



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. 2025
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2026-2027**

Edizione 2024

PAGINA NON SCRITTA



MINISTERO DELLA DIFESA

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante “*Riforma dell’organizzazione del Governo*”, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007, 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 3 agosto 2007, n. 124, recante “*Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto*”;
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante “*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante “*Legge di contabilità e finanza pubblica*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante “*Codice Ordinamento Militare*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante “*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante “*Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante “*Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario*”, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012, n. 135;

- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante *“Definizione delle linee guida generali per l’individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell’articolo 23 del Decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91”*;
- VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2012, n. 244, recante *“Delega al Governo per la revisione dello Strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia”*;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2013, recante *“Riduzione dell’entità complessiva delle dotazioni organiche delle Forze Armate e rideterminazione della relativa ripartizione, di cui all’articolo 799 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, ai sensi dell’articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, recante *“La rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell’articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2013, n. 29, regolamento recante *“Disposizioni per la riduzione delle dotazioni organiche delle Forze Armate, ai sensi dell’articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante *“Disposizioni in materia di 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”*;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, regolamento recante *“Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*;
- VISTO** il decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, recante *“Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”* convertito con modificazioni in legge 30 ottobre 2013, n. 125;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 2014, recante *“Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza dello Spazio Cibernetico”*;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 7, recante *“Disposizioni in materia di revisione in senso riduttivo dell’assetto strutturale e organizzativo delle Forze Armate ai sensi dell’articolo 2, comma 1, lettere a), b) e d) della legge 31 dicembre 2012, n. 244”*, e successive modificazioni;

- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 8, recante “*Disposizioni in materia di personale militare e civile del Ministero della Difesa, nonché misure per la funzionalità della medesima amministrazione, a norma degli artt. 2, comma 1, lettere c) ed e), 3, commi 1 e 2, e 4, comma 1, lettera e), della legge 31 dicembre 2012, n. 244*”, e successive modificazioni;
- VISTA** la circolare GAB 2013 del 12 marzo 2014, recante “*Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio*”, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante “*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari*”, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 90, recante “*Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante “*Riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell’articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196*”;
- VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante “*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTA** la legge 4 agosto 2016, n. 163, recante “*Modifiche alla Legge 31 dicembre 2009, concernenti il contenuto della legge di bilancio, in attuazione dell’articolo 15 della legge 24 dicembre 2012, n. 243*”;
- VISTO** il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 177, recante “*Disposizioni in materia di razionalizzazione delle funzioni di polizia e assorbimento del Corpo forestale dello Stato, ai sensi dell’articolo 8, comma 1, lettera a), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 29 giugno 2016, recante “*La ripartizione territoriale delle dotazioni organiche del personale civile del Ministero della Difesa, adottato in attuazione del comma 6, dell’articolo unico del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013*”;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 febbraio 2017, recante “*Indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali*”;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 31 marzo 2017, recante “*Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica*”;
- VISTO** il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, recante “*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del*

bilancio di cassa, in attuazione dell'articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”;

- VISTA** la legge 1 dicembre 2018, n. 132, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 4 ottobre 2018, n. 113, recante disposizioni urgenti in materia di protezione internazionale e immigrazione, sicurezza pubblica, nonché misure per la funzionalità del Ministero dell’interno e l’organizzazione e il funzionamento dell’Agenzia nazionale per l’amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata. Delega al Governo in materia di riordino dei ruoli e delle carriere del personale delle Forze di Polizia e delle Forze Armate*”;
- VISTA** la legge 11 febbraio 2019, n. 12, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, recante disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione*”;
- VISTO** il “*Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED)*”, approvato il 10 settembre 2019;
- VISTO** il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante “*Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica e di disciplina dei poteri speciali nei settori di rilevanza strategica*”;
- VISTA** la legge 18 novembre 2019, n. 133, recante “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica*”;
- VISTA** la legge 6 agosto 2021, n. 113, recante “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, istitutiva del Piano Integrato di Attività e Organizzazione del Ministero della Difesa (PIAO);
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 17 dicembre 2021, recante “*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*”;
- VISTO** il “*Piano Nazionale Anticorruzione 2022*”, approvato dall’ANAC con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, e successivo Aggiornamento 2023, approvato con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, presentate alla Commissione Esteri e Difesa del Senato della Repubblica e alla Commissione Difesa della Camera dei Deputati, riunite in seduta comune in data 25 gennaio 2023;

- VISTA** la legge 30 dicembre 2023, n. 213, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026*”;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 29 gennaio 2024, recante “*Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026*”;
- VISTO** il Documento di Economia e Finanza 2024, deliberato al Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2024;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per il triennio 2025-2027 al ciclo integrato della programmazione dello stato di previsione della spesa e della *performance*, rispettivamente ai sensi dell’art. 21 della legge n. 196 del 2009 e del combinato disposto di cui agli articoli 2 e 4 del decreto legislativo n.150 del 2009 ed art. 3 del decreto legislativo n.165 del 2001;
- TENUTO CONTO** del Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa (2015);
- SENTITO** il Capo di Stato Maggiore della Difesa quale Autorità preposta alla pianificazione, predisposizione ed impiego delle Forze Armate nel loro complesso ed alla relativa pianificazione generale finanziaria;
- SENTITO** il Presidente dell’Organismo Indipendente di Valutazione della Performance in merito alla coerenza e congruità delle priorità politiche del Dicastero ed alla rispondenza metodologica del ciclo di programmazione.

In data **17 GIU 2024**

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. 2025 E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2026-2027

IL MINISTRO


PAGINA NON SCRITTA

PREMESSA



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

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

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

Il documento si articola in tre Sezioni:

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

Il documento è inoltre corredato da alcuni Allegati dedicati alle Linee Programmatiche del Ministro della Difesa, agli Enti Vigilati e al Ciclo integrato di Pianificazione e Programmazione.

Con specifico riferimento all'attuazione delle Priorità Politiche, le componenti Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa della Difesa sono chiamate a fornire, entro la fine di ogni anno, un punto di situazione all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, a premessa della redazione dell'Atto di Indirizzo per l'anno successivo. Al riguardo, si soggiunge che il presente documento, la cui validità si colloca in un orizzonte triennale, sarà aggiornato annualmente per le sole parti che lo necessiteranno.

PAGINA NON SCRITTA

INDICE DEGLI ARGOMENTI



Parte 1^	CONTESTO DI RIFERIMENTO	pag. 1
Parte 2^	INDIRIZZI GENERALI	pag. 6
Parte 3^	PRIORITÀ POLITICHE	pag. 12

ALLEGATI



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

PAGINA NON SCRITTA

CONTESTO DI RIFERIMENTO



Lo scacchiere geopolitico internazionale rimane contraddistinto da una congiuntura fluida e instabile, in cui la **competizione strategica**, sempre più duratura e strutturale, ha ormai assunto le caratteristiche di un **confronto aperto e continuo**, con effetti diretti sulla nostra sicurezza nazionale.

I principali punti caldi in cui si manifesta questo confronto sono geograficamente molto sparsi: dalla faglia dell'**Europa orientale**, che va dal Baltico fino al Caucaso, al **Fianco Sud**, molto esteso, con la fascia del Sahel e del Nord Africa che si irradia fino a comprendere il **Medio-Oriente**, senza dimenticare lo Stretto di Taiwan ed il Mar Cinese Meridionale in **Indo-Pacifico**.

Per questo, diversi sono i settori da monitorare in un'ottica di rafforzamento della capacità nazionale di previsione e gestione delle crisi: l'Italia deve continuare a concentrare gli sforzi nell'area del **Mediterraneo Allargato**¹, senza trascurare, tuttavia, quanto accade al di fuori di questo e potrebbe avere delle ripercussioni dirette sulla nostra sicurezza (come, ad esempio, proprio in Indo-Pacifico).

I due principali eventi che possiamo considerare come veri e propri **shock sistemici**, per la magnitudine delle conseguenze e per le modalità attuative, sono rappresentati dal conflitto in Ucraina e dalla crisi in Medio Oriente.

L'aggressione russa ai danni dell'**Ucraina**, che si conferma un evento spartiacque con ripercussioni sistemiche di ampia portata, ha scosso in profondità le fondamenta stesse del sistema internazionale, riportando all'attenzione la necessità degli Stati di essere pronti ad affrontare crisi a carattere *warlike*, che hanno quindi un profilo militare maggiormente convenzionale, ma che, allo stesso tempo, tengano conto dell'ampliamento del campo di battaglia, che oggi trascende i domini classici a connotazione fisica per estendersi, ad esempio, a quello *cyber* e alla dimensione cognitiva.

Le crisi in **Medio Oriente** e nel Mar Rosso scoppiate nella seconda metà del 2023 hanno esacerbato il rischio di polarizzazione della Comunità internazionale – chiamata ad intervenire per trovare soluzioni ad un numero crescente di *dossier* complessi e interrelati – e rinforzato le spinte centrifughe rispetto all'ordine internazionale.

Entrambi gli eventi hanno messo ancora di più a nudo i **limiti** dell'attuale sistema di sicurezza internazionale, caratterizzato dalla difficoltà di arginare gli atteggiamenti assertivi e aggressivi dei *global player* e imbrigliato in una costante situazione di *impasse* in cui, a eccezione dell'imposizione di sanzioni, difficilmente riesce a intervenire in modo decisivo per la gestione delle crisi.

Stiamo, dunque, assistendo ad una sempre maggiore contrapposizione tra modelli e *leadership*, che delinea una **profonda polarizzazione a livello globale** in uno scenario che vede tendenzialmente contrapposti il modello liberal-democratico e quelli autoritari-totalitari-teocratici. È il caso della Svezia e Finlandia che hanno fatto una chiara scelta di campo, ma anche la sempre maggiore convergenza di vedute tra i Paesi del cosiddetto "Sud globale", sempre più legati da legami e rapporti, come dimostrato anche dal recente allargamento del formato BRICS ad Arabia Saudita, Iran, Etiopia, Egitto ed Emirati Arabi Uniti.

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.

Il **Mediterraneo Allargato** rimane l'epicentro su cui convogliano tutte queste dinamiche destabilizzanti che includono situazioni di conflitto più o meno latenti, focolai di crisi di crescente rilevanza e complessità, radicate fenomenologie legate al terrorismo, un'importante immigrazione irregolare e l'instabilità endemica di alcuni Paesi.

Alle **sfide**, che potremmo definire tradizionali, se ne sono aggiunte di **nuove** che hanno repentinamente acquisito priorità, quali la dipendenza energetica, l'approvvigionamento di materie prime, il reperimento dei semiconduttori, l'accesso alle risorse idriche e alimentari, la sicurezza delle vie di comunicazione, la protezione delle infrastrutture critiche subacquee civili.

Anche gli **attori** che agiscono in questo spazio geopolitico sono molto variegati: ai *competitor* classici si affiancano gli attori non statuali, quali il terrorismo di matrice confessionale, le compagnie militari private, i gruppi armati o le organizzazioni criminali internazionali, dedite ai traffici illeciti di ogni natura, piuttosto che ai reati nel dominio cibernetico.

Il confronto militare rappresenta la punta di un *iceberg* di dinamiche che agiscono più in **profondità**, alterando gli equilibri interni delle società occidentali e colpendone le caratteristiche sistemiche che le connotano, quali l'apertura dei mercati e le garanzie di libertà. Si tratta dell'ampio ricorso alla **minaccia ibrida**, che, sviluppandosi attraverso una combinazione di attività coordinate e sinergiche in vari domini abbraccia, ormai, ogni ambito dell'attuale confronto geopolitico.

Si prenda come esempio quanto sta accadendo nel **Mar Rosso**. Se all'aumento del costo dei prodotti e delle materie prime e all'impatto sui tempi medi di trasporto, si aggiunge la garanzia fornita al traffico commerciale di Mosca e Pechino, di poter transitare liberamente dal Mar Rosso, si comprende come questo possa creare una situazione di **squilibrio competitivo**, rendendo il confronto con l'Occidente insostenibile per quest'ultimo.

Un altro chiaro esempio riguarda la situazione di instabilità del **Continente africano**, dove l'azione nazionale ed europea deve fare i conti con la presenza di attori terzi che vi operano per propri interessi, **Cina e Russia** primi su tutti. Pur perseguendo obiettivi distinti, i due attori in Africa trovano mutuo rafforzamento, senza che ciò equivalga necessariamente a una collaborazione strategica, ma parimenti a detrimento degli obiettivi occidentali.

Per quanto concerne i quadranti di interesse nazionale, l'**Italia** permane al centro di un ideale arco di crisi che, partendo dal confine orientale dell'Alleanza Atlantica e dalle condizioni di instabilità nel nostro immediato vicinato, si estende verso sud, evidenziando aree di crisi o conflittualità diffusa in Medio Oriente ed in Africa.

Nel **Mediterraneo** in senso stretto, si riverberano le dinamiche precedentemente indicate e in particolare la volontà di grandi e medie potenze di esercitare influenza in maniera sempre più assertiva e di avere un **accesso esclusivo alle risorse** che in esso risiedono.

L'Italia, che per sua natura possiede un'innata vocazione marittima, è fortemente dipendente dal Mar Mediterraneo, sia per l'approvvigionamento di risorse energetiche, sia per l'interscambio di prodotti lavorati. Si comprendono, così, le preoccupazioni che derivano da una possibile marginalizzazione del Mediterraneo derivante dagli effetti del recente intensificarsi degli attacchi condotti dagli **Houthi dello Yemen** nei confronti del naviglio mercantile in transito nel **Mar Rosso**.

Concorrono, poi, a complicare lo scenario il rilevante tema dell'**immigrazione** e quello relativo alla **sicurezza energetica** e degli approvvigionamenti di **materie prime**. Per questo, in una chiave di crescente integrazione e interrelazione tra i concetti di difesa e sicurezza, assume una straordinaria

rilevanza la **resilienza nazionale**, da tutelare in prima battuta attraverso la protezione e la sorveglianza delle **infrastrutture critiche subacquee**.

Nel nostro più immediato vicinato, la **regione balcanica** continua a presentare significative criticità, cui non sono estranei problemi di *governance*, dinamiche interetniche e fenomeni di criminalità diffusa, ponendo ostacoli al progresso del cammino dei Paesi della regione verso l'Unione Europea e, in alcuni casi, influenzando negativamente la loro situazione securitaria. La "stanchezza" sul percorso europeo offre spazi di manovra a possibili ingerenze esterne, *in primis* di Mosca. Nel recente passato, il quadro securitario balcanico si è connotato per l'incerto sviluppo del processo di normalizzazione delle relazioni tra **Serbia** e **Kosovo**, alcune volte sfociato in violente proteste e scontri tra le parti, e per la tenuta politica della **Bosnia-Erzegovina**.

A questo si aggiunge la necessità di monitorare la situazione nel **Caucaso**, ove nell'ultimo anno abbiamo assistito alla ripresa del confronto armeno-azero per il controllo del Nagorno-Karabakh, nodo strategico per le linee di rifornimento di gas che dal Mar Caspio si irradiano verso le Turchia.

Tutte dinamiche, quest'ultime, che risentono in maniera diretta degli effetti di quanto avviene sul **fronte orientale** dell'Europa, e in particolare dei risvolti connessi al **conflitto russo-ucraino**.

In **Ucraina**, siamo entrati in una fase estremamente delicata ed indefinita del conflitto. Seppur si registri ancora una situazione di stallo, l'Ucraina manifesta crescente difficoltà a garantire una difesa efficace e non è più in grado di assumere l'iniziativa con controffensive localizzate. La Russia, di contro, ha sinora dimostrato di essere capace di sostenere il suo sforzo bellico, intensificando gli scambi con i suoi *partner* (Iran e Corea del Nord *in primis*) e adattando la sua capacità produttiva all'impegno da sostenere. Mosca ha ben chiaro che questo momento può essere risolutivo e sta intensificando i bombardamenti, andando a colpire indistintamente obiettivi militari e infrastrutture civili. L'obiettivo di Putin è far leva sulle opinioni pubbliche dei Paesi occidentali al fine di diminuire il sostegno a Kiev ed esercitare ulteriore pressione sulle truppe ucraine per indurle a defezioni e minarne la volontà di combattere.

Centrali sono anche le tematiche che interessano il Fianco Sud del Mediterraneo, e in particolare il **Continente africano**, sempre più caratterizzato da una condizione di instabilità fuori controllo generata da problemi endemici connessi con le difficoltà politiche, economiche e sociali, ulteriormente acuiti dagli effetti combinati dell'incremento demografico, dei cambiamenti climatici e dell'azione di influenza e penetrazione condotta da attori terzi.

In **Nord Africa**, la situazione appare complessa e caratterizzata da molteplici fattori di instabilità. In questa regione la priorità nazionale rimane la stabilizzazione della **Libia**, che continua a destare preoccupazione per la perdurante presenza di mercenari e milizie straniere e per la situazione di stallo istituzionale che ha portato alla compresenza dei due governi.

Al confuso quadro libico, si aggiungono le complesse relazioni tra Marocco e Algeria e il rischio sulla tenuta sociale della Tunisia. Nello specifico, in **Tunisia** è concreto un possibile repentino deterioramento dell'ordine pubblico, sia in ragione della delicata situazione socio-economica, sia in funzione delle turbolenze politiche interne, esponendo il Paese alla recrudescenza della minaccia terroristica e all'aumento del fenomeno migratorio.

Nella contigua regione del **Sahel**, la destabilizzazione del Niger, dopo quella del Mali e del Burkina Faso, comporta rischi di primo piano, nella consapevolezza dell'importanza che la regione riveste sotto il profilo securitario, per la stabilità di Nord Africa, Africa occidentale e Golfo di Guinea, e quale *hub* di passaggio dei flussi clandestini verso la rotta del Mediterraneo centrale.

Il **Sahel**, poi, merita massima attenzione anche per quanto concerne il fenomeno del **terrorismo**, di matrice jihadista. Le **Violent Extremist Organization (VEO)** agiscono soprattutto in Mali, Niger e Burkina Faso, con capacità di penetrazione verso il versante settentrionale (Libia e Maghreb in generale), così come quello meridionale con il crescente rischio di una saldatura con i gruppi criminali presenti nel **Golfo di Guinea**, dove gli Stati che insistono nell'area vivono una situazione sociale ed economica particolarmente degradata, che ha creato i presupposti affinché gruppi criminali proliferassero dedicandosi ad attività illecite, tra cui la **pirateria**.

Nel **Corno d'Africa**, la Somalia affronta la presenza destabilizzante del gruppo terroristico jihadista di Al-Shabaab in un contesto politico ancora segnato da criticità nelle relazioni tra governo federale e governi regionali. In aggiunta alla prolungata crisi somala, l'area è stata affetta dal persistente stato di tensione in Sudan e dalla crisi nel Tigray, che ha messo a rischio la stabilità di uno dei Paesi più rilevanti della regione, l'Etiopia.

Sempre rimanendo nel contesto del Fianco Sud, dall'Africa passiamo al **Medio-Oriente**, tornato epicentro di attenzione a partire dal 7 ottobre 2023, con l'attacco di Hamas nel sud di Israele. Il conflitto è caratterizzato da elementi dalla portata regionale che hanno riattivato linee di faglia ad ampio raggio, spingendo diversi attori d'area a forme di reazione, con il rischio di innescare un conflitto di più ampia portata. In questo contesto abbiamo assistito anche al coinvolgimento diretto dell'Iran, con la condotta di un attacco in territorio israeliano che, seppur non ha sortito effetti significativi, ha avuto un forte valore simbolico. Al contempo, preoccupano le possibili reazioni di Israele, così come le conseguenze, soprattutto in termini umanitari, delle offensive condotte a Gaza.

Degna di particolare attenzione è l'apertura del "fronte" sul **Mar Rosso** per mano dei miliziani sciiti Houthi presenti in Yemen. Il gruppo ribelle, supportato dall'Iran ha avviato diverse azioni offensive con droni e missili verso obiettivi in territorio israeliano e, soprattutto, verso le navi mercantili occidentali in transito al largo dello Yemen, nel Mar Rosso e nel Golfo di Aden.

Inoltre, le ostilità hanno inciso in modo significativo anche sui processi di riallineamento geopolitico in corso, congelandone nei fatti lo sviluppo. In questo contesto, assume ancor maggiore importanza la capacità di mantenere e rafforzare collaborazioni sul piano militare con i Paesi della regione, tra i quali, oltre a *partner* consolidati, appare opportuno annoverare anche **l'Iraq**.

Nell'area, peraltro, il fenomeno delle VEO continua a costituire una minaccia diffusa e imminente, con il rischio che cellule leali allo Stato Islamico o ad Al-Qaeda ricreino le condizioni per portare concrete minacce anche verso i Paesi Occidentali, utilizzando il territorio turco come base logistica e sfruttando le debolezze degli Stati ove essi si radicano, tra cui l'Afghanistan.

Un cenno merita anche l'area dell'**Indo-Pacifico**, che seppur geograficamente lontana e al di fuori della nostra area di preminente interesse nazionale, sta acquisendo sempre maggiore importanza e interesse. Qui desta preoccupazione la crescente assertività di Cina e Corea del Nord, e la contrapposizione con gli Stati Uniti.

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

La **dimensione cyber** rappresenta una delle principali sfide da affrontare per contribuire efficacemente ad assicurare la stabilità nazionale e internazionale, anche in ragione della peculiare trasversalità di questo dominio, quale potenziale strumento di propagazione e amplificazione degli altri tipi di minaccia. La componente cibernetica dei conflitti si è aggiunta, infatti, a quella tradizionale fisica, rivelandosi una componente estremamente insidiosa della cosiddetta "guerra ibrida". Sulle reti è, ormai, in atto quotidianamente un confronto silenzioso e senza esclusione di colpi, che mira a disarticolare i

sistemi di informazione, le infrastrutture civili e militari, gli approvvigionamenti energetici, le attività economiche, quelle sociali e, in definitiva, a influenzare negativamente il nostro modo di vivere.

Si tratta, nello specifico, delle azioni malevole condotte nella **dimensione cognitiva**: l'applicazione delle nuove tecnologie al campo dell'informazione e dei *social network*, ha infatti evidenziato le potenzialità destabilizzanti e di condizionamento delle opinioni pubbliche che il controllo delle reti e dei dati consente. Si prendano come esempio le attività di disinformazione tese a minare la coesione europea e la fiducia dei cittadini nelle Istituzioni, a colpevolizzare la NATO per il conflitto in Ucraina e, quale elemento di novità, a sfruttare a proprio favore la situazione in Medio Oriente, sostenendo la tesi per cui l'Occidente avrebbe abbandonato l'Ucraina a favore di Israele.

Il **dominio spaziale**, che fornisce un crescente e imprescindibile contributo allo svolgimento di diverse attività essenziali per le moderne società, sta diventando sempre più conteso, congestionato e competitivo. Al suo interno si celano diverse opportunità ma, allo stesso tempo, anche variegata sfide e minacce che ne mettono a rischio la sicurezza, quali ad esempio la crescente vulnerabilità ad azioni di spionaggio e sabotaggio. L'incremento della **minaccia nello spazio**, che procede di pari passo con la crescente pervasività dei prodotti e servizi spaziali, evidenzia come oggi i sistemi satellitari siano diventati obiettivi di interesse, principalmente per attività di tipo asimmetrico, anche in considerazione della difficoltà di rilevare e attribuire un atto ostile.

Lo spazio, inoltre, sarà il teatro ideale per svolgere attività di controllo e tracciamento di vettori missilistici, balistici, ma anche manovranti a velocità ipersoniche. In tal senso, è sempre più evidente la corsa allo spazio che si sta instaurando tra i *global player* (Stati Uniti, Russia, Cina e India) quale altra manifestazione della competizione strategica a livello globale. A quest'ultimo argomento si riallaccia il rinnovata centralità della **minaccia missilistica**, che nell'ultimo decennio sta vivendo una fase di rapida evoluzione, con particolare riferimento sia ai progressi occorsi ai sistemi balistici e da crociera, sia allo sviluppo delle tecnologie ipersoniche.

Anche l'**ambiente subacqueo** sta assumendo sempre maggiore rilevanza, assurgendo a nuovo terreno di confronto e competizione sul piano geopolitico, economico e militare. In tale ambito, oltre all'incremento della minaccia di tipo convenzionale (sommersibili, mine navali, ecc.), si assiste alla proliferazione di sistemi autonomi innovativi, in grado di assicurare un più ampio accesso a risorse e infrastrutture fino a poco tempo fa considerate irraggiungibili.

In questi nuovi ambienti, un ruolo centrale verrà rivestito dalle nuove tecnologie emergenti e dirompenti (***Emerging & Disruptive Technologies***), soprattutto nei futuri sviluppi strategici, militari e industriali. La diffusione di queste tecnologie rappresenterà sempre di più una sfida e al contempo – se sfruttate correttamente – un'opportunità, in quanto l'inevitabile salto tecnologico correlato al loro impiego genererà un concreto impatto su molte delle attuali capacità.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e dei rischi connessi agli effetti derivanti dai **mutamenti climatici**. Il progressivo aumento delle temperature medie produrrà, nel medio-lungo termine, conseguenze che già oggi è possibile intravedere sul piano politico, sociale ed economico. Le condizioni meteorologiche estreme provocate dai cambiamenti climatici possono danneggiare le economie, ridurre la produzione agricola e intensificare l'ineguaglianza tra i gruppi sociali. Questi fattori, se combinati con altri *trigger* di instabilità, possono incidere sullo sviluppo economico-sociale, alimentare conflitti e flussi migratori, inasprire le minacce e aumentare la pressione sulle risorse naturali. A tal proposito merita sempre più attenzione la **regione artica**, diventata a tutti gli effetti **zona di competizione strategica**, poiché questo territorio precedentemente impenetrabile sta diventando sempre più accessibile alla navigazione e allo sfruttamento delle risorse.

INDIRIZZI GENERALI

Dallo scenario di riferimento sinteticamente descritto, scaturiscono due considerazioni importanti ai fini della definizione dell'approccio alla programmazione strategica per il triennio 2024-2026, da parte del Dicastero.

In primo luogo, se negli anni passati si parlava di un contesto internazionale caratterizzato da una condizione di competizione strategica, economica e militare *in primis*, oggi questa si è evoluta verso un vero e proprio **conflitto ibrido**, che si gioca contemporaneamente su più fronti e in differenti parti del mondo e da cui emerge una sempre più marcata polarizzazione delle relazioni internazionali, con conseguenze negative sull'architettura di sicurezza globale.

Gli effetti di questa instabilità si manifestano non solo sul piano militare, ma sempre di più nelle dimensioni economica, sociale e tecnologica. È un conflitto che si incentra sull'accesso alle materie prime e alle fonti di energia, sulla capacità produttiva in settori strategici, sulla ricerca e la superiorità tecnologica, sulla competitività economica e la sostenibilità dello sforzo e, non ultimo, sulla capacità di operare nell'ambiente informativo e nella dimensione cognitiva.

In questo contesto, la Difesa guarda con sempre maggiore attenzione alle dinamiche che interessano i nuovi domini e gli ambienti emergenti.

Il **dominio spaziale** conferma la sua centralità per l'attuazione delle politiche economiche, informative e militari degli Stati. Questo dominio è caratterizzato da un proprio ambiente fisico con caratteristiche peculiari che richiedono l'utilizzo di tecnologie, sistemi e infrastrutture all'avanguardia, nonché di personale altamente specializzato. L'incremento della minaccia comporta il rischio concreto di una limitazione della libertà di accesso e di uso di questo dominio, sempre più soggetto a rischi derivanti da eventi naturali, accidentali o da attività ostili. Diventa, quindi, essenziale adottare un approccio strutturato del settore spaziale, che assuma quale paradigma la centralità della Sicurezza, quale pre-requisito senza il quale non può esserci sviluppo. La Difesa dovrà essere in grado di garantire la sicurezza degli interessi nazionali nello spazio, adattando lo Strumento militare nell'ottica di incrementare la propria capacità di operare e di svolgere un ruolo rilevante, attraverso attività tese ad assicurare la sua piena fruizione, l'armonizzazione delle sue esigenze e la protezione e la difesa dei sistemi satellitari militari e civili nazionali, europei e degli Alleati.

Nel **dominio cyber** permane una costante conflittualità, spesso anche in assenza di un conflitto. Da ciò derivano significative problematiche, che stiamo affrontando, in termini di coperture normative e di coesistenza di competenze in capo a differenti attori istituzionali. La Difesa, per assolvere efficacemente il proprio ruolo, deve poter agire autonomamente a presidio del dominio cibernetico, pianificando e conducendo operazioni militari difensive e offensive sin dal tempo di pace, tanto nel caso di conflitti palesi, quanto di attacchi alle infrastrutture e, più in generale, agli interessi vitali del Paese. È dunque necessario, tra l'altro, un quadro normativo che assicuri l'efficace assolvimento dei compiti istituzionali in ambito *cyber*, anche a supporto e in sinergia con le attività che la Difesa svolge negli altri domini.

Assume particolare importanza anche la necessità di saper affrontare in modo efficace le sfide e le minacce che sempre di più pervadono e provengono dalla **dimensione cognitiva**. La Difesa è cosciente del rischio derivante dallo sfruttamento della comunicazione e dell'informatica (*social media*, Intelligenza Artificiale, ecc.), quali strumenti di tipo ibrido, tesi a influenzare l'opinione

pubblica, le dinamiche del confronto democratico e i processi decisionali. È importante, dunque, accrescere la consapevolezza del personale militare (con particolare *focus* sulla *leadership*), migliorare la resilienza e la comprensione della minaccia, rafforzare la capacità di prevenzione e raggiungere una concreta capacità di reazione, delineando, come già detto, un quadro giuridico che sia funzionale ad abilitare l'azione dello Strumento militare.

L'**ambiente subacqueo** rappresenta una risorsa preziosa quanto fragile, che va tutelata e che ci impone di sviluppare il coordinamento, la supervisione e la protezione di tutte le attività in esso condotte. Il crescente popolamento degli spazi subacquei e abissali – per ricerca scientifica, estrazione di risorse minerarie e idrocarburi, posa e gestione di strategiche infrastrutture energetiche e di comunicazione – rende necessaria un'univoca disciplina per normare le attività nelle acque sottoposte a giurisdizione nazionale e, allo stesso tempo, richiede di aumentare la sicurezza, riducendo il rischio di interferenze tra attività contigue e abilitando la funzione di controllo e intervento, non solo nel caso di eventi naturali, ma anche laddove dovessero intervenire azioni accidentali o, tanto peggio, volontarie. In questo contesto, tutto il Sistema-Difesa dovrà svolgere la sua parte per fornire un adeguato contributo e consentire all'Italia di ricoprire un ruolo guida, per un utilizzo sicuro e sostenibile degli abissi e dei fondali marini e la sicurezza delle infrastrutture subacquee critiche.

In tutti questi nuovi terreni di scontro, emerge nettamente l'importanza che rivestono l'utilizzo e la pervasività delle **nuove tecnologie**, specie di tipo **emergenti e dirompenti**. La corsa all'innovazione è un fattore determinante per acquisire o conservare un vantaggio strategico e, di conseguenza, la principale sfida per la Difesa sarà quella di evolvere di pari passo con l'evoluzione della tecnologia, in modo predittivo. Ma il processo di anticipazione degli sviluppi scientifici e tecnologici dev'essere sostenuto e guidato, anche per le importanti ricadute sulle strutture e infrastrutture nazionali.

È importante dare un forte impulso alla **Ricerca e Sviluppo**, militare e civile, che, in un contesto di scarsità di risorse finanziarie, occorre più che mai implementare in modo **sinergico**, individuando i campi di intervento, massimizzando gli investimenti, ottimizzando le risorse ed evitando gli sprechi.

La *portata* delle sfide presenti e future, e dei rischi e minacce ad esse correlati, ha un impatto potenzialmente dirompente in termini di sicurezza nazionale e travalica le competenze esclusive di un unico soggetto, richiedendo un **approccio multidimensionale**, che metta a sistema tutti gli strumenti nazionali: Diplomatico, Informativo, Militare ed Economico.

Il Paese, per agire in modo efficace in tutti i domini, gli ambienti e le dimensioni, deve avere una visione univoca degli interessi vitali nazionali da perseguire e proteggere: tutto questo si traduce nella necessità di dotarsi di una chiara e condivisa Strategia di Sicurezza Nazionale, funzionale alla capacità di ogni singolo Dicastero di delineare una propria specifica strategia, per il conseguimento di obiettivi sinergicamente definiti all'interno di una visione unitaria dell'interesse nazionale.

In questo contesto, il contributo delle Forze Armate alla difesa del Paese e alla tutela dei suoi interessi nazionali si sviluppa oggi in un impiego focalizzato su tre direttrici.

Nella **dimensione operativa**, tramite un impiego dello Strumento militare, sul territorio nazionale e all'estero. Impiego che, oggi, ammonta mediamente quasi a 13.000 militari di cui circa 5.500 unità sul territorio nazionale in 3 operazioni con compiti di sicurezza interna e pubblica utilità e circa 7.500 impiegate fuori dal territorio nazionale in missioni e operazioni ONU, UE, NATO, multilaterali e nazionali.

Le Forze Armate confermano una presenza importante nei punti nevralgici delle aree di prioritario interesse strategico nazionale, anche a conferma della sinergica azione che caratterizza

l'operato della Difesa e quello degli Esteri, in un arco geografico di un'ampiezza senza precedenti: dai Paesi baltici lungo tutto il Fianco Est della NATO, dal Medio Oriente al Corno d'Africa, dal Mar Rosso sino al Golfo di Guinea passando per il Sahel.

In questo ambito, il ruolo della Difesa italiana non si limita a fornire solo truppe, ma è in aumento la nostra rilevanza e la nostra funzione di *leadership*, con ruoli di rilievo nelle missioni e operazioni dell'Alleanza Atlantica, dell'Unione Europea e delle coalizioni a cui partecipiamo, coerentemente al grado di soddisfacimento degli interessi nazionali.

Nell'ultimo anno, poi, abbiamo lavorato per migliorare la capacità di comando e controllo nazionale, con un maggiore coinvolgimento anche nei processi di pianificazione e condotta delle operazioni.

Lo sforzo sostenuto va proseguito e sostenuto, al fine di raggiungere una giusta postura e un adeguato grado di maturità nell'approccio alle operazioni e di rilievo in seno alle Organizzazioni Internazionali di riferimento.

Nella **dimensione cooperativa**, l'Italia può giocare un "ruolo guida" in virtù della sua capacità di porsi quale attore credibile nella gestione delle controversie, andando ad accorciare le distanze e a proporre soluzioni piuttosto che acuire le differenze e i motivi di contrasto.

Siamo, dunque, attivi su due direttrici principali. Da un lato prendiamo parte a una serie di iniziative multilaterali, dalla geometria variabile in funzione delle singole tematiche e/o aree geografiche di riferimento², dall'altra siamo impegnati in molteplici attività a carattere bilaterale, che si sviluppano secondo piani di cooperazione che interessano i settori della formazione, del *capacity building* e della cessione di materiali, sempre secondo il paradigma del *train-equip-sustain-infrastructure*.

In questo contesto, la Difesa dovrà continuare ad agire quale attore credibile, rispettato e trasparente, con un impegno orientato a comprendere e soddisfare le reali esigenze dei Paesi *partner*, con l'obiettivo di favorire il conseguimento da parte delle Forze Armate locali di capacità operative adeguate ad acquisire e mantenere condizioni di sicurezza e stabilità nei rispettivi Paesi.

Inoltre, consci che il lavoro della Difesa deve innestarsi in uno sforzo sinergico delle varie Istituzioni interessate (*Whole of Government* - WoG), occorre proseguire, d'intesa con la Farnesina, il potenziamento del Tavolo Esteri-Difesa, prevedendone, quando ritenuto necessario, la partecipazione anche di altri interlocutori nazionali, pubblici e privati.

Dal **punto di vista economico e industriale**, infine, oggi più che mai, le risorse destinate alla Difesa rappresentano, oltre a un indispensabile investimento per garantire la sicurezza del Paese, una leva strategica per l'economia nazionale.

In un contesto in cui avanguardia tecnologica, interoperabilità e digitalizzazione sono elementi abilitanti per fronteggiare i dilemmi che i futuri scenari ci porranno d'innanzi, è essenziale ricercare una maggiore e rinnovata sinergia tra la Difesa e l'Industria nazionale, per favorire l'innovazione tecnologica e garantire una sempre più qualificata partecipazione italiana ai programmi di cooperazione internazionale, nel contesto europeo e transatlantico, non trascurando la cooperazione in ambito Paesi G7 e gli accordi bilaterali con altri Paesi.

² Tra di esse, si citano: la *DEfence Cooperation Initiative* (DECI), la *Multinational Land Force* (MLF), il *grouping ITA Framework Nation Concept* (ITA-FNC), la *South-Eastern Europe Defence Ministerial* (SEDM), l'iniziativa per una cooperazione Adriatico-Ionica (ADRION), il QUAD MedOr (con Francia, Grecia e Cipro), l'*European Intervention Initiative* (EI2) e il dialogo 5+5, col coinvolgimento dei Paesi di entrambe le sponde del Mediterraneo centrale e occidentale.

Occorre che il rapporto tra le Forze Armate e l'Industria evolva verso la realizzazione di un Sistema-Difesa, inteso quale *unicum*, realmente integrato e armonizzato, in cui l'industria della Difesa si possa sentire supportata e incentivata, ma anche responsabilizzata, a diventare una leva ad alto contenuto tecnologico in grado di abilitare le Forze Armate ad operare in modo predittivo in tutti i futuri scenari di crisi.

È necessario maturare la consapevolezza che l'Industria rappresenta un *asset* per il Paese, quale strumento di influenza geopolitica, fondamentale moltiplicatore di valore e di occupazione nonché attore protagonista nella salvaguardia della sovranità strategica.

Per ottenere questo obiettivo, un aspetto fondamentale è rappresentato dal raggiungimento e consolidamento di una condizione di **autonomia strategica** già a partire dal settore della ricerca scientifica e tecnologica: una sfida che vede il Sistema-Difesa quale catalizzatore delle migliori energie creative, innovative e produttive del Paese. In questo ambito, sta proseguendo l'impegno della Difesa nello sviluppo di programmi di ricerca scientifica e tecnologica, con l'obiettivo di traslare le innovazioni nate per scopi militari in ambito civile, con importanti risvolti per il progresso e il benessere della nostra società e con l'obiettivo di stimolare, a cascata, ulteriore sviluppo tecnologico.

La seconda evidenza che emerge dal contesto di riferimento – e il conflitto russo-ucraino, in particolare, ne ha richiamato l'importanza – è la centralità della **funzione difensiva delle Forze Armate**.

Lo Strumento militare deve saper evolvere e reggere ai cambiamenti del mondo circostante, tornando a rappresentare il principale baluardo in termini di difesa e deterrenza da tutti i tipi di minacce, presenti e future, che la nostra Nazione si troverà ad affrontare.

Pur continuando a fornire il proprio apprezzato contributo alla pace, alla sicurezza internazionale e alla tutela degli interessi nazionali, le nostre Forze Armate devono tornare ad essere uno Strumento militare pronto ad assicurare la difesa dello Stato in ogni momento e per tutto il tempo necessario, esprimendo livelli di prontezza ed efficienza adeguati e sostenibili nel tempo.

In tale scenario, dovrà proseguire il rinnovamento dell'impianto normativo e istituzionale che sottende all'apparato di sicurezza e difesa, nell'ambito del quale si innesta il processo di revisione dello Strumento militare.

In quest'ottica, la **visione** per il futuro delineata dal Ministro della Difesa prefigura la realizzazione un Sistema-Difesa sinergico nelle sue componenti; che esprima capacità all'avanguardia nello spettro operativo e 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.

La realizzazione di questa visione impone di accettare una serie di sfide di trasformazione e cambiamento, che richiedono di guardare 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 con cui fino ad oggi la Difesa ha affrontato la realtà.

Per questo motivo, è stato avviato, e deve proseguire, un profondo **processo riorganizzativo** delle strutture centrali del Dicastero, con lo scopo principale di eliminare duplicazioni, imprimere maggiore efficienza ai processi e aumentare le capacità operative esprimibili: il tutto a sostegno della flessibilità, semplificazione, efficacia e tempestività delle risposte, anche al fine di assicurare una rapidità decisionale ben superiore a quella generata dall'attuale architettura della Difesa. L'obiettivo non è solo quello di ridurre i tempi di reazione in caso di un evento di pericolo bensì quello di

anticipare le mosse dell'avversario ovvero di dotare la Difesa degli strumenti atti a maturare un vantaggio competitivo.

In questo contesto, il **personale militare e civile** costituisce il vero *asset* strategico del Comparto.

Per il personale militare, gli sforzi devono essere tesi all'equilibrio tra le dotazioni organiche e le esigenze funzionali, al bilanciamento tra forze in servizio permanente e quelle in ferma prefissata e alla revisione dello strumento della Riserva.

Serve, poi, una trasformazione che deve rivoluzionare i settori del reclutamento, della formazione e dell'addestramento, cercando anche in questo campo di "rompere gli schemi" e di imporre un cambio di mentalità, poiché i nuovi paradigmi operativi e i nuovi domini richiedono nuove competenze e specialità, oltre a profili di carriera tutt'altro che tradizionali e pienamente flessibili (si pensi soltanto all'Intelligenza Artificiale e alla *Cyber*).

Per quanto concerne, invece, il personale civile, è fermo intendimento della Difesa di salvaguardare e valorizzare tale importante componente del Dicastero, riconoscendo le variegata e altamente qualificate professionalità che la stessa è in grado di esprimere.

Un'attenzione particolare dovrà essere dedicata alle procedure concorsuali, con l'obiettivo di favorire quanto più possibile il *turn over* di risorse umane nei settori più nevralgici, seguendo l'obiettivo di colmare in tempi brevi le numerose carenze che ancora si registrano in molte articolazioni.

La medesima attenzione dovrà essere dedicata al tema della formazione e della riqualificazione delle risorse interne.

Infine, per quanto attiene al processo di **rinnovamento e ammodernamento dello Strumento militare**, l'obiettivo è di disporre di Forze Armate efficienti ed efficaci, realmente integrate e tecnologicamente all'avanguardia, moderne e bilanciate, capaci di esprimere una deterrenza e difesa credibile, 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.

Per ottenere questo, le **direttrici** sulle quali la Difesa si deve muovere, sono:

- una concreta e reale integrazione in ottica interforze, unificando quei settori e servizi comuni;
- la realizzazione di uno Strumento integrato e multidominio, ossia capace di generare effetti coordinati su tutti i domini, inclusi quelli emergenti e rilevanti;
- la capacità di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica, investendo adeguate risorse nello studio, applicazione e sfruttamento delle nuove tecnologie emergenti e dirompenti;
- il bilanciamento tra la necessità di acquisire un complesso di capacità sempre più moderno e coerente tra le sue componenti, e l'esigenza di incrementare i livelli di prontezza operativa, soprattutto per quanto riguarda il munizionamento, l'armamento e le scorte;
- l'acquisizione di capacità credibili ed efficaci, orientate alla comprensione in anticipo delle azioni dei nostri potenziali avversari, ad una idonea azione di contrasto di tutte le minacce e alla proiezione delle Forze nei teatri di interesse nazionale in tempi rapidi e con l'adeguato livello di autonomia.

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 dello Strumento militare.** Vengono dettagliati, in 15 priorità:
 - i principi da seguire per garantire l'operatività dello Strumento militare;
 - i criteri da rispettare per il suo impiego effettivo.
- 2. PP2 - Ammodernamento dello Strumento.** Vengono dettagliati, in 19 priorità, i criteri alla base del processo di ammodernamento dello Strumento, per quanto concerne:
 - la Componente Interforze e le singole Forze Armate;
 - gli aspetti trasversali quali l'*intelligence*, il CBRN e i domini spazio e *cyber*;
 - la politica industriale;
 - la ricerca militare.
- 3. PP3 - Revisione della *governance*, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane.** Vengono dettagliati in 22 priorità:
 - i principi a cui ispirare la prosecuzione del processo di trasformazione della Difesa;
 - l'ottimizzazione dei processi, con particolare riferimento allo sfruttamento dei sistemi informatici;
 - le indicazioni di base per la gestione delle tematiche infrastrutturali, energetiche e ambientali;
 - le azioni da intraprendere per l'ottimizzazione degli aspetti bilancistici e dei processi contrattuali del Comparto;
 - le indicazioni circa la politica del personale militare e civile.

Le citate Priorità Politiche dovranno orientare l'azione delle aree tecnico-operativa e tecnico-amministrativa del Dicastero, 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. 2025 e per il biennio 2026-2027, dovrà essere sviluppato sulla base delle Priorità Politiche (PP) di seguito elencate, che costituiscono il livello più alto di pianificazione per la Difesa.

PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

1.1 Disporre di Forze Armate all'avanguardia, capaci di esprimere adeguati livelli di efficienza, prontezza ed efficacia, tecnologicamente armoniche e sinergiche nelle diverse componenti, sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie ed energetiche, integrate tra loro e interoperabili sia in ambito multinazionale – in seno ad alleanze e coalizioni o con Paesi *partner* – sia in ambito nazionale, in supporto alle diverse articolazioni governative.

Rendere lo Strumento militare capace di esprimere una deterrenza credibile, disponendo di concrete capacità operative in grado di generare effetti decisivi in tutti i domini, nelle dimensioni fisiche, virtuali e cognitive e assicurando un contributo qualificato e incisivo nell'ambito delle relazioni internazionali.

1.2 Assicurare l'assolvimento delle missioni previste per le Forze Armate e dei discendenti compiti:

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

1.3 Realizzare uno Strumento militare tecnologicamente avanzato e orientato all'innovazione – anche necessariamente organizzativa e gestionale – flessibile, scalabile, resiliente e dotato di capacità che consentano alla Difesa di analizzare, comprendere e, auspicabilmente, anticipare gli eventi che caratterizzano il complesso contesto di riferimento, onde poter rispondere in modo efficace alle sfide e alle minacce future, comprese quelle legate agli effetti del cambiamento climatico.

Definire precise priorità che consentano allo Strumento militare di raggiungere in modo rapido e coerente livelli di prontezza e di capacità operative esprimibili sempre maggiori, secondo un percorso di sviluppo bilanciato tra le componenti, in modo da poter contare su un'integrazione

ed una piena interoperabilità tra forze e sistemi ad un paritetico livello tecnologico. Parimenti dovrà essere assicurata la sostenibilità dello Strumento Militare attraverso capacità logistiche adeguate ed un approccio scalabile e adattivo.

Focalizzare l'attenzione della Difesa sulle capacità *high-end*, con particolare riferimento all'implementazione dei programmi afferenti la componente pesante terrestre, al raggiungimento di adeguati livelli di munizionamento/armamento, al supporto di fuoco e alla capacità di ingaggio di precisione in profondità in tutti i domini.

1.4 Orientare l'impiego dello Strumento militare nelle attività di supporto alla stabilizzazione delle aree di interesse e di prevenzione delle situazioni di crisi, prioritariamente verso i principali quadranti di interesse strategico della Nazione, in linea con gli indirizzi del Governo.

Garantire il perseguimento degli interessi nazionali nella partecipazione a missioni e operazioni militari multilaterali e nella costruzione di iniziative di cooperazione bilaterale, ricercando un efficientamento complessivo della proiezione internazionale dello Strumento militare e promuovendo un approccio interdicasteriale e integrato, continuando a favorire le sinergie in ambito Tavolo Esteri-Difesa, valutando anche un suo allargamento ad altri attori pubblici e privati.

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.

Assicurare la disponibilità di personale specificamente formato e addestrato per qualificare ulteriormente e a tutti i livelli la nostra presenza in seno alle alleanze/coalizioni di riferimento, attraverso specifici meccanismi di selezione, formazione, specializzazione e *policy* di impiego, utilizzando anche professionalità esterne per la valutazione delle potenzialità.

1.5 Garantire il pronto supporto ai **piani di contingenza** sviluppati a livello interdicasteriale, per fronteggiare emergenze di elevata magnitudine e crisi che prevedono l'evacuazione di connazionali, ricercando la massima sinergia fra le diverse capacità nazionali disponibili, in relazione ai compiti di concorso in circostanze di pubblica calamità e nei casi di straordinaria necessità e urgenza.

1.6 Definire un percorso di **sviluppo evolutivo** dello Strumento militare che sia ponderato, bilanciato e sostenibile, sì da raggiungere e mantenere una prontezza operativa e una credibilità strategica funzionali all'assolvimento delle missioni ad esso assegnate e al contributo alle iniziative assunte in seno all'Alleanza Atlantica e all'Unione Europea.

Ricercare soluzioni che favoriscano in modo convinto l'integrazione interforze e l'interoperabilità nei cinque domini, quale requisito intrinseco dello Strumento militare da ottenere in termini sia programmatici, sia organizzativi/operativi e dunque anche in ambito interdicasteriale e intergovernativo.

Massimizzare la cooperazione in ambito internazionale (NATO/UE), sfruttando appieno le opportunità offerte dai fora e dai meccanismi appositamente creati, ivi comprese le risorse finanziarie comunitarie, per aggregare i *requirement* operativi dei Paesi membri e facilitare lo sviluppo congiunto di capacità in campo militare.

Consolidare l'approccio basato sull'osmosi/sinergia tra il mondo della Difesa e quello della ricerca e dell'Industria nazionale, per consentire al Paese di sedere nei principali consessi europei in modo autorevole, partecipando alla definizione dei requisiti operativi, delle capacità e dei programmi prioritari per l'interesse nazionale.

1.7 Esprimere una forza di intervento nazionale modulabile, proiettabile, opportunamente dimensionata e logisticamente autonoma, capace di operare efficacemente nei cinque domini e all'occorrenza integrabile in dispositivi multinazionali. Tale capacità – da sviluppare coerentemente con il soddisfacimento dei prioritari impegni assunti in ambito NATO – dovrà essere commisurata e pronta a condurre e sostenere autonomamente una *Limited - Small Joint Operation Nazionale* (L-SJON), operazione interforze ad alta intensità, a difesa degli interessi del Paese o in supporto a un paese terzo o a una coalizione, a seguito di un conflitto/instabilità nelle aree di prioritario interesse strategico nazionale:

- entro il 2026, della durata di 6/8 mesi e su scala regionale;
- entro il 2030, della durata di almeno 12 mesi e su scala sovra-regionale.

1.8 Proseguire nell'adeguamento delle procedure e delle dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle **missioni internazionali**, in aderenza al principio generale dell'annualità del bilancio e alla continuità di dedicati stanziamenti di bilancio per assicurare il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze UE/NATO e garantire un livello sempre maggiore di reattività, reso necessario dallo scenario attuale.

Definire, anche attraverso l'elaborazione di apposita Direttiva Ministeriale, i criteri e le linee guida politiche con cui vengono generati i contributi nazionali nell'ambito della proiezione dello Strumento militare in contesti internazionali (multilaterali e bilaterali), in termini di partecipazione a missioni e operazioni fuori dai confini nazionali, cooperazione militare, esercitazioni e supporto alla cooperazione industriale, che determinano il processo di costruzione della Delibera Missioni annuale, strutturando altresì processi di misurazione dei risultati attraverso la valutazione degli effetti generati dalle missioni/operazioni.

Pervenire, anche alla luce della proposta di modifica alla legge 145/2016, ad una Delibera Missioni più flessibile, che preveda l'istituzione di una struttura per far fronte con tempestività alla necessità di schieramento di assetti per specifiche esigenze e che garantisca una maggiore flessibilità per quanto concerne la partecipazione agli impegni militari nell'ambito delle Organizzazioni internazionali.

Elaborare soluzioni ordinarie, procedurali e informative per attribuire agli Addetti Militari il ruolo e le funzioni di "agenti" di diplomazia militare che, funzionalmente dipendenti dall'A.P. per il tramite del *Defence Policy Director* (DPD), dovranno contribuire a:

- conseguire gli obiettivi di cooperazione militare e industriale fissati dall'A.P.;
- 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 strategica 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.

Formulare una nuova direttiva di formazione e impiego degli Addetti Militari, volta a:

- costruire nel tempo le peculiarità professionali necessarie allo svolgimento dell'incarico;
- 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;
- prevedere, qualora funzionale al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'A.P., la possibilità di un ulteriore periodo di impiego in altra sede diplomatica, da individuarsi su base di affinità geografica o culturale o a supporto di programmi di sicurezza nazionale.

1.9 Definire un percorso che porti all'unicità di indirizzo strategico e di *policy* nei domini Spazio e *Cyber*, anche integrando adeguatamente gli impianti normativi volti all'adeguamento ordinativo, logistico e tecnologico, in relazione a questi due domini.

Completare il potenziamento e la revisione in ottica interforze del:

- **Comando delle Operazioni Spaziali**, promuovendone un adattamento ordinativo e l'evoluzione delle capacità operative al fine di garantire la piena capacità di operare in ambito multidominio;
- **Comando delle Operazioni in Rete**, promuovendo l'adozione di un quadro giuridico-normativo propriamente abilitante, anche in termini di adattamento ordinativo e di personale, tenendo conto della necessità di revisione dei processi generali di *governance* quale espressione del ruolo di *Cyber Command* nazionale e del livello di ambizione capacitiva prestabilito, nonché di quello richiesto all'interno delle principali organizzazioni internazionali di riferimento (NATO ed UE).

1.10 Avviare una profonda **evoluzione in chiave interforze** dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, sempre nel rispetto delle peculiarità delle singole Forze Armate, attraverso:

- una revisione delle strutture di vertice, a partire dagli Stati Maggiori Difesa e di Forza Armata, che elimini le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa o che persegua il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro;
- l'unificazione di quei settori e servizi comuni alle diverse Forze Armate (nel breve termine: lingue estere, CBRN, Sanità Militare; nel medio termine: comunicazione e informatica; nel lungo termine: spazio e *cyber*).

1.11 Potenziare le **strutture sanitarie di aderenza** 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.

1.12 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.

1.13 Proseguire nelle attività finalizzate all'adeguamento/*compliance* e alla razionalizzazione del **procurement militare**, valorizzandone specificità, sensibilità e peculiari funzioni, con il duplice obiettivo di poter disporre di uno strumento militare all'avanguardia e di un'Industria nazionale competitiva nel più ampio contesto delineato dal nuovo Codice dei Contratti e dalle prospettive di riforma connesse con l'implementazione della Bussola Strategica, nonché della regolamentazione europea sugli appalti congiunti e sull'istituzione del quadro giuridico temporaneo a sostegno della produzione di munizioni.

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.

Promuovere nuove modalità di *procurement* attagliate alla peculiarità degli approvvigionamenti in settori strategici e in rapida evoluzione come quello *cyber*, dell'Intelligenza Artificiale e del calcolo quantistico.

1.14 Ricercare il migliore equilibrio tra i diversi settori di spesa dell'Amministrazione Difesa, con particolare riferimento all'ipo-finanziamento del settore Esercizio, nell'ottica di perseguire l'atteso obiettivo di ripartizione della "spesa militare" tra i vari settori.

Proseguire nell'opera di riqualificazione delle spese in chiave economica, volta a ricondurre taluni oneri connessi all'approntamento degli assetti operativi del Comparto Sicurezza e Difesa al di fuori dell'ambito delle spese di Parte Corrente.

1.15 Sviluppare una capacità addestrativa nazionale a connotazione multidominio 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*, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività addestrative ed esercitative, 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 Intelligenza Artificiale appositamente progettati.

Sviluppare attività addestrative ed esercitative con i Paesi europei, finalizzate a:

- incrementare l'interoperabilità delle Forze Armate;
- permettere la verifica della compatibilità dei mezzi;
- favorire il processo di individuazione di esigenze operative comuni;
- sviluppare programmi congiunti di formazione del personale che, funzionali all'incremento dei livelli operativi, rappresentino un primo passo verso la costituzione della Difesa Europea.

PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

2.1 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, nel rispetto delle tempistiche e degli impegni assunti e tenuto conto, tra l'altro, delle future minacce/situazioni di rischio e degli obiettivi capacitivi derivanti sia dalle esigenze operative nazionali, sia dalle carenze capacitive evidenziate nei NATO *Capability Targets* e dei *trend* capacitivi derivanti dal *New Force Model*, e, in ambito europeo, a seguito delle risultanze del *Capability Development Plan*, dell'*Headline Goal Process* e della *Coordinated Annual Review on Defence*;
- sostegno dei progetti nazionali e/o di interesse nazionale lanciati nell'ambito delle iniziative dell'Unione Europea (EDF/PESCO, EDIRPA, ASAP, STEP, ecc.), sfruttando i processi che favoriscono 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, con i dovuti adattamenti, consentano di soddisfare le esigenze di più di una Componente, in ottica di efficienza/sostenibilità e che possano essere funzionali all'evoluzione delle operazioni militari in senso multidominio;
- sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, attraverso il coinvolgimento sinergico degli Enti Difesa dell'area tecnico-operativa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test* (anche grazie a forme di partenariato civile-militare), prevedendone la razionalizzazione e il ridisegno;
- identificazione e tutela di quelle tecnologie dotate di alta "valenza strategica", al fine di assicurare, il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale;

- attenzione costante alle tecnologie emergenti, soprattutto nel campo delle tecnologie quantistiche e dell'*Edge Computing*, prevedendo linee di sviluppo capacitivo che ne valorizzino il potenziale;
- introduzione progressiva di algoritmi di Intelligenza Artificiale nell'ambito dei sistemi d'arma, di C2, *cyber*, ecc., elaborando direttive che definiscano le linee di sviluppo capacitivo e le modalità di *training*, *testing* e impiego;
- trasformazione digitale della Difesa in senso data-centrico, attraverso capacità di connessione avanzata, di sicurezza *cyber* e dell'informazione, che abilitino la costante valorizzazione dei dati e incrementino l'efficacia di analisi predittiva e decisionale multilivello;
- sviluppo/mantenimento di capacità secondo il principio del "*single set of forces*", evitando la creazione di enti/strutture dedicate e/o asservite in via esclusiva ad una sola organizzazione (ad es. NATO e/o UE);
- implementazione e potenziamento dei sistemi *unmanned* aerei, navali (e subacquei), terrestri e spaziali, nelle diverse Componenti della Difesa.

2.2 Predisporre un punto di situazione delle principali **esigenze capacitive** della Difesa e dei programmi di investimento, con particolare riferimento:

- alla programmazione tecnico-finanziaria del prossimo triennio, a legislazione vigente, alla luce della Legge di Bilancio 2024-2026;
- ai programmi ad alta tecnologia e ai progetti di carattere innovativo, che hanno le potenzialità per accedere ai meccanismi incentivanti previsti dall'Unione Europea;
- alle prospettive di medio/lungo termine, con evidenza delle componenti finanziarie che costituiscono le risorse destinate al finanziamento delle progettualità del Dicastero, nonché alle discendenti linee di sviluppo capacitivo dello Strumento militare e agli impegni progressivamente assunti in ambito cooperazione europea.

Predisporre il quadro esigenziale del settore Investimento della Difesa, basato su un rifinanziamento del "Fondo per gli Investimenti della Difesa" pari a tre interventi consecutivi con profondità a 17 anni, che assicuri certezza e stabilità dei volumi finanziari necessari per l'ammodernamento delle capacità dello Strumento militare.

2.3 Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili in Bilancio della Difesa e di quelle da considerarsi aggiuntive rispetto a quelle iscritte nello stato di previsione del Dicastero per effetto, ad es., di permutate, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi, eventuali risorse a valere di interventi previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, MEF, MIMIT, progettualità di cooperazione e partenariato pubblico-privato, ecc..

2.4 Disporre di uno **Strumento militare** moderno, capace di operare nei/dai 5 domini operativi che sia in grado di produrre effetti attraverso la conduzione di azioni cinetiche e non, coordinate e sincronizzate in ognuno di essi e capace di assicurare il coordinamento e l'interazione con gli altri attori non militari in linea con il livello di ambizione nazionale e in modo interoperabile in contesti di coalizione.

Perseguire una strategia di sviluppo capacitivo finalizzata a potenziare i settori trasversali:

- degli *stockpile*, per assicurare degli adeguati e bilanciati livelli di armamento/munizionamento, con particolare riferimento alle *Battle Decisive Munition*;
- del Comando e Controllo (C2) a livello interforze, rafforzandone la connotazione *multi-domain-by-design*, *interoperable-by-design* e *cyber-resilient-by-design*, tenendo anche conto dell'impiego di tecnologie emergenti per operare nei futuri scenari di impiego delle *Multi Domain Operations*;

- del *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (JISR) e del supporto informativo sviluppando l'acquisizione di un sistema automatico di *data exchange* e di *data fusion* tra la catena C2 e gli assetti ISR, agevolando il processo PED (*processing, exploitation, dissemination*) e *joint targeting*;
- della guerra elettronica e delle *Electro-Magnetic Activities* volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale settore;
- della cibernetica, in termini sia tecnici sia di *recruiting* e formazione, con lo scopo di anticipare possibili criticità, difendersi da eventuali attacchi cibernetici ed essere efficaci anche nelle *full spectrum Cyber Operations* (*Defensive* - DCO e *Offensive* - OCO) e nelle *Cyber Electro-Magnetic Activities* (CEMA), ampliando significativamente il valore degli investimenti;
- del dominio spaziale, in termini sia di tecnici sia di *recruiting* e formazione. Lo sviluppo sarà declinato nel potenziamento della capacità di osservazione della terra, delle comunicazioni fino al livello tattico, di navigazione, nell'acquisizione di una capacità di *Space Domain Awareness*, quanto più autonoma possibile, e nella capacità di operare per assicurare la protezione e la difesa dei sistemi satellitari nazionali (SAT *killer* e SAT sentinella) e contribuire alla protezione e alla difesa di quelli europei e Alleati, a tutela della libertà di azione nello spazio e a garanzia della difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali;
- dei sistemi d'arma di nuova generazione, anche remotizzabili, e del munizionamento antidrone;
- della capacità di ingaggio di precisione in profondità, *deep precision strike*;
- 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, con capacità BMD per minacce missilistiche ipersoniche, non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo;
- delle Operazioni Speciali, sfruttando al massimo la sinergia interforze e le potenzialità delle diverse Componenti;
- della capacità di proiezione dello Strumento militare, al fine di essere in grado di schierare gli assetti a grandi distanze e di assicurarne il sostegno logistico, da conseguire anche attraverso il potenziamento delle capacità aviolancistiche e aviotrasportate, il pieno raggiungimento della Capacità Nazionale di Proiezione dal Mare (CNPM), attraverso il potenziamento della capacità anfibia e il rinnovamento e potenziamento delle capacità di rifornimento e STRATEVAC e l'implementazione di una capacità di Trasporto Aereo Strategico;
- della capacità CBRN e della Sanità Militare;
- della capacità di protezione delle infrastrutture critiche, incluse quelle residenti sotto la superficie marina, avvalendosi anche delle potenzialità di sviluppo tecnologico esprimibili dal Polo Nazionale della dimensione Subacquea;
- 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);
- 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 a emissione diretta di energia, al fine di evitare il degrado delle potenzialità operative disponibili per l'assolvimento della missione;
- dell'innovazione tecnologica, catalizzando – tra le altre cose – l'opportunità rappresentata dal programma GCAP che, forte di un consistente e strutturato piano di finanziamento per la fase di Ricerca Tecnologica (R&T) e di Ricerca e Sviluppo (R&D), rappresenta una

grande opportunità per ricognire e sviluppare tecnologie in grado di rappresentare veri e propri *game changer* con ricadute in tutti i domini della Difesa ed anche in ambito civile.

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 Forze Armate.

2.5 Disporre di una **Componente Terrestre** che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, anche al di fuori della Madrepatria. In tale ottica, è fondamentale 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 difesa contro le minacce provenienti dalla terza dimensione, al supporto di fuoco, alla manovra non a contatto, alla manovra dalla terza dimensione e al comparto logistico proiettabile.

Si dovrà inoltre proseguire con il completamento dei programmi relativi alle Forze Medie e lo sviluppo/potenziamento di capacità a supporto degli impieghi operativi nelle aree di prioritario interesse nazionale e NATO, come quelle relative alla condotta di attività di *Security Force Assistance*. Si dovrà quindi perseguire il completamento dei programmi relativi allo sviluppo/potenziamento delle capacità per la condotta di operazioni in scenario artico e subartico.

Favorire il raggiungimento di un livello di sviluppo paritetico a quello delle altre Componenti, sì da poter consentire il raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, che si tradurrà in una Componente Terrestre prontamente proiettabile, capace di conseguire effetti efficaci, desiderati in chiave multidominio e di esprimere capacità di combattimento moderne, digitalizzate e ben equipaggiate qualitativamente/quantitativamente adeguate a sostenere il livello di ambizione nazionale.

Continuare a investire:

- sull'incremento di capacità di ingaggio, anche di precisione e in profondità e controcarri;
- 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;
- sulla protezione delle forze;
- sulla manovra dalla terza dimensione;
- sul rinnovamento delle capacità di combattimento delle unità del genio, in particolare nei settori del supporto alla mobilità e della contromobilità;
- sul potenziamento delle unità *Combat Service Support*, con particolare riferimento al supporto logistico e sanitario proiettabile;
- sui sistemi di comunicazione tattici integrati ed interoperabili con quelli delle altre Forze Armate (con particolare riferimento ai sistemi dedicati al *battlespace management*);
- su un'architettura di sistemi di Comando e Controllo multidominio, in grado di far convergere e fondere le informazioni provenienti dalle diverse dimensioni, abilitare una *Multi-Domain Situational Awareness*, accelerare il processo decisionale e favorire una rapida disseminazione degli ordini (attraverso la creazione di bolle "tattiche" interconnesse);
- sulla capacità *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR)* e *Target Acquisition*, anche con sistemi *unmanned*, inclusi RPAS e autonomi prevedendo lo sviluppo di soluzioni che consentano l'abbattimento delle emissioni sonore, elettromagnetiche e della segnatura termica di sistemi e piattaforme;

- sullo sviluppo e l'acquisizione di capacità di difesa antiaerea, contraerea e antimissile (incluse minacce balistiche e ipersoniche), nonché di contrasto alle minacce *Rocket, Artillery and Mortar* e *Unmanned Aerial Systems*.

2.6 Disporre di una **Componente Marittima** che continui ad assicurare, attraverso tutte le dimensioni del dominio marittimo:

- la difesa marittima e delle 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 e la sicurezza marittima;
- la vigilanza marittima funzionale alla salvaguardia del libero e sicuro uso del mare da assicurare anche in considerazione dell'esigenza in prospettiva di controllare l'istituenda Zona Economica Esclusiva nazionale;
- la sorveglianza e la tutela degli interessi nazionali nell'ambiente subacqueo, con particolare riferimento alla protezione delle infrastrutture critiche subacquee e *offshore* di interesse nazionale;
- la prevenzione, la deterrenza e il contrasto degli atti illeciti, dei rischi e delle minacce portati via mare.

Disporre di uno Strumento aeronavale bilanciato, flessibile, sostenibile e resiliente, in grado di generare un chiaro e aggiornato quadro della situazione marittima (*Maritime Situational Awareness* e *Underwater Situational Awareness*) da condividere a livello interforze, interagenzia e interministeriale, attraverso il conseguimento della piena operatività 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.

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 neo costituito Polo nazionale della Subacquea, allo scopo di aumentare il livello di sorveglianza dei fondali marini e sviluppare una capacità di *Underwater Monitoring* attraverso l'installazione di apposite centrali di monitoraggio a terra, di sensori remoti sulle unità navali e un sistema integrato di trasmissione dati che massimizzi la copertura dell'area di interesse;
- il rinnovamento della capacità di pattugliamento aereo marittimo ASW 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;
- il completamento della capacità di contrasto alle mine, 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;
- il completamento della capacità *unmanned air* delle Unità navali;
- 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;
- prosecuzione dello sviluppo della capacità F-35B imbarcata e relativo armamento;

- la completa implementazione della capacità *expeditionary* dello strumento marittimo nazionale del *Carrier Strike Group*;
- l'ammodernamento/rinnovamento della capacità *Airborne Early Warning* basata su elicotteri e/o sistemi *unmanned*;
- il potenziamento della capacità di proiezione della Forza anfibia attraverso l'*Italian Amphibious Task Group*;
- 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;
 - capacità di lotta subacquea in generale (ASW);
 - capacità di difesa aerea e missilistica (AAW) per il contrasto della minaccia BMD, ipersonica, inclusa la capacità antidrone;
 - capacità di protezione attiva e passiva delle unità navali di ultima generazione (PPA) anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite tecnologie *cyber* e a emissione diretta di energia;
 - lo sviluppo di capacità di ingaggio di precisione con *deep-strike*.

2.7 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 dei programmi *Eurofighter* e JSF (e relativi armamenti) e partecipazione alle iniziative internazionali mirate alla realizzazione di un sistema di sistemi di 6^a generazione (GCAP);
- completamento e potenziamento della capacità *Airborne Early Warning*;
- 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;
- sviluppo e implementazione di un sistema di difesa missilistica capace di ingaggiare le minacce in costante evoluzione;
- 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*;
- sviluppo capacità BMD+, ossia la costruzione di una capacità di difesa dalla minaccia ABT e balistica, anche nel cosiddetto *upper layer*, a partire dall'avvistamento e dal tracciamento della stessa;
- potenziamento delle capacità di Supporto Aereo alle Operazioni Speciali e *Personnel Recovery*, con piattaforme *Fixed Wing* e *Rotary Wing* in grado di integrarsi con sistemi di quinta e sesta generazione;
- potenziamento della capacità di resilienza della Componente, per le installazioni sul territorio nazionale e nei Teatri Operativi;
- 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. Ciò di concerto

con il Comando delle Operazioni Spaziali per quanto attiene alla difesa delle infrastrutture spaziali, in un contesto di difesa integrata aerea e missilistica (*Integrated Air and Missile Defence*), da minacce orbitali e suborbitali, ed in vista dell'implementazione di un'efficace *Space Domain Awareness* (SDA).

Continuare a investire nelle capacità di:

- rifornimento in volo;
- guerra elettronica;
- trasporto aereo;
- raccolta informativa nel settore *Intelligence, Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance* (ISTAR);
- simulazione federata;
- *air expeditionary*.

2.8 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 i servizio permanente di sicurezza pubblica in Patria, contribuisca all'assolvimento delle missioni dello Strumento militare:

- concorrendo all'attuazione delle predisposizioni di mobilitazione;
- concorrendo alla difesa integrata del territorio;
- svolgendo compiti di Polizia Militare, sia in Patria sia in Teatro Operativo;
- partecipando alle missioni militari all'estero (valorizzando al massimo, nei contesti che lo consentono, le funzioni di Polizia di Stabilità);
- partecipando con propri assetti alle Operazioni Speciali;
- contribuendo alle attività di assistenza umanitaria in situazioni emergenziali;
- concorrendo alla tutela del bene della collettività nazionale in caso di pubbliche calamità.

Perseguire, sulla base dei compiti militari richiamati e delle finalità sottese, una profonda riorganizzazione sul piano ordinativo, formativo, di impiego e tecnologico.

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.

Rimodulare i percorsi di formazione e impiego, allo scopo di consentire la crescita ed il consolidamento di professionalità da impiegare proficuamente in tutti i livelli delle strutture e comandi interforze.

Proseguire nell'adeguamento tecnologico, affinché i discendenti sviluppi capacitivi siano ulteriormente orientati al massimo livello di integrazione con le altre Componenti. 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 Intelligenza Artificiale – 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.

2.9 Garantire una spiccata **autonomia logistica** dello Strumento militare, proseguendo sul percorso di incremento della disponibilità di scorte, mirato all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa.

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.

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;
- promuovere appalti accentrati per esigenze comuni alle Forze Armate;
- proporre eventuali adeguamenti dottrinali, normativi e ordinativi in materia logistica.

2.10 Incrementare significativamente la **capacità di intelligence tecnico-militare** che, alla luce dei mutati scenari di riferimento, dovrà essere armonizzata e integrata ancor più con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica.

Sviluppare in modo significativo la capacità di comprensione e di analisi predittiva delle minacce, al fine di supportare le Unità operative e l'A.P., attraverso:

- l'impiego di sistemi computazionali cognitivi che, oltre a incrementare la velocità di integrazione e fusione dei dati raccolti nei 5 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 Forze Armate l'applicazione delle **garanzie funzionali**, indispensabili a giustificare determinate condotte e le operazioni militari di cui esse sono parte, specie nella condotta di attività in ambito *cyber*.

2.11 Incrementare la capacità di operare in contesti ad elevato rischio di minaccia chimica, biologica, radiologia e nucleare (**CBRN**), attraverso:

- un continuo rafforzamento degli assetti specialistici;
- l'addestramento specifico a favore del personale di previsto impiego in aree a rischio;
- la ricerca di sinergie con realtà industriali nazionali e internazionali.

Valorizzare l'esperienza maturata nella gestione dell'emergenza COVID-19, attraverso:

- un approfondito studio dei processi decisionali e delle procedure operative *standard* utilizzate, al fine di aggiornare il sistema di *risk management* della Difesa, anche attraverso l'utilizzo di sistemi innovativi di analisi dei dati e diffusione delle informazioni, e fronteggiare in modo predittivo analoghe minacce;
- l'analisi del contributo fornito dalla Sanità Militare, al fine di:
 - avere un ruolo attivo nell'ambito del *network* nazionale e internazionale della ricerca di frontiera;
 - contribuire fattivamente a incrementare le capacità di protezione delle Forze Armate di fronte a minacce CBRN.

2.12 Incrementare la capacità di operare e svolgere un ruolo attivo nel **dominio spaziale**, attraverso una specifica Componente Interforze a *leadership* Aeronautica, in grado – in sinergia con le altre Amministrazioni e Agenzie dello Stato partecipanti al Comitato Interministeriale per le politiche relative allo Spazio e alla ricerca aerospaziale (COMINT) – di assicurare la piena fruizione di tale dominio, l'armonizzazione delle proprie esigenze e la protezione e la difesa dei

sistemi satellitari militari nazionali e di contribuire alla protezione e alla difesa di quelli civili nazionali, europei e degli Alleati.

Promuovere il potenziamento e rinnovamento dei sistemi satellitari esistenti, anche a seguito di un'analisi dei ritorni, sulla base di innovativi paradigmi tecnologici (ad es. mini e micro-satelliti).

Promuovere il progresso dell'*expertise* del personale della Difesa nell'ambito del processo in corso di sviluppo – a *lead* della Componente Aerospaziale – delle capacità di SSA (*Space Situational Awareness*) e di SST (*Space Surveillance and Tracking*), per la generazione della *Recognized Space Picture* e per sviluppare nuove capacità di apprezzamento della situazione del dominio (*Space Situational Awareness* e *Space Domain Awareness*), prodromiche alla conduzione di operazioni di difesa passiva e attiva nello Spazio.

Il **Comando delle Operazioni Spaziali** dovrà garantire unicità di Comando nel dominio spaziale con l'obiettivo di potenziare la capacità nazionale di operare nello spazio per la protezione e difesa dell'infrastruttura spaziale nazionale e di integrare efficacemente nelle operazioni interforze la dimensione spaziale nelle fasi di pianificazione e conduzione delle operazioni interforze e/o multidominio.

2.13 Incrementare la capacità di operare nel **dominio cibernetico**, attraverso una specifica Componente Interforze e contribuire alla sicurezza e alla resilienza cibernetica nonché allo sviluppo digitale del Paese, collaborando con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. Alla luce degli attuali scenari, inoltre, il potenziamento in tale settore dovrà consentire alla Difesa di corroborare il ruolo di attore autorevole e indispensabile nell'architettura *cyber* nazionale, definendone, al contempo, un ruolo primario nella gestione delle crisi sin dal tempo di pace.

Disporre, a livello *cyber*, di una permanente condizione di condivisione in tempo reale della situazione di sicurezza afferente a tutte le reti della Difesa/Forze Armate, tesa a mantenere il massimo livello di conoscenza e consapevolezza della minaccia cibernetica e il conseguente allineamento generale dell'infrastruttura al più elevato profilo di resilienza.

Prevedere acquisizioni e attività di *procurement* congiunti e centralizzati, evitando la duplicazione di sistemi e servizi comuni ed assicurando unicità di indirizzo nel settore.

Il **Comando delle Operazioni in Rete** dovrà:

- essere in grado di garantire, con visione unitaria e coerente, la condotta tecnico-operativa, lo sviluppo armonico e la protezione delle capacità relative all'*Information Communication Technology*, di concerto con le articolazioni di Componente all'uopo istituite, ma in ottica spiccatamente interforze e di prospettiva unificazione di lungo periodo;
- proseguire, parimenti, nell'avviato processo di realizzazione di capacità *full-spectrum* rivolte ad assicurare il puntuale contributo *cyber* alle operazioni multidominio della NATO o nazionali.

Intraprendere nuove e più efficaci iniziative tese al reclutamento e alla formazione del personale specialistico in tale settore, sviluppando una cooperazione rafforzata con personale specializzato, istituendo una riserva con professionalità in ambito cibernetico proveniente dal mondo privato (a completamento delle capacità esprimibili dalla Difesa), nel contempo, adottando misure più idonee per evitare l'esodo dei professionisti già formati.

2.14 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, per le esigenze di difesa e sicurezza del Paese, per l'assistenza alla navigazione aerea militare e civile e per la salvaguardia della collettività nazionale, delle sue attività produttive e delle sue infrastrutture strategiche.

Valorizzare ulteriormente la rappresentanza nazionale in tutte le organizzazioni meteorologiche regionali e mondiali e nei consessi NATO/EU di settore.

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 attraverso la mitigazione degli impatti di tali fenomeni, anche a beneficio della collettività nazionale ed internazionale.

2.15 Investire sul potenziamento delle strutture nazionali – fruibili e utili per il livello “operativo” – capaci di **simulare le condizioni di impiego multidominio**.

Sostenere la prosecuzione di programmi mirati alla federazione e all’integrazione, in chiave interforze, multidominio e multinazionale, di sistemi di simulazione diversi, in ambienti *Virtual/Live/Constructive* e del *wargaming*.

2.16 Proseguire ed accelerare il processo di **Trasformazione Digitale della Difesa**, con un approccio data-centrico, con il supporto di tecnologie innovative, al fine di rendere lo Strumento militare un’organizzazione moderna in grado di mantenere la superiorità decisionale (*data driven*) a tutti i livelli nelle operazioni multidominio.

Rafforzare le capacità della Difesa nei principali ambiti tecnologici per il raggiungimento e mantenimento della sovranità e autonomia digitale.

Assicurare una connettività avanzata, garantendo:

- la realizzazione di un *Data Center* bunkerizzato (con apertura di servizi anche alle P.A.) associato ad una Sala Decisionale Governativa in grado di agire da *data fusion center* multidominio;
- la costante evoluzione delle reti infrastrutturali di trasporto (RID), da integrare con capacità satellitari ad elevato *throughput* e a reti 5G/6G;
- la ridondanza dei centri nevralgici decisionali e di Comando.

Sviluppare capacità di:

- *Quantum Computing* e Intelligenza Artificiale, per l’ottimizzazione dei processi di supporto al *decision making* e per massimizzare i ritorni delle attività addestrative ed esercitative;
- generazione di sistemi di crittografia omomorfa e quantistica a garanzia della sicurezza cibernetica dei dati e delle informazioni.

2.17 Valorizzare l’intero potenziale esprimibile dall’**Industria nazionale della Difesa**, in sinergia con il processo di sviluppo capacitivo dello Strumento militare, con l’obiettivo di:

- consolidare il vantaggio tecnologico e la competitività globale dell’Industria nazionale, anche attraverso collaborazioni internazionali con Paesi *partner/Alleati*, tutelando l’autonomia strategica delle Forze Armate;
- rilanciare il ruolo strategico degli investimenti della Difesa, in un’ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale, tutelando di *asset* e *know-how* strategici nazionali, anche con l’applicazione in ambito Difesa dei Poteri Speciali – la cosiddetta *Golden Power* – e aumentando la rilevanza del nostro *export*, anche con l’apporto degli accordi informati alla rinnovata disciplina del *Gov-to-Gov*;
- garantire alle eccellenze industriali nazionali un posizionamento di rilievo nei principali e più innovativi programmi di cooperazione europei e internazionali, con specifico riferimento a un ruolo trainante nel processo di integrazione della Difesa europea e di consolidamento del rapporto transatlantico;
- 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.

2.18 Dirigere, indirizzare e controllare l'attività della ricerca tecnologica militare, sui settori:

- C2 e *Multidomain 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);
- *Data Centric Security*;
- tecnologie quantistiche;
- protezione e potenziamento capacità del soldato, attraverso l'utilizzo di biosensori monitorati in remoto;
- Sistemi Autonomi e *unmanned*;
- soluzioni di Intelligenza Artificiale;
- contrasto alle minacce "emergenti";
- *underwater*;
- *urban warfare*;
- sostenibilità, sicurezza e resilienza energetica;
- bio-tecnologie, *new advanced materials* e nano-tecnologie, potenziamento e sviluppo delle capacità di difesa CBRN.

2.19 Preparare lo Strumento militare ad affrontare gli effetti del **cambiamento climatico**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi nazionali ed internazionali, in linea con gli impegni assunti dal Paese in ambito UE/NATO/ONU.

Implementare soluzioni efficaci, efficienti e in grado di essere sostenibili, capaci di preservare/incrementare l'output operativo dello Strumento militare al fine di operare in tutti gli scenari direttamente o indirettamente alterati dagli effetti dei cambiamenti climatici contribuendo al contempo allo sforzo nazionale di ridurre il più possibile il *footprint* logistico e di incidere sempre meno sull'ambiente.

Aggiornare la Strategia Energetica della Difesa (SED), definendo il requisito operativo (sicurezza energetica e resilienza climatica) degli assetti strategici, attraverso l'individuazione delle infrastrutture energetiche critiche della Difesa e degli assetti logistici critici di supporto operativo, per il perseguimento prioritario degli obiettivi operativi nell'ambito dell'implementazione dei piani orientati all'efficientamento energetico e al contributo alla sicurezza energetica nazionale.

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

3.1 Avviare un **processo di trasformazione della Difesa**, teso a incrementare i livelli di efficienza, efficacia ed economicità, ispirandosi ai seguenti principi:

- eliminazione di ogni possibile duplicazione e razionalizzazione delle unità organizzative che svolgono medesime funzioni;
- unicità di Comando, direzione centralizzata ed esecuzione decentrata, al fine di giungere a una gestione unitaria dei processi;
- integrazione del modello gerarchico-funzionale con un modello più incline a favorire l'innovazione;
- revisione approfondita e omnicomprensiva dell'impianto legislativo su cui poggiano la struttura ordinativa e i processi operativi della Difesa, affinché:

- sia abilitata la rapidità decisionale a fronte di norme vincolanti pensate per contesti non militari;
- siano individuate nuove tipologie giuridiche di contratti di lavoro, attagliate alle esigenze del contesto militare, fortemente condizionato dalla rapidità di evoluzione della minaccia;
- revisione della modalità di gestione del bilancio della Difesa, in stretto coordinamento con il MEF e la Ragioneria Generale dello Stato;
- adozione di nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguano la multidisciplinarietà e che, creando una sinergia e contaminazione di conoscenze e competenze tra settori diversi, prevedano:
 - il coinvolgimento di enti pubblici e privati del mondo civile, potenziando così la capacità di comprendere i fenomeni e di elaborare risposte rapide ed efficaci secondo un approccio di *open innovation*;
 - l'investimento sull'accrescimento professionale dei propri dirigenti, attraverso percorsi di *leadership* evolutiva, volti a incrementare il rendimento dell'Organizzazione.

3.2 Assicurare una comunicazione pubblica coerente con le Direttive dell'A.P. e con la strategia comunicativa approvata, accentrando le funzioni di pubblica informazione e comunicazione presso il Dicastero.

Adottare una adeguata strategia comunicativa, anche avvalendosi dell'azione del Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della cultura della Difesa, tesa a veicolare e valorizzare:

- la cultura della Difesa, anche tramite attività di ricerca e consulenza attraverso la concessione del patrocinio e la promozione di eventi, studi e pubblicazioni a scopo scientifico, illustrativo e divulgativo;
- il valore intrinseco della Difesa quale pilastro imprescindibile di sicurezza del Paese, senza cui sarebbe impossibile far fiorire i principi di libertà economica e sociale alla base delle democrazie occidentali;
- il valore economico e sociale degli investimenti nella Difesa, quale settore trainante dell'economia italiana per lo sviluppo tecnologico, produttivo ed occupazionale del Paese;
- la spinta innovativa della Difesa con un *focus* particolare sulla *vision* multidominio e sulla necessità dell'approccio *open innovation*;
- la valorizzazione dell'impegno della Difesa nei confronti del personale ferito e/o ammalato durante il servizio, promuovendo il messaggio "non lasciare nessuno indietro";
- le informazioni necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali, sia in Italia sia all'estero;
- i risultati di natura economica e sociale dell'Organizzazione, in termini di impatti delle iniziative adottate, attraverso la redazione di un bilancio di responsabilità sociale, così da aumentare la visibilità, la fiducia degli *stakeholder* ed addivenire a nuove collaborazioni e *partnership*.

Promuovere un percorso di comunicazione che valorizzi al massimo le capacità della Difesa che potrebbero essere oggetto di collaborazione con le altre agenzie nazionali ed estere:

- funzioni industriali;
- funzioni sanitarie;
- funzioni formative e accademiche;
- funzioni giurisdizionali;
- funzioni di ricerca, sviluppo e innovazione;
- funzioni in concorso.

Condurre una campagna comunicativa innovativa destinata al reclutamento di personale specializzato da impiegare nei settori più innovativi, come *cyber*, spazio e Intelligenza Artificiale.

3.3 **Costituire**, secondo un approccio “*one health*”, un Sistema Sanitario Militare basato su:

- integrazione di diverse discipline;
- capacità di inglobare e fare proprie le innovazioni tecnologiche prodotte per altri settori della Difesa, ma che possono risultare degli acceleratori nel campo biomedico;
- rendere pienamente operativi gli strumenti di medicina preventiva e sanità pubblica, capacità veterinaria e *Medical Situation Awareness*.

Perseguire la revisione organizzativa del Sistema Sanitario Militare, al fine di trasformare la Sanità Militare in un benefit per il personale militare e per le loro famiglie

Perseguire la definitiva transizione in senso interforze della Sanità Militare, allo scopo di incrementarne la capacità di indirizzo, coordinamento e controllo dell'intero strumento sanitario militare.

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.

3.4 **Consolidare** il processo di **riforma del modello di Difesa** in coerenza con lo scenario di riferimento, con la visione prospettica delle sfide attuali e future alla sicurezza e con le nuove forme di minaccia. In particolare:

- concorrere attivamente alla predisposizione di provvedimenti normativi discendenti individuati dall'art. 9, della legge n. 119 del 2022 e confermati, previa riformulazione dei termini della delega (24 mesi) con la legge n. 201 del 2023;
- adottare eventuali interventi correttivi al d.lgs. n. 185 del 2023, concernente la riconfigurazione dello Strumento militare su un “Modello a 160.000 unità”;
- dare impulso alla revisione dello strumento della Riserva, affiancando alla “Riserva Selezionata”, la Riserva Ausiliaria dello Stato;
- porre in essere un'attenta valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, dell'attuale modello organizzativo/organico di Difesa, nell'ottica di proseguire nel definitivo superamento degli effetti di contrazione dei volumi organici, introdotti dalla legge n. 244 del 2012;
- proseguire nel percorso già intrapreso, nel quadro della implementazione del nuovo “modello professionale”, basato sul sistema dei volontari in ferma iniziale (VFI) e in ferma triennale (VFT), per:
 - valorizzare l'esperienza e la formazione professionale, affinché il personale in uscita risulti competitivo nel mercato del lavoro, forte di una specificità rafforzata, anche adottando le previsioni della legge n. 112 del 2023 sulla certificazione diretta delle competenze;
 - esplorare possibili soluzioni per favorire un ricambio generazionale e mitigare gli effetti negativi sull'operatività dello Strumento militare, derivanti dall'invecchiamento del personale;
- rivalutare gli attuali criteri posti a base per il richiamo dall'ARQ e dall'Ausiliaria del personale militare con particolari professionalità, al fine di ricoprire posizioni di rilevanza strategica;
- valutare una revisione della disciplina d'avanzamento del personale militare nel congedo, di cui al d.lgs. n. 66 del 2010;
- adottare specifiche iniziative volte a rendere maggiormente proficui gli strumenti reclutativi orientati a reperire professionalità nei settori *Information Technology* (quali *data science*), *cyber* e spazio;
- ricercare una soluzione strutturale, ovvero verificare lo stato di implementazione delle misure adottate, in relazione alla tematica dei militari transitati all'impiego civile (ex art. 930 del COM), prevedendone il collocamento in soprannumero rispetto all'organico.

3.5 Accelerare la revisione delle norme e delle direttive in materia di **avanzamento e progressione di carriera**, al fine di:

- stabilire un'univoca e innovativa policy di impiego e formazione che caratterizzi:
 - i profili attitudinali e professionali dei futuri *leader*;
 - i percorsi per il raggiungimento delle posizioni apicali, sia nazionali che internazionali, anche attraverso *step* pre-pianificati di formazione, impiego e valutazione;
- individuare procedure sempre più snelle ed efficaci nel processo di valutazione, anche esplorando l'eventuale possibilità di prevedere la mutua adozione dei reciproci punti di forza tra gli attuali modelli valutativi del personale civile e militare;
- individuare più stringenti criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* professionali, secondo un modello di Controllo di Gestione più adeguato al Comparto;
- introdurre momenti di valutazione, anche psico-attitudinali, condotti da organismi indipendenti, esterni all'Amministrazione Difesa.

3.6 Consolidare la formazione dedicata alle operazioni multidominio durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale, attraverso la creazione di percorsi comuni da affiancare, parallelamente, allo sviluppo di competenze specifiche di dominio.

Intensificare il *focus* di integrazione interforze in tutti i momenti della formazione avanzata.

Proseguire le attività propedeutiche all'adozione e applicazione al sistema di formazione militare, di moduli o percorsi integrati che coniughino risorse formative tradizionali con metodologie innovative ed algoritmi di Intelligenza Artificiale, dando struttura e prospettiva al Progetto SFIDA 2 (Sistema di Formazione Integrata Digitale Avanzata 2).

3.7 Completare il processo di trasformazione del **Centro Alti Studi per la Difesa (CASD)**, quale vero polo di riferimento per gli studi di geopolitica e innovazione tecnologica, che, in stretto coordinamento con la struttura di coordinamento studi strategici e innovazione del Dicastero, svolga funzioni di:

- Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale promossa dalla Difesa (art. 238 bis del d.l. n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020);
- polo di riferimento e indirizzo tecnico-formativo, a valenza interforze, di livello universitario per le Forze Armate;
- coordinamento e indirizzo unitario del "Sistema dell'alta formazione della Difesa" in chiave di integrazione interforze/interagenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale;
- elemento di raccordo tra l'A.P. e i maggiori *think tank* nazionali e internazionali;
- consulenza del livello politico-strategico e strategico-militare, attraverso mirate attività di ricerca e studio che possano favorire l'analisi predittiva dei fenomeni geostrategici di maggiore interesse;
- strumento per lo sviluppo e la diffusione della "Cultura della Sicurezza e della Difesa";
- 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;
- erogazione di corsi di formazione *post lauream* in materia di logistica e diritto dell'ambiente, tramite il dipendente Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI);

- polo di riferimento nazionale ed internazionale per la formazione specialistica in ambito LOGFAS, per il tramite del Ce.FLI, quale *Education and Training Facility* (ETF) riconosciuta dalla NATO;
- strumento di politica militare, attraverso attività incluse nel piano di cooperazione internazionale, promuovendo lo scambio e la collaborazione con analoghe organizzazioni internazionali.

3.8 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.

Destinare adeguate risorse per il personale, allo scopo di garantire la necessaria "equiordinazione" nell'ambito del Comparto.

Prevedere l'estensione ai dirigenti militari degli istituti normativi e economici oggetto di rinnovo contrattuale del personale non dirigente, attivando l'area negoziale indispensabile per poter procedere alla valorizzazione economica dei dirigenti militari (con le risorse già stanziato dal 2018).

Dare attuazione ai provvedimenti discendenti dalle previsioni normative previste dalla Legge di Bilancio per gli anni 2022 e 2024, relative a misure pensionistiche a favore del personale militare, compensative del mancato avvio della previdenza complementare, individuando un progetto condiviso che consenta di eliminare le attuali sperequazioni del trattamento pensionistico, conseguente ai limiti di età ordinamentali previsti e alla mancata attivazione dei fondi pensione per il Comparto Difesa e Sicurezza.

3.9 Porre in essere le seguenti azioni relativamente alla **componente civile** della Difesa, al fine di favorirne una sempre maggiore integrazione con la componente militare, quale fattore abilitante allo sviluppo innovativo delle Forze Armate e del Dicastero:

- prevedere processi di selezione attagliati alle esigenze di assumere personale idoneo a sostenere proattivamente lo sviluppo di un Sistema-Difesa basato sull'efficacia dei processi e l'innovazione tecnologica;
- pianificare percorsi di formazione e impiego attagliati alle competenze acquisite e alle attitudini dimostrate durante il percorso di carriera, al fine di valorizzare in chiave motivazionale le singole specificità;
- 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;
- implementare e finalizzare le procedure assunzionali di personale autorizzate in favore del Ministero della Difesa, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze;
- valorizzare l'impiego di personale civile della Difesa con nuove professionalità nel campo di analisi e valutazione della spesa, competenze digitali e nuove tecnologie;
- approfondire le possibilità di ulteriore valorizzazione del personale sportivo civile con contratto temporaneo con il Gruppo Sportivo Paralimpico Difesa, anche sotto il profilo di un'eventuale trasformazione di tali tipologie contrattuali in rapporti di lavoro a tempo indeterminato;

- continuare ad approfondire le possibilità previste dal CCNL per il Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 nell’ottica di valorizzare l’esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all’Amministrazione;
- implementare, in coordinamento con l’Agenzia Industrie Difesa, soluzioni alle problematiche relative al reclutamento e al *turn over* di personale, con particolare riguardo alle Unità Produttive di Capua e Gaeta, eventualmente ricorrendo, ove necessario, a modifiche normative;
- 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;
- curare l’aggiornamento del vigente “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.

3.10 Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il **benessere del personale** del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno, che preveda anche la sottoscrizione di accordi commerciali/convenzioni finalizzati ad ottenere servizi e scontistiche adeguate al potenziale bacino di utenza del personale della Difesa.

Rafforzare, con approccio integrato, i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati fuori dall’area di provenienza e in operazioni.

Stipulare una Polizza sanitaria a favore del personale militare da poter estendere anche ai familiari.

Costituire una Fondazione in tema di benessere del personale, per poter avviare nuove progettualità con minori vincoli normativi e finanziari.

Potenziare il parco alloggiativo della Difesa mediante un progressivo recupero degli alloggi già in uso e ancora utili ai fini istituzionali situati nelle aree urbane ad elevato impatto abitativo, nonché mediante la costruzione di nuove tipologie di strutture alloggiative idonee a soddisfare le esigenze del personale movimentato presso Enti in aree metropolitane ove insiste un’elevata richiesta abitativa, da finanziare anche attraverso la cessione delle infrastrutture non più funzionali allo scopo (caserme, alloggi, ecc.).

Ricercare la sottoscrizione di accordi commerciali/convenzioni con agenzie immobiliari, finalizzate ad ottenere scontistiche sui servizi di intermediazione per l’acquisto/vendita/locazione di un immobile e con istituti di credito, per la concessione di mutui a tassi agevolati.

3.11 Rafforzare 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.

3.12 Rimodulare 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 al nuovo quadro geopolitico ed aggiornare i 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, delinei come le priorità politiche e gli indirizzi strategici, esplicitati nell’Atto di Indirizzo, trovino applicazione nella pianificazione generale e finanziaria della Difesa.

3.13 Proseguire l’opera di razionalizzazione, semplificazione e riassetto dell’**ordinamento militare**, sia di livello primario che regolamentare, con l’obiettivo di migliorare la qualità della regolazione, rendere effettiva la semplificazione organizzativa e procedimentale dell’Amministrazione complessivamente considerata, stabilire chiare regole tese a tutelare l’immagine e l’operato della Difesa.

Monitorare l’approvazione degli schemi dei Decreti attuativi della normativa relativa all’esercizio della libertà sindacale del personale delle Forze armate e delle Forze di polizia a ordinamento militare che consentiranno la piena operatività delle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari (APCSM).

Assicurare un costante coordinamento (anche in tema di contrattualistica pubblica e di bilancio) e l’eliminazione dall’ordinamento militare di frammentarietà ed eventuali disallineamenti, anche solo apparenti, fra le disposizioni normative primarie e regolamentari.

3.14 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 – continuando a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell’integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento e valutando la possibilità di una revisione dei compiti e della struttura dell’Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative.

3.15 Proseguire le azioni volte ad incrementare ed efficientare la **capacità di spesa** del Dicastero, attraverso l’applicazione delle *best practice* individuate per l’ottimizzazione della pianificazione generale, la programmazione finanziaria e l’adeguamento della capacità di spesa del settore Investimento della Difesa, ricercando ulteriori margini di miglioramento in continuità con quanto da esso delineato.

3.16 Proseguire le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle **tempistiche di pagamento** ed 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.

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.

3.17 Valorizzare 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 ed operativi a disposizione per consentire all'azienda di rafforzare ed ampliare la propria azione di valorizzazione degli *asset* immobiliari, energetici, industriali e culturali della Difesa.

Le dimensioni sempre maggiori delle operazioni in atto sollecitano, infatti, una riorganizzazione societaria che preveda, da un lato, la possibilità di avvalersi di nuove realtà aziendali controllate che sviluppino e investano in settori strategici per il Paese (come quelli sanitario, cantieristico, della *space and blue economy*, energetico, ecc.), dall'altro, di dotarsi della possibilità di avvalersi di strumenti finanziari capaci di supportare ulteriormente lo sviluppo e gli investimenti strategici ipotizzati. Il tutto, sempre nel solco dell'impostazione originaria, che non attribuisce alla Società nessuna dotazione finanziaria pubblica, in quanto orientata unicamente verso il mercato, allo scopo di recuperare risorse aggiuntive da destinare al bilancio pubblico.

3.18 Proseguire nel perfezionamento e nell'evoluzione degli applicativi informatici correlati ai **servizi gestionali della Difesa**, in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale, con lo scopo di:

- razionalizzare i *software* gestionali esistenti e le future acquisizioni, unificandoli a livello interforze, evitando le duplicazioni e favorendo l'interoperabilità fra sistemi e servizi in aderenza alla redigenda Strategia Dati della Difesa;
- condurre attività di misurazione e valutazione delle prestazioni e di soddisfazione dell'utenza;
- 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;
- avviare il piano di implementazione della Strategia Dati della Difesa.

3.19 Promuovere e perseguire, nel settore energetico, i più alti **obiettivi sociali** per essere punto di riferimento e modello di cittadini e Territori, orientando comportamenti ed 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;

- l'efficientamento energetico dei mezzi, dei sistemi e delle infrastrutture militari, al fine di ridurre i consumi, l'impiego di carburanti di origine fossile e la dipendenza da fonti non rinnovabili;
- il perseguimento della sicurezza energetica della Difesa, attraverso l'incremento di produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili (FER) finalizzata all'autoconsumo;
- la valorizzazione dei sedimenti non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte, per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili;
- la gestione delle eccedenze di produzione energetica da FER mediante la costituzione di una "Comunità Energetica Rinnovabile" (CER) della Difesa;
- 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";
- 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;
- l'avvio di un sistema di monitoraggio dettagliato per Forza Armata, in grado di illustrare le risultanze degli interventi che hanno natura/contenuti ambientali;
- l'implementazione delle iniziative da perseguire per un'effettiva sostenibilità ambientale della Difesa, mutuando le voci utilizzate dalle imprese nel bilancio di sostenibilità, ovvero mediante *benchmarking* tra le Forze Armate ipotizzando altresì un efficiente sistema di coinvolgimento del personale con possibili iniziative incentivanti a carattere economico conseguentemente ai risparmi effettivamente maturati.

Ciò allo scopo di soddisfare le esigenze della Difesa e, nel contempo, contribuire al fabbisogno energetico pubblico.

3.20 Orientare le iniziative nel settore infrastrutturale sui seguenti obiettivi:

- sostenere innovativi e strutturati piani di intervento per favorire la realizzazione/riqualificazione di infrastrutture a supporto del personale dell'amministrazione (alloggi, strutture per l'infanzia);
- adottare strumenti di pianificazione per interventi di riqualificazione infrastrutturale dell'esistente e/o la nuova edificazione, volti al miglioramento dell'efficienza energetica, adottando soluzioni a basso impatto ambientale e di maggiore efficienza energetica;
- adottare strumenti di pianificazione per gli interventi infrastrutturali volti al miglioramento delle prestazioni antisismiche degli edifici mantenuti in uso e pertanto, di interesse strategico;
- promuovere sinergie/collaborazioni con il mondo dell'Università e della Ricerca Scientifica per approfondire la preparazione tecnica ed il bagaglio culturale del personale preposto, anche al fine di ottimizzare la capacità di spesa dell'A.D.;
- impiegare le moderne tecnologie per la gestione dei modelli informativi delle infrastrutture della Difesa, quale strumento per migliorare la qualità della progettazione, la gestione degli appalti ed in prospettiva, la gestione delle risorse destinate alla manutenzione delle infrastrutture della Difesa.

Proseguire nella revisione della **pianta territoriale delle Forze Armate** e nella razionalizzazione del loro patrimonio infrastrutturale, anche in chiave interforze, allo scopo di favorirne una piena valorizzazione, preservando eventuali ridondanze atte a garantire la necessaria flessibilità e valutando, all'occorrenza, esigenze specifiche di carattere operativo/infrastrutturale connesse con il personale.

Sviluppare intese con le Amministrazioni centrali dello Stato, gli Enti territoriali e locali, finalizzate ad avviare iniziative di razionalizzazione di immobili militari che producano sia benefici per la Difesa, grazie alla riqualificazione/ammodernamento delle strutture mantenute in uso, sia ricadute positive a livello socio-economico sul territorio per quelle ritenute dismissibili, in virtù di permuta, concessioni in uso duale, alienazioni sul mercato immobiliare e retrocessioni all’Agenzia del demanio.

Continuare a:

- analizzare l’uso delle strutture per verificare il permanere dell’interesse ai fini istituzionali;
- stabilire co-ubicazioni di enti/reparti/unità, nel rispetto delle esigenze connesse con le peculiarità di ogni singola Forza Armata e bilanciando accorpamenti di funzioni con un’adeguata distribuzione delle capacità operative;
- contenere l’imposizione delle servitù militari sulla proprietà privata alle aree strettamente necessarie, in coerenza con l’attuale assetto normativo ed i protocolli sottoscritti con le Amministrazioni locali.

3.21 Porre in essere le seguenti azioni in tema di **tematiche ambientali e bonifiche**:

- rafforzare la collaborazione con il Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) sulla strada intrapresa con il Protocollo d’intesa siglato nel 2015, avviando nel contempo le attività di collaborazione con ISPRA, per effetto dell’Accordo Quadro siglato nel 2021, per la piena tutela dell’ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito delle attività militari;
- continuare il recupero sistematico dei residuati derivanti dall’impiego di munizionamento nei poligoni;
- continuare ad attuare quanto previsto dalla vigente normativa ambientale in materia di risanamento ambientale da effettuare nei poligoni, nelle aree militari in genere e nei siti della Difesa destinati a processi di valorizzazione e dismissione, e ove possibile, all’acquisizione di sistemi di contenimento e mitigazione che riducano l’impatto ambientale delle attività militari e in generale a favorire la sostenibilità ambientale dei siti militari;
- promuovere lo sviluppo e l’adozione, presso i sedimi della Difesa, di Sistemi di Gestione Ambientale certificati secondo lo *standard* ISO 14001:2015;
- continuare gli interventi preventivi e di miglioramento della performance ambientale dei sedimi militari che – indirettamente – riducono la necessità al ricorso di bonifiche ambientali propriamente dette.

3.22 Promuovere con e verso gli organi competenti la tutela e valorizzazione del personale, in un’ottica di concreta attuazione della **specificità del militare**, intesa quale complesso di situazioni giuridiche soggettive che caratterizzano lo status del militare, del Comandante, a tutti i livelli, di donne/uomini al servizio dello Stato, che li differenzia dalla restante parte dei lavoratori, pubblici e privati. Valorizzazione questa che non può prescindere da:

- la completa attuazione della riforma del sistema pensionistico indirizzata all’adozione di interventi perequativi di natura previdenziale mediante stanziamenti integrativi;
- il conseguimento di una piena equi-ordinazione in ambito Comparto Difesa e Sicurezza;
- la valorizzazione delle precipue funzioni, mediante la previsione di apposita tutela legale del militare;
- il miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane, anche dando concreta attuazione e piena operatività alle Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari.

PAGINA NON SCRITTA

ALLEGATI

PAGINA NON SCRITTA

ENTI VIGILATI

Le funzioni di vigilanza del Ministero della Difesa sono esercitate nei confronti di enti pubblici vigilati o co-vigilati con altri Ministeri ed Organismi (associazioni, istituti e fondazioni) beneficiari di contribuzioni da parte del Dicastero.

Ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il Codice dell'Ordinamento Militare, sono posti sotto la vigilanza del Ministero della Difesa i seguenti Enti pubblici³:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana⁴;
- Cassa di previdenza delle Forze Armate.

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

- l'Ente strumentale alla Croce rossa italiana⁵;
- 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 Forze Armate⁶;
- le associazioni combattentistiche, d'arma e di categoria;
- le fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le Forze armate.

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente pubblico vigilato⁷:

- 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.

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:

³ 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.

⁴ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

⁵ 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.

⁶ 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, del citato decreto legislativo n. 178 del 2012.

⁷ Vedasi in proposito la direttiva del Segretario Generale della Difesa/DNA sull'esercizio delle funzioni di vigilanza su Enti ed Organismi vigilati dal Ministero della Difesa.

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

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

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

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

Una notazione a parte merita, infine, la Cassa di Previdenza delle Forze Armate. Essa, istituita con il D.P.R. 4 dicembre 2009 n. 211, le cui norme sono ora riassettate nel Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare approvato con D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90, deriva dall'accorpamento delle preesistenti Casse militari di Forza Armata e risente quindi delle differenti modalità di gestione che le disposizioni legislative di riferimento prescrivono per ciascun fondo previdenziale. Tale disomogeneità comporta trattamenti differenti tra le varie gestioni e si rende quindi opportuno verificare la possibilità di modificare le prestazioni erogate, uniformandole attraverso una modifica delle disposizioni vigenti.

CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE



Linee di indirizzo metodologiche ed indicazioni per la traduzione delle priorità politiche in obiettivi.

L'attività programmatica per il 2025 ed in proiezione triennale fino al 2027 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)/Strutturali⁸, 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.

⁸ Nell'ottica di una programmazione condivisa e partecipata, gli OBS saranno proposti dallo stesso SMD di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell'OIV.

- (3) Ogni Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) svolgerà, secondo le disposizioni emanate dall'Organo Programmatore, l'attività tecnico-amministrativa, nei limiti dei pertinenti stanziamenti iscritti in bilancio.
 - (4) I Centri di costo apicali effettueranno, in coerenza con i dati di bilancio e la contabilità finanziaria, la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli "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 ed indicazioni⁹ per assicurarne coerenza e congruenza prima della loro validazione e del successivo inoltro al MEF. BILANDIFE partecipa al processo di programmazione strategica e formazione del bilancio, provvedendo alla formulazione, sulla base delle direttive del Ministro e secondo le indicazioni degli organi programmatori, dello schema dello stato di previsione della spesa del Ministero e al suo assestamento per atto legislativo, con predisposizione degli atti relativi all'attribuzione degli stanziamenti. Inoltre, essendo attribuito al predetto Ufficio Centrale il coordinamento della programmazione del bilancio di cassa in sede previsionale, alla luce delle novità introdotte con il d.lgs. 29/2018 alla legge di contabilità e finanza pubblica in materia di potenziamento della funzione di cassa, provvederà al monitoraggio in fase di gestione. A valle di tali attività BILANDIFE potrà promuovere, di concerto e in stretto coordinamento con l'OPI, le necessarie variazioni per una efficiente, razionale ed omogenea gestione del bilancio di cassa del Dicastero, sulla base della proiezione temporale della esigibilità degli impegni ovvero eventuali richieste di prelievo dal "Fondo di riserva per l'integrazione delle autorizzazioni di cassa", ai sensi dell'art. 29 della legge 196/2009.
 - (5) L'OIV, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito¹⁰ 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;

⁹ Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all'OIV.

¹⁰ Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione;
 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
 - Documento Programmatico Pluriennale;
 - Relazione sulla *performance*, successivamente validata dall'OIV.
- (2) il Responsabile, nominato in ambito Dicastero, curerà l'aggiornamento e la verifica di attuazione 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 impatto¹¹, 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 Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*").

- (11) va perseguita la progressiva integrazione a livello di indicatori, tra il controllo strategico degli obiettivi (esercitato dall'OIV) e il controllo di gestione della Difesa (coordinato dallo SMD), anche mediante opportune aggregazioni dei dati e delle Unità organizzative elementari;
- (12) le previsioni di spesa, dettagliate secondo la struttura del bilancio (Azioni) e gli aggregati interni tecnico finanziari e per Organo Programmatore devono essere correlate a livello PO. Questi ultimi, oltre ad essere qualificati in funzione dell'OBO sovraordinato, devono essere associati ad un "prodotto" del nuovo "piano dei 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 Ministri¹².

¹² "Linee guida per il Piano della *Performance*" – edizione giugno 2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

PAGINA NON SCRITTA

