

## **Allegato B: Priorità Politiche**

(Stralcio “Atto di Indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l’e.f. 2026 e la programmazione pluriennale 2027-2028”).

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

## PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

- 1.1 - **Continuare** a perseguire la realizzazione di un Sistema Difesa sinergico in tutte le sue componenti, in cui il processo di integrazione interforze è un requisito essenziale per garantire lo svolgimento di attività operative in grado di produrre effetti coordinati in tutti i cinque domini (terrestre, marittimo, aeronautico, *cyber* e spazio) – (medio periodo).
- **Continuare** a dare impulso all’accentramento di talune funzioni in chiave interforze volte a elevare i livelli capacitivi e di prontezza dello Strumento militare, mantenendo, al contempo, le prerogative funzionali delle F.A., così come sta avvenendo per la funzione comunicazione, che sta vivendo un processo di controllo accentrato, la cui gestione è assicurata dal neo costituito **Ufficio Comunicazione Difesa**, ancora in fase di implementazione. Tale processo garantirà un coerente impiego operativo, ottimizzando sia il sostentamento logistico che i processi di addestramento e approntamento – (breve periodo).
  - **Completare** il potenziamento del **Comando Operativo di Vertice Interforze**, sia a livello info/infrastrutturale, sia di personale, sia in termini di ottimizzazione dei flussi e dei processi, al fine di assicurare un’efficace azione di Comando e Controllo su tutte le operazioni di diretta competenza – (breve periodo).
  - **Adattare** la struttura e la missione del **Comando Interforze per le Operazioni delle Forze Speciali (COFS)** per garantire l’unitarietà di impiego del comparto delle Forze Speciali (TIER-1) a tutela degli interessi vitali e/o strategici del Paese – (breve periodo).
  - **Proseguire** il percorso evolutivo che porta all’unicità di indirizzo strategico e di *policy* nel **dominio Spazio**, adeguando l’impianto ordinativo-organizzativo, tecnologico-capacitivo e normativo.
  - **Adeguare** il quadro normativo di riferimento, funzionale all’aggiornamento degli aspetti ordinativi, logistici e tecnologici, in chiave Interforze nell’ottica di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse – (medio periodo).
- 1.2 - **Indirizzare** l’impiego dello Strumento militare al perseguimento e alla tutela dei prioritari interessi nazionali nei principali quadranti strategici, sia nell’ambito della partecipazione alle iniziative delle Organizzazioni Internazionali di riferimento (**ONU, NATO e Unione Europea – UE**) sia attraverso iniziative multilaterali e bilaterali (regionali), al fine di una strutturazione più efficace e abilitante per il Sistema Paese, da sviluppare in maniera sinergica con gli altri strumenti del potere nazionale, in linea con gli indirizzi del Governo – (breve periodo).
- **Stabilire**, anche alla luce della recente approvazione delle **modifiche alla L.145 del 2016**, il processo di definizione della proiezione internazionale dello Strumento militare, identificando le regole per la *governance* della partecipazione alle missioni internazionali, alle esercitazioni di rilevanza strategica e alle attività di cooperazione

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

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

**1.3** La cooperazione internazionale dovrà inserirsi nel quadro dei più ampi obiettivi del Sistema Paese e dovrà essere articolata nel pieno rispetto di un approccio inter-dicasteriale, ovvero in sinergia con tutte le leve del potere nazionale (DIME<sup>1</sup>). Tali attività, basate in *primis* sui Piani di Cooperazione, dovranno essere armonizzate con quelle operative nell’ottica di promuovere il mantenimento della stabilità e della sicurezza nelle aree di interesse strategico nazionale. In tal senso, sarà necessario:

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

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

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

<sup>1</sup> Diplomatico, Informativo, Militare ed Economico.

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

- **Incrementare** la partecipazione nazionale ai processi decisionali politico-militari all'interno dei consessi internazionali (in generale ma con speciale riferimento NATO/UE/ONU), assicurando la disponibilità di personale specificamente formato e addestrato a garanzia di una qualificata presenza – (breve/medio periodo).
- 1.5**
- **Promuovere** un approccio inter-dicasteriale e integrato che garantisca il perseguimento degli interessi nazionali nella partecipazione a missioni e operazioni militari multilaterali e nella costruzione di iniziative di cooperazione bilaterale. In riferimento a queste ultime, la promozione di sinergie organizzative e cooperative, in ambito inter-dicasteriale e inter-agenzia, in grado di consentire lo sviluppo, il finanziamento e l'implementazione delle iniziative di *capacity building* sarà, in modo crescente nel tempo, *conditio sine qua non* per porre in atto un'azione efficace e credibile.
  - **Continuare a favorire** le sinergie in ambito Tavolo Esteri-Difesa, valutando anche un suo allargamento ad altri attori pubblici e privati. In tale ambito la Difesa, contribuendo al rafforzamento del sistema di relazioni internazionali, si configura quale abilitante per il Sistema Paese e per l'implementazione di un approccio multidimensionale e integrato.
  - **Continuare nel consolidamento** di un approccio rivolto alla ricerca di sinergie tra il mondo della Difesa e quello della ricerca e dell'Industria nazionale, per consentire al Sistema Paese di prendere parte ai principali consessi europei in modo autorevole, partecipando alla definizione dei requisiti operativi, delle capacità e dei programmi prioritari per l'interesse nazionale.
  - **Continuare a garantire**, nell'alveo della quarta missione delle F.A. – afferente alle circostanze di pubblica calamità, i casi di straordinaria necessità e urgenza (inclusa l'evacuazione di connazionali all'estero), nonché le attività concorsuali e di pubblica utilità – il pronto supporto ai piani di emergenza e di contingenza sviluppati dai Dicasteri di riferimento e ricercare la massima sinergia inter-istituzionale per prevenire e, se del caso, fronteggiare emergenze di elevata magnitudine e crisi.
- 1.6**
- **Continuare a elaborare** soluzioni ordinarie, procedurali e informative per attribuire agli Addetti Militari il ruolo e le funzioni di “agenti” di diplomazia militare (pur mantenendo ferme le prerogative del Capo Missione) che, funzionalmente dipendenti dall'Autorità Politica, per il tramite del *Defence Policy Director* (DPD), dovranno contribuire (già nel breve periodo) a:
    - conseguire gli obiettivi di cooperazione militare e industriale fissati, anche attraverso un collegamento tecnico verso la Direzione Nazionale degli Armamenti;
    - favorire la nascita di nuovi partenariati utili ad ampliare la rete di protezione degli interessi nazionali;
    - comprendere, in modo predittivo, le dinamiche politiche di sicurezza foriere di eventuali minacce alla sicurezza nazionale;
    - diffondere la strategia comunicativa elaborata dal Dicastero.
  - **Sviluppare** una rete innovativa di condivisione e analisi multilivello dell'informazione, che metta in stretto collegamento gli Addetti Militari con tutti gli attori civili e militari impegnati nel conseguimento degli obiettivi di interesse nazionale all'estero – (breve/medio periodo).

- **Formulare** una nuova direttiva di formazione e impiego degli Addetti Militari, volta (nel medio periodo) a:
    - costruire le peculiarità professionali necessarie allo svolgimento dell'incarico (anche nell'ottica di supporto al livello politico-militare);
    - superare gli attuali vincoli temporali connessi alla durata del mandato, allo scopo di valorizzare la professionalità acquisita nonché la rete di contatti costruita nel corso del mandato.
- 1.7** - **Adeguare** la *governance* della Difesa, al fine di assicurare la piena fruizione del dominio spazio e la protezione e difesa degli assetti satellitari militari nazionali, secondo un'architettura che rafforzi i ruoli (nel medio periodo):
- dello Stato Maggiore della Difesa quale *entry point* del dominio a supporto dell'Autorità Politica per l'elaborazione della *policy* e la direzione dello sviluppo capacitivo dei programmi spaziali;
  - dell'Aeronautica Militare come *lead Service* e *force provider* del dominio spaziale, responsabile di approntare le Forze spaziali della Difesa ovvero di formare il personale e di equipaggiare e addestrare le unità operative perché queste possano esprimere le capacità individuate;
  - del Comandante Operativo di Vertice Interforze in qualità di responsabile della pianificazione e della condotta delle operazioni militari, avvalendosi del Comando Squadra Aerea – Comando Operazioni Aerospaziali per l'impiego delle Forze spaziali.
- **Incrementare** la capacità di operare e svolgere un ruolo attivo nel sistema di *governance* nazionale dello Spazio, in sinergia con le altre Amministrazioni, Agenzie dello Stato e le industrie nazionali del settore – (breve periodo).
  - **Promuovere** il potenziamento, il rinnovamento dei sistemi satellitari esistenti e lo sviluppo di nuove capacità, attraverso processi di acquisizione, capaci di colmare rapidamente i *gap* capacitivi – (breve/medio periodo).
  - **Sostenere** gli investimenti in programmi di alta formazione, per sviluppare professionalità altamente qualificate, motivate e capaci di sfruttare i nuovi *trend* tecnologici – (breve periodo).
- 1.8** - **Consolidare** la capacità nel dominio *cyber* – in ottica interforze – tramite le seguenti azioni:
- potenziamento organico teso ad acquisire una piena capacità di pianificazione e condotta di operazioni *cyber* nell'intero spettro, con il supporto di un'adeguata capacità di *intelligence* tecnico-militare – (breve periodo);
  - implementazione di una condivisione permanente e in tempo reale, della situazione di sicurezza afferente alle reti della Difesa. Ciò al fine di mantenere il massimo livello di consapevolezza della minaccia cibernetica e il conseguente allineamento dell'infrastruttura al più elevato profilo di resilienza nonché disporre di adeguate capacità di risposta, in caso di evento/attacco cibernetico – (breve periodo);
  - potenziamento, da parte delle F.A., delle capacità tattiche di sicurezza cibernetica e protezione dello spettro elettromagnetico. Tali capacità dovranno essere integrate nell'ambito di processi operativi e informativi interforze – (breve periodo);

- promozione di innovative modalità per l'efficiamento delle procedure tecnico-amministrative/*procurement*, finalizzate a rispondere alle sfide poste dalla rapidità dello sviluppo tecnologico – (breve periodo).
- **Definire** un percorso per l'aggiornamento del quadro normativo, relativo agli aspetti ordinamentali, logistici, tecnologici, capacitivi, tecnico-amministrativi e del personale finalizzati a:
  - operare in maniera persistente, sin dal tempo di pace, nel dominio *cyber* di interesse nazionale ai fini della deterrenza, della prevenzione e del contrasto della minaccia, raccordando la Difesa agli altri attori nazionali;
  - assicurare al personale delle F.A. l'applicazione delle **garanzie funzionali** indispensabili a giustificare, sin dal tempo di pace, la conduzione dell'intero spettro di operazioni *cyber*;
  - svolgere la funzione di “Autorità nazionale di gestione delle crisi informatiche”, per la parte relativa alla difesa dello Stato, congiuntamente all'Agenzia di Cybersicurezza Nazionale, ai sensi del D.Lgs. 138/24 (NIS 2);
  - avviare un processo di revisione volto a realizzare un Comando capace di operare nel dominio cibernetico, delle informazioni e nello spettro elettromagnetico per supportare le operazioni negli altri domini/dimensioni, assicurando il raccordo con le altre articolazioni della Difesa e delle principali organizzazioni internazionali di riferimento (NATO-UE);
  - sviluppare, attrarre e conservare competenze attraverso soluzioni innovative e flessibili di reclutamento, alimentazione, impiego, formazione continua e *retaining* di personale civile e militare ovvero adottare misure per ridurre l'esodo del personale ad alta connotazione specialistica, anche attraverso interventi di riconoscimento della co-proprietà intellettuale;
  - istituire una “riserva specialistica” con professionalità provenienti dal mondo privato anche nel peculiare dominio cibernetico (a completamento delle capacità esprimibili dalla Difesa), finalizzata ad individuare un “bacino” di esperti nei diversi ambiti, il cui trattamento economico possa essere adeguato allo specifico settore – (breve periodo);
  - rafforzare lo scrutinio tecnologico e implementare la sicurezza a 360° della *supply chain* della Difesa e dei soggetti/infrastrutture impattanti sulla sicurezza e difesa dello Stato.
- 1.9 - **Incrementare** significativamente la **capacità di *intelligence* tecnico-militare** che, alla luce dei mutati scenari di riferimento, dovrà essere armonizzata e ancor più integrata con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica, tenendo in considerazione le possibili azioni discendenti dall'evoluzione del dominio *cyber*.
- **Sviluppare** in modo significativo la capacità di comprensione e di analisi predittiva delle minacce, facendo ricorso anche all'utilizzo dell'**Intelligenza Artificiale (IA)** e di **High Performance Computing**, al fine di supportare le Unità operative e l'Autorità Politica, attraverso:
  - l'impiego di sistemi computazionali cognitivi che, oltre a incrementare la velocità di integrazione e fusione dei dati raccolti nei cinque domini, velocizzino la diffusione multilivello delle informazioni di supporto ai processi decisionali;
  - indirizzi di ricerca attagliati agli interessi nazionali;

- lo sviluppo di sistemi avanzati utili a potenziare la sicurezza nello scambio delle informazioni e la protezione dei dati;
  - la tutela del *know-how* tecnologico della Difesa.
- **Porre in essere** le iniziative necessarie ad assicurare al personale delle F.A. l'applicazione delle **garanzie funzionali**, indispensabili a giustificare determinate condotte e le operazioni militari di cui esse sono parte.
- 1.10** - **Sviluppare una capacità addestrativa nazionale** a connotazione multi-dominio per ottimizzare l'interoperabilità delle Forze e l'efficacia di impiego operativo dello Strumento militare, prevedendo anche lo sviluppo di una capacità autonoma di valutazione.
- **Elevare gli *standard* di preparazione delle Forze**, secondo un sempre maggior allineamento agli *standard* operativi NATO, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività addestrative ed esercitative reali o attraverso i sistemi di simulazione, soprattutto in ambito interforze e multinazionale, che siano improntate ad elevati livelli operativi e simulino la complessità e multidimensionalità degli attuali scenari di operazione, anche facendo ricorso a sistemi virtuali che utilizzino agenti di IA appositamente progettati. Tali aspetti dovranno essere supportati da consolidati processi di raccolta Lezioni Identificate/Lezioni Apprese al fine di adeguare prontamente l'impiego dello Strumento militare alla dinamicità e mutevolezza degli scenari internazionali.
- **Continuare** a sviluppare le attività addestrative ed esercitative con i Paesi europei e i principali *partner*, al fine di:
- incrementare l'interoperabilità delle F.A.;
  - permettere la verifica della compatibilità delle principali piattaforme e sistemi d'arma;
  - favorire il processo di individuazione di esigenze operative comuni;
  - sviluppare programmi congiunti di addestramento che, funzionali all'incremento dei livelli operativi, rappresentino un primo passo verso una concreta integrazione delle Difese europee.
- 1.11** - **Ricerca il migliore equilibrio** tra i diversi settori di spesa dell'Amministrazione Difesa, con particolare riferimento all'ipo-finanziamento del settore Esercizio.
- **Definire** puntualmente i **fabbisogni del settore Esercizio** in termini di addestramento, sostegno logistico e mantenimento a numero delle dotazioni e ripristino delle scorte logistiche, individuando le priorità di intervento che possano garantire un significativo aumento della prontezza operativa, curando in particolare l'approntamento delle Unità di previsto impiego operativo e i dispositivi ad alta e altissima prontezza.
- **Continuare** l'opera di ottimizzazione delle procedure volte all'afflusso di risorse per le **missioni internazionali**, in aderenza al principio generale dell'annualità del bilancio, e **perseguire** un più mirato adeguamento delle dotazioni finanziarie connesse alla predetta esigenza, al fine di assicurare:
- un livello di operatività degli assetti della Difesa commisurato alla necessità di partecipazione alle missioni internazionali;
  - il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze NATO-UE nell'ottica di garantire un livello di sempre maggiore reattività, reso necessario dalla complessità e imprevedibilità dello scenario attuale.

- **Promuovere** una modifica normativa che, attraverso l’istituzione nello stato di previsione della spesa del Ministero della Difesa di “fondi speciali” per la gestione delle risorse stanziare per spese in conto capitale e per spese di parte corrente, consenta una maggiore flessibilità di azione per il Ministero della Difesa, rispetto alla normativa generale di contabilità pubblica (dettata dalla legge n. 196/2009), permettendo un più agevole utilizzo delle risorse finanziarie, mediante l’esclusione dei meccanismi di economie di bilancio e della perenzione amministrativa - (medio periodo).

## PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

### 2.1 - Provvedere al/alla:

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

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

- degli *stockpile*, per assicurare adeguati e bilanciati livelli di armamento/munizionamento, con particolare riferimento alle **Battle Decisive Munition** – (medio/lungo periodo);
- del C2 a **livello interforze**, rafforzandone la connotazione **multi-domain-by-design**, **interoperable-by-design** e **cyber-resilient and cyber-secure-by-design**, sfruttando anche l’impiego di tecnologie emergenti. In particolare, si dovrà implementare

un'architettura C2 federata e distribuita in grado di operare in ambiente *degraded/denied* e sviluppare sistemi di **Information Management** potenziati dall'IA – (lungo periodo);

- del **Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (JISR)** e del supporto informativo sviluppando l'acquisizione di un sistema abilitato dall'IA di **data exchange** e **data fusion** tra la catena C2 e gli assetti ISR, agevolando il processo **PED (processing, exploitation, dissemination)** e **joint targeting** – (lungo periodo);
  - della **guerra elettronica** e delle **Electro-Magnetic Activities** volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale settore – (medio periodo);
  - della cibernetica, con lo scopo di essere efficaci nelle **full spectrum Cyber Operations (Defensive – DCO e Offensive - OCO)** e nelle **Cyber Electro-Magnetic Activities (CEMA)** anche grazie all'impiego di **tecnologie di IA** – (medio periodo);
  - dell'**operations assessment** sviluppando l'acquisizione di un sistema automatico basato su IA per la gestione e l'analisi dei **big data** raccolti dai Teatri Operativi ai fini delle valutazioni operative e strategiche – (lungo periodo);
  - del **joint targeting**, in termini sia tecnici sia di formazione, al fine di potenziare l'impiego integrato, sinergico e sincronizzato delle capacità multi-dominio cinetiche e non e di rafforzare gli attuali processi nazionali di **targeting**, strutturati in maniera federata per la creazione di un **data base** idoneo ad abilitare rapidi, efficaci ed efficienti processi di pianificazione e condotta di operazioni – (medio periodo);
  - del **dominio spaziale**, proseguendo il processo di innovazione tecnologica a favore di nuove capacità e prevedendo il continuo mantenimento delle capacità principali tramite l'ammodernamento e lo sviluppo degli assetti:
    - per l'**osservazione della terra** con sensori dalle elevate prestazioni – (medio/lungo periodo);
    - per le **comunicazioni satellitari** militari – (lungo periodo);
    - per la **Space Domain Awareness (SDA)** attraverso l'utilizzo di sensori militari **ground and spaced based** di **Space Situational Awareness (SSA)** – (lungo periodo);
    - per i servizi in orbita, l'accesso reattivo allo spazio, la **Space Based Early Warning** e l'interconnessione ad altissima velocità tra satelliti.
- Il potenziamento della capacità di operare nello spazio richiederà verosimilmente un adeguamento delle risorse umane assegnate al settore, che dovranno essere selezionate, formate e addestrate e opportunamente impiegate attraverso percorsi volti a preservare e valorizzare le conoscenze specialistiche acquisite ai vari livelli – (lungo periodo);
- dei sistemi d'arma di nuova generazione, anche remotizzabili, e delle capacità antidrone – (breve/medio periodo);
  - della capacità di **ingaggio di precisione in profondità** – (medio/lungo periodo);
  - della **difesa aerea e missilistica ground/air/sea based**, da integrare, attraverso l'Aeronautica Militare, nella **NATO Integrated Air and Missile Defence** con l'obiettivo di garantire la protezione dalla minaccia aerea e missilistica, anche balistica e ipersonica, non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo – (lungo periodo);
  - delle Operazioni delle **Forze Speciali** in termini di ammodernamento tecnologico della capacità di ingaggio, proiezione e sopravvivenza – (medio/lungo periodo);

- della capacità di proiezione dello Strumento militare, al fine di essere in grado di schierare gli assetti a grandi distanze assicurandone il sostegno logistico, da conseguire anche attraverso il potenziamento e rinnovamento delle capacità **aviolancistiche** e di **aviotrasporto**, della **Capacità Nazionale di Proiezione dal Mare (CNPM)**, delle capacità di **riifornimento aereo** e **STRATEVAC** e l'implementazione di una capacità di **Trasporto Aereo Strategico** – (medio/lungo periodo);
  - di una capacità di impiego e combattimento in ambiente **artico** e **subartico**, ritenuta area di interesse rilevante – (medio periodo);
  - della capacità **CBRN** e della **Sanità Militare**, attraverso un continuo rafforzamento degli assetti specialistici e la ricerca di sinergie con realtà industriali nazionali e internazionali – (medio periodo);
  - della capacità di protezione delle **infrastrutture critiche**, incluse quelle sotto la superficie marina, avvalendosi anche delle potenzialità di sviluppo tecnologico esprimibili dal **Polo Nazionale della dimensione Subacquea** – (lungo periodo);
  - della comunicazione strategica e delle *information operations* (anche nella dimensione connessa al *cyber/hybrid warfare*), per supportare il processo decisionale e conseguire effetti nelle tre dimensioni (fisica, virtuale e cognitiva) – (breve periodo);
  - della **protezione delle Forze**, attiva e passiva, anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite tecnologie *cyber* e armi ad emissione diretta di energia – (lungo periodo);
  - dell'innovazione tecnologica, catalizzando anche l'avvio del programma **Global Combat Air Programme (GCAP)** che rappresenta una grande opportunità per sviluppare tecnologie *edge* con ricadute in tutti i domini della Difesa e in ambito civile – (lungo periodo).
- **Provvedere** al potenziamento di un adeguato bacino di abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori **Combat, Combat Support e Combat Service Support** e alla sinergizzazione delle attività logistiche comuni a due o più F.A., rafforzando la condivisione e la coordinazione nell'impiego delle risorse logistiche, in ottica interforze e inter-agenzia, coinvolgendo altri dicasteri, il comparto industriale e i fornitori civili – (lungo periodo).
- 2.3** - **Disporre** di una **Componente Terrestre** in grado di esprimere uno strumento bilanciato, flessibile, sostenibile, resiliente e tecnologicamente all'avanguardia, che sia credibile, prontamente proiettabile e pienamente interoperabile con quelli degli altri Paesi dell'Alleanza. Uno strumento che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, anche all'estero.
- **Incrementare** gli *standard* qualitativi e quantitativi dello Strumento terrestre, proseguendo convintamente e speditamente con il processo di rinnovamento/ammodernamento, con particolare riferimento alla prioritaria capacità di combattimento delle **Forze Pesanti**, alla protezione della **manovra terrestre** dalle **minacce** provenienti dalla **terza dimensione**, al **supporto di fuoco**, alla **manovra non a contatto**, alla **manovra dalla terza dimensione** e al **comparto logistico proiettabile**. Tale processo programmatico dovrà incardinarsi intorno al concetto della cd. “**Bolla Tattica**” che prevede l'impiego combinato di **capacità cibernetiche e di gestione dello spettro elettromagnetico, sistemi di comunicazione satellitari e in radiofrequenza,**

funzionali a garantire la necessaria protezione alla manovra dello Strumento militare terrestre (medio periodo). Non da ultimo, dovrà essere dato forte impulso al processo di “**dronizzazione**” (con piattaforme *unmanned*, terrestri e aeree) – (lungo periodo).

- **Proseguire** con il completamento dei programmi relativi alle Forze Medie.
- **Favorire** il raggiungimento di un livello di sviluppo tecnologico paritetico a quello delle altre Componenti, tale da poter consentire il raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, che si tradurrà in una Componente Terrestre prontamente proiettabile, digitalizzata, ben equipaggiata e qualitativamente/quantitativamente adeguata a sostenere il livello di ambizione nazionale – (lungo periodo).
- **Investire** in maniera incrementale:
  - sul rinnovamento delle **capacità di combattimento** delle unità del **Genio**, in particolare nei settori del supporto alla mobilità e della contro-mobilità – (lungo periodo);
  - sul rinnovamento della capacità di **supporto di fuoco indiretto** per tutte le unità da combattimento, dal Corpo d’Armata fino alle Brigate – (lungo periodo);
  - sulla protezione delle forze, non solamente da minacce fisiche ma anche *cyber-elettromagnetiche* – (medio periodo);
  - sul potenziamento delle unità **Combat Service Support**, con particolare riferimento al supporto logistico e sanitario proiettabile – (lungo periodo);
  - su un’architettura di sistemi di C2 multi-dominio che sfrutti anche le potenzialità offerte dall’**IA** per far convergere e fondere le informazioni provenienti dalle diverse dimensioni, abilitare una **Multi-Domain Situational Awareness** e accelerare il processo decisionale (attraverso la creazione di bolle tattiche interconnesse). In particolare, si dovranno sviluppare reti di comunicazione resilienti per ambiente *contested*, capacità di *networking* tattico sicuro a livello brigata/reggimento e sistemi C2 distribuiti con ridotta *signature* elettromagnetica – (lungo periodo);
  - sulla necessità di incrementare le capacità *manned/unmanned teaming* (MUM-T) funzionali alle potenzialità dei sensori e degli effettori a supporto della manovra pluriarma – (lungo periodo);
  - sulla capacità *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR)* e *Target Acquisition*, anche con sistemi *unmanned*, inclusi **RPAS (Remotely Piloted Aircraft Systems)** e autonomi, prevedendo lo sviluppo di soluzioni che consentano l’abbattimento delle emissioni sonore, elettromagnetiche e della segnatura termica di sistemi e piattaforme – (medio/lungo periodo);
  - sull’implementazione della capacità **C/UAS (Counter – Unmanned Aerial System)** – (medio periodo);
  - sul potenziamento delle **capacità aviolancistiche** e **anfibia/riverine** – (medio periodo);
  - sulla capacità per il combattimento nel sottosuolo e in ambienti fortemente compartimentati – (medio periodo);
  - sulla **manovra dalla terza dimensione** – (medio/lungo periodo);
  - sull’**incremento di capacità di ingaggio**, anche di precisione e in profondità, controcarri – (lungo periodo);

- sulla mobilità tattica, prendendo in considerazione anche piattaforme leggere innovative (tecnologia *stealth*, sistemi di propulsione ibridi) e agili che consentano di sviluppare un'efficace manovra diradata – (lungo periodo);
- sui sistemi di comunicazione tattici integrati e interoperabili con quelli delle altre F.A. (con particolare riferimento ai sistemi dedicati al *battlespace management*) – (lungo periodo);
- sullo sviluppo e l'acquisizione di capacità di difesa antiaerea, contraerea e antimissile, nonché di **contrasto alle minacce *Rocket, Artillery and Mortar*** – (medio periodo).

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

- la difesa marittima per il libero accesso alle linee di comunicazione, anche attraverso il potenziamento delle capacità di *sea-basing* e degli abilitanti per le operazioni navali;
  - la difesa e la protezione degli interessi nazionali che insistono sul mare, incluse le **infrastrutture marittime subacquee**, le **flotte mercantili** e di **pescherecci nazionali**;
  - la sorveglianza e sicurezza in chiave di deterrenza nelle aree marittime coincidenti con la previsione normativa che introduce l'implementazione della **Zona Economica Esclusiva nazionale**;
  - la prevenzione, la deterrenza e il contrasto degli atti illeciti, dei rischi e delle minacce portati via mare.
- **Disporre di uno Strumento Marittimo** che sia tecnologicamente all'avanguardia, tale da poter efficacemente fronteggiare le sfide alla sicurezza nazionale, concepito e sviluppato secondo principi di resilienza, bilanciamento capacitivo e proporzione, nonché di flessibilità e versatilità (*multipurpose by design*). Uno Strumento, credibile e sostenibile, prontamente dispiegabile/proiettabile e pienamente interoperabile nell'ambito delle Alleanze di riferimento. Uno Strumento in grado di generare un chiaro e aggiornato quadro della situazione marittima (*Maritime Situational Awareness* e *Underwater Situational Awareness*) da condividere a livello interforze, inter-agenzia e interministeriale, attraverso la piena implementazione delle potenzialità del Dispositivo Interministeriale Integrato di Sorveglianza Marittima (DIISM) affinché la Difesa, tramite la Marina Militare, possa farsi promotrice di un approccio sistemico che persegua un'azione unitaria dello Stato sul mare – (lungo periodo).
- **Proseguire** il processo di sviluppo capacitivo, orientato al raggiungimento di una flotta moderna e all'avanguardia, organicamente sostenibile e resiliente, addestrata e competitiva, efficace contro le minacce attuali e future, integrata e interoperabile, attraverso:
- l'ammodernamento/rinnovamento della capacità subacquea inclusiva di **sommergibili** all'avanguardia, nonché di **mini-sommergibili**, sistemi *unmanned* e sistemi e mezzi per la condotta di operazioni subacquee sia difensive sia offensive, avvalendosi anche delle competenze esprimibili dal **Polo Nazionale della dimensione Subacquea**, allo scopo di aumentare il livello di sorveglianza nei fondali marini. A tale scopo, sarà sviluppata una capacità di *Underwater Situational Awareness* per il monitoraggio delle infrastrutture subacquee, tramite l'impiego combinato di sensori e di sistemi *unmanned* permanentemente dislocati sul fondale marino. Inoltre, in chiave prospettica, sarà anche sviluppata una capacità di reazione a contrasto delle eventuali minacce antropiche – (lungo periodo);

- il rinnovamento della capacità di **pattugliamento aereo marittimo** a lungo raggio con l'acquisizione della capacità **Maritime Multi Mission Aircraft - M3A** per il potenziamento delle capacità antisommergibile mediante sistemi di scoperta e di ingaggio anche profondo - (medio periodo);
  - il completamento della capacità nazionale di **contrasto alle mine navali**, anche attraverso lo sviluppo di peculiari sistemi *unmanned* dimensionati per il trasporto intermodale, atti al monitoraggio delle infrastrutture critiche, dotati di capacità di auto-difesa e deterrenza, di una struttura modulare per *payload* multipli, di sensori ottici ed elettromagnetici e sistemi di comunicazione avanzati - (medio/lungo periodo);
  - il completamento di una Componente *unmanned* basata su droni aerei, di superficie e subacquei, tale da integrare le capacità delle Unità navali convenzionali, siano esse di superficie o subacquee - (lungo periodo);
  - la completa implementazione della capacità *expeditionary* dello strumento marittimo nazionale del **Carrier Strike Group** - (lungo periodo);
  - il completo sviluppo della capacità **F-35B** imbarcata e del relativo armamento - (medio periodo);
  - l'ammodernamento/rinnovamento della capacità di **Airborne Early Warning e Anti Submarine** basata su elicotteri e/o sistemi *unmanned* - (lungo periodo);
  - il potenziamento della capacità di proiezione della Forza anfibia attraverso l'**Italian Amphibious Task Group** - (lungo periodo);
  - l'ammodernamento delle:
    - capacità di **lotta di superficie (ASuW)**, comprendendo anche missili A/S antinave di precisione e in profondità per la Componente ad ala rotante imbarcata - (medio periodo);
    - capacità di **lotta subacquea in generale (ASW)** - (medio periodo);
    - capacità di **difesa aerea e missilistica (AAW)** per il contrasto della minaccia BMD, ipersonica, inclusa la capacità antidrone - (medio periodo);
    - capacità di protezione attiva e passiva delle unità navali di ultima generazione anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite **tecnologie cyber** e a **emissione diretta di energia** - (lungo periodo);
    - lo sviluppo concettuale di un "sistema di sistemi" in campo navale volto a costituire l'innovativo *layer* tecnologico su cui innestare tutti i nuovi programmi futuri - (lungo periodo);
  - lo sviluppo di:
    - una capacità di **Intelligence, Surveillance and Reconnaissance** e ASW lanciabile da piattaforma navale di superficie e subacquea costituita da un **sistema subacqueo unmanned autonomo** - (lungo periodo);
    - una capacità di ingaggio in profondità di precisione (**deep-strike**) da Piattaforma Navale di superficie e subacquea - (lungo periodo);
    - una capacità di ingaggio di superficie anti-nave basato su missile supersonico da Piattaforma Navale - (lungo periodo);
    - una capacità di ingaggio di superficie anti-nave basato su **Loitering Munitions** - (lungo periodo).
- 2.5 - **Disporre di una Componente Aerospaziale** che continui ad assicurare il massimo livello di deterrenza e difesa dell'aerospazio nazionale nei confronti di minacce verticali,

attraverso la realizzazione di un sistema integrato di difesa aerospaziale, missilistica nonché una Capacità Nazionale di Proiezione Rapida, per la protezione degli interessi nazionali con tutti gli abilitanti che assicurino l'operatività e l'interoperabilità con le altre Componenti.

- **Sviluppare** le seguenti linee programmatiche di rinnovamento e ammodernamento:
  - prosecuzione delle predisposizioni prodromiche all'avvio della fase di sviluppo del programma **Global Combat Air Programme (GCAP)** - (lungo periodo);
  - prosecuzione dei programmi **Eurofighter** e **Joint Strike Fighter** - JSF (e relativi armamenti) - (lungo periodo);
  - implementazione del concetto **ACE (Agile Combat Employment)** relativo alla piattaforma **F-35** - (medio periodo);
  - completamento e potenziamento della capacità **Airborne Early Warning** - (medio periodo);
  - potenziamento e ammodernamento della capacità di ricognizione, sorveglianza e protezione delle forze della **Componente Sistemi Aeromobili a Pilotaggio Remoto (SAPR) Medium Altitude Long Endurance (MALE)**, nonché sviluppo e implementazione di soluzioni innovative ad alta persistenza quali le **piattaforme stratosferiche** - (lungo periodo);
  - sviluppo e implementazione di un sistema di **difesa missilistica** capace di ingaggiare le minacce in costante evoluzione - (lungo periodo);
  - potenziamento e ammodernamento della capacità **AIR C2**, integrata in ottica interforze, finalizzata alla difesa aerea e missilistica, anche di tipo balistico, nell'ambito della più ampia cornice **NATO Integrated Air and Missile Defence** - (lungo periodo);
  - sviluppo capacità **BMD+ (Ballistic Missile Defense)**, ossia la costruzione di una capacità di difesa dalla minaccia **ABT (Air Breathing Threats)** e balistica, anche nel cd. *upper layer*, a partire dall'avvistamento e dal tracciamento della stessa - (lungo periodo);
  - potenziamento delle capacità di **Supporto Aereo alle Operazioni delle Forze Speciali** e **Personnel Recovery**, con piattaforme **Fixed Wing** e **Rotary Wing** in grado di integrarsi con sistemi di quinta e sesta generazione - (lungo periodo);
  - potenziamento della capacità di resilienza della Componente sia per le installazioni sul territorio nazionale che nei Teatri Operativi, allo scopo di preservare la propria operatività per assicurare la sopravvivenza delle Forze - (medio periodo);
  - potenziamento della capacità di **SSA (Space Situational Awareness)** e **SST (Space Surveillance and Tracking)** volte alla generazione di una **Recognized Space Picture** che, messa a sistema con la **Recognized Air Picture** nazionale, assicurerà la difesa aerea e missilistica integrata nei confronti di tutta la potenziale minaccia verticale, in previsione dell'implementazione di un'efficace **Space Domain Awareness (SDA)** - (lungo periodo).
- **Continuare** a investire nelle capacità di:
  - **rifornimento in volo** - (medio periodo);
  - **guerra elettronica** - (medio periodo);
  - **resilienza cibernetica** - (lungo periodo);
  - **trasporto aereo** - (lungo periodo);

- raccolta informativa nel settore *Intelligence, Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR)* - (breve periodo);
  - **simulazione federata** - (medio periodo);
  - *air expeditionary* - (medio periodo).
- 2.6** - **Disporre di una Componente di Forza di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri)** che, oltre a svolgere le funzioni di polizia a competenza generale di servizio permanente di sicurezza pubblica in Patria, contribuisca all'assolvimento delle missioni dello Strumento militare:
- concorrendo all'attuazione delle predisposizioni di mobilitazione, alla difesa integrata del territorio e alla tutela del bene della collettività nazionale (in caso di pubbliche calamità);
  - svolgendo compiti di Polizia Militare, sia in Patria sia in Teatro Operativo;
  - partecipando alle missioni militari all'estero (valorizzando le funzioni di Polizia di Stabilità) e alle Operazioni Speciali (con propri assetti);
  - contribuendo alle attività di assistenza umanitaria in situazioni emergenziali.
- **Perseguire**, sulla base dei compiti militari richiamati e delle finalità sottese, una profonda riorganizzazione sul piano ordinativo, formativo, di impiego e tecnologico - (medio periodo).
- **Favorire**, sul piano ordinativo, il ruolo che l'Arma dei Carabinieri può assumere nel raccordo inter-istituzionale, in occasione di minacce o azioni ostili tradizionalmente contrastate dalle Forze di Polizia (**crimine organizzato, traffico di droga, illeciti finanziari, cybercrime** e simili, c.d. *weaponization*) ma che possono acquisire rilevanza sotto il profilo della difesa e sicurezza dello Stato - (breve periodo).
- **Rimodulare** i percorsi di formazione e impiego, allo scopo di consentire la crescita e il consolidamento di professionalità da impiegare proficuamente in tutti i livelli delle strutture e Comandi interforze - (medio periodo);
- **Proseguire** nell'adeguamento tecnologico, affinché i discendenti sviluppi capacitivi siano ulteriormente orientati al massimo livello di integrazione con le altre F.A.. Al riguardo, con particolare riferimento alla difesa integrata del territorio, occorre beneficiare della capillare presenza dell'Arma dei Carabinieri in ambito nazionale, anche attraverso la creazione di sistemi virtuali in grado di gestire autonomamente – tramite algoritmi di IA – le attività di sorveglianza e monitoraggio, di risposta automatica agli attacchi *cyber*, di analisi dei dati e supporto decisionale, condividendo con lo Strumento militare processi, informazioni e azioni di specifico interesse - (lungo periodo).
- 2.7** - **Garantire** una spiccata autonomia logistica dello Strumento militare tutelando la relativa *supply chain*.
- **Proseguire** il percorso di incremento della disponibilità di scorte discendenti dagli impegni assunti in ambito **NATO**, mirato all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa - (lungo periodo).
- **Investire**, a fattor comune per tutte le Componenti dello Strumento militare, nell'incremento dei quantitativi di armamento/munizionamento (*stockpile*), assicurando, al contempo, una maggiore sinergia in termini di produzione con il settore industriale/privato - (lungo periodo).
- **Razionalizzare** il settore della logistica della Difesa in chiave interforze, tendendo a soluzioni sempre più ispirate alla progressiva e graduale sinergizzazione delle

competenze distintive di ciascuna Forza Armata. In quest'ottica, sarà particolarmente importante:

- fornire maggiore impulso ad una rinnovata razionalizzazione degli assetti, dei servizi comuni, dell'interoperabilità dei sistemi, degli approvvigionamenti e dei rifornimenti, anche attraverso l'adozione di un *software* info-logistico interforze in grado di fornire dati accurati e aggiornati in tempo reale - (medio periodo);
- promuovere appalti accentrati per esigenze comuni alle F.A. - (breve periodo);
- proporre eventuali adeguamenti dottrinali, normativi e ordinativi in materia logistica - (medio periodo).

**2.8 - Perseguire** il processo di trasformazione digitale della Difesa, adottando il paradigma **data-centrico**, articolato in:

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

- **Rafforzare** le capacità di raccolta e analisi dati a supporto del processo informativo, decisionale e previsionale - (lungo periodo).

- **Assicurare** l'evoluzione dei **sistemi C2 tattici** e delle **reti di missione**, assicurando l'interoperabilità in accordo ai dettami delle Organizzazioni Internazionali di riferimento - (lungo periodo).

- **Definire** modello e processi di adozione dell'IA in ambito Difesa, assicurando un'adeguata cattura delle istanze applicative provenienti dai diversi domini e coordinandone gli sforzi di sviluppo in maniera tale da rendere le ricadute fruibili all'intero Strumento, governando il processo secondo principi di sinergia, convergenza, non duplicazione - (medio periodo).

**2.9 - Investire** su strutture nazionali e programmi di livello "operativo" capaci di modellare e simulare le condizioni di impiego multi-dominio - (lungo periodo).

- **Sostenere** la prosecuzione di programmi mirati alla federazione e all'integrazione, multidominio e multinazionale, di sistemi modellizzati e di simulazione diversi, in ambienti *Virtual/Live/Constructive* e del *wargaming* - (lungo periodo).

- **Potenziare** la capacità di **Modelling & Simulation** inglobando le *Emerging & Disruptive Technology* (es. *big data*, IA, ecc.) sia al fine di comprenderne potenziali applicazioni e impatto sulle operazioni militari nei diversi ambienti e domini e sfruttarle per finalità addestrative e di studio sia per ottimizzare gli *stockpile* - (lungo periodo).

**2.10 - Valorizzare** e indirizzare il comparto dell'**Industria nazionale della Difesa**, in sinergia con il processo di sviluppo capacitivo dello Strumento militare, con l'obiettivo di:

- rafforzare il vantaggio tecnologico e la competitività globale dell'Industria nazionale, anche attraverso collaborazioni internazionali con Paesi *partner*/Alleati, tutelando l'autonomia strategica delle F.A. - (lungo periodo);

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

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

- 2.12**
- **Proseguire** nel processo di **razionalizzazione** del *procurement* militare, sostenendo, alla luce dell'attuale scenario geopolitico, caratterizzato da sfide operative sempre più complesse, un progetto di unificazione del *procurement*, con l'obiettivo di centralizzare le funzioni mantenendo, al contempo, flessibilità operativa e capacità di risposta immediata, e avviando, a valle delle scelte operate, le attività di revisione normativa conseguenti, in linea con il contesto di riferimento delineato dalle nuove prospettive emergenti in ambito europeo - (breve periodo).
  - **Implementare** nel settore del *procurement* militare soluzioni finalizzate alla progressiva **digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti**, in aderenza ai principi e disposizioni introdotti dal nuovo Codice dei Contratti - (lungo periodo).
  - **Continuare** a promuovere nuove modalità di *procurement* per gli approvvigionamenti in quei settori strategici a forte connotazione tecnologica come quello *cyber*, dell'IA e del calcolo quantistico, che sono intrinsecamente a rapida velocità evolutiva - (lungo periodo).

- **Promuovere** interventi normativi per valutare **nuove modalità di procurement** per la produzione o il commercio di materiale bellico destinato a **fini specificatamente militari** e a tutela di interessi essenziali per la sicurezza nazionale, al fine di garantire massima celerità all'azione amministrativa. Al riguardo, dovranno essere promosse le opportune iniziative, di natura normativa, volte ad introdurre specifiche deroghe alla disciplina ordinaria in materia contrattuale, correlate alle peculiarità del *procurement* della Difesa - (breve periodo).
- 2.13**
- **Predisporre** un punto di situazione delle principali esigenze capacitive della Difesa e dei programmi di investimento - (breve periodo).
  - **Predisporre** il discendente quadro delle risorse necessarie ad alimentare il settore Investimento della Difesa, considerando un'ipotesi di rifinanziamento incrementale del "Fondo per gli Investimenti della Difesa" con profondità anche oltre il canonico quindicennio, che assicuri certezza e stabilità dei volumi finanziari necessari per l'ammodernamento delle capacità dello Strumento militare - (breve periodo).
  - **Elaborare** un'ipotesi di Programmazione tecnico-finanziaria per il periodo 2026-2040 considerando il complessivo delle risorse disponibili, ivi comprese quelle non direttamente iscritte a Bilancio della Difesa - (breve periodo).
  - **Assicurare** la coerenza tra le esigenze programmaticamente prospettate e gli obiettivi macroeconomici e di finanza pubblica delineati nel **Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (2025-2029)** con particolare riferimento alle priorità delineate nel testo ed in particolare al paragrafo III.3.4 "*Il rafforzamento delle capacità di difesa comune*" - (medio periodo).
- 2.14**
- **Sviluppare** capacità di:
    - **High Performance Computing, IA e Quantum Computing**, per l'ottimizzazione dei processi decisionali e l'incremento dell'efficacia delle attività operative e addestrative - (lungo periodo);
    - **Cloud&Edge Computing**, quale fattore abilitante per l'evoluzione data-centrica dello Strumento militare e lo sfruttamento dei servizi in tutti i domini operativi - (lungo periodo);
    - resilienza delle infrastrutture e info-strutture digitali della Difesa a garanzia della **sicurezza cibernetica** e delle **capacità crittografiche** - (lungo periodo);
    - incremento della *performance* nella **navigazione inerziale** e nelle attività di **Intelligence Surveillance Reconnaissance (ISR)** tramite tecnologie di sensoristica quantistica - (lungo periodo).
  - **Definire** le linee di sviluppo capacitivo e le modalità di *training, testing* e impiego per garantire l'introduzione progressiva di algoritmi di IA nell'ambito dei sistemi d'arma, di C2, *cyber*, ecc.
  - **Condurre** attività di sperimentazione concettuale per validare le metodologie di impiego operativo migliore delle nuove tecnologie e comprendere i benefici e i rischi della loro introduzione in servizio - (lungo periodo).
- 2.15**
- **Dirigere**, indirizzare e controllare l'attività della ricerca tecnologica militare sui settori - (lungo periodo):
    - **C2 e Multi-domain Situation Awareness**;

- **tecnologie spaziali**, incluse quelle volte all'implementazione di una capacità di **volo suborbitale e ipersonico**, nonché di messa in orbita di **mini satelliti** per una resiliente capacità satellitare nazionale;
  - tecnologie **cyber**, rivolte anche alle **Cyber Electro Magnetic Activities (CEMA)**;
  - *underwater*;
  - *urban warfare*;
  - *cognitive warfare*;
  - soluzioni di IA, tese allo sviluppo di algoritmi e modelli proprietari nazionali da impiegare nei sistemi e apparati ad uso militare;
  - tecnologie quantistiche, rivolte anche al settore della **crittografia** e del **calcolo** ad alte prestazioni;
  - sistemi Autonomi e **unmanned**;
  - sviluppo di sistemi complessi di nuova generazione (ad esempio, sviluppo di armi ad **energia diretta Laser ed ElectroMagnetic Pulse – EMP**);
  - potenziamento capacità operative e di protezione del soldato;
  - **nano-tecnologie, novel materials and manufacturing**;
  - tecnologie **ipersoniche**;
  - adattamento agli effetti del **Climate Change** – sostenibilità ambientale, sicurezza e resilienza energetica, adeguamento capacitivo mezzi, sistemi ed equipaggiamenti;
  - reti di comunicazione di nuova generazione (soluzioni supportate dall'utilizzo delle tecnologie **5G e 6G** e maggiore resilienza alla guerra elettronica).
- **Esplorare** nuove modalità finalizzate a supportare la ricerca e l'innovazione tecnologica della Difesa, valorizzando ulteriormente le *start-up* promotrici di tecnologie emergenti ed innovative, e sostenendo lo sviluppo di progetti di ricerca che si collocano nella fase di **research** (*technology readiness level TRL 1-3*). Ciò potrà essere realizzato anche mediante il ricorso a una rete di collaborazione (**Defence Innovation Network**) con operatori qualificati, pubblici e/o privati, allo scopo di avviare programmi di incubazione e accelerazione di *start-up*. Inoltre sarà necessario comprimere i tempi di assegnazione dei progetti di ricerca nell'ambito del Piano Nazionale di Ricerca Militare (connotati da TRL 3-6), assicurando maggiore convergenza dei progetti di ricerca con i programmi di armamento.

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

- 2.16 - **Rendere** la Difesa, attraverso il coordinamento delle attività tra l'**Ufficio Studi Strategici e Innovazione Tecnologica** del Dicastero e il **Centro Alti Studi per la Difesa (CASD)**, vero polo di riferimento per gli studi di geopolitica e innovazione tecnologica - (medio periodo).

- **Valorizzare** il CASD, neo-Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale, quale polo di riferimento e indirizzo tecnico-formativo, interforze, di livello universitario per le F.A., promuovendo:
    - il coordinamento e l'indirizzo unitario del “Sistema dell’Alta Formazione della Difesa” in chiave di integrazione interforze/inter-agenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale - (lungo periodo);
    - il raccordo tra l’A.P. e i maggiori *think tank* nazionali e internazionali - (medio periodo);
    - la consulenza del livello politico-militare e strategico-militare, attraverso mirate attività di ricerca e studio che possano favorire l’analisi predittiva dei fenomeni geostrategici di maggiore interesse - (breve periodo);
    - lo sviluppo e la diffusione della “Cultura della Sicurezza e della Difesa” - (breve periodo);
    - la cooperazione, promuovendo lo scambio e la collaborazione con analoghe organizzazioni nazionali e internazionali - (breve periodo).
  - **Proseguire** nell'erogazione di:
    - corsi di **dottorato**, *master*, corsi di **Alta Formazione** e **corsi di formazione** nell'ambito della *leadership strategica*, delle *soft skills*, degli **studi strategici**, **dell'innovazione organizzativa**, degli **studi giuridici per l'innovazione**, della **dimensione digitale** e della *cyber security* e **spazio**, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia;
    - corsi di formazione *post lauream* in materia di **logistica** e diritto dell'ambiente, tramite il dipendente **Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI)**.
  - **Indirizzare** l'attività di analisi scientifica, effettuata dal CASD attraverso l'IRAD, sulle seguenti aree - (breve periodo):
    - Trasformazione digitale e *Cyber Security*;
    - Scienze strategiche;
    - *Leadership* e sviluppo organizzativo;
    - Studi giuridici per l'innovazione;
    - Tecnologie emergenti e materiali avanzati;
    - Nuovi domini e dimensioni emergenti.
  - **Indirizzare** l'analisi e i *report* dell'**Osservatorio Strategico** sulle seguenti aree e settori di interesse - (breve periodo):
    - Geopolitica e relazioni internazionali;
    - Geo-economia e resilienza della catena di approvvigionamento;
    - Diritto internazionale e delle Organizzazioni Internazionali;
    - Nuovi domini e dimensioni emergenti;
    - Dimensione cognitiva e sviluppo dei processi neuronali;
    - Trasformazione digitale e *cybersicurezza*;
    - Tecnologie emergenti: materiali avanzati, IA e *quantum*.
- 2.17 - **Preparare** lo Strumento militare ad affrontare gli effetti del **cambiamento climatico**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi nazionali e internazionali e implementando soluzioni capaci di preservare/incrementare l'*output* operativo al fine di operare in tutti gli scenari direttamente o indirettamente alterati dagli effetti dei cambiamenti climatici - (lungo periodo).

- **Aggiornare la Strategia Energetica della Difesa (SED)**, con specifica attenzione alla gestione del cambiamento climatico, che viene valutato come una reale minaccia. La strategia energetica di adattamento della Difesa (richiamata con *focus* sulle infrastrutture) punterà alla creazione di un robusto **sistema energetico integrato** che avrà come fonte primaria l'energia elettrica generata da **fonti rinnovabili**. In tale quadro, si individueranno le infrastrutture energeticamente critiche della Difesa, introducendo il concetto di robustezza energetica - (lungo periodo).
  - **Incrementare** la capacità di monitoraggio dell'ambiente Terra-atmosfera, di previsione dei fenomeni meteo-climatici e di studio e comprensione dei cambiamenti climatici e del loro impatto attraverso l'utilizzo di strumenti previsionali quali i **CAT (Climate Assessment Tool)** e valorizzando ulteriormente la rappresentanza nazionale in tutte le Organizzazioni meteorologiche regionali e mondiali e nei consessi NATO/UE di settore - (lungo periodo).
  - **Incrementare** la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteorologici spaziali (**Space Weather**) allo scopo di contribuire alla conoscenza del dominio spaziale (**Space Domain Awareness**) e di assicurare il corretto funzionamento dei sistemi satellitari di comunicazione, di navigazione e di osservazione della Terra, anche a beneficio della collettività nazionale e internazionale - (lungo periodo).
- 2.18** - **Promuovere e perseguire**, nel settore energetico, i più alti obiettivi sociali per essere punto di riferimento e modello, orientando comportamenti e adottando iniziative in una logica di "**Green Defence**" attraverso:
- l'ammodernamento delle infrastrutture militari secondo il modello dello **smart military district** e l'applicazione dei più moderni criteri di sostenibilità ambientale e delle migliori *best practices* disponibili, adottate dal Dicastero attraverso la pubblicazione delle Linee guida per uno *standard* costruttivo di nuove infrastrutture **Building 4.0** - (lungo periodo);
  - l'efficientamento energetico dei mezzi, dei sistemi e delle infrastrutture militari, fisse e rischierabili, al fine di ridurre i consumi, l'impiego di carburanti di origine fossile e la dipendenza da fonti non rinnovabili - (lungo periodo);
  - il perseguimento della sicurezza energetica della Difesa, attraverso l'incremento di produzione di energia da **Fonti Energetiche Rinnovabili (FER)** finalizzata all'autoconsumo rispetto al quale la Difesa ha adattato la propria struttura di *governance* istituendo la figura del Commissario Speciale per lo Sviluppo delle energie rinnovabili - (lungo periodo);
  - la valorizzazione dei sedimenti non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte, per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili con l'introduzione di convenzioni dedicate gestite da **Difesa Servizi SpA** - (lungo periodo);
  - la gestione delle eccedenze di produzione energetica da FER mediante la costituzione di una **Comunità Energetica Rinnovabile (CER)** della Difesa - (lungo periodo);
  - la continua formazione e sensibilizzazione del personale, nello specifico settore dell'efficientamento energetico e delle fonti energetiche rinnovabili, allo scopo di conseguire maggiori livelli di consapevolezza e favorire l'adozione di comportamenti virtuosi, con l'introduzione anche di nuove e più qualificate figure quali *l'energy advisor* - (lungo periodo);
  - l'ammodernamento e l'efficientamento del settore della logistica e dei trasporti, promuovendo piani di *turn-over* dei veicoli più datati e/o più inquinanti in uso alla

- Difesa con veicoli elettrici e ibridi, da selezionare secondo valutazioni costi-benefici - (lungo periodo);
- l'avvio di un sistema di monitoraggio dettagliato per Forza Armata, in grado di illustrare le risultanze degli interventi che hanno natura/contenuti ambientali - (breve periodo);  
un approccio strutturato per la sostenibilità ambientale, seguendo metodi simili a quelli usati dalle imprese nel bilancio di sostenibilità. Attraverso procedure di *benchmarking* tra le diverse Componenti della Difesa si intende confrontare le *performance* ambientali, in modo da identificare le migliori pratiche e migliorare complessivamente l'efficienza - (breve periodo).

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

- 3.1** - **Proseguire** la revisione del modello organizzativo della Difesa per operare con efficacia nell'adempimento delle "imprescindibili funzioni" assegnate alle F.A., nel rispetto dei dettami costituzionali e dei principi che ci legano alle Organizzazioni Internazionali - (breve periodo).
- **Continuare** (nel breve periodo) l'evoluzione, in chiave interforze, dello Strumento militare sul piano ordinativo, logistico, tecnologico e normativo, sempre nel rispetto delle peculiarità delle singole F.A., attraverso una revisione delle strutture di vertice, a partire dagli Stati Maggiori della Difesa e di Forza Armata, per:
    - unificare quei settori e servizi comuni alle diverse F.A.;
    - eliminare le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa;
    - razionalizzare le unità organizzative che svolgono medesime funzioni;
    - allineare la struttura addestrativa nazionale a quella della NATO (entro il 2030), migliorando la qualità e la quantità dell'addestramento della **Forza Integrata Nazionale**, a livello strategico e operativo.
- 3.2** - **Perseguire** (già nel breve periodo) il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro attraverso l'integrazione del modello gerarchico-funzionale con un modello più incline a favorire l'innovazione attraverso le seguenti azioni:
- istituzionalizzare la metodologia *open innovation* per incrementare la capacità di analisi multidisciplinare della Difesa con l'acquisizione di conoscenze e competenze esterne (contaminazione costruttiva);
  - abilitare le funzioni di raccolta, condivisione e collaborazione in tema di innovazione attraverso la realizzazione di un **portale web unico** per la Difesa;
  - sviluppare una capacità strutturata di analisi predittiva (*Strategic Foresight*) della Difesa con la possibilità di ampliarla a livello inter-dicasteriale.
  - **Proseguire** l'opera di razionalizzazione, semplificazione e riassetto dell'ordinamento giuridico militare, nell'ambito delle iniziative di semplificazione in materia legislativa adottate dal Governo, con l'obiettivo di migliorare la qualità della regolazione (breve periodo), in particolare:
    - sostenendo il processo di ricognizione, riallineamento e semplificazione delle fonti dell'ordinamento militare, attraverso il riassetto complessivo del **Codice dell'Ordinamento Militare** (di cui al d.lgs. n. 66/2010 - COM), e il conseguente

- adeguamento del Testo Unico delle disposizioni regolamentari in materia di Ordinamento Militare (di cui al d.P.R. n. 90/2010 - TUOM);
- mediante la revisione e la semplificazione delle procedure di nomina e conferimento di incarichi del personale militare e civile della Difesa, in linea con il processo di **semplificazione normativa** posto in essere dal Governo, ad opera del Ministero delle Riforme Istituzionali;
  - attraverso la **revisione** delle norme del **Testo Unico** delle disposizioni regolamentari in materia di **Ordinamento Militare** (di cui al d.P.R. n. 90/2010) sull'organizzazione degli **Uffici di diretta collaborazione**, al fine di adeguarla ai revisionati processi e all'avvenuto potenziamento di talune funzioni, in ragione della loro strategicità.
- 3.3** - **Rimodulare** (già nel breve tempo) il processo di revisione della programmazione integrata, in modo da individuare procedure che possano dare chiara evidenza degli obiettivi delineati dall'A.P., di come questi verranno traslati dal piano politico-istituzionale a quello amministrativo-gestionale e delle azioni intraprese per il loro effettivo raggiungimento. Questo percorso dovrà prevedere, già dal ciclo di programmazione 2026-2028, una revisione:
- della circolare "GAB 2013", in modo da renderla più aderente ai nuovi processi di gestione operativa e rendicontazione dei fondi;
  - del Documento Programmatico Pluriennale (DPP), rivedendo l'intera struttura e conferendo maggiore organicità ai contenuti, in modo da renderlo il principale strumento che, in chiave programmatica e predittiva, delinea come le priorità politiche e gli indirizzi politico-militari, esplicitati nell'Atto di Indirizzo, trovino applicazione nella pianificazione generale e finanziaria della Difesa.
- **Preparare** la struttura organizzativa della Difesa alla partecipazione e promozione di progetti nazionali e/o di interesse nazionale avviati e da avviare nell'ambito delle iniziative dell'UE, con particolare riferimento alla capacità di intercettare, sia nel breve termine che nel medio termine, le opportunità di natura finanziaria che dovrebbero derivare dalla *European Defence Industry Strategy* e dall'*European Defence Industry Programme*, ma anche da altri programmi (come lo Strumento *Neighbourhood, Development, and International Cooperation Instrument*, *NDICI-Global Europe* e lo strumento *Security Action for Europe – SAFE*) che permettano di integrare le risorse ordinariamente destinate al Dicastero.
- **Individuare** obiettivi di valore pubblico e relativi indicatori in grado di dare evidenza degli impatti generati dall'azione amministrativa svolta dall'A.D., quale contributo al Sistema Paese nella difesa dei suoi interessi nonché della sua economia e sicurezza (militare, energetica, commerciale) - (entro il 2026).
- 3.4** La Difesa deve dotarsi di una efficace capacità di **Comunicazione Strategica**, intesa come impiego pianificato e sincronizzato delle risorse di comunicazione, finalizzato a interagire efficacemente con le diverse *audience* d'interesse, allo scopo di generare e/o mantenere le condizioni favorevoli per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e la tutela degli interessi nazionali, nel *continuum of competition* che contraddistingue il contesto geopolitico attuale.
- A tale scopo, occorrerà:
- **Accelerare** il completamento di **UCOM Difesa**, quindi del processo di razionalizzazione, accentramento e integrazione delle funzioni pubblica informazione e comunicazione presso il Dicastero - (entro 2026);

- **Diramare policy** di settore aggiornate per assicurare uno sforzo comunicativo coeso e coerente della Difesa. Ricercare forme di collaborazione con altri Ministeri, allo scopo di perseguire un approccio interdicasteriale anche alla comunicazione strategica - (entro 2026);
  - **Avviare** un piano di sviluppo capacitivo **DOTMLPFI**<sup>2</sup> della Comunicazione Strategica della Difesa, che includa anche progettualità nel settore del *cognitive warfare* e del contrasto alle **FIMI**<sup>3</sup>;
  - **Sviluppare** una capacità di *Information Environment Assessment* nazionale, integrabile /interoperabile con quella NATO - (FOC<sup>4</sup> entro 2028);
  - **Pianificare e implementare** campagne di comunicazione, (avvalendosi anche del Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della Cultura della Difesa) tese a promuovere i seguenti temi:
    - **Cultura della Difesa:** aumentare la conoscenza da parte della società (in particolare le nuove generazioni) su storia, tradizioni, missioni, valori che animano costantemente l'operato delle F.A. a supporto della sicurezza e della difesa dell'ordinamento repubblicano e dei suoi cittadini;
    - **Investire in Difesa:** nel moderno contesto geo-politico, il mantenimento di una autonomia strategica per difendere gli interessi nazionali (indipendentemente o insieme agli Alleati) ha un effetto positivo per la società, così come sanità, istruzione e trasporti. Il beneficio che se ne ottiene è inestimabile, poichè tale è il valore associabile alle libertà fondamentali della democrazia che garantiscono i livelli di benessere della nostra società;
    - **Impiegare la Difesa:** lo Strumento militare è al servizio del Paese e il suo impiego contribuisce a raggiungere obiettivi strategici nazionali in Patria e all'estero;
    - **Lavorare in Difesa:** promuovere arruolamento/reclutamento sia per il personale civile che militare, con campagne comunicative dedicate al reclutamento di personale specializzato da impiegare nei settori più innovativi, come *cyber*, spazio e IA - (breve periodo).
- 3.5** - **Costituire**, secondo un approccio "*one health*", un Sistema Sanitario Militare basato su:
- personale sanitario interoperabile e in grado di operare in supporto a tutte le Componenti;
  - capacità sinergiche nel campo biomedico attraverso l'integrazione di innovazioni tecnologiche prodotte da altri settori della Difesa.
- **Perseguire** la revisione organizzativa del Sistema Sanitario Militare, al fine di trasformare la Sanità Militare anche in un *benefit* per il personale militare e per le loro famiglie.
  - **Finalizzare**, entro i termini previsti, la delega in materia di Sanità militare per la realizzazione di un innovativo progetto di riforma che, in linea con il percorso tracciato dalla Commissione di studio all'uopo nominata, persegua l'istituzione di un **unico Servizio Sanitario Militare Nazionale (SSMN)**, quale nuova realtà unitaria alle dipendenze del Capo di Stato Maggiore della Difesa, fondata su 2 pilastri: l'istituzione di un Comando della Sanità Militare e la costituzione di un Corpo unico della Sanità

<sup>2</sup> DOTMLPFI (*Doctrine; Organisation; Training; Material; Leadership; Personnel; Facilities; and Interoperability*).

<sup>3</sup> FIMI (*Foreign Information Manipulation and Interference*).

<sup>4</sup> FOC (*Full Operational Capability*).

militare, fattori abilitanti per garantire il miglior sostegno sanitario all'operatività delle F.A., assicurando alti livelli di *welfare* a beneficio del personale della Difesa e promuovendo più proficue sinergie con il Servizio Sanitario Nazionale.

- **Completare** la digitalizzazione del Sistema Sanitario Militare, al fine di accelerare le sinergie e cogliere le opportunità fornite dal programma “**Fascicolo Sanitario Elettronico**” e dalla più ampia strategia nazionale di innovazione tecnologica e transizione digitale.
  - **Potenziare** le strutture sanitarie di aderenza (entro il 2028) e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei Teatri Operativi e le situazioni emergenziali, mirando a una più marcata standardizzazione organizzativa e d'impiego, nella prospettiva di elevarne i livelli di capacità a operare in contesti multinazionali complessi, anche a elevata intensità.
- 3.6** - **Consolidare** il processo di riforma del modello di Difesa in coerenza con lo scenario di riferimento e, in chiave prospettica, nell'ottica di favorire il costante processo di rinnovamento delle F.A.; l'attenzione del Dicastero sarà rivolta principalmente a:
- valutare un modello di Difesa in linea con gli impegni assunti in ambito NATO e coerente con le esigenze definite nell'ambito del Piano Militare di Difesa Nazionale - (breve periodo);
  - promuovere l'istituzione di una “riserva operativa”, costituita da un contingente di personale volontario di pronto impiego, sia in territorio nazionale che all'estero, in casi di particolari necessità, integrativo rispetto alle dotazioni effettive degli organici dei ruoli di base delle tre F.A. - (medio periodo);
  - esplorare possibili soluzioni finalizzate a facilitare un ricambio generazionale al fine di mitigare il fenomeno dell'innalzamento dell'età media, anche attraverso un eventuale migliore bilanciamento tra le componenti in servizio permanente e quelle in ferma prefissata - (medio periodo);
  - adottare specifiche iniziative volte a rendere maggiormente proficui gli strumenti reclutativi orientati a reperire professionalità nei settori *cyber* e spazio - (breve periodo);
  - valorizzare la formazione professionale e le esperienze maturate dai volontari in ferma, anche al fine di agevolare – in maniera prioritaria – l'eventuale ricollocamento degli stessi nel mondo del lavoro, forti di una specificità e delle competenze acquisite nel settore;
  - **Promuovere** iniziative normative volte ad intervenire in modo strutturale sulla tematica relativa al transito del personale militare nei ruoli civili della Difesa (*ex art.* 930 del COM) con l'obiettivo di recuperare le facoltà assunzionali delle F.A., al fine di preservare l'operatività dello Strumento militare - (breve periodo).
- 3.7** - **Prevedere** processi di selezione attagliati a nuove assunzioni di personale idoneo a sostenere proattivamente lo sviluppo di un Sistema-Difesa implementando, laddove possibile, modalità di reclutamento regionalizzate con l'obiettivo di intervenire in maniera mirata negli ambiti territoriali del Dicastero in cui si registrano le maggiori carenze di personale - (breve periodo).
- **Pianificare** percorsi di formazione e impiego attagliati alle competenze acquisite e alle attitudini dimostrate durante il percorso di carriera attraverso lo sviluppo del capitale umano, in ossequio alla strategia di riforma promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - (breve periodo).

- **Prevedere** percorsi di formazione e impiego che favoriscano la designazione del personale civile in incarichi presso le Organizzazioni Internazionali, al pari di quanto avviene per il personale militare;
  - **Proseguire** nell'individuazione di strumenti e risorse per superare il divario retributivo tra il personale civile della Difesa e quello appartenente ad altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali - (medio periodo).
  - **Implementare** e finalizzare le procedure di assunzione, valutando anche una parziale internalizzazione dei procedimenti concorsuali, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze promuovendo l'impiego in nuove aree moderne e tecnologicamente avanzate (*procurement*, politiche pubbliche, *cyber*, aerospazio, informatica e comunicazione) nonché nel campo di analisi e valutazione della spesa, competenze digitali e nuove tecnologie - (breve periodo).
  - **Approfondire** le possibilità di ulteriore valorizzazione del personale sportivo civile con contratto temporaneo con il Gruppo Sportivo Paralimpico Difesa valutando la possibilità di "stabilizzare" gli atleti paralimpici attraverso il meccanismo delle assunzioni di personale appartenente alle cosiddette categorie protette - (breve periodo).
  - **Continuare** ad approfondire le possibilità previste dalla contrattazione collettiva per valorizzare l'esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all'Amministrazione.
  - **Proseguire**, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e con l'impiego delle strutture interne (DIFEFORM), nello sviluppo di un'ampia programmazione delle attività formative coerente con gli obiettivi di accrescimento professionale e riqualificazione delle competenze stabiliti dal Ministero per la Pubblica Amministrazione.
  - **Porre in essere** le azioni necessarie per assicurare coerenza e aggiornamento al "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della difesa".
  - **Rafforzare**, nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, l'impegno a favore del principio dell'equilibrio di genere, attraverso interventi mirati a darne effettiva applicazione, anche prevedendo degli *assessment* esterni periodici.
  - **Curare** misure rivolte al miglioramento del benessere organizzativo promuovendo la cultura e la conoscenza dei principali istituti riguardanti il personale civile, nonché la coesione tra componente civile e militare.
- 3.8 - **Proseguire** nel processo di revisione delle norme e delle direttive in materia di avanzamento e progressione di carriera, al fine di – (lungo periodo):
- stabilire un'univoca e innovativa **policy di impiego e formazione**;
  - identificare i profili attitudinali e professionali dei futuri *leader*;
  - individuare i percorsi per il raggiungimento delle posizioni apicali, sia nazionali che internazionali, che prevedano anche un periodo nell'area interforze.
- **Individuare** procedure sempre più snelle ed efficaci nel processo di valutazione del personale militare, anche mediante l'implementazione della **digitalizzazione** delle attività valutative condotte dalle varie autorità giudicanti.
- **Individuare** più stringenti criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* professionali, che tengano conto, in maniera oggettiva, della complessità degli incarichi svolti e delle connesse responsabilità.
- 3.9 - **Favorire** il continuo processo di **rinnovo della formazione**, adeguandola ai mutamenti culturali e tecnologici della società.

- **Consolidare** e strutturare la formazione dedicata alle operazioni multi-dominio e interforze durante le fasi iniziali e intermedie della formazione del personale, attraverso l'implementazione di percorsi comuni da affiancare, parallelamente, allo sviluppo di competenze specifiche di dominio - (entro il 2028).
  - **Intensificare** il *focus* di integrazione interforze in tutti i momenti della formazione avanzata - (entro il 2028).
  - **Finalizzare** il Progetto **SFIDA 2 (Sistema di Formazione Integrata Digitale Avanzata 2)**, attraverso la creazione di un ecosistema formativo evoluto, in grado di fondere le capacità tecnologiche attualmente disponibili nel comparto Difesa con strumenti di formazione e autoformazione innovativi e performanti, che favoriscano processi di apprendimento agili ed efficaci lungo tutto il percorso formativo e di *reskilling* del personale - (entro il 2028).
  - **Promuovere** la formazione della dirigenza militare e civile attraverso lo sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*) e di iniziative finalizzate alla diffusione di una “**cultura della leadership**” in ottica sistemica in contesti complessi e interforze - (entro il 2028).
- 3.10** - **Monitorare** l'operatività delle **Associazioni Professionali a Carattere Sindacale tra Militari (APCSM)** a seguito dell'entrata in vigore dei provvedimenti discenti dalle norme primarie sulla libertà sindacale - (breve periodo).
- **Valutare** l'impatto della regolamentazione dell'attività sindacale anche mediante l'analisi delle relazioni instaurate tra gli Elementi dell'organizzazione competenti e le APCSM, promuovendo eventuali correttivi al quadro normativo - (breve periodo).
- 3.11** - **Proseguire** nell'attività di studio volta a definire **nuove dinamiche salariali** caratterizzate da una retribuzione che premi la produttività, l'operatività, l'impiego in particolari situazioni di alta intensità e a carattere operativo, e le responsabilità crescenti in ragione delle progressioni di grado, dei rischi, delle professionalità e delle anzianità di servizio, nel solco tracciato dalla specificità e dallo *status* militare, anche attraverso la previsione di una delega legislativa per la revisione del trattamento economico e previdenziale del personale delle F.A. impiegato in attività operative.
- **Dare attuazione** alla partecipazione delle APCSM rappresentative del personale dirigente (introdotta dal decreto legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla legge 9 maggio 2025, n. 69) alle procedure contrattuali della relativa area negoziale, a partire dal triennio 2018-2020, individuando idonee soluzioni per l'impiego delle risorse disponibili per i dirigenti militari.
  - **Promuovere** un intervento normativo volto a valorizzare, integrando i finanziamenti delle leggi di bilancio 2022 e 2024, a favore del personale militare la cd. **previdenza dedicata** che consenta di superare le attuali sperequazioni del trattamento pensionistico, conseguenti ai diversi limiti di età ordinamentali previsti per il personale del Comparto Difesa e Sicurezza.
  - **Proseguire** nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno che preveda anche la definizione di un moderno ed efficace sistema di *loyalty marketing*, che possa favorire un immediato ritorno in termini di incremento di potere d'acquisto delle famiglie attraverso la sottoscrizione di accordi/offerte commerciali finalizzati ad ottenere servizi e sconti. In particolare, continuare ad operare nell'indagine ed esame delle proposte commerciali in tema di trasporti (terrestre, marittimo e aereo), sanità (cliniche

e ospedali privati, medici specialistici), istruzione e università, banche e istituti di credito per la ricerca di prodotti specificamente attagliati alla condizione militare (conti correnti, cessione del quinto, prestiti e mutui a condizioni agevolate).

- **Rafforzare**, con approccio integrato, i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati in operazioni o fuori dall'area geografica di provenienza.
  - **Monitorare** e rinnovare periodicamente la stipula della polizza sanitaria a favore del personale militare estendibile anche ai familiari e al personale in quiescenza.
  - **Consolidare** e ampliare la collaborazione con i *partner* commerciali, soprattutto in tema previdenziale e assicurativo allo scopo di fornire al personale dipendente un livello di protezione pressoché globale.
  - **Promuovere** con e verso gli organi competenti la tutela e valorizzazione del personale.
  - **Promuovere** misure normative condivise per l'adeguamento dei trattamenti economici di trasferimento del personale, che siano in linea con l'attuale costo della vita.
- 3.12**
- **Porre in essere** un riequilibrio delle risorse di parte corrente e di conto capitale del settore esercizio, per assicurare un miglioramento complessivo degli interventi finalizzati all'accrescimento dell'operatività dello Strumento militare – (breve periodo).
  - **Rafforzare** (nel breve periodo) le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei fondi della Difesa, tramite:
    - un approccio “sinergico” degli organismi interessati ai processi di impiego/controllo operativo dei fondi (Organi Programmatori) e degli organismi responsabili dell'impiego amministrativo delle risorse (Centri di Responsabilità Amministrativa), anche valutando l'eventuale superamento del modello funzionale attuale;
    - una continua e puntuale azione di controllo operativo dei fondi, mirata a soddisfare le diverse necessità di riallocazione delle risorse.
  - **Proseguire** le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle tempistiche di pagamento e il conseguente abbattimento della “massa debitoria” complessiva, attraverso la sinergia degli Organi Programmatori e dei Centri di Responsabilità Amministrativa della Difesa, la semplificazione e l'automazione di processi e procedure, il controllo sul rispetto dei tempi procedurali e la definizione di appropriati indici di andamento gestionale.
  - **Continuare** a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) verso i servizi erogati (*customer satisfaction*), stabilendo le aree di applicabilità di un “modello di valutazione partecipativa”, secondo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, al fine di determinare il grado di *performance* dell'Amministrazione, attraverso il coinvolgimento degli utenti. Tali predisposizioni dovranno essere implementate anche presso l'Agenzia Industrie Difesa.
- 3.13**
- **Proseguire** la puntuale azione di sensibilizzazione in merito alle disposizioni contenute nella Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in particolare verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo, nei cui confronti occorre favorire una formazione specifica (prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell'integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento).
  - **Tutelare** l'immagine e l'operato dell'Amministrazione, definendo idonee metriche per la quantificazione del **danno reputazionale** in relazione a eventi recanti un pregiudizio dell'immagine della Difesa, che possano essere di ausilio per la valutazione del danno

subito, in termini quanto più oggettivi possibile, da integrare nelle linee guida all'uopo redatte dall'Amministrazione - (entro il 2026).

- 3.14** - **Valorizzare** (nel breve periodo) ulteriormente il ruolo e l'azione svolta da Agenzia Industrie Difesa (**A.I.D.**) e da **Difesa Servizi S.p.a.**, in particolare per quanto attiene:
- A.I.D., alla progressiva razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa, operando secondo criteri imprenditoriali e nell'ottica di **creazione di valore** e di economica gestione degli **stabilimenti industriali** assegnati;
  - Difesa Servizi S.p.A., attraverso il potenziamento degli strumenti normativi e operativi a disposizione per consentire all'azienda di rafforzare e ampliare la propria azione di **valorizzazione degli asset** immobiliari, energetici, industriali e culturali della Difesa.
- **Proseguire** con l'intervento normativo volto a definire una disciplina unitaria, organica e coordinata del personale appartenente al Corpo militare e a quello delle Infermiere volontarie dell'Associazione della Croce Rossa Italiana e delle relative funzioni, intervenendo sul Codice dell'Ordinamento Militare (COM) e sul Testo Unico regolamentare in materia di Ordinamento Militare (TUOM), al fine di armonizzare le relative disposizioni con la disciplina recata dal d.lgs. 28 settembre 2012, n. 178 (Riorganizzazione della C.R.I.).
- 3.15** - **Proseguire** nel perfezionamento e nell'evoluzione degli applicativi informatici correlati ai servizi gestionali della Difesa, in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale, al fine di raggiungere i seguenti obiettivi – (breve periodo):
- razionalizzare e standardizzare i *software* gestionali esistenti e le future acquisizioni, unificandoli a livello interforze, evitando le duplicazioni e favorendo l'interoperabilità fra sistemi e servizi;
  - adottare soluzioni tali da garantire la razionale **aggregazione digitale delle informazioni** dei principali segmenti gestionali (personale, amministrazione, logistico e sanitario, ecc.), in accordo al concetto di **single source of truth**. Ciò in chiave anche di efficientamento e miglioramento delle *performance* dei processi di **data-analysis**;
  - condurre attività di misurazione e valutazione delle prestazioni e di soddisfazione dell'utenza;
  - migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi e la qualità e standardizzazione dei dati (*data strategy*), anche mediante l'utilizzo delle tecnologie emergenti;
  - supportare la riorganizzazione dei processi interni per migliorare la gestione delle informazioni (*information management*), incrementando l'impiego di strumenti informativi per la misurazione della *performance* organizzativa e il controllo di gestione;
  - garantire il costante adeguamento alle misure di sicurezza ICT, sviluppare sistemi e servizi in ottica *security-by-design* e aumentare la consapevolezza del rischio *cyber* a tutti i livelli organizzativi;
  - rafforzare informazione e formazione ICT nei confronti del personale dipendente e favorire la diffusione della conoscenza sulle nuove tecnologie applicabili in ambito Difesa;
  - aderire, progressivamente, alle nuove funzionalità informatiche recentemente sviluppate nell'ambito della contabilità integrata per le Amministrazioni Centrali

dello Stato (sistema gestionale ERP Init del MEF), senza trascurare le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso.

- **Garantire** il continuo monitoraggio dei *trend* tecnologici, al fine di traguardare – senza soluzione di continuità – la potenziale adozione di soluzioni digitali utili al consolidamento dell'organizzazione, in aderenza al paradigma “*data-centrico*” - (medio periodo).
  - **Perseguire**, con visione integrata, l'implementazione di un cruscotto direzionale di vertice, in grado di elaborare i dati provenienti da più fonti (sistemi contabili, sistemi gestionali, sistemi di controllo e di programmazione economica, banche dati, sito istituzionale, ecc.), per ridurre la frammentazione del patrimonio informativo e fornire un utile ausilio a supporto dei processi decisionali del vertice politico-militare e strategico militare - (entro il 2026).
- 3.16**
- **Proseguire** il processo di razionalizzazione del patrimonio infrastrutturale del Ministero della Difesa, con l'obiettivo di ottimizzare l'uso delle risorse, ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa, coerentemente alle crescenti esigenze capacitive delle F.A.
  - **Proseguire** l'adeguamento della pianta infrastrutturale con le nuove/mutate esigenze capacitive delle F.A.
  - **Proseguire** con la riduzione degli immobili non più utili ai fini istituzionali, da restituire all'Agenzia del Demanio, all'ammodernamento delle strutture esistenti e alla riorganizzazione degli spazi.
  - **Attuare** una politica di selezione mirata degli immobili da dismettere, insieme a strategie di *marketing* per la vendita e potenziale offerta verso altre Amministrazioni, per massimizzare l'efficienza del processo - (breve periodo).
  - **Razionalizzare** le risorse finanziarie, con i proventi derivanti dalla vendita degli immobili che dovranno essere reinvestiti in interventi infrastrutturali strategici - (breve periodo).
- 3.17**
- **Intensificare** la cooperazione con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (**MASE**) sulla strada intrapresa con il Protocollo d'intesa siglato nel 2015, intensificando nel contempo le attività di collaborazione con l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (**ISPRA**), per effetto dell'Accordo Quadro siglato nel 2021, per la tutela dell'ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito delle attività militari - (medio periodo).
  - **Rafforzare** la collaborazione con l'Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (**ENEA**) nell'alveo delle attività previste dal Protocollo d'intesa siglato nel 2015, dando avvio alle attività discendenti dall'Accordo Quadro siglato nel 2024, in materia di efficientamento energetico e di sostenibilità ambientale - (medio periodo).
  - **Proseguire** ad attuare quanto previsto dalla vigente normativa ambientale in materia di prevenzione e di risanamento ambientale da effettuare nei poligoni, nelle aree militari e nei siti della Difesa destinati a processi di valorizzazione e dismissione - (lungo periodo).
  - **Promuovere** l'acquisizione di sistemi di prevenzione, contenimento e mitigazione in grado di valutare e ridurre l'impatto ambientale delle attività militari e che, in generale, favoriscano la sostenibilità ambientale dei siti militari - (lungo periodo).
  - **Favorire** l'adozione, presso i sedimi della Difesa, di Sistemi di Gestione Ambientale certificati secondo lo standard **ISO 14001:2015** - (medio periodo).

- **Continuare** gli interventi di miglioramento della *performance ambientale* dei sedimi militari che indirettamente - riducono la necessità al ricorso di bonifiche ambientali propriamente dette e aumentano la resilienza e l'adattabilità dello Strumento militare al cambiamento climatico - (lungo periodo).