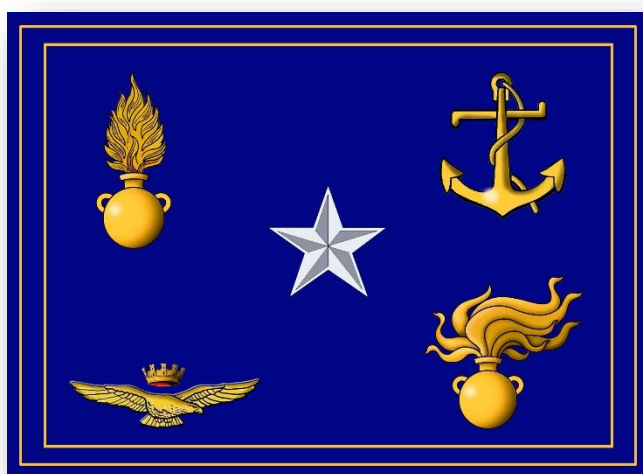




## **MINISTERO DELLA DIFESA**



# **ATTO DI INDIRIZZO**

**PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE* E DI FORMAZIONE  
DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'E.F. 2022  
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2023-2024**

**Edizione 2021**

**PAGINA NON SCRITTA**



## IL MINISTRO DELLA DIFESA

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, e successive modificazioni;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 27 dicembre 2004 e 12 marzo 2007, in materia di pianificazione e programmazione strategica;
- VISTA** la legge 3 agosto 2007, n. 124, "Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto";
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante legge di contabilità e finanza pubblica, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante Codice Ordinamento Militare, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'art. 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell'articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012 n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante definizione delle linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell'articolo 23 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91;

- VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2012, n. 244 recante delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2013 recante riduzione dell'entità complessiva delle dotazioni organiche delle Forze armate e rideterminazione della relativa ripartizione, di cui all'articolo 799 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 recante la rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2013, n. 29, regolamento recante disposizioni per la riduzione delle dotazioni organiche delle Forze armate, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- VISTO** il "Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza dello Spazio Cibernetico" adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 27 gennaio 2014;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 7, recante disposizioni in materia di revisione in senso riduttivo dell'assetto strutturale e organizzativo delle Forze armate ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettere a), b) e d) della legge 31 dicembre 2012, n. 244 e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 8, recante disposizioni in materia di personale militare e civile del Ministero della Difesa, nonché misure per la funzionalità della medesima amministrazione, a norma degli artt. 2, comma 1, lettere c) ed e), 3, commi 1 e 2, e 4, comma 1, lettera e), della legge 31 dicembre 2012, n. 244 e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, recante misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari, convertito con modificazioni, in legge 11 agosto 2014, n. 114;

- VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- VISTI** i decreti legislativi 12 maggio 2016, n. 90 e n. 93 di completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell'art. 40, comma 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 29 giugno 2016 recante la ripartizione territoriale delle dotazioni organiche del personale civile del Ministero della Difesa, adottato in attuazione del comma 6, dell'articolo unico del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 22 gennaio 2013;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 17 febbraio 2017, "Direttiva recante indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali";
- VISTO** il "Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica" adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 31 marzo 2017;
- VISTO** il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell'articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196;
- VISTA** la legge 1 dicembre 2018, n. 132 recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 4 ottobre 2018, n. 113, recante disposizioni urgenti in materia di protezione internazionale e immigrazione, sicurezza pubblica, nonché misure per la funzionalità del Ministero dell'interno e l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata. Delega al Governo in materia di riordino dei ruoli e delle carriere del personale delle Forze di polizia e delle Forze armate";
- VISTA** la legge 11 febbraio 2019, n. 12, recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, recante disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione";
- VISTO** il Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED), approvato il 10 settembre 2019;
- VISTO** il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante Disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica e di disciplina dei poteri speciali nei settori di rilevanza strategica;
- VISTO** il Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato dall'ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- VISTA** la legge 18 novembre 2019, n. 133, recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, recante disposizioni urgenti in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica";
- VISTO** il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022 del Ministero della Difesa, approvato il 03 febbraio 2020;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa in data 29 ottobre 2020, di revisione del decreto del Ministro della Difesa 4 aprile 2019, recante la definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi del Ministero della Difesa ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;

- VISTO** il Piano della *performance* 2021-2023 del Ministero della Difesa, approvato il 26 marzo 2021;
- VISTA** la legge 30 dicembre 2020, n. 178 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, esposte a Commissioni Difesa riunite in data 09 marzo 2021;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per l’anno 2022 al ciclo integrato della programmazione dello stato di previsione della spesa e della *performance* rispettivamente ai sensi dell’art. 21 della legge n. 196 del 2009 e del combinato disposto di cui agli articoli 2 e 4 del decreto legislativo n.150 del 2009 ed art. 3 del decreto legislativo n.165 del 2001;
- TENUTO CONTO** del Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa (2015);
- SENTITO** il Capo di Stato Maggiore della Difesa quale Autorità preposta alla pianificazione, predisposizione ed impiego delle Forze armate nel loro complesso ed alla relativa pianificazione generale finanziaria;
- SENTITO** il Presidente dell’Organismo indipendente di valutazione della *performance* in merito alla coerenza e congruità delle priorità politiche del Dicastero ed alla rispondenza metodologica del ciclo di programmazione.

In data **31 MAR. 2021**

**E M A N A**

L’annessa direttiva concernente:

## **ATTO DI INDIRIZZO**

**PER L’AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE DELLA  
PERFORMANCE E DI FORMAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L’E.F. 2022  
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2023-2024**

**IL MINISTRO**  


## **PREMESSA**

L'Atto di Indirizzo è un documento di fondamentale importanza per il Dicastero, poiché costituisce l'atto da cui deriva il processo di programmazione strategica e finanziaria della Difesa.

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

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

Il documento si articola in tre Sezioni.

Una prima parte, in cui viene sinteticamente delineato il contesto di riferimento e le tendenze ipotizzabili per il futuro.

Una seconda, in cui sono indicate le Linee di Indirizzo Generali del Dicastero, nell'ambito della quale sono illustrati i principali indirizzi politici del Ministro, ripresi e dettagliati nella parte successiva dell'elaborato.

Segue, nella parte terza, l'enunciazione delle Priorità Politiche, che dettagliano gli indirizzi generali e dalle quali discendono i compiti, le responsabilità e gli obiettivi da conseguire, successivamente declinati nel Piano della *performance*.

Il documento è inoltre corredato da alcuni Allegati dedicati agli Enti Vigilati e al Ciclo integrato di Pianificazione e Programmazione.

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

**PAGINA NON SCRITTA**



## INDICE DEGLI ARGOMENTI



Parte 1^	CONTESTO DI RIFERIMENTO	pag. 1
Parte 2^	INDIRIZZI GENERALI	pag. 5
Parte 3^	PRIORITÀ POLITICHE	pag. 19

## ALLEGATI



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

**PAGINA NON SCRITTA**

## CONTESTO DI RIFERIMENTO



Lo scenario di riferimento è caratterizzato da rilevanti mutamenti, i cui effetti si riverberano in particolare nell'area di preminente interesse nazionale: il cosiddetto "Mediterraneo allargato", luogo di incontro e di scontro, caratterizzato da una complessità crescente, alla quale contribuisce la postura sempre più assertiva assunta da importanti soggetti internazionali, anche esterni alla regione, e da ultimo, lo *shock* sistemico causato dal COVID-19.

È un incontrovertibile *trend* geopolitico, quello cui ci troviamo di fronte, che vede il quadro securitario dell'area mediterranea, che corrisponde al fianco sud coperto dall'Alleanza Atlantica, peggiorare progressivamente, verso una situazione di generale instabilità.

La destabilizzante presenza di milizie straniere in Libia, la perdurante situazione di instabilità in Libano e di tensione nella regione del Golfo, la ricomposizione di alleanze e aggregazioni tra Paesi dell'area, dettate da crescenti rivalità e conflitti di interessi, i contenziosi marittimi in corso nel quadrante orientale, le contese per l'accesso alle rotte commerciali e per il controllo delle risorse energetiche, rappresentano alcune delle criticità che rischiano di chiudere in spazi angusti il Mediterraneo allargato, attraverso il quale passano le nostre vitali linee di navigazione, quale conseguenza di un decennio di crisi, conflitti e radicali trasformazioni dei rapporti internazionali, che l'emergenza sanitaria ha accelerato e accentuato nelle conseguenze.

Alle crescenti sfide all'ordine geopolitico globale, negli ultimi mesi, si è infatti aggiunta la pandemia da COVID-19, che ha amplificato tensioni e situazioni di crisi, aggravando ulteriormente contesti economico-sociali, già precari, e incrementando il rischio di fenomeni escalatori, con inevitabili ricadute sulla nostra sicurezza.

Tutto ciò, nel più ampio contesto di un mondo sempre più dominato da logiche di influenza, rapporti di potenza e dal progressivo affermarsi di un ordine (o disordine) globale multipolare, in cui i tradizionali strumenti del multilateralismo si dimostrano meno efficaci e in cui, al rinnovato protagonismo degli Stati, si affianca l'affermazione di visioni e spinte nazionaliste. In tale quadro, le principali Organizzazioni Internazionali, entrate in una fase di crisi senza precedenti, che non consente di dare per scontata l'unità di intenti anche tra nazioni *partner*, al di là dell'appartenenza a un comune sistema di alleanze, cercano di reagire avviando profondi processi di trasformazione dagli esiti incerti.

In altri termini, quello che oggi ci circonda è un mondo sempre più complesso, in cui spiccano grandi potenze – politiche, militari ed economiche, capaci di proiettare influenza su scala globale – ma anche contrassegnato dall'attivismo di attori "emergenti" e/o "ri-emergenti", in grado di incidere sugli equilibri internazionali anche mediante la dimensione industriale della politica estera e di difesa, nonché da soggetti non statuali transnazionali che, per dimensioni e/o capacità di agire, detengono un peso geopolitico paragonabile e a volte anche superiore a quello degli Stati.

Da alcuni anni, in particolare, è emersa con nitidezza sempre maggiore una nuova, ulteriore trasformazione del quadro della sicurezza. Mentre alcune fra le maggiori sfide collettive erano ancora in corso – in primo luogo la lotta al terrorismo – alcuni attori internazionali hanno progressivamente adottato una postura sempre più assertiva, mettendo apertamente in discussione gli assunti della sicurezza condivisa. In tale contesto, Russia e Cina hanno assunto un ruolo particolarmente profilato.

A queste sfide si aggiunge l'attivismo di un'altra pluralità di soggetti geopolitici, alcuni dei quali al centro dell'attenzione internazionale per i rischi connessi alla proliferazione delle armi di distruzione di massa.

Stiamo poi assistendo a una rinnovata competizione militare fra gli Stati che, oltre ai domini e alle modalità tradizionali, si esprime con caratteristiche tecnologicamente sempre più evolute anche in dimensioni emergenti, quali il dominio spaziale e quello cibernetico.

Tali fenomeni si riflettono sulla spesa militare mondiale, che nel 2019 ha raggiunto il 2,2 % del PIL globale, con un incremento del 3,6 % rispetto al 2018, confermando il *trend* costante di crescita dell'ultimo quinquennio<sup>1</sup>.

In ambito europeo, l'aspirazione dell'Unione ad acquisire una maggiore autonomia strategica e ad affermarsi, in sinergia con la NATO, quale *Global Security Provider*, deve misurarsi con gli esiti ancora difficilmente valutabili della BREXIT, nonché con la tendenza degli Stati membri a polarizzarsi in gruppi identitari/di interesse, nell'affrontare i *dossier* più controversi.

Ai rischi tradizionali si sono poi aggiunte nuove tipologie di minacce ibride, particolarmente insidiose perché trasversali, in continua evoluzione e spesso sotto la soglia dell'aperta aggressione. Tali minacce, portate da attori statuali e non – che operano anche attraverso agenti o *proxy* – si sviluppano attraverso una combinazione di attività coordinate e sinergiche in vari domini, fra i quali quello diplomatico, dell'informazione, militare, economico/finanziario e dell'*intelligence*, e sono suscettibili di essere moltiplicate dall'evoluzione dello spazio cibernetico e dai mutamenti dell'ambiente mediatico.

Il deterioramento complessivo del quadro geostrategico è poi aggravato dal terrorismo internazionale che, dopo una parentesi in cui ha assunto una connotazione anche territoriale, oggi largamente ridimensionata, continua a costituire una minaccia diffusa e immanente, ulteriormente alimentata dagli effetti del COVID-19 che, soprattutto nell'area del Sahel, hanno creato condizioni particolarmente favorevoli per il proliferare di movimenti di matrice *jihadista*. Le sconfitte militari inferte alle organizzazioni terroristiche ne hanno infatti limitato le capacità, ma questo non significa aver posto fine all'ideologia che le ispira. La nostra presenza nei principali teatri di crisi rimane pertanto indispensabile, per tutelare gli interessi strategici nazionali, onorare gli obblighi che l'Italia si è assunta in ambito internazionale e contrastare e prevenire un eventuale rilancio del terrorismo di matrice *jihadista*, anche in relazione al possibile ritorno dei *foreign terrorist fighters* nei paesi di origine, che vede l'Europa e il nostro Paese potenzialmente coinvolti.

Proprio la recrudescenza del terrorismo di matrice confessionale nella fascia sub-sahariana, unitamente alla generale instabilità dell'area mediterranea – esasperata dagli effetti del COVID-19 – potrebbe alimentare ulteriormente i flussi migratori, lasciando presupporre per il futuro l'alternanza tra fasi di remissione e nuovi picchi, che potranno essere contenuti solo agendo con un approccio multidimensionale sui Paesi di origine e transito, nonché sulle frontiere.

L'incredibile velocità di sviluppo e diffusione di tecnologie innovative sempre più pervasive ci espone poi, in maniera crescente, alla minaccia *cyber*. Le sfide legate a tale dimensione hanno ormai assunto una rilevanza geopolitica e geostrategica, anche in ragione della peculiare trasversalità del dominio *cyber*, quale potenziale strumento di propagazione e amplificazione degli altri tipi di minaccia. La dimensione cibernetica dei conflitti si è aggiunta, infatti, a quella tradizionale, rendendola ancora più pericolosa ed estendendola anche al dominio cognitivo. Oltre alla possibilità di provocare il collasso dei sistemi e dei servizi essenziali, l'applicazione delle nuove tecnologie al

---

<sup>1</sup> Fonte: Istituto per lo Sviluppo e la Promozione delle Relazioni Internazionali (ISPRI).

campo dell'informazione e dei *social network*, ha infatti evidenziato le potenzialità destabilizzanti e di condizionamento delle opinioni pubbliche, che il controllo delle reti e dei dati consente. In tale contesto, il *cyberspazio* rappresenta un significativo fattore abilitante per avversari intenzionati a compiere azioni asimmetriche, ibride o criminali, nonché un ideale campo d'azione e di proselitismo per l'estremismo violento. Parimenti, la possibilità di accesso a tecnologie avanzate, da parte di un bacino sempre più ampio di utenti, pone i nostri potenziali avversari in condizione di accedere a strumenti relativamente economici e facilmente reperibili: si pensi ad esempio alla rapida diffusione di droni e mini droni che, pur trovando numerose e utili applicazioni nel settore civile, costituiscono sempre più una minaccia anche per la nostra sicurezza.

In sintesi, l'incessante progresso tecnologico e la digitalizzazione sempre più rapida, in ogni settore, comportano opportunità ma anche sfide. Da una parte, infatti, accelerano la crescita economica, la condivisione di processi, informazioni, idee e comportamenti. Dall'altra, rendono ancor più difficoltoso il mantenimento del tradizionale vantaggio tecnologico della Difesa, rendendo indispensabile investire massicciamente nella ricerca, nelle nuove tecnologie e nella dimensione digitale, per restare al passo con l'evoluzione tecnologica, elaborare quantitativi sempre più rilevanti di informazioni ed essere quindi capaci di prendere le "decisioni giuste", con la "rapidità" richiesta.

In questo contesto, gli effetti sistemici dell'emergenza sanitaria connessa alla diffusione del COVID-19, hanno messo a dura prova la resilienza e le capacità di risposta nazionali, colpendo significativamente anche il comparto industriale della Difesa. Ciò comporta rischi non solo per un settore trainante dell'economia nazionale, per capacità di innovazione e occupazione qualificata, ma anche in termini di mantenimento dell'indipendenza tecnologica e produttiva della Difesa. In uno scenario escalatorio di competizione militare e di evoluzione generazionale delle tecnologie, in campo militare e non solo, è perciò necessario investire in modo strategico nel rilancio della competitività dell'Industria nazionale della Difesa, quale leva per la ripresa economica del Paese e in quanto presidio della futura appartenenza dell'Italia alla cerchia dei Paesi in possesso di capacità militari evolute, a garanzia della nostra sovranità e sicurezza.

La crisi pandemica ha poi richiamato l'attenzione anche sull'attualità e sull'estrema pericolosità della minaccia NBCR (nucleare, biologica, chimica e radiologica) e sulla conseguente esigenza di disporre dei più moderni strumenti di prevenzione, rilevazione e contrasto, anche in quest'ambito, nonché sulla necessità di potenziare le nostre capacità sanitarie.

Infine – ma l'elenco non può certamente considerarsi esaustivo – restano centrali le tematiche dello sviluppo sostenibile e degli effetti connessi ai mutamenti climatici. Il 2020 è stato l'anno più caldo di sempre e il temporaneo calo delle emissioni è soltanto il riflesso del rallentamento delle attività economico-produttive, causato dal COVID-19. In tale quadro, il nesso tra ambiente, pace e sicurezza è ormai acclarato, poiché gli effetti connessi al cambiamento climatico e al progressivo riscaldamento globale costituiscono un'ulteriore causa di destabilizzazione, incidono sullo sviluppo economico-sociale, alimentano conflitti e flussi migratori, inaspriscono le minacce e aumentano la pressione sulle risorse naturali, con implicazioni sull'operatività della Difesa e sulla sua dimensione industriale, già da tempo impegnata nella transizione verso tecnologie più ecosostenibili, per mantenere rilevanza operativa e competitività. Il 2021 vedrà il nostro Paese protagonista su questi temi: ciò sia nell'ambito della Conferenza ONU sul cambiamento climatico (COP-26), organizzata in *partnership* con il Regno Unito, sia nel contesto della presidenza italiana del G-20.

In particolare, il partenariato con la Gran Bretagna per la COP-26 e la concomitante presidenza del G-20 (Italia) e del G-7 (Regno Unito), offriranno anche preziose occasioni di confronto, in un momento importante in cui vanno definiti i rapporti *post-BREXIT*, anche in materia di Difesa, con particolare attenzione all'aspetto industriale.

In tale scenario, le principali aree dalle quali promanano le sfide più immediate per la sicurezza nazionale restano i due archi di crisi, orientale e meridionale, che abbracciano il Mediterraneo allargato.

L'arco orientale, oltre alle latenti tensioni ancora presenti nei Balcani, alla recrudescenza della crisi ucraina e alle più recenti situazioni di instabilità che interessano la Bielorussia e l'area Caucasica, continua ad essere caratterizzato dalla politica estera assertiva della Federazione Russa, particolarmente sentita dagli Alleati geograficamente più vicini. In tale quadrante, cruciale per la nostra sicurezza anche sotto il profilo energetico, la posizione nazionale resta improntata sul cosiddetto approccio a "doppio binario", dimostrando cioè fermezza attraverso il nostro contributo alle iniziative per il rafforzamento della deterrenza sul "Fianco Est" dell'Alleanza e, al contempo, disponibilità al dialogo, per promuovere un confronto su basi meno competitive.

L'area di crisi meridionale, di contro, è interessata dalla situazione di instabilità diffusa, di cui si è detto, che aggravata dal fenomeno del terrorismo e dagli effetti del COVID sta acuendo le sfide della sicurezza per l'Europa e l'Alleanza Atlantica. Il "Fianco Sud" dell'Unione Europea e della NATO versa in una condizione particolarmente complessa ed è interessato da criticità che costituiscono pericolosi vettori di instabilità, cui si aggiunge il fatto che molte sfide, in termini di deterrenza e difesa, tradizionalmente connesse al versante orientale, stanno progressivamente palesandosi anche a Sud.

Crocevia strategico tra Europa, Medio Oriente e Nord Africa, il bacino del Mediterraneo si conferma un epicentro dell'instabilità globale, con le inevitabili conseguenze che ciò comporta per la nostra sicurezza. Se a ciò si aggiunge il fatto che attraverso il mar Mediterraneo – che pure rappresenta solo l'1% della superficie acquee del globo – transitano il 20% del traffico marittimo mondiale nonché il 65% dei flussi energetici destinati al nostro continente, risulta evidente come la sicurezza dell'Europa – e dunque dell'Italia – sia prioritariamente legata alla sicurezza e alla stabilità del Mediterraneo allargato, riflettendosi coerentemente nella politica estera e di difesa del nostro Paese. Al di là del rilevante tema dell'immigrazione, esiste infatti una questione di sicurezza energetica e degli approvvigionamenti di materie prime essenziali per la nostra economia di trasformazione, nonché di tutela dei nostri interessi, economici e commerciali, che non possiamo ignorare. In tale contesto e come già accennato, la presenza di rilevanti risorse petrolifere e di gas, nel quadrante orientale, rendono il Mediterraneo un importante bacino di approvvigionamento energetico, oltre che un crocevia strategico del traffico marittimo mondiale, nell'ambito del quale è essenziale assicurare il rispetto del Diritto Internazionale Marittimo, anche a tutela dei prioritari interessi nazionali.

Sulla base di tali premesse, non è difficile comprendere l'impatto complessivo che le sfide descritte producono su di noi, in termini di scelte da compiere, per adeguare lo Strumento militare nazionale alle esigenze, attuali e future. È necessario cioè acquisire piena consapevolezza del passaggio decisivo che stiamo attraversando, per essere pronti a farci carico della nostra parte di responsabilità, in un mondo che si fa sempre più complicato.

## INDIRIZZI GENERALI

La pandemia causata dal COVID-19 rappresenta una sfida senza precedenti, un *test* alla resilienza e alla capacità di risposta del nostro Paese, per molti aspetti anche più severo di alcuni scenari di crisi e conflitti armati.

Di fronte a questa emergenza, il Presidente del Consiglio ha giustamente indicato quale primo dovere del Governo quello di combattere con ogni mezzo la pandemia, mobilitando tutte le energie su cui possiamo contare. E non vi è alcun dubbio che, nella lotta al *virus*, gli italiani possano contare sulle loro Forze Armate, perché la Difesa continuerà a fare la sua parte, per salvaguardare le vite e la sicurezza dei nostri concittadini. Ciò anche capitalizzando – come stiamo già facendo – l’esperienza maturata e mettendo a disposizione del Paese, in aggiunta al massimo impegno già in essere, anche la capillare struttura organizzativa dei punti “*drive trough*”, allestiti dalle Forze Armate per l’effettuazione dei tamponi, affinché diventino centri per la somministrazione dei vaccini, così da imprimere un’accelerazione decisiva alla campagna vaccinale su tutto il territorio nazionale.

Come è accaduto dall’inizio di questa pandemia, la Difesa continuerà cioè a supportare il Sistema-Paese, grazie alle peculiari e variegata capacità di cui lo Strumento militare dispone – e dovrà continuare a disporre anche in futuro – per assolvere la sua missione primaria: la difesa dello Stato. Capacità che si sono confermate essenziali anche per esprimere quei livelli di prontezza e di reattività necessari a fornire la risposta più efficace alla crisi sanitaria, i cui drammatici risvolti hanno riproposto sfide che hanno molte comunanze con quelle prettamente militari e che, per essere affrontate al meglio, hanno richiesto visione, rapidità, efficacia, prontezza operativa e avanguardia tecnologica.

Non possono pertanto esserci dubbi in merito alla necessità di continuare a investire nei settori della Sicurezza e della Difesa, per rafforzare la capacità dell’apparato statale di resistere e reagire alle crisi, con una visione di lungo periodo del Sistema-Paese.

Una visione che non può prescindere da due aspetti fondamentali:

- da un lato, la necessità di proseguire gli sforzi per una riqualificazione del dibattito politico sulla Difesa e sul suo ruolo;
- dall’altro, il mantenimento di uno Strumento militare all’avanguardia, capace di confrontarsi con le crescenti sfide, poste dallo scenario geopolitico e di sicurezza internazionali.

Sul primo aspetto, intendo proseguire con il lavoro svolto da quando ho l’onore di servire il Paese come Ministro. Continuerò pertanto a promuovere, in ogni sede, una dialettica istituzionale volta a far comprendere meglio ai cittadini l’importanza che la Difesa riveste per il Paese. Il “valore” della Difesa – quale inscindibile connubio di Istituzioni e competenze industriali – piuttosto che il suo “costo”, e perciò il ruolo che la Difesa gioca a sostegno del posizionamento dell’Italia nello scenario internazionale e della competitività del Paese; anche a tutela del nostro patrimonio tecnologico, pensando alle generazioni future.

In merito al secondo tema e a fronte di uno scenario che, come noto, si fa sempre più complicato – anche a causa degli effetti del COVID – abbiamo la responsabilità di mantenere lo Strumento militare nelle migliori condizioni, per poter continuare ad assolvere efficacemente tutti i fondamentali compiti che gli sono assegnati. E ciò significa disporre di Forze Armate sempre più moderne ed efficienti, che sappiano bilanciare al meglio gli investimenti, con le politiche del personale e con i costi di esercizio.



Partendo da questi presupposti intendo quindi proseguire, in primo luogo, nel rafforzamento delle peculiari capacità che la Difesa è in grado di esprimere nelle situazioni di crisi, poiché – come è emerso con chiarezza in questi mesi – si tratta di capacità fondamentali anche per integrare e supportare le Istituzioni, le Amministrazioni e le Imprese che, in condizioni ordinarie, sono responsabili dell'erogazione di servizi essenziali per la collettività.

Nel solco di quanto ho illustrato al Parlamento in occasione della recente presentazione delle Linee Programmatiche del Dicastero, confermo pertanto la volontà di perseguire tre priorità strategiche:

1. rafforzare le capacità impiegate nella gestione della pandemia, valorizzando le lezioni apprese, per consentire alla Difesa di supportare in maniera ancor più efficace il Paese, in questa emergenza o in situazioni analoghe che dovessero presentarsi in futuro;
2. contribuire fattivamente alla sicurezza internazionale e alla tutela degli interessi strategici nazionali, a fronte di uno scenario caratterizzato da scontri di influenze, che determinano incerti e instabili equilibri di potere e inediti profili di rischio rispetto al passato;
3. proseguire e dare ulteriore impulso al processo di rinnovamento/ammodernamento dello Strumento militare, valorizzando pienamente l'intero potenziale esprimibile dall'Industria della Difesa, di cui è essenziale assicurare lo sviluppo e il posizionamento sul mercato europeo ed internazionale.

Per quanto riguarda la prima direttrice, cioè il rafforzamento delle capacità esprimibili dalla Difesa in situazioni di crisi, resto fermamente convinto della necessità di potenziare l'autonomia logistica delle Forze Armate procedendo, in primo luogo, al ripianamento degli equipaggiamenti, dei mezzi, delle dotazioni e delle scorte, ai quali abbiamo attinto per la gestione dell'emergenza, e potenziando ulteriormente le capacità di intervento rapido dello Strumento militare. Questa emergenza ha infatti fornito ulteriore evidenza del fatto che l'operatività delle Forze Armate poggia su una credibile ed efficiente struttura di supporto logistico, a tutto tondo, qualitativamente e quantitativamente adeguata. Nell'ambito delle attuali disponibilità finanziarie, intendo perciò dare opportuna rilevanza a tale esigenza e, in questo senso, ho incaricato lo Stato Maggiore della Difesa di condurre uno studio sulle necessità complessive di rafforzamento logistico e infrastrutturale della Difesa, nonché sui costi ad esse associati.

Sempre nel quadro del rafforzamento della capacità delle Forze Armate di operare in contesti particolarmente degradati, oltre a incrementare – come stiamo già facendo – gli strumenti di prevenzione e contrasto della minaccia Nucleare, Biologica, Chimica e Radiologica, proseguiremo nel potenziamento della Sanità militare. A questo proposito, nel corso del 2020, la Difesa ha già indetto un concorso straordinario per l'arruolamento, con chiamata diretta, di ufficiali medici e sottufficiali infermieri. Ad aprile dell'anno scorso, è stato poi concluso l'adeguamento capacitivo del Policlinico Militare del Celio, realizzando un reparto COVID che dispone oggi di oltre 150 posti letto, di cui un terzo per la terapia intensiva/sub-intensiva. Nel 2021, anche grazie alle risorse che sono state previste per questo scopo in Legge di Bilancio, proseguiremo nella riorganizzazione della Sanità militare, perseguendo la sua definitiva transizione in senso interforze e nell'ottica di una sempre maggiore interazione e interoperabilità con il Servizio Sanitario Nazionale.

Per fronteggiare la pandemia, in effetti, è stato sviluppato anche un modello complementare di Sanità militare, fondato su professionalità particolarmente qualificate. L'esperienza ha dato frutti molto importanti, sia sul piano dell'immediato supporto operativo sia, soprattutto, per il significativo scambio scientifico-culturale con il settore civile, creando un bacino di personale "fidelizzato", a cui poter attingere anche per le future esigenze delle Forze Armate.



Un ulteriore tassello essenziale, nel supporto fornito dalla Difesa nel recente quadro emergenziale, è stato poi rappresentato dalle infrastrutture operative, di cui il comparto dispone. È indispensabile procedere al loro potenziamento, dal momento che si sono rivelate dei veri e propri moltiplicatori di efficacia durante la pandemia. Vanno pertanto rafforzate le capacità alloggiative e, più in generale, quelle logistiche, di stoccaggio e di distribuzione nelle aree nevralgiche del Paese, anche in misura parzialmente ridondante rispetto a quelle strettamente indispensabili in condizioni di normalità, per assicurare la necessaria mobilità operativa e la massima rapidità di intervento alle nostre Forze Armate.

È poi indispensabile continuare a valorizzare e sostenere le capacità produttive, di cui la Difesa già dispone, anche attraverso l'intensificazione delle sinergie con gli Istituti di Ricerca e con le eccellenze industriali del Paese. In questo quadro, abbiamo recentemente sottoscritto un'intesa tra l'Agenzia Industrie Difesa, lo Stabilimento Chimico Farmaceutico Militare e la Fondazione Toscana *Life Sciences*, per la creazione di un polo di ricerca e sviluppo per la produzione di vaccini e anticorpi, a ulteriore riprova dell'importanza dell'apporto fornito dalla Sanità militare nella gestione della crisi pandemica e quale risultato delle sinergie poste in essere, con il mondo dell'Università e della ricerca, per combattere più efficacemente il *virus*. Un apporto essenziale anche in campo diagnostico che, come emerso in occasione dell'individuazione della cosiddetta variante inglese del *virus*, ha visto la Difesa protagonista.

### §§§

La gestione dell'emergenza non può tuttavia distogliere la nostra attenzione da quanto accade intorno a noi. Vengo così alla seconda delle priorità strategiche enunciate inizialmente e cioè il contributo alla stabilità e alla sicurezza internazionale, in un impegnativo contesto di riferimento, reso ancora più complicato dalla pandemia.

È un incontrovertibile *trend* geopolitico, quello cui ci troviamo di fronte, che vede il quadro di sicurezza dell'area mediterranea in costante peggioramento, verso una situazione di progressiva instabilità.

Mai come ora assistiamo, nel Mediterraneo – cioè nell'area di prioritario interesse nazionale – all'insorgere di minacce e rischi che impattano negativamente sugli interessi del nostro Paese, siano essi economici o di sicurezza.

La destabilizzante presenza di milizie straniere in Libia, la perdurante situazione di instabilità in Libano e di tensione nella regione del Golfo, la ricomposizione di alleanze e aggregazioni tra Paesi dell'area, dettate da crescenti rivalità e conflitti di interessi, i contenziosi marittimi in corso nel quadrante orientale, le contese per l'accesso alle rotte commerciali e per il controllo delle risorse energetiche, rappresentano alcune delle criticità che rischiano di chiudere in spazi angusti il Mediterraneo allargato, attraverso il quale passano le nostre vitali linee di navigazione, quale conseguenza di un decennio di crisi, conflitti e radicali trasformazioni dei rapporti internazionali, che l'emergenza sanitaria ha accelerato e accentuato nelle conseguenze.

Alla luce di ciò, è indifferibile l'esigenza di articolare una nuova strategia della Difesa per il Mediterraneo che – di concerto con gli altri Ministeri interessati – declini l'uso complementare dei mezzi a disposizione del Paese, per contribuire a conferire stabilità a quest'area, a cui sono indissolubilmente connessi i nostri obiettivi di sviluppo e progresso.

In altri termini, la Difesa è chiamata a difendere gli interessi italiani in uno scenario di accresciuta competizione strategica e di progressivo degrado del tessuto di sicurezza. Dobbiamo accettare compiutamente il fatto che il Mediterraneo di oggi non è quello che conoscevamo, anche soltanto qualche anno fa. Occorre quindi sviluppare una nuova visione, che si traduca in una nostra presenza rafforzata, più visibile e percepita come fattore di stabilità. Una visione aggiornata, che contribuisca a migliorare la promozione e la tutela degli interessi nazionali, da sempre assicurata dalla nostra tradizionale capacità di contribuire alla costruzione di rapporti politici, puntando sul dialogo e sulla collaborazione con tutti gli attori. Una capacità che ora va appunto rafforzata, in ragione delle preoccupanti dinamiche in atto, con una presenza più intensa e credibile orientata – assieme a quella dei nostri Alleati – nella difesa di spazi aperti di libertà e cooperazione nel Mediterraneo. Ed è esattamente questa, la chiave di lettura che deve essere data all’impegno militare italiano nella regione.

La nostra partecipazione alle missioni al di fuori del territorio nazionale – che si completa anche attraverso le attività di cooperazione militare – è infatti il “*pivot*” intorno al quale si coagulano gli sforzi per promuovere e dare concretezza a iniziative bilaterali e multilaterali, che portano positive ricadute al nostro Paese, non soltanto in termini di sicurezza e di credibilità internazionale dell’Italia, ma anche sotto il profilo economico e industriale.

Muovendo da questi presupposti, nel 2020 abbiamo già incrementato la nostra presenza nel Mediterraneo orientale, in risposta alla crescente proiezione di attori vecchi e nuovi, che minacciano, tra le altre, le prerogative legittime di sfruttamento delle risorse energetiche e, più in generale, mettono a repentaglio le attività economiche, inclusi i trasporti, anche mediante un uso a volte spregiudicato del Diritto Internazionale Marittimo. Sempre in quest’ottica, va letta anche la volontà di partecipare, presumibilmente già a partire da quest’anno, alla Forza Marittima di UNIFIL.

Contestualmente, la stabilizzazione della Libia resta la nostra priorità strategica. Nel quadro del più ampio sforzo nazionale teso alla pacificazione del Paese, il Dicastero ha quindi rilanciato le attività di cooperazione tecnico-militare con il Ministero della Difesa libico, per supportare quest’ultimo in termini di riorganizzazione delle sue strutture operative, nella formazione e nell’addestramento, in questa fase decisiva di ricostruzione unitaria delle istituzioni libiche. A questo scopo, lo scorso dicembre ho siglato un accordo tecnico con il mio omologo, che individua e disciplina le attività di cooperazione militare. Di particolare rilievo è inoltre il supporto che, a partire da luglio scorso, la Difesa sta assicurando alle Autorità libiche per le attività di sminamento umanitario, con l’invio di personale specializzato e la cessione gratuita di mezzi ed equipaggiamenti. Infine, sempre con riferimento alla situazione in Libia, resta fondamentale il ruolo della missione europea IRINI, che è a guida italiana.

Nell’ottica di coniugare le nostre esigenze di sicurezza al consolidamento delle legittime istituzioni locali – promuovendo al contempo stabilizzazione e sviluppo – continueremo poi a dare elevata priorità alla “costruzione di capacità” (il cosiddetto *capacity building*), tratto saliente e caratterizzante del nostro impegno in tutte le missioni internazionali e in particolare di quelle a favore dei Paesi maggiormente impegnati nella lotta al terrorismo internazionale dell’area MENA (*Middle East and North Africa*), del Corno d’Africa e del Sahel. In questo contesto, nell’ambito del rafforzamento del dispositivo per il Sud della NATO, renderemo disponibile un *team* di esperti a favore dei paesi *partner*, situati lungo il “Fianco Sud” dell’Alleanza, che richiedano collaborazione per l’addestramento, la consulenza e lo sviluppo di capacità, nell’ambito della sicurezza e della difesa del territorio. A questo riguardo, continueremo ad esercitare la nostra azione verso i Paesi alleati, per far comprendere l’importanza di un adattamento sostanziale della NATO verso Sud, in termini di piani e di capacità necessarie a favorire la stabilizzazione delle aree di crisi, dove crescono gli spazi per nuovi rischi e minacce.

Con riferimento all'Iraq, dove continuano a persistere condizioni di insicurezza diffusa, come dimostrato dai recenti avvenimenti e in esito al confronto avuto con il Segretario Generale della NATO e con i miei omologhi, in occasione dell'ultima riunione ministeriale dell'Alleanza Atlantica, sosterremo il "rafforzamento" della Missione NATO nel Paese, con lo scopo di incrementare le attività addestrative, di consulenza ed esercitative, coerentemente con le condizioni di sicurezza. Siamo inoltre pronti ad assumere la guida della Missione, al termine del Comando danese, a conferma dell'importanza della nostra presenza in un'area fondamentale per l'assetto degli equilibri in Medio-Oriente.

In aggiunta agli impegni già in atto, quest'anno intendo poi rafforzare la nostra presenza in Mali e Niger, aumentando così l'apporto europeo alla Coalizione per il Sahel, a vantaggio della stabilità di un'area adiacente alla Libia, e contribuendo al contrasto al terrorismo nella Regione. La partecipazione alla *Task Force* TAKUBA, già decisa nel 2020, prevede l'impiego di elicotteri per attività di evacuazione medica e, recentemente, ha visto l'avvio delle attività, con la partenza della prima aliquota di personale.

A fronte della perdurante tensione nell'area del Golfo, stiamo poi valutando, sempre a partire da quest'anno, un impegno misurato e bilanciato nel quadro dell'iniziativa multinazionale di sicurezza marittima, nota come EMASOH (*European-led Maritime Awareness Strait Of Hormuz*), a cui il Paese aderisce già a livello politico. Qualora se ne confermasse l'opportunità, l'attività sarà sottoposta all'approvazione del Parlamento, nell'ambito della presentazione da parte del Governo della Deliberazione Missioni Internazionali 2021.

La stabilità dei Balcani Occidentali resta un obiettivo cruciale per l'Italia, per la NATO e per l'UE, in ragione del potenziale impatto che l'eventuale acuirsi delle tensioni in quest'area potrebbe avere sull'Europa tutta. Per questo, confermo il livello del nostro impegno nella Missione KFOR, anche se nel corso del 2021 ne cederemo temporaneamente il comando all'Ungheria, con l'intendimento di acquisirne nuovamente la guida, l'anno successivo.

Per quanto concerne l'Afghanistan, in funzione delle decisioni recentemente assunte dall'Alleanza sulla conclusione della missione militare, il dispositivo nazionale sarà conseguentemente rimodulato, prevedendo dapprima l'impiego aggiuntivo del personale logistico funzionale al ripiegamento e alla correlata *force protection* e, successivamente, una graduale riduzione del personale sino al termine esigenza, in linea con la pianificazione della NATO. Nel contempo, l'Italia, in questa delicata fase, non farà mancare il proprio supporto all'Afghanistan e alle sue Forze di Sicurezza affinché si creino le premesse per un percorso di riconciliazione interna che porti stabilità, pace e prosperità.

La portata delle sfide che caratterizzano l'attuale contesto di riferimento, descritto nella prima parte del Documento, va oltre le capacità dei singoli Paesi. Per questo, in linea con gli orientamenti presentati al Parlamento dal Presidente del Consiglio e coerentemente con gli ancoraggi storici dell'Italia, la politica di Difesa vede nella NATO, nell'Unione Europea e nelle Nazioni Unite, i pilastri del nostro sistema di alleanze, indispensabile per assicurare al Paese la necessaria cornice di sicurezza, a fronte di minacce che assumono nuove e sempre più complesse forme e modalità operative.

Atlantismo significa che la NATO è e resta il nostro imprescindibile punto di riferimento, in termini di valori condivisi, dissuasione, deterrenza e difesa.

Una Alleanza che deve oggi confrontarsi con nuovi attori, nuove dinamiche internazionali, nuove fonti di instabilità, nuovi domini operativi. Tutti temi che hanno portato ad una riflessione politica, a cui abbiamo partecipato attivamente, sia contribuendo al dibattito che alimentando i lavori dell'iniziativa "NATO 2030" – affidata ad un gruppo di esperti – dalla quale, tra le altre proposte, è emersa l'esigenza di rivisitare il "concetto strategico" dell'Alleanza, risalente al 2010.

Rivisitazione cui contribuiremo fattivamente, con il convincimento che l'Alleanza, pur nella sua dimensione regionale, deve oggi essere pronta, in maniera coesa, ad affrontare le sfide globali, quando queste interessano la nostra sicurezza, sempre mantenendo un approccio realmente a 360 gradi, che tenga conto cioè di ogni tipo di minaccia, in ogni dominio, e di tutte le direzioni strategiche, con particolare riferimento a quel "Fianco Sud" che coincide, in larga parte, con il nostro Mediterraneo allargato.

Infine, in merito al tema della condivisione degli oneri, il cosiddetto "*burden sharing*", nella recente Ministeriale ho avuto l'opportunità di evidenziare agli Alleati, oltre alla partecipazione alle Missioni nei più importanti Teatri Operativi – che ci vede stabilmente tra i maggiori contributori – anche l'incremento delle spese nazionali per la Difesa, supportato dal rifinanziamento del fondo pluriennale per sostenere i maggiori investimenti della Difesa, previsto dall'ultima Legge di Bilancio, che conferendo maggiore stabilità e certezza al *budget* del Dicastero, ci consentirà di tendere verso il progressivo allineamento alla media della spesa degli Alleati europei.

L'Europa rappresenta l'altro pilastro della nostra sicurezza.

L'Unione è il nostro orizzonte naturale: una scelta strategica e irreversibile per il nostro Paese. E questo perché, come ha ricordato anche il Presidente Draghi, senza l'Italia non c'è Europa, ma fuori dall'Europa c'è meno Italia.

In un momento per molti aspetti "storico", in cui anche l'Unione Europea sta dedicando un'attenzione sempre maggiore alla dimensione della sicurezza e della difesa – riconoscendo in essa un tassello fondamentale nella costruzione di un'Unione più politica, indispensabile per poter competere sulla scena mondiale – continueremo perciò a fornire il nostro convinto contributo al rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa Comune, nel solco dell'aspirazione dell'UE di raggiungere una maggiore autonomia strategica, sia tecnologico-industriale che in termini di capacità di intervento.

Ciò dovrà avvenire in piena sinergia e complementarietà con la NATO poiché, tengo a sottolinearlo, l'azione promotrice dell'Italia, verso lo sviluppo e l'acquisizione di capacità militari europee, assolutamente necessarie, deve essere interpretata quale naturale e coerente azione di rafforzamento del pilastro europeo dell'Alleanza, a conferma dell'indissolubilità del rapporto transatlantico.

Autonomia strategica non significa devitalizzare la difesa collettiva ma, nell'ottica di una condivisione degli oneri, significa saper contribuire a rafforzare la cooperazione tra UE e NATO, e non disimpegnarsi dalla cornice di sicurezza collettiva, assicurata con successo dall'Alleanza da oltre 70 anni.

Ed è partendo da questo presupposto che la Difesa sta contribuendo allo sviluppo del cosiddetto "*Strategic Compass*" (la "Bussola Strategica"), che costituirà la guida politico-strategica dei processi di pianificazione, con l'obiettivo di conferire coerenza a tutte le iniziative in ambito UE e assicurare la loro complementarietà con la NATO. In questo quadro giova ricordare che, nell'ambito delle iniziative già operanti, e mi riferisco in particolare al Programma di Sviluppo dell'Industria Europea della Difesa (EDIDP), l'Industria nazionale è coinvolta in ben 9 dei 16 progetti totali, guidandone 2, per un contributo comunitario complessivo di oltre 134 milioni di Euro, e contestualmente siamo particolarmente attivi nella Cooperazione Strutturata Permanente (PESCO), in cui partecipiamo a 25 dei 47 progetti complessivi, guidandone 9.

Il recente raggiungimento di un accordo sul regolamento che istituisce il Fondo Europeo della Difesa (EDF) rappresenta poi un ulteriore, significativo passo in avanti – che l'Italia ha fortemente sostenuto – verso la costruzione europea nel settore della sicurezza e della difesa. Il nostro impegno è adesso rivolto ad assicurare che venga riconosciuto un rango adeguato al nostro Paese, in linea con le

aspettative di valorizzazione del comparto industriale nazionale, attraverso una oculata assegnazione dei nuovi incentivi finanziari che, pur se insufficienti al pieno conseguimento di tutti gli obiettivi, ammontano comunque a 7,9 miliardi di Euro nel periodo 2021-2027.

Il “Programma di Lavoro” di EDF, in elaborazione in ambito Commissione, ci vede attualmente impegnati, insieme ai nostri principali *partner* (Francia, Germania e Spagna), nell’individuare le soluzioni capacitive e progettuali più idonee per meglio impiegare i fondi nella ricerca e nello sviluppo e per garantire il posizionamento strategico e la competitività dell’Industria nazionale, nei principali consessi operativi europei. È inoltre imperativo rafforzare la presenza e la partecipazione nazionale nei fora e nelle agenzie internazionali connesse alle iniziative menzionate, con particolare riferimento all’Agenzia Europea della Difesa (EDA) e alla Direzione Generale per l’Industria della Difesa e lo Spazio, in seno alla Commissione Europea, all’Organizzazione Congiunta per la Cooperazione in materia di Armamenti (OCCAR), etc. Oltre a seguire con attenzione i processi di selezione, il Dicastero è quindi impegnato nell’individuare i percorsi di impiego più idonei per poter disporre di un adeguato numero di candidati nazionali dall’elevato profilo professionale, che assicurino le maggiori chance di successo nell’ambito dei concorsi internazionali.

Il posizionamento internazionale della Difesa si completa, infine, nel contributo alle iniziative delle Nazioni Unite, in concorso alla pace e alla stabilità internazionale, che intendo confermare. In ambito ONU, in particolare, l’Italia detiene il primato – di cui possiamo esser orgogliosi – tra i paesi occidentali che forniscono “caschi blu” alle Nazioni Unite.

### §§§

Passo ora alla terza delle priorità strategiche che ho enunciato inizialmente, cioè l’esigenza di dare ulteriore impulso al processo di adeguamento delle Forze Armate, per garantire allo Strumento militare capacità e livelli di prontezza idonei a fronteggiare le nuove minacce – comprese quelle a oggi soltanto ipotizzabili – nonché per operare efficacemente in tutti i domini e in tutti gli scenari, valorizzando al contempo l’intero potenziale esprimibile dall’Industria della Difesa.

Credo infatti che, alla luce della complessità del quadro di riferimento, sia necessario accelerare l’ammodernamento delle nostre Forze Armate, proseguendo anche negli sforzi per conferire maggiore stabilità e certezza al *budget* della Difesa.

E se, da un lato, questo processo deve guardare convintamente al futuro, in termini di innovazione, interoperabilità e digitalizzazione, dall’altro dovrà procedere anche all’insegna del bilanciamento e dell’omogeneità tecnologica, indispensabile per assicurare l’effettiva integrazione tra tutte le componenti.

In questo quadro, intendo proseguire nel processo di integrazione interforze, per conseguire il più alto grado di efficienza, efficacia e rapidità dei processi, salvaguardando e valorizzando al contempo le peculiarità di ciascuna Forza Armata. Inoltre, per incrementare la capacità della Difesa di operare in maniera sinergica in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d’azione anche all’ambiente cibernetico e allo spazio, la Difesa intende proseguire con l’implementazione e il consolidamento del Comando interforze delle Operazioni in Rete e del Comando interforze Operazioni Spaziali.

Contestualmente, anche tenendo conto degli obiettivi capacitivi indicati dalla NATO, resta indispensabile colmare i principali *gap* capacitivi di tutte le componenti. Solo uno Strumento interforze sempre più moderno, tecnologicamente omogeneo e avanzato, fortemente integrato e bilanciato tra tutte le sue componenti, è infatti in grado di produrre effetti rilevanti e assicurare la tutela più efficace degli interessi nazionali, a fronte del complesso e delicato scenario di riferimento delineato.



In particolare, il processo di ammodernamento delle Forze Armate dovrà proseguire su alcuni elementi chiave: la riqualificazione della spesa, la certezza delle risorse finanziarie, la capacità di realizzare i programmi in coerenza con le esigenze operative delle Forze Armate, in un'ottica di valorizzazione e sviluppo delle capacità tecnologiche e industriali nazionali nonché di supporto all'*export*, in un *trend* di crescita graduale e strutturale degli investimenti.

E con riguardo al tema delle prospettive di stabilità e di profondità degli stanziamenti, attraverso il rifinanziamento del "Fondo relativo all'attuazione dei programmi di investimento pluriennale per le esigenze di Difesa nazionale", previsto dalla Legge di Bilancio 2021-2023, il Parlamento ha assicurato maggiore certezza ai finanziamenti destinati al Dicastero, riconoscendo il valore strategico e propulsivo per l'intera economia del Paese, degli investimenti nella Difesa.

L'impegno del Governo è, adesso, quello di assicurare che questo fondo assuma carattere strutturale e divenga lo strumento principale per sostenere l'ammodernamento delle Forze Armate.

Inoltre, nella considerazione che, differentemente da quanto avveniva gli anni scorsi, le risorse previste da questo fondo sono già nelle disponibilità della Difesa, dobbiamo assicurare al più presto il loro utilizzo. Per questo, stiamo già lavorando al Documento Programmatico Pluriennale per il 2021, che intendo inviare al Parlamento al più presto.

Contestualmente, mi impegnerò con il Ministro per lo Sviluppo Economico affinché venga assicurato il finanziamento di programmi specifici, di prioritario interesse nazionale, in settori ad alta valenza tecnologico-industriale e caratterizzati da una rilevante componente di ricerca e sviluppo. Questi programmi sono infatti fondamentali, per il mantenimento delle indispensabili competenze tecnologiche sovrane e per i correlati ritorni, in termini di competitività e crescita economica.

Oggi più che mai, infatti, come più volte già sottolineato, le risorse destinate alla Difesa rappresentano, oltre ad un indispensabile investimento per garantire la nostra sicurezza, una leva strategica per l'economia nazionale. Gli investimenti in questo campo non sono soltanto un tassello rilevante della nostra sovranità, ma anche un elemento essenziale della competitività dell'Italia e del suo futuro di appartenenza alla cerchia dei Paesi tecnologicamente più avanzati, condizione indispensabile per assicurare libertà e sicurezza alle future generazioni di italiani.

Soprattutto in questa fase, confermo pertanto la necessità di impiegare le risorse della Difesa per sviluppare pienamente l'intero potenziale esprimibile dall'Industria di settore, attraverso una rinnovata sinergia, in grado di armonizzare al meglio le esigenze delle Forze Armate con le capacità e gli obiettivi di sviluppo strategico del comparto industriale, e dando priorità ai programmi di investimento con maggiori effetti positivi sulla nostra sovranità tecnologica e sulla nostra economia.

L'Industria della Difesa e della Sicurezza non può essere vista soltanto come un incubatore di ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica. È anche un catalizzatore e un moltiplicatore di investimenti, fondamentale per sostenere le prospettive di rilancio e crescita dell'economia nazionale, che dobbiamo pertanto valorizzare.

Al tempo stesso, l'Industria di settore deve sapersi integrare attivamente e consapevolmente in una visione prospettica del Sistema-Paese. Ciò significa uno sforzo maggiore, in termini di competitività, innovazione, investimento in ricerca e sviluppo, per garantire quel contenuto di eccellenza tecnologica di cui lo Strumento militare deve poter disporre, in modo che l'Italia non debba dipendere da tecnologie e prodotti esteri e possa presentarsi come *partner* strategico, nei principali programmi che, per loro natura e per massa di investimenti richiesti, hanno dimensione internazionale.

Nell'ottica di definire e strutturare gli obiettivi specifici della Difesa, in un più ampio approccio complessivo nazionale, intendo formalizzare, con un documento di imminente pubblicazione, una specifica direttiva per la Politica Industriale della Difesa, che fornisca slancio e indirizzo strategico alle sinergie tra la Difesa, gli altri Dicasteri, l'Università, la comunità scientifica e della ricerca, e l'Industria – includendovi le Piccole e Medie Imprese delle filiere e le *start up* – perseguendo anche le potenziali osmosi con i settori civili che possono essere incubatori di innovazione tecnologica, a beneficio di ogni comparto produttivo del Paese. Con questo indirizzo, è mio intendimento orientare il percorso con cui contemperare le esigenze operative e di modernizzazione dello Strumento militare con l'obiettivo di consolidare il vantaggio tecnologico e la competitività dell'Industria nazionale. In frangenti di crisi come l'attuale, in cui fenomeni recessivi si intersecano con equilibri geopolitici deteriorati e rapidissime evoluzioni tecnologiche, diventa fondamentale investire nel pieno rilancio dell'Industria della Difesa, non solo quale settore trainante dell'economia ma, come ho detto, in quanto presidio di sovranità, libertà, sicurezza e prosperità per il futuro del Paese. Al riguardo, a fronte degli sforzi compiuti dal Parlamento nell'ultima Legge di Bilancio, avverto la precisa responsabilità di rafforzare il ruolo strategico degli investimenti del Dicastero, quale prioritario strumento di sviluppo e rafforzamento dell'Industria nazionale, in un'ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale, per tutelare l'autonomia strategica delle nostre Forze Armate, garantire al Paese e alla sue eccellenze industriali un posizionamento di rilievo nei principali e più innovativi programmi di cooperazione europei ed internazionali, e accrescere la rilevanza tecnologica e la competitività del *know how* italiano nel mondo. L'efficacia di tali investimenti passa anche attraverso un'azione di semplificazione e chiarimento della cornice normativa di disciplina degli appalti nel settore del *procurement* militare. Mi riferisco, in particolare, agli appalti rientranti nel campo di applicazione del decreto legislativo n. 208 del 2011 di recepimento della direttiva 2009/81/CE e alla opportunità di dotarsi, in tempi rapidi, di una cornice regolatoria di livello secondario finalmente organica che sia in grado di superare la complessità dell'attuale quadro regolamentare.

In tale quadro, per favorire uno sviluppo armonioso dell'intero comparto industriale e il posizionamento strategico di tutti i campioni dell'Industria nazionale nei settori dell'aerospazio, della cantieristica navale ad alta tecnologia e del terrestre, al fine di poter disporre di uno Strumento militare interoperabile e interconnesso, omogeneo sul piano tecnologico e bilanciato in tutte le sue Componenti, è necessario garantire prospettive bilanciate di finanziamento, a tutti i settori tecnologicamente rilevanti del comparto industriale nazionale. In quest'ottica, le Forze Armate continueranno a rappresentare clienti esigenti che, necessitando di prodotti all'avanguardia, stimoleranno l'Industria ad essere ancor più efficace e globalmente competitiva.

Intendo pertanto essenziale istaurare, in piena sinergia e condivisione di intenti con l'Industria nazionale, un processo di razionalizzazione degli investimenti, volto a definire i programmi strategici da finanziarie, secondo il criterio della massima convergenza tra le esigenze capacitive delle Forze Armate e le capacità produttive, le traiettorie di innovazione, le strategie di cooperazione e la competitività dell'Industria nazionale, in un'ottica di complessiva ricaduta positiva sul tessuto produttivo nazionale.

Il mercato nazionale deve essere infatti visto in un'ottica pienamente integrata e complementare con gli altri due pilastri della politica industriale del Dicastero. In primo luogo, una mirata strategia di cooperazione internazionale, volta a sfruttare le sinergie della dimensione europea e transatlantica, per l'ottimizzazione dei costi e il posizionamento dell'Italia nei principali programmi di sviluppo a più elevato gradiente di innovazione tecnologica. Il secondo, volto a colmare definitivamente il *gap* con i principali Paesi con i quali l'Italia si confronta sul piano commerciale e industriale, sviluppando

un efficace piano di supporto all'*export*, mediante il ricorso sistematico e strutturale ai meccanismi di cooperazione riconducibili ad accordi cosiddetti G2G, cogliendo con convinzione e responsabilità le opportunità offerte dall'innovato quadro normativo. A tal fine, la recente intesa sottoscritta con i Dicasteri degli Esteri e dell'Economia e delle Finanze, crea i presupposti per lo sviluppo di un efficace piano di supporto all'*export*, con la compiuta implementazione dello strumento del G2G, colmando definitivamente il *gap* con i principali Paesi con i quali l'Italia si confronta, sul piano commerciale e industriale. In quest'ottica, una prima applicazione concreta di questo nuovo strumento è rappresentata dalla cooperazione con l'Austria, nel settore elicotteristico, cui a breve seguiranno analoghe intese con Serbia e Slovenia, nel settore degli aeromobili da trasporto.

### §§§

Nelle linee programmatiche del Dicastero trova poi posto anche il tema della “Difesa verde”, la cosiddetta “*Green Defence*”.

Il cambiamento climatico rappresenta infatti una delle principali sfide del nostro tempo, per le implicazioni che gli effetti dei mutamenti del clima hanno in termini di sicurezza, oltre che sotto il profilo sociale ed economico. Implicazioni di cui dovremo tenere sempre più conto, nella pianificazione delle operazioni, nell'approntamento delle Forze e nella definizione delle caratteristiche dei nuovi equipaggiamenti, per adeguare le nostre capacità di risposta ed essere pronti sia ad intervenire rapidamente, in caso di disastri naturali, sia ad operare in condizioni sempre più estreme.

In linea con le iniziative in ambito UE e NATO, la Difesa è poi anche attivamente impegnata a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e ad incrementare la resilienza del Sistema-Paese, anche investendo nello sviluppo di tecnologie verdi che consentano di ridurre i consumi e la dipendenza da fonti energetiche non rinnovabili.

Attraverso l'attuazione del Piano per la Strategia Energetica della Difesa (Piano SED), il Dicastero intende, da un lato, perseguire gli obiettivi nazionali di sostenibilità, miglioramento dell'efficienza e riduzione delle emissioni – con contestuali positivi riflessi anche sulle spese – dall'altro, incrementare i livelli di sicurezza e resilienza dell'approvvigionamento energetico, a fronte delle crescenti minacce anche su questo versante. Su quest'ultimo aspetto, in particolare, puntiamo ad assicurare il mantenimento dell'operatività, anche in caso di scenari degradati dovuti a *shock* energetici, calamità naturali e/o attacchi ibridi. L'ammodernamento delle infrastrutture, che stiamo portando avanti, si basa pertanto sul modello degli *smart military district* e ha lo scopo di realizzare – partendo dall'individuazione delle infrastrutture di importanza strategica – installazioni militari energeticamente autosufficienti e resilienti, anche dal punto di vista della *cyber security*.

Più in generale, sul fronte infrastrutturale e nell'ambito del rinnovamento complessivo del settore, intendo proseguire nell'opera di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare, con l'obiettivo di concorrere al rafforzamento della resilienza nazionale, incrementare la *performance* antisismica degli edifici, contenere i costi di esercizio e migliorare le condizioni, la qualità della vita e di lavoro del personale, all'interno delle nostre infrastrutture. Intraprenderemo ulteriori iniziative anche sul fronte delle valorizzazioni, dismissioni e alienazioni degli immobili, non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte – ma che potrebbero soddisfare le esigenze di altre Amministrazioni o dei territori – anche mediante progetti di riqualificazione, in una prospettiva di sinergia tra l'ambito militare e quello civile. In questa ottica, tra i numerosi accordi che stiamo concludendo, si colloca il Protocollo d'Intesa recentemente sottoscritto con la Cassa Depositi e Prestiti, con il coinvolgimento, per il Dicastero, anche di Difesa



Servizi S.p.A., che definisce i principi regolatori di una cooperazione per supportare la Difesa nel recupero, l'ammmodernamento e lo sviluppo del parco infrastrutturale delle Forze Armate, di miglioramento della qualità degli ambienti di lavoro, nonché di contenimento dell'impatto ambientale e di rafforzamento del livello di integrazione, fra le nostre infrastrutture e il tessuto urbano e sociale in cui sono inserite.

### §§§

Da ultimo, ma non in ordine di importanza, nel più ampio quadro del processo di modernizzazione e rinnovamento del comparto, un ruolo centrale è rivestito dalle politiche per il personale, militare e civile, poiché esso costituisce il perno del sistema Difesa.

In continuità con quanto enunciato in occasione della presentazione delle Linee Programmatiche, voglio ribadire la centralità della componente umana e la sua strategicità, per il conseguimento degli obiettivi istituzionali della Difesa.

È soprattutto sul nostro personale che dobbiamo puntare, per lo straordinario senso del dovere, lo spirito di sacrificio e per i peculiari valori che ne ispirano e ne conformano la professionalità. Valori e senso del dovere che hanno trovato un'ulteriore conferma nell'impegno con cui il personale della Difesa si sta dedicando alla lotta contro il COVID.

Al riguardo, è l'intero inquadramento normativo che regola il settore del personale, a richiedere di essere aggiornato, per reggere le sfide del nostro tempo. A partire dalla Legge 244 del 2012, per passare alle norme sul reclutamento, piuttosto che alle ipotesi relative a forme innovative di Riserva, confermo l'intenzione del Dicastero di farsi carico di un'iniziativa in questo senso, tenendo conto delle proposte già presentate in Parlamento.

Con la legge 244, la Difesa adottò virtuosamente una revisione dello Strumento Militare che, attraverso una riduzione del personale, mirava ad ottenere risparmi per liberare risorse a favore di altri settori e conseguire, in tal modo, un maggiore equilibrio tra le voci di spesa del bilancio (personale, esercizio e investimento). Tuttavia, le scelte a suo tempo effettuate non hanno ottenuto l'effetto voluto, per molteplici ragioni. Tra queste, il fatto che i risparmi derivanti dalla riduzione del personale hanno contribuito, in parte, al miglioramento dei saldi di finanza pubblica, imposti dalla *Spending Review*, e per la quota rimanente sono stati ulteriormente erosi dagli obiettivi di risparmio, sulla spesa dei singoli Dicasteri, fissati annualmente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'obiettivo di un miglior bilanciamento tra le diverse voci del *budget* della Difesa – in particolare a favore degli investimenti e del settore esercizio, cui ho fatto cenno e che è stato alla base della legge 244 – resta valido e va dunque preservato. E in questo senso vanno interpretati gli sforzi per aumentare la voce investimento, anche grazie alle maggiori risorse del Fondo per la Difesa, previsto dalla Legge di Bilancio, di cui ho già diffusamente parlato. Allo stesso modo, intendo proseguire nell'impegno per destinare – così come è già avvenuto l'anno scorso e come avverrà anche quest'anno – maggiori risorse al settore Esercizio, ossia la voce del bilancio in cui ricadono attività fondamentali per l'approntamento e il funzionamento dello Strumento militare, quali l'addestramento e la manutenzione dei mezzi, comunque oggi ancora non pienamente sufficiente. Contestualmente, continueremo anche a ricercare nuove soluzioni organizzative per ridurre i costi fissi di struttura e privilegiare le spese dedicate all'operatività delle Forze Armate, ancora troppo vincolata alla disponibilità di finanziamenti *ad hoc*, connessi agli impegni all'estero e in Patria.

Quello che ora resta da fare, è mitigare gli effetti distorsivi prodotti dalla legge 244, soprattutto sul fronte dell'invecchiamento del personale, per assicurare l'operatività dello Strumento Militare e la

capacità delle Forze Armate di assolvere tutte le missioni loro assegnate, a fronte di uno scenario strategico che registra una costante crescita delle esigenze.

Nel ribadire quindi la validità degli obiettivi della 244, per preservare l'operatività dello Strumento Militare intendo continuare ad avvalermi, nell'immediato, di tutti i margini di flessibilità che la legge prevede. Al contempo, dobbiamo però anche darci più tempo per il conseguimento dell'organico a regime previsto dalla 244, perché dovendo proseguire nella riduzione degli organici in tempi così rapidi, l'effetto non voluto è una contrazione nella capacità di reclutamento, aumentando conseguentemente gli effetti dell'invecchiamento.

A tale intervento, cioè estendere i limiti temporali della 244, occorre però associare anche soluzioni per rimodulare il sistema delle ferme dei volontari, prevedendo un nuovo iter di reclutamento, che aumenti l'interesse dei giovani verso i concorsi per l'accesso ai ruoli iniziali sia in termini di opportunità di sviluppo di carriera nel mondo militare – per coloro che rimarranno in servizio permanente – sia in termini di acquisizione di competenze professionali certificate spendibili sul mercato del lavoro, per coloro che, al termine della ferma, rientreranno nella società civile.

Si tratta di un progetto, che intendo perseguire e sul quale presenterò le relative proposte al Parlamento, poiché affrontiamo un tema strategico, sul quale è opportuno che la Difesa esprima una propria visione e indichi le sue priorità, tenendo certamente conto delle iniziative già in atto a livello parlamentare.

A ciò si potranno affiancare anche nuovi modelli di reclutamento temporaneo per potenziare settori specifici delle Forze Armate in situazioni particolari, in analogia a quanto avvenuto proprio per la gestione dell'emergenza COVID 19, con l'arruolamento a tempo determinato di professionalità medico-sanitarie – cui ho fatto cenno all'inizio della mia relazione –, per rafforzare la Sanità militare in piena sinergia con il Servizio Sanitario Nazionale. Ritengo si tratti di un esempio virtuoso, sicuramente valido e a mio avviso, come ho detto, replicabile anche in altri settori con analoga efficacia.

Il tema del progressivo invecchiamento del personale riguarda, chiaramente, anche la componente civile e resta perciò centrale procedere a nuove assunzioni – come stiamo già facendo – anche valorizzando le capacità occupazionali offerte da arsenali, stabilimenti, poli di mantenimento ed enti militari a carattere industriale, che devono diventare un'opportunità di sviluppo per il territorio, in sinergia con le istituzioni locali e le imprese. In quest'ottica si collocano le nuove assunzioni, a cui stiamo procedendo, per assicurare, in generale, la funzionalità dell'area produttiva industriale e, in particolare, quella dell'Arsenale di Taranto, così come la stabilizzazione di 145 lavoratori precari operanti nei reparti del Genio Campale dell'Aeronautica Militare.

Il recente utilizzo dello Strumento militare, nel quadro dell'emergenza COVID-19, ha inoltre evidenziato la necessità di dare sostanza alla specificità della condizione militare, in tema di doveri verso la collettività e di collegati diritti del personale, ricomprendendovi anche una riflessione sul ruolo del personale civile della Difesa. In merito a quest'ultimo aspetto, in particolare, già a decorrere da quest'anno abbiamo previsto l'utilizzo di una quota parte dei risparmi, derivanti dalle riduzioni del personale civile previsti dalla legge 244, da destinare sia all'alimentazione del fondo di produttività del personale civile sia all'aumento dell'indennità di amministrazione, per colmare il *gap* retributivo del personale civile del Ministero della Difesa.

Anche il settore della previdenza del personale militare rappresenta una tematica che attende una riforma. Ritengo oramai ineludibile dare concretezza alle dichiarazioni di intento susseguitesì nel tempo, reperendo adeguate risorse per avviare un tavolo interministeriale che individui misure volte a riconoscere, alle donne e agli uomini in divisa, una previdenza “dedicata”, in ragione delle peculiarità del loro *status*. Mi riferisco, in particolare, al fatto che la specificità della condizione

militare – connotata da particolari rischi e condizioni operative – unitamente alla necessità di disporre di uno Strumento militare snello, conformemente a quanto previsto dalla Legge n. 244 del 2012, non possono prescindere dal prevedere, per il nostro personale, limiti d'età differenti da quelli dei restanti lavoratori. Queste condizioni – che sono irrinunciabili se non si vuole compromettere l'operatività delle Forze Armate – risultano però fortemente penalizzanti, stante l'assenza di una disciplina dedicata.

Infine, ma non certo per importanza, confermo il convinto sostegno della Difesa al percorso parlamentare intrapreso, per dare attuazione al pronunciamento della Corte Costituzionale, in ordine alle Associazioni Professionali a carattere Sindacale, del personale delle Forze Armate e dei Corpi di Polizia a ordinamento militare, con l'auspicio di addivenire al più presto ad un provvedimento normativo, dal contenuto condiviso e confacente agli interessi di tutti.

**PAGINA NON SCRITTA**

## PRIORITÀ POLITICHE

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, per la formazione del bilancio e del *budget* annuale per l'EF 2022 e per il biennio 2023-2024, 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

- Disporre di Forze Armate sempre più moderne, efficienti, pronte ed efficaci, sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, perfettamente bilanciate e integrate, nonché interoperabili tra loro e in ambito multinazionale e inter-agenzia, funzionali a realizzare una deterrenza credibile e ad esprimere concrete capacità operative in grado di generare effetti multidominio, con l'obiettivo di conseguire efficienza sistemica e rilevanza complessiva.
- Assicurare l'assolvimento delle missioni previste per le Forze Armate e dei discendenti compiti:
  - difesa dello Stato (prima missione), contro ogni possibile aggressione e a salvaguardia dell'integrità del territorio nazionale, delle vie di comunicazione, delle aree di sovranità nazionale e dei connazionali all'estero;
  - difesa degli spazi euro-atlantici (seconda missione), con i *partner* dell'Alleanza Atlantica ed europei, partecipando attivamente ai consolidati meccanismi di prevenzione, deterrenza e difesa collettiva della NATO e concorrendo – all'interno dell'architettura atlantica e in linea con le relative tendenze evolutive, orientate alla proiezione di capacità – al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un'ottica di complementarità degli sforzi posti in essere dall'Unione Europea e dalla NATO;
  - contributo alla pace e alla sicurezza internazionale (terza missione), mediante la partecipazione a operazioni di prevenzione e gestione delle crisi, nell'ambito delle Organizzazioni Internazionali – *in primis* la NATO, l'Unione Europea e le Nazioni Unite – e/o di iniziative bilaterali/multilaterali, quale contributo alla costruzione di un ordine internazionale stabile, sicuro e rispettoso della legalità;
  - concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgimento di compiti specifici (quarta missione), in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza, nonché in altre attività concorsuali e di pubblica utilità.
- Perseguire, in tale ottica, lo sviluppo di uno Strumento militare interforze equilibrato, agile, resiliente, tecnologicamente avanzato e omogeneo, digitalizzato e connesso attraverso una "*Defence Cloud*" che si avvalga anche di una rete proprietaria sicura della Difesa e sfrutti ampiamente l'intelligenza artificiale e il *quantum computing* in tutti gli ambiti di impiego, orientato all'innovazione, anche organizzativa e gestionale, in grado di esprimere capacità di Comando e Controllo integrato, necessarie per comprendere e rispondere efficacemente alla crescente complessità degli scenari d'impiego futuri e per assicurare adeguate opzioni d'intervento, attraverso capacità allo stato dell'arte. Lo Strumento, bilanciato fra le sue diverse componenti e improntato alla massima interoperabilità, resilienza e adattabilità, dovrà essere caratterizzato da elevata prontezza, adeguata flessibilità operativa e completa autonomia logistica, coerentemente con le missioni assegnate e con gli impegni assunti dal Paese nell'ambito delle Alleanze NATO/UE/UN.

- Nelle attività di supporto alla stabilizzazione delle aree di interesse e di prevenzione delle situazioni di crisi, orientare l'impiego dello Strumento militare prioritariamente verso i principali quadranti di interesse strategico della Nazione, con particolare riferimento alla regione del Mediterraneo allargato – inteso nella sua più ampia accezione di sistema complesso multidimensionale – al fine di tutelare, nell'immediato, le esigenze di sicurezza del Paese e per costruire, nel tempo, una più stabile cornice di sicurezza internazionale. In tale quadro, occorre garantire la sinergia tra le iniziative nazionali condotte in formato bilaterale e la partecipazione a operazioni multilaterali. In tutte le circostanze dovrà essere assicurata una coerente consapevolezza operativa (*awareness*) nelle aree d'interesse, che consenta di svolgere un ruolo rilevante nelle attività per la stabilizzazione del “Fianco Sud” della NATO e dell'Europa, anche assumendo la guida di operazioni/iniziative multinazionali finalizzate al perseguimento di tale obiettivo. In relazione ai compiti di concorso in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza, sulla scorta della recente esperienza di concorso alla gestione dell'epidemia da Coronavirus e compatibilmente con le capacità disponibili, tenersi pronti a supportare lo sviluppo di piani di contingenza con respiro inter-dicasteriale, al fine di mettere a sistema e integrare le capacità esistenti a livello nazionale, per fronteggiare emergenze di elevata magnitudine. Nel quadro complessivo descritto, lo sviluppo evolutivo dello Strumento militare dovrà concentrarsi prioritariamente sul processo di integrazione interforze e sull'interoperabilità nei cinque domini (terra, mare, aria, spazio e *cyber*), in termini programmatici (*joint by design*), organizzativi e operativi, al fine di conseguire, valorizzando un approccio marcatamente inter-dicasteriale (*whole of government*) maggiore efficienza sistemica e rilevanza complessiva, quale premessa indispensabile per salvaguardare la sicurezza e gli interessi irrinunciabili del Paese.
- Assicurare, entro il 2026, la disponibilità di una forza di intervento nazionale con capacità multidominio, modulare, scalabile e proiettabile, in funzione delle esigenze di impiego, opportunamente dimensionata operativamente nei cinque domini e logisticamente autonoma, eventualmente integrabile in dispositivi multinazionali e impiegabile, per un periodo limitato, in scenari anche ad alta intensità, al fine di garantire l'assolvimento della prima missione e fornire il contributo di forze ad alta prontezza, per adempiere alla seconda e alla terza missione. Detta forza di intervento dovrà poter essere rinforzata o sostituita da forze più pesanti (*follow on forces*), ove ciò si renda necessario.
- Garantire un livello sempre maggiore di reattività, per rispondere in maniera più efficace alle mutevoli e spesso improvvise esigenze di sicurezza che caratterizzano l'attuale scenario di riferimento, perseguendo:
  - l'adeguamento delle procedure e delle dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle missioni internazionali;
  - l'implementazione di dedicati stanziamenti di bilancio per assicurare il mantenimento delle forze in prontezza per esigenze NATO/UE.
 In tale contesto, effettuare una costante valutazione del livello di impegno nazionale che, sulla base di un approccio integrato, concentri forze e risorse nelle aree di prioritario interesse, in un'ottica di massimizzazione degli sforzi, in termini di efficacia e di ritorni per il Sistema Paese.
- Completare il potenziamento, sia in termini di sistemi, sia di personale, del Comando Operativo di Vertice Interforze, al fine di assicurare l'efficace Comando e Controllo di tutte le operazioni, attraverso il coinvolgimento sinergico dei Comandi di Componente nella gestione delle missioni internazionali. Inoltre, al fine di incrementare la capacità dello Strumento militare di operare in maniera sinergica e multidominio in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d'azione anche

all'ambiente cibernetico e allo spazio, occorre proseguire con l'implementazione e il consolidamento del Comando delle Operazioni in Rete e del Comando interforze Operazioni Spaziali.

- Perseguire l'integrazione interforze dello Strumento militare, quale presupposto irrinunciabile per l'elaborazione delle soluzioni più efficaci alle problematiche individuate attraverso un'analisi e una visione unitarie. L'interfortizzazione dei processi e la completa interoperabilità multidominio costituiscono fondamentali passi per ottimizzare le capacità e le risorse umane e finanziarie e indirizzare gli sforzi verso i settori che risultino più bisognosi e critici, anche in ragione del particolare contesto di riferimento.

In tale quadro – pur nel rispetto delle peculiarità delle singole F.A. – è necessario anche intervenire sulla struttura organizzativa e di Comando e Controllo della Difesa, al fine di garantire una maggiore tempestività decisionale. Gli Stati Maggiori delle Forze Armate dovranno essere snelliti, focalizzandosi sullo sviluppo della *policy* e delle esigenze future, a livello componente. Contestualmente, le funzioni prettamente gestionali dovranno essere trasferite agli Alti Comandi/Comandi funzionali delle singole Forze Armate, mentre lo Stato Maggiore della Difesa dovrà essere rafforzato, per assicurare la trattazione delle problematiche comuni, l'elaborazione del pensiero strategico e la supervisione del processo di trasformazione dello Strumento militare nazionale.

Innovazione, digitalizzazione e integrazione multidominio, devono essere gli elementi principali di accelerazione evolutiva e collante dell'intera organizzazione Difesa.

Inoltre, va perseguita con determinazione la combinazione delle capacità di ogni singola componente nell'ambito della Sanità militare, salvaguardando le peculiarità di ciascuna Forza Armata. In questo campo è fondamentale realizzare un'effettiva integrazione interforze e 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. Nello specifico, occorre operare in maniera incisiva e tempestiva per potenziare la struttura sanitaria di aderenza e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei teatri operativi o le situazioni emergenziali.

- Per incrementare e sostenere l'efficienza complessiva delle Forze Armate, proseguire nel processo di definizione aggiornata dei fabbisogni del settore Esercizio, discendente dalle Priorità Politiche, e individuare possibili ulteriori misure di razionalizzazione dello Strumento militare. Azioni rese più urgenti, in primo luogo, per far fronte alle riduzioni delle dotazioni del Dicastero introdotte con i risparmi di spesa, conseguenti ai processi di razionalizzazione organizzativa, che le amministrazioni centrali sono tenute a effettuare a decorrere dall'anno 2023, così come stabilito con la Legge di Bilancio 2021; in secondo luogo, per tendere a realizzare minori esigenze da reindirizzare su specifici sotto-settori particolarmente ipo-finanziati. In tale quadro, occorre proseguire con la promozione di ogni azione finalizzata a integrare le risorse a bilancio con tutte le possibili forme di finanziamento extra-bilancio (es. permuta, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi), attraverso un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili (Bilancio ordinario) e di quelle che presumibilmente saranno rese disponibili (extra-bilancio), che dia evidenza dell'effettivo fabbisogno della Difesa.
- In attuazione di quanto previsto dal d.l. 76/2020 (convertito con la L. 120/2020), con particolare riferimento ai contenuti dell'art. 8 co. 11, promuovere e implementare le attività finalizzate all'aggiornamento del quadro normativo speciale del c.d. "*procurement militare*", di cui al d.lgs. 208/2011. Ciò al fine di valorizzare la specificità e sensibilità del *procurement*, in materia di difesa e sicurezza, nel rispetto dei fondamentali principi comunitari di contrattualistica pubblica.



- Proseguire nell'opera di puntuale riqualificazione delle spesa in chiave economica, volta a ricondurre gli oneri connessi all'approntamento degli strumenti operativi del comparto Sicurezza e Difesa, al di fuori dell'ambito delle spese di Parte Corrente nella considerazione che, nel caso dell'Amministrazione Difesa – con rare analogie col resto della Pubblica Amministrazione – le spese di Parte Corrente sono devolute solo in minima parte al Funzionamento, mentre la quota maggioritaria ne supporta l'Operatività, a completamento dell'investimento effettuato con la spesa in Conto Capitale.
- Proseguire gli sforzi per elevare gli *standard* di preparazione dello Strumento militare, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività formative, addestrative ed esercitative, in ambito interforze e multinazionale, con particolare riferimento al rafforzamento delle capacità necessarie per condurre operazioni ad alta intensità e contrastare tipologie di minacce asimmetriche e ibride. Ciò, anche sfruttando al meglio le opportunità derivanti dalle cooperazioni internazionali e le potenzialità offerte dall'addestramento in ambiente simulato, per sviluppare ai massimi livelli l'interoperabilità e le potenzialità del capitale umano riducendo, contestualmente, i costi e l'impatto ambientale. In tale ottica, porre particolare attenzione ai programmi tesi a realizzare una federazione aperta e sicura di sistemi di simulazione (piattaforme aeree, navali e di Comando e Controllo) consentendo l'addestramento distribuito LVC (*Live, Virtual, Constructive*). Inoltre prevedere di valorizzare, in sede di Progetto di Bilancio 2022-2024, una linea dedicata di finanziamento per l'approntamento delle forze assegnate per gli impegni in ambito NATO/UE e il mantenimento della relativa prontezza agli *standard* previsti dalle alleanze, nell'ottica di potenziare il contributo nazionale alla deterrenza alleata.

## PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

- Provvedere al:
  - ripianamento dei principali *gap* capacitivi, tenuto conto delle nuove minacce e situazioni di rischio, anche alla luce delle carenze capacitive evidenziate dalla NATO nell'ambito della periodica *Defence Planning Capability Review*, sviluppando uno Strumento bilanciato ed interoperabile in tutte le sue componenti;
  - completamento dei programmi già avviati, nel rispetto delle tempistiche a garanzia di un efficace sviluppo capacitivo, per la realizzazione di uno strumento complessivamente efficiente e rispondente alle sfide del momento;
  - sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, orientandola al conseguimento degli obiettivi di sviluppo capacitivo definiti attraverso il coinvolgimento sinergico degli Enti Difesa dell'area tecnico-operativa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test* operativi;
  - raggiungimento di una sempre più spiccata digitalizzazione e capillare connettività attraverso una "*Defence Cloud*" che si avvalga anche di una rete proprietaria sicura della Difesa;
  - implementazione delle tecnologie di intelligenza artificiale e del *quantum computing* in tutti i possibili ambiti di impiego;
  - valorizzazione delle tecnologie esistenti in campo civile da adattare in maniera agile, funzionale e costo-efficace per l'impiego in campo militare;
  - individuazione e tutela delle tecnologie a "valenza strategica", al fine di assicurare, in sinergia con il comparto industriale della Difesa, il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale.
- Predisporre un punto di situazione delle principali esigenze capacitive delle Forze Armate e dei programmi di investimento, con particolare riferimento:
  - alla programmazione tecnico-finanziaria del prossimo triennio, a legislazione vigente, alla luce della Legge di Bilancio 2021-2023;



- ai programmi ad alta tecnologia e ai progetti di carattere innovativo, che hanno le potenzialità per accedere ai meccanismi incentivanti previsti dall'Unione Europea;
  - alle prospettive di medio/lungo termine, con evidenza delle componenti finanziarie che costituiscono le risorse destinate al finanziamento delle progettualità del Dicastero, nonché alle discendenti linee di sviluppo capacitivo dello Strumento militare e agli impegni progressivamente assunti in ambito cooperazione europea.
- Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili (Bilancio ordinario) e di quelle che presumibilmente saranno rese disponibili (extra-bilancio) per l'ammodernamento/rinnovamento della Difesa, stabilendo stretto coordinamento con gli altri Dicasteri competenti.
- Disporre di una Componente Interforze caratterizzata da capacità di:
- Comando e Controllo (C2) integrato e proiettabile a livello interforze e multidominio, adeguatamente ridondante e resiliente;
  - *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (JISR) e di supporto informativo in tutte le fasi decisionali e in tutti i 5 domini operativi;
  - operare nell'intero spettro capacitivo delle operazioni nei domini spaziale e cibernetico;
  - condurre operazioni di guerra elettronica;
  - pianificazione e impiego coordinato del supporto di fuoco (*joint fire support*);
  - difesa antiaerea e antimissile, *ground* e *sea based*, da inquadrare nella più ampia difesa NATO *Integrated Air and Missile Defence*, che garantisca anche la protezione da possibili minacce arrecate da droni e mini droni e, in prospettiva, quelle derivanti da nuove tecnologie (missili ipersonici, suborbitali, etc.);
  - condurre operazioni speciali, sfruttando al massimo la sinergia interforze e le potenzialità delle diverse componenti e promuovendo lo sviluppo di specifici programmi di mezzi e armamento.
- Occorre inoltre disporre di elevata capacità di proiezione (*expeditionary*) delle forze dall'aria e dal mare, secondo logiche di proiettabilità e sostenibilità; in tal senso, occorre procedere al potenziamento delle capacità aviolancistiche e aviotrasportate, al completamento della capacità portaerei, al potenziamento della capacità anfibia e dell'integrazione dei velivoli di 5° generazione nelle *task force land based* e *sea based*, nell'ambito dell'implementazione di una moderna capacità nazionale di proiezione in senso interforze (cosiddetta *Joint Force STOVL*), e al rinnovamento e potenziamento delle capacità di trasporto aereo strategico e rifornimento in volo in ottica *strategic lift* e STRATEVAC.
- Altresì, si dovrà provvedere all'acquisizione e potenziamento di un adeguato bacino di abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori *Combat*, *Combat Support* e *Combat Service Support*. Occorre inoltre ripianare, progressivamente e a fattor comune, i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento alle scorte di armamento/munizionamento (*Stockpile*).
- Disporre di una Componente Terrestre che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, sia in Patria che all'estero. In tale ottica, è fondamentale proseguire con l'avviato processo di ammodernamento e i discendenti sviluppi capacitivi, orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità con le altre componenti. Al fine di operare nel più ampio spettro di conflittualità, comprendendo anche gli scenari ad alta intensità, la Componente Terrestre dovrà essere prontamente proiettabile e integrabile in dispositivi interforze e/o internazionali, nonché capace di fronteggiare situazioni di crisi attraverso unità da combattimento opportunamente digitalizzate, modulari, e scalabili. Si rende necessario, pertanto, procedere prioritariamente al potenziamento delle Forze Medie, allo sviluppo di programmi tesi all'incremento dei livelli di protezione delle

forze, all'ammodernamento della componente corazzata e dei sistemi di Comando e Controllo, integrati con quelli delle altre Forze Armate, bilanciando in tal modo il progressivo decadimento tecnologico dello strumento terrestre in diverse aree capacitive, con particolare riferimento ai livelli di prontezza delle Forze, ai quantitativi di armamento (*Stockpile*), ai settori ISR<sup>2</sup> e *target acquisition*, al supporto indiretto alla capacità di fuoco, *combat engineer support* e difesa aerea terrestre e alle esigenze di riconfigurazione di Unità di manovra, secondo le indicazioni della NATO.

- Disporre di una Componente Marittima che continui ad assicurare la difesa e protezione vicina del territorio nazionale e, senza soluzione di continuità, degli spazi di mare sovrani. In tale ottica, è fondamentale proseguire con l'avviato processo di ammodernamento e i discendenti sviluppi capacitivi, orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. In particolare, anche attraverso il previsto ammodernamento delle componenti subacquee, il completamento della capacità di pattugliamento marittimo, nonché l'acquisizione di munizionamento e lo sviluppo di programmi di ingaggio di precisione, la Componente Marittima dovrà garantire la proiezione dal mare e sul mare, per la difesa delle linee di comunicazione marittime d'interesse strategico per il Paese e, più in generale, a garanzia della sicurezza marittima. Si rende altresì necessario ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*Stockpile*) nonché all'ammodernamento delle capacità di difesa aerea (AAW), antisommergibile (ASW) e di contromisure mine, nell'ottica dello sviluppo delle capacità finalizzate ad operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali.
- Disporre di una Componente Aerea che continui ad assicurare la sorveglianza e la difesa dello spazio aereo nazionale, contribuendo a quella euro-atlantica. In tale ottica, è fondamentale proseguire con l'avviato processo di ammodernamento e i discendenti sviluppi capacitivi, orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. In particolare, anche attraverso i previsti interventi focalizzati sul potenziamento delle capacità di sorveglianza e ricognizione persistente e di superiorità informativa e il mantenimento/rinnovamento della componente aerotattica e di difesa missilistica, già richiamata nella dimensione interforze, la Componente Aerea dovrà fornire supporto nei teatri operativi, garantendo capacità di comando e controllo, alta rischierabilità e trasporto, adeguate capacità di difesa e superiorità aerea, di supporto al suolo e di ingaggio di precisione anche in profondità, di sorveglianza e di ricognizione nelle aree di interesse nazionale. Si rende altresì necessario ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*Stockpile*) e alla capacità avanzate di guerra elettronica e di supportare contromisure elettroniche, nell'ottica dello sviluppo delle capacità finalizzate ad operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali.
- Disporre di una Componente di Forze di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri) che continui ad espletare compiti di polizia militare, concorrendo alla difesa integrata del territorio nazionale e partecipando alle operazioni militari, in Italia e all'estero, contestualmente all'assolvimento delle funzioni di polizia a competenza generale e di sicurezza pubblica. In tale ottica, è fondamentale proseguire con l'avviato processo di ammodernamento e i discendenti sviluppi capacitivi, orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Al riguardo, nell'ambito della prevenzione e gestione delle situazioni di crisi, potranno altresì essere impiegati gli assetti dei Carabinieri specializzati

<sup>2</sup> *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

nell'assolvimento delle funzioni di Polizia di Stabilità, attraverso il dispiegamento delle c.d. “*Stability Policing Unit*” (anche a livello *Mobile Training Team*), con compiti di addestramento, rafforzamento e, se necessario, sostituzione delle forze di sicurezza della Nazione ospitante. Tali Unità possono assumere particolare rilevanza anche nelle attività di *capacity building* connesse al concetto “*NATO Projecting Stability*”, nei quadranti di interesse strategico nazionale, attraverso l'addestramento delle forze di sicurezza e l'*advising*, anche di livello strategico, delle Autorità locali.

- Con riferimento specifico alle singole Componenti menzionate, dovrà essere garantita la disponibilità di una spiccata autonomia logistica, mirata all'autosostentamento delle forze in ogni situazione operativa, sia sul territorio nazionale che all'estero.
- Disporre di una capacità di *intelligence* tecnico-militare, da consolidare in piena armonia con il Sistema di Informazioni per la Sicurezza della Repubblica, in grado di contribuire a incrementare i livelli di prontezza delle unità operative, valorizzando la sicurezza nello scambio delle informazioni su tutti i domini, a tutela anche del “*know-how*” tecnologico della Difesa, armonizzando i sensori disponibili in tutti i 5 domini operativi per la piena integrazione dei dati raccolti e una rispondente disseminazione delle informazioni disponibili in tempi utili a supportare le operazioni correnti e i processi di pianificazione, secondo la logica del “*need to know*”.
- Incrementare la capacità di operare in contesti ad elevato rischio di minaccia chimica, biologica, radiologica e nucleare (CBRN), attraverso un rafforzamento degli assetti deputati e l'estensione dell'addestramento specifico a operare in ambienti caratterizzati da tali minacce a tutto il personale, prevedendo adeguate dotazioni di autoprotezione, nonché di bonifica, individuali e di reparto, funzionali anche a un impiego in contesti analoghi a quello occorso sul territorio nazionale connesso all'epidemia da Coronavirus.
- Incrementare la capacità di operare nel dominio spaziale potenziando e rinnovando senza soluzione di continuità i sistemi satellitari esistenti, ripianando i principali *gap* capacitivi e sviluppando nuove capacità di difesa passiva e attiva nello spazio, al fine di assicurare, attraverso lo sviluppo di sistemi volti a ottenere la piena consapevolezza della situazione spaziale (*Space Situational Awareness, SSA*), la protezione degli assetti spaziali nazionali e la libertà nazionale di accesso e di manovra nello spazio, finalizzati alla difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali, concorrendo all'implementazione della strategia nazionale di sicurezza per lo spazio. In tale quadro:
  - l'Ufficio Generale Spazio dello Stato Maggiore Difesa continuerà, in piena ottica interforze, a contribuire all'evoluzione dello Strumento militare in attuazione della Strategia Spaziale della Difesa e del discendente Piano Spaziale della Difesa, con particolare riferimento allo sviluppo dottrinale e capacitivo/programmatico del settore spaziale militare;
  - il Comando Interforze delle Operazioni Spaziali esprimerà la capacità di operare nel dominio spaziale e di integrazione con le altre componenti, anche nell'ottica di implementare operazioni multidominio.
- Incrementare la capacità di operare nel dominio cibernetico. In tale quadro, il Comando Interforze delle Operazioni in Rete dovrà essere in grado di garantire, con visione unitaria e coerente, la condotta tecnico-operativa, lo sviluppo armonico e la protezione delle capacità relative all'*Information Communication Technology* interforze e di quelle dedicate alle *Computer Network Operations*. Sfruttando appieno le possibilità offerte dalle recenti evoluzioni nel campo della formazione e dal nuovo ruolo del Centro Alti Studi della Difesa, in sinergica cooperazione con centri di ricerca e Università, occorrerà altresì ampliare il numero di risorse umane da formare e

integrare alle eccellenze già operanti, prevedere percorsi formativi per i nuovi reclutamenti nel settore e individuare opportuni e dedicati *iter* di carriera, nonché le misure più idonee per evitare l'esodo dei professionisti già formati.

- Sostenere la prosecuzione e l'avvio di programmi mirati alla federazione e all'integrazione, in chiave interforze, multidominio e multinazionale, di sistemi di simulazione diversi, in ambienti *virtual/live/constructive*.
- Rafforzare e mantenere aderenti alla frontiera tecnologica le infrastrutture inerenti all'*Information Communication Technology* nelle sue componenti principali (*network*, servizi e sicurezza informatica), in modo da garantire la finalizzazione del processo di trasformazione digitale dello Strumento militare e, nel contempo, una risposta efficace alle esigenze di comunicazione e gestione condivisa delle informazioni, in ambito nazionale, alleato e di coalizione.
- In sinergia con il processo di adeguamento delle Forze Armate, valorizzare l'intero potenziale esprimibile dall'Industria nazionale della Difesa attraverso una specifica direttiva per la Politica Industriale della Difesa, che fornisca slancio e indirizzo strategico all'interazione tra la Difesa, gli altri Dicasteri, l'Università, la comunità scientifica e della ricerca, e l'Industria – includendovi le Piccole e Medie Imprese delle filiere e le *start up* – con l'obiettivo di:
  - definire e implementare una strategia condivisa volta a contemperare le esigenze operative e di modernizzazione dello Strumento militare con il consolidamento del vantaggio tecnologico e la competitività globale dell'Industria nazionale;
  - rilanciare il ruolo strategico degli investimenti della Difesa quale prioritario strumento di sviluppo e rafforzamento della propria base industriale, in un'ottica di complessiva ricaduta sul tessuto produttivo nazionale;
  - tutelare l'autonomia strategica delle nostre Forze Armate, accrescere la rilevanza tecnologica dell'Industria nazionale e garantire al Paese e alla sue eccellenze industriali un posizionamento di rilievo nei principali e più innovativi programmi di cooperazione europei e internazionali, con specifico riferimento a un ruolo trainante nel processo di integrazione della Difesa europea e di consolidamento del rapporto transatlantico.
- Indirizzare l'attività della ricerca tecnologica militare, in piena coerenza con le esigenze capacitive della Difesa, e in particolare sui settori:
  - della protezione e del potenziamento delle capacità del soldato;
  - dello sviluppo del sistema aerotattico di sesta generazione e della piattaforma ad ala rotante *next generation rotorcraft capability*;
  - delle tecnologie emergenti e *disruptive*, quali ad esempio la *quantum technology*, il 5G, ISR<sup>3</sup>;
  - dei sistemi autonomi, dell'*artificial intelligence*, della *navigation safety and security* e dello sviluppo della relativa sensoristica d'avanguardia e nuove forme di comunicazione ottica e della robotica;
  - delle comunicazioni satellitari per il potenziamento delle reti e dei sistemi;
  - cibernetico e del *data analysis*, per incrementare la sicurezza *cyber* e la protezione delle infrastrutture critiche;
  - delle tecnologie/capacità a duplice uso della Difesa come ad esempio l'accesso allo spazio (*space economy*);
  - delle tecnologie per la sostenibilità, la sicurezza e la resilienza energetica, mediante materiali/tecnologie innovative per la costruzione e il supporto di strutture/piattaforme per la

<sup>3</sup> *Intelligence Surveillance and Reconnaissance*.

- produzione e l'accumulo d'energia, soddisfacendo anche i requisiti per garantire un'adeguata protezione connessa alle minacce nel dominio combinato *energy security-cyber security*;
- dello sviluppo/acquisizione di nuove tecnologie e materiali volti a ridurre gli effetti negativi delle infermità, a sostegno dei veterani e delle vittime di menomazioni o traumi fisici connessi al servizio.

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

- Proseguire il processo di trasformazione della Difesa, ispirandosi ai seguenti principi:
  - organizzazione in base alle seguenti funzioni strategiche: “direzione politica”, “direzione strategico-militare”, “generazione e preparazione delle forze”, “impiego delle forze” e “supporto alle forze”, eliminando ogni possibile duplicazione e accorpando le unità organizzative che svolgono le medesime funzioni;
  - unicità di comando, direzione centralizzata ed esecuzione decentrata, al fine di giungere a una più efficace direzione Politico-Militare e Strategico-Militare della Difesa e a una gestione unitaria dei processi di pianificazione, acquisizione, sviluppo e impiego delle capacità e del supporto integrato;
  - efficienza ed economicità di funzionamento.
- Continuare nel processo di potenziamento della capacità STRATCOM (Comunicazione Strategica) del Dicastero, attraverso la revisione della Direttiva Ministeriale sulla Comunicazione Strategica della Difesa e dando impulso alla creazione di capacità STRATCOM diffuse a tutti i livelli, per favorire il perseguimento di quella coerenza tra gli obiettivi strategici nazionali e quelli di pertinenza della Difesa.
- Nel quadro della riorganizzazione della Sanità militare e nell'ottica di una sua sempre maggiore interazione/interoperabilità con il Servizio Sanitario Nazionale per far fronte alle emergenze sanitarie, perseguire una sua definitiva transizione in senso interforze, orientata al potenziamento complessivo dello Strumento. A tal riguardo, occorre prevedere il potenziamento dell'Ispettorato Generale della Sanità Militare (IGESAN) per incrementare le capacità di direzione, coordinamento e controllo dell'intero strumento sanitario militare interforze, favorendo il consolidamento della dipendenza tecnico-sanitaria da IGESAN delle articolazioni già costituite, quale “braccio operativo” per l'implementazione degli indirizzi di *policy* sanitaria. Inoltre, occorre finalizzare la costituzione di un sistema sanitario integrato, secondo i principi dell'”*one health*”, rendendo pienamente operativi presso IGESAN strumenti di medicina preventiva e sanità pubblica, le capacità Veterinaria e *Medical situation awareness*.
- Riconsiderare il processo di riforma del modello di Difesa, adeguandolo allo scenario di riferimento, alla visione prospettica delle sfide alla sicurezza, attuali e future, e alle nuove forme di minaccia. In tale ambito occorre:
  - proseguire la riflessione rispetto alla capacità dell'attuale modello organico a 150.000 unità – da conseguire entro il 2024 come disposto dal d.l. 95/2012 (“*Spending review*”) e dalla L. 31 dicembre 2012 n. 244 – di soddisfare le effettive esigenze delle Forze Armate, in termini qualitativi e quantitativi, individuando eventuali correttivi e, contestualmente, le necessarie coperture finanziarie. In tale contesto, per garantire la piena funzionalità dell'Area T/O e T/A, valutare la possibilità di ricorrere al richiamo dall'ARQ e dall'Ausiliaria di personale con



particolari professionalità, per ricoprire posizioni di rilevanza strategica, dopo aver accertato l'impossibilità di soddisfare le esigenze con il personale in servizio;

- valutare la possibilità di differire a oltre il 2024 il conseguimento dell'organico a regime, previsto dalle citate norme (150.000 per il personale militare e 20.000 per quello civile);
  - sfruttare al massimo la flessibilità che l'attuale quadro normativo già prevede per la definizione annuale degli organici durante il periodo transitorio, valutando l'opportunità di rendere strutturale, la facoltà già introdotta dal d.lgs. del 29 maggio 2017 n. 94 ("Riordino delle Carriere"), che prevede un contingente di personale volontario a ferma prefissata – aggiuntivo rispetto alle previste 150.000 unità – da reclutare in caso di specifiche esigenze funzionali delle Forze Armate, connesse alle emergenze operative derivanti da attività di concorso, soccorso e assistenza sul territorio nazionale e alle missioni all'estero;
  - valorizzare appieno la specificità della condizione militare e i doveri a essa connessi, la cui assoluta rilevanza e attualità hanno trovato ulteriore conferma nel contesto della delicata gestione dell'epidemia causata dal Coronavirus, nell'ambito della quale le Forze Armate hanno saputo assicurare, con immediatezza e come di consueto, i più elevati livelli di prontezza operativa necessari a supportare, nella maniera più efficace, l'implementazione delle misure di emergenza previste. In tale quadro, occorre riconoscere appieno la specificità della condizione militare, valorizzando il binomio servizio/supporto, anche agendo sugli strumenti disponibili a supporto della qualità della vita.
- Completare gli studi tesi all'introduzione di un nuovo "modello professionale", basato sulla rimodulazione delle ferme iniziali del personale militare a tempo determinato.
  - Continuare gli approfondimenti già avviati in materia di avanzamento e progressione di carriera, esaminando le proposte avanzate, in tale ambito, dal Tavolo Tecnico all'uopo istituito presso lo Stato Maggiore della Difesa, per individuare procedure sempre più snelle ed efficaci nel processo di valutazione, nonché l'applicazione dei più stringenti criteri meritocratici nella valutazione delle *performance* professionali, secondo un modello di Controllo di Gestione più adeguato al Comparto.
  - Proseguire con l'integrazione del Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) all'interno di una rete dinamica e condivisa di strutture, processi, risorse umane, *know-how* (competenze ed esperienze) e capacità, nel campo della formazione, allo scopo di svolgere pienamente le funzioni interdipendenti di:
    - polo di riferimento e indirizzo "tecnico-formativo", a valenza interforze, di livello universitario per le Forze Armate;
    - coordinamento e indirizzo unitario del "Sistema formativo della Difesa" in chiave di integrazione interforze/interagenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale, e delle correlate attività di Formazione Continua;
    - strumento per lo sviluppo e la diffusione della "Cultura della Difesa" e del pensiero strategico, in funzione di interessi reciproci, sia con il mondo accademico sia verso altri attori istituzionali e della società civile, anche attraverso l'attività di Ricerca, Studio, Analisi e Consulenza del livello Politico-Strategico e Strategico-Militare;
    - individuazione e implementazione di percorsi formativi innovativi, di elevata qualità, e focalizzati sullo sviluppo di competenze trasversali poco diffuse nel sistema Paese;
    - NATO *Hub* per la *leadership* strategica, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia.
  - Completare gli studi per definire nuove dinamiche salariali, compatibili con quelle generali dell'azione di Governo sul pubblico impiego, elaborando un impianto normativo che tenga conto

degli istituti legislativi intervenuti, nonché degli attuali scenari in cui le Forze Armate sono chiamate a operare.

- Relativamente alla componente civile della Difesa, occorre:
  - proseguire nell'individuazione di strumenti per incrementare il trattamento economico, al fine di adeguare i livelli di retribuzione a quelli del personale appartenente alle altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali e valorizzare la peculiare attività svolta, a supporto alle Forze Armate;
  - proseguire nello sviluppo di una politica di assunzioni mirata alla valorizzazione delle funzioni della componente civile, in ambito amministrativo e tecnico, puntando in particolare al potenziamento dei settori produttivi nell'ambito delle aree industriali;
  - sviluppare ogni utile azione tesa a perfezionare le assunzioni già autorizzate di personale, dirigenziale e non, amministrativo e tecnico, con particolare attenzione all'area industriale del Ministero;
  - finalizzare il piano di assunzioni straordinarie per l'Arsenale di Taranto, parallelamente agli investimenti infrastrutturali del "Piano Brin", anche al fine di favorire lo sviluppo e l'occupazione della città;
  - rilanciare l'attività delle ex Scuole allievi operai degli Arsenal/Stabilimenti di Lavoro, al fine di assicurare ai tecnici neo-assunti l'accesso a percorsi formativi specifici, in affiancamento al personale già in servizio, per non disperdere il *know how* acquisito;
  - valutare la possibilità di differire il conseguimento dell'obiettivo di n. 20.000 unità di personale civile entro il 2024;
  - proseguire, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nello sviluppo di un'ampia programmazione di lungo periodo, che coinvolga tutto il personale e garantisca una formazione costante nell'arco della carriera e, in particolar modo, l'acquisizione e lo sviluppo di competenze digitali, manageriali e orientate al "*problem solving*", favorendo altresì l'accesso all'alta formazione della Difesa;
  - continuare a dare attuazione, anche in funzione della *performance* organizzativa e nell'ottica della promozione del merito, alle attività di valutazione individuale del personale civile, provvedendo altresì agli annuali aggiornamenti dei sistemi di misurazione e valutazione, previsti dalla vigente normativa di settore, previa acquisizione del parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*;
  - continuare a promuovere lo sviluppo delle pari opportunità, nel ciclo di gestione della *performance*, adottando su tutto il territorio nazionale le opportune misure per assicurare la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale, rafforzando prioritariamente le modalità attuative del lavoro agile, nel rispetto delle misure percentuali previste dalla vigente normativa di settore e compatibilmente con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato;
  - prevedere, anche nella prospettiva del rilancio delle attività delle Scuole allievi operai, un maggiore coinvolgimento di DIFEFORM onde realizzare percorsi di formazione tesi, da un lato, alla riqualificazione delle competenze delle maestranze in linea con l'evoluzione dei processi produttivi e manutentivi dei nuovi sistemi e mezzi nella Difesa e, dall'altro, a rinforzare i legami a livello locale e regionale con realtà formative esterne, al fine di dare adeguata valorizzazione alle professionalità tecniche militari nel mondo del lavoro e favorire al contempo nuove assunzioni.
- Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale militare e civile del Dicastero secondo un approccio servizio/sostegno. Al riguardo, dovranno essere

rafforzati i sistemi di protezione sociale, dando priorità alle esigenze di coloro che sono impiegati fuori dall'area di provenienza e in operazioni. Anche in questo settore dovrà essere privilegiato un approccio integrato interforze, affinché il personale possa far riferimento a tutto il comparto Difesa e non solo ai servizi (ad es. asili nido, strutture e convenzioni sanitarie ecc.) di singola Forza Armata. Inoltre, in considerazione del fatto che al nostro personale è spesso richiesto di risiedere lontano dal tessuto sociale e affettivo di riferimento, è necessario agevolare la ricerca di un alloggio adeguato alle esigenze del proprio nucleo familiare.

Prevedere il potenziamento del parco alloggiativo della Difesa, mediante la costruzione di nuove strutture, da finanziare anche attraverso la cessione delle infrastrutture non più funzionali allo scopo (caserme e alloggi, ecc.).

Ricerca la sottoscrizione di accordi di collaborazione/convenzioni con agenzie immobiliari, per ottenere affitti sul libero mercato a prezzi calmierati e/o con istituti bancari, per la concessione di mutui a tassi agevolati, prevedendo eventualmente anche la corresponsione anticipata di una quota del Trattamento di Fine Servizio.

Ripristinare l'efficienza degli alloggi di proprietà demaniale, attualmente sfitti perché inabitabili, anche con oneri a carico degli assegnatari e scomputo dai successivi canoni di concessione.

- Al fine del miglioramento dell'amministrazione, nel quadro dell'opera del Governo avviata con la nuova stagione di riforme del 2009 attuate con i d.lgs. n. 90 e 93 del 2016 e s.m.i.:
  - valorizzare la funzione allocativa del bilancio in relazione al nuovo bilancio di cassa potenziato, rafforzando le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei fondi per avvicinare la fase dell'impegno a quella della spesa e perseguendo un più intenso approccio "sinergico" degli organismi interessati ai processi di programmazione e utilizzo delle risorse finanziarie, in termini di cassa, per la realizzazione dei compiti assegnati;
  - massimizzare gli effetti dei nuovi istituti giuscontabili del cronoprogramma e dell'impegno pluriennale ad esigibilità (IPE), della innovata disciplina della spesa delegata e dei residui, esercitando, in coordinamento con gli Organi Programmatori ed i Centri di Responsabilità Amministrativa, una puntuale azione di controllo operativo dei fondi, e richiamando nelle procedure interne di formazione ed esercizio del bilancio del Dicastero la necessità di un opportuno ricorso ai nuovi "strumenti di flessibilità" di bilancio. In termini prospettici, si dovrà necessariamente tener conto anche del nuovo sistema contabile in corso di introduzione da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, mettendolo "a sistema" con le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso.
- Portare a compimento, previa approvazione da parte del Parlamento del disegno di legge delega [A.S. 1152], l'opera di razionalizzazione, semplificazione e riassetto dell'ordinamento militare sia di livello primario che regolamentare, con l'obiettivo di migliorare la qualità della regolazione e rendere effettiva la semplificazione organizzativa e procedimentale dell'amministrazione complessivamente considerata. Si tratta di obiettivi complessi e ambiziosi, necessari a completare un percorso virtuoso intrapreso dalla Difesa ormai più di un decennio fa. Il varo di corpi normativi unici dell'ordinamento militare non deve infatti rappresentare, per la Difesa, il punto di arrivo dell'impegno semplificatorio. Al contrario, il ruolo attivo del Dicastero nella direzione della "buona normazione" deve essere permanente, a garanzia della stessa "tenuta" degli impianti normativi, del costante coordinamento (anche in tema di contrattualistica pubblica e di bilancio) e dell'assenza dall'ordinamento militare di frammentarietà ed eventuali disallineamenti, anche solo apparenti, fra le disposizioni normative primarie e regolamentari.
- Proseguire la puntuale azione di sensibilizzazione in merito agli obblighi derivanti dalla normativa e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione – in particolare verso il personale che ricopre



incarichi a più alto rischio corruttivo – continuando a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell’integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento.

- Proseguire le azioni, già intraprese, volte ad incrementare ed efficientare la capacità di spesa del Dicastero. In particolare, completare una complessiva rivisitazione delle funzioni/attribuzioni delle strutture organizzative preposte alla programmazione e gestione delle risorse finanziarie, razionalizzando e aggregando l’attività di spesa per l’acquisizione dei principali beni e servizi. Ciò al fine di valorizzare gli aspetti qualificativi della spesa del Dicastero, tenuto conto anche del recepimento, nell’ambito del ciclo di formazione del bilancio dello Stato, dei principi enunciati dalla legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196 del 2009) in materia di obiettivi di spesa, come definiti annualmente dal Documento di Economia e Finanza. Nello specifico, salvaguardando le aree di spesa direttamente riconducibili all’operatività, mantenimento e funzionamento dello Strumento militare (c.d. spese operativamente disponibili), quali attività *core business* della Difesa, dovrà essere perseguita l’analisi e la valutazione della spesa gravante sui restanti settori ritenuti maggiormente suscettibili di razionalizzazione. In tale contesto, nelle more del completamento della succitata rivisitazione delle funzioni/attribuzioni, BILANDIFE continuerà a perseguire l’obiettivo dell’aggregazione dell’attività di spesa per il conseguimento delle economie di scala e il miglioramento delle attività di gestione e controllo della spesa, massimizzando il ricorso alla Gestione Unificata della spesa, di cui all’art. 4 del d.lgs. 7 agosto 1997, n. 279.
- Continuare a valorizzare la qualità dei servizi resi attraverso la semplificazione e l’automazione dei processi e delle procedure interne, l’adeguamento e il controllo del rispetto dei tempi procedurali, la definizione di appropriati indici di andamento gestionale, al fine di consentire un rapido espletamento delle pratiche relative ai procedimenti amministrativi, proseguendo le azioni intraprese per il progressivo miglioramento nella riduzione dei tempi medi di pagamento e la conseguente contrazione della “massa debitoria” complessiva, con l’individuazione di un supervisore unico dell’intera filiera dei sub-processi posti in essere per ciascuna materia, cui sarà necessario affiancare idonei supervisori. In tale ambito, continuare a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) dei servizi erogati (“*customer satisfaction*”), implementando, nel contempo, secondo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, un “modello di valutazione partecipativa”, onde favorire il coinvolgimento di cittadini e utenti nel processo di valutazione della *performance* organizzativa dell’amministrazione. Le predette predisposizioni dovranno essere opportunamente implementate anche, per quanto attiene agli Enti vigilati, dall’Agenzia Industrie Difesa.
- Rafforzare e valorizzare ulteriormente il ruolo e l’azione svolta da Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.) e da Difesa Servizi S.p.a. con particolare riferimento, per quanto attiene a:
  - 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., alla massima valorizzazione, in qualità di concessionario o mandatario, dei beni, anche immateriali, e dei servizi derivanti dalle attività istituzionali del Dicastero che non siano direttamente correlate alle attività operative delle Forze Armate.
- Proseguire – in aderenza al Piano Triennale per la Trasformazione Digitale – nel perfezionamento e nell’evoluzione degli applicativi informatici asserviti alla programmazione, gestione, controllo e rendicontazione del bilancio della Difesa, con lo scopo di: razionalizzare i *software* gestionali,

per funzioni non specifiche di Forza Armata e degli Uffici Centrali, accentrandoli a livello interforze; condurre attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa; attribuire ulteriore significatività agli strumenti di misurazione della *performance* e al controllo di gestione e aderire alle nuove procedure di programmazione e gestione finanziaria, realizzando la convergenza dei necessari attori del processo di spesa verso un ambiente di condivisione delle informazioni realmente evoluto e ad elevato tenore di *situation awareness* decisionale.

- Con riferimento al settore energetico, nel quadro della Strategia Energetica complessiva della Difesa:
  - prevedere, all'interno dello SMD e delle Forze Armate, Nuclei responsabili del governo degli aspetti operativi e di monitoraggio/supervisione, relativi alle necessità energetiche della Difesa. Ciò, al fine di consentire anche la più corretta gestione della spesa, nello specifico settore, e ridurre l'impronta ambientale;
  - avviare un piano strutturato di diagnosi energetiche – comprensivo della spesa attesa – da estendere all'intero comparto, entro un orizzonte temporale di tre anni;
  - accrescere la resilienza energetica del comparto, al fine di assicurare il mantenimento delle capacità militari anche in caso di scenari degradati a seguito di *shock* energetico, calamità naturali e/o attacchi ibridi. In tale contesto, occorre avviare un piano di rinnovamento delle infrastrutture della Difesa implementando alcuni *smart military district*, al fine di garantire la tutela delle nostre infrastrutture dalla minaccia combinata *energy-cyber*. Tale piano dovrà contenere la programmazione e l'individuazione delle infrastrutture prioritarie, secondo criteri di importanza strategica e di convenienza economica, tendendo alla costituzione di un primo sistema interconnesso a rete sotto il profilo del controllo remoto della sicurezza energetica e che individui una griglia di infrastrutture denominata *Military Energy Security Network* (MES-Net);
  - proseguire e rafforzare l'attività di formazione e sensibilizzazione del personale, nello specifico settore, al fine di contribuire al miglioramento delle *performance* energetiche tramite un maggiore livello di consapevolezza e preparazione;
  - contribuire al processo di “transizione energetica” nazionale, verso un modello meno dipendente da fonti di energia non rinnovabili, valutando la possibilità di procedere all'auto produzione di energia elettrica e ad un sistema di stoccaggio proprietario (*Electric Energy Storage*), nonché all'eventuale messa a disposizione, a favore del sistema di trasmissione/gestione nazionale, di una quota delle riserve energetiche della Difesa, per contribuire alla stabilità delle reti (*power to power*).
- Nell'ambito della politica di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare esistente, dovrà continuare mediante piani pluriennali l'opera di adeguamento e revisione del parco infrastrutturale della Difesa, in termini di riqualificazione e nuova edificazione. Nell'implementazione delle progettualità correlate alle iniziative "Caserme Verdi, “Basi Blu” e “Aeroporti Azzurri”, si dovranno elaborare strategie funzionali ad ammodernare l'intero parco immobiliare, implementando soluzioni a basso impatto ambientale e in linea con gli obiettivi riportati nel Piano per la SED (Strategia Energetica della Difesa). Ciò, anche favorendo le più ampie intese con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, al fine di stimolare e incentivare iniziative e progetti di ammodernamento, rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, ancora in uso o non più utili ai fini istituzionali, così da contribuire alla ripresa di un settore fondamentale, quale è quello dell'edilizia. In tale quadro, le Forze Armate dovranno esprimere una capacità di innovazione che le porti a valutare il parco infrastrutturale un vantaggio per l'efficienza dell'organizzazione e, più in generale, dell'intero Sistema Paese. Si continuerà nell'opera altresì di condivisione delle *best*

*practice* individuate dalle singole Forze Armate, a beneficio comune, avviando dei progetti pilota di “*smart base*” a livello interforze, che possano diventare lo *standard* di riferimento comune per il miglioramento delle infrastrutture, nella duplice prospettiva dell'incremento dell'*output* operativo complessivo e del sostegno al personale. In tale ambito, le iniziative nel settore infrastrutturale saranno concentrate sui seguenti obiettivi:

- confermare e sviluppare il programma di razionalizzazione e valorizzazione degli immobili non più utili per i fini del Dicastero, di concerto con le Istituzioni competenti e/o interessate, anche attraverso la costruzione di nuove infrastrutture o la riallocazione di funzioni logistiche e operative residuali, con fondi discendenti da tali attività, non escludendo la revisione dell'attuale quadro normativo per ampliare il bacino di finanziamento ed individuare nuovi percorsi realizzativi;
  - promuovere la valorizzazione delle infrastrutture attraverso l'attribuzione di una destinazione urbanistica “civile”, in luogo di quella “militare”, imprescindibile per poter immettere i beni sul mercato con il giusto valore, anche individuando – di concerto con le Istituzioni e gli Enti locali – nuove previsioni normative che consentano la definizione dell'*iter* in tempi certi e coerenti con le aspettative del mercato immobiliare e della finanza pubblica;
  - rivalutare sotto il profilo normativo la specificità della Difesa, ai fini della pianificazione, gestione, progettazione ed esecuzione delle infrastrutture militari, anche attraverso l'introduzione di specifici strumenti e procedure, coerenti con la necessità di soddisfare le prioritarie esigenze operative delle Forze Armate;
  - sviluppare ulteriormente il programma infrastrutturale delle verifiche sismiche e dei discendenti lavori di messa a norma, per adeguare le infrastrutture strategiche/rilevanti a quanto previsto dal DPCM 21-10/2003, e assicurarne l'operatività nel caso di devastanti eventi calamitosi, anche in relazione ai compiti di protezione civile che il Dicastero è tenuto ad assolvere;
  - proseguire con l'implementazione, con particolare riferimento ai siti a valenza strategica, del modello degli *smart military district*, che garantirà la costituzione di un sistema interconnesso a rete di installazioni militari autosufficienti a livello energetico e resilienti anche dal punto di vista della *cyber security*;
  - proseguire con il programma di efficientamento energetico delle infrastrutture, tramite la già avviata implementazione del programma pluriennale di *Energy Performance Contract* che interesserà, inizialmente, un numero limitato di siti strategici più energivori per poi estendersi agli altri siti che saranno progressivamente individuati;
  - perseguire l'eco-sostenibilità ambientale con l'utilizzo di materiali edilizi all'avanguardia e che migliorino le condizioni di vita del personale (sistemi per la purificazione dell'aria, l'igienizzazione, la riduzione degli effetti elettromagnetici);
  - continuare nella realizzazione di asili nido, ove possibile e conveniente per l'A.D., valutando anche la possibilità di estendere la disponibilità di posti eventualmente aperti al personale di altre Istituzioni/Enti non inficiando la sicurezza delle strutture e del personale militare. Questi ultimi potrebbero poi essere coinvolti in percorsi innovativi di compartecipazione, anche economica, tanto nella realizzazione quanto nella gestione delle strutture;
  - promuovere e sviluppare ulteriori sinergie, con il mondo dell'Università, per percorsi di studio e ricerca specifici sui temi della riqualificazione architettonica e strutturale e del riuso urbanistico, anche in termini duali militari/civili.
- Effettuare una revisione della pianta territoriale delle Forze Armate prevedendo, ovunque possibile e funzionale, ovvero a valle di una doverosa valutazione delle eventuali necessarie resilienze sistemiche:
    - la chiusura degli enti/strutture non più necessari;

- la dislocazione tendenziale di E/D/O ove possibile, delle funzioni logistiche e formative al Sud, in quanto area di maggiore provenienza del personale;
  - la coabitazione, ove possibile, nell'ambito dello stesso sedime, di enti/reparti/unità anche appartenenti a più Forze Armate;
  - la realizzazione di economie di scala accorpendo Reparti, preservando un'adeguata distribuzione delle capacità operative delle Forze Armate, funzionali a garantirne la prontezza.
- In tema di Servitù Militari, continuare a operare su un doppio binario: da una parte valorizzare, elevandone l'efficienza, i siti necessari e strategici per la Difesa nazionale; dall'altra procedere, insieme allo Stato Maggiore della Difesa, a una ricognizione di ciò che non è più indispensabile e che, quindi, può essere dismesso o valorizzato in chiave duale.
  - Per quel che attiene al tema delle bonifiche, continuare sulla strada intrapresa nel 2015 con la sigla dei protocolli con il Ministero dell'Ambiente e con ISPRA, per la piena tutela dell'ambiente e della salute del personale civile e militare e delle popolazioni locali, durante e a seguito di esercitazioni militari. Nell'ottica di una piena attuazione delle disposizioni della Legge di Bilancio 2018, che ha introdotto l'obbligatorietà dell'azione di bonifica periodica dei poligoni, la Legge di Bilancio 2020 ha istituito un fondo per la progettazione e la realizzazione degli interventi di bonifica su tutto il territorio nazionale (sia sui siti terrestri che nelle fasce costiere), con particolare riguardo ai siti e nelle aree su cui insistono poligoni militari.

# **A L L E G A T I**

**PAGINA NON SCRITTA**

## ENTI VIGILATI

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

Ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il Codice dell'Ordinamento Militare, sono posti sotto la vigilanza del Ministero della Difesa i seguenti Enti/Organismi<sup>4</sup>:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa Servizi S.p.a.;
- Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia<sup>5</sup>;
- Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana<sup>6</sup>;
- Cassa di previdenza delle Forze armate.

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

- l'Ente strumentale alla Croce rossa italiana (co-vigilato dal Ministero della salute<sup>7</sup>);
- l'Aero club d'Italia (sottoposto alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, del Ministero dell'interno e del Ministero dell'economia e delle finanze).

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

- l'Associazione della Croce rossa italiana<sup>8</sup>;
- le associazioni combattentistiche;
- le associazioni e le fondazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le Forze armate, nonché le associazioni di militari, in congedo e d'arma, tra le quali, l'Associazione nazionale Carabinieri, l'Ente editoriale per l'arma dei Carabinieri, il Fondo assistenza previdenza e premi dell'arma dei Carabinieri, l'Opera nazionale assistenza orfani militari arma Carabinieri, l'Istituto Andrea Doria (assistenza agli orfani dei dipendenti della Marina Militare), l'Opera nazionale di assistenza per gli orfani e i militari di carriera dell'Esercito.

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato<sup>9</sup>:

- la vigilanza amministrativo - finanziaria;
- la vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti posti in essere dagli Enti vigilati per il perseguimento dei loro fini istituzionali;

---

<sup>4</sup> Dall'elenco è stata espunta l'Associazione italiana della Croce rossa (CRI), "riorganizzata" dal decreto legislativo 28 settembre 2012, n. 178, il quale, in particolare, a decorrere dal 1° gennaio 2016, ha disposto:

- il trasferimento delle funzioni esercitate dalla CRI alla nuova "Associazione della Croce rossa italiana", persona giuridica di diritto privato;
- il riordino e la ridenominazione della CRI in "Ente strumentale alla Croce Rossa italiana" - ente pubblico non economico - posto in liquidazione a far data dal 1° gennaio 2018.

<sup>5</sup> Privatizzato con decreto del Presidente della Repubblica 18 marzo 2013, n. 50.

<sup>6</sup> Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

<sup>7</sup> Ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 178 del 2012.

<sup>8</sup> L'associazione dal 1 gennaio 2016 è autorizzata a svolgere le funzioni di interesse pubblico prima esercitate dalla CRI, tra cui attività ausiliaria delle Forze armate, ai sensi dell'articolo 1 del decreto legislativo n. 178 del 2012.

<sup>9</sup> Vedasi in proposito la direttiva sull'esercizio delle funzioni di vigilanza su Enti ed Organismi vigilati dal Ministero della difesa.



- le verifiche sull'operato degli Enti vigilati, anche ai fini della proposta di commissariamento;
- la vigilanza su Organismi/Associazioni con personalità giuridica di diritto privato, limitatamente al controllo dell'utilizzo dei contributi ricevuti per il raggiungimento degli scopi statutari.

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

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

A fattor comune, tutti gli Enti/Organismi vigilati dal Ministero della Difesa, nel triennio 2021-2023, dovranno:

- continuare a perseguire recuperi di efficienza ed efficacia, mostrando particolare attenzione alle innovazioni, sul piano della gestione e dell'organizzazione, come suggerito dalla Corte dei conti, sezione del controllo sugli enti, con la delibera n. 8 del 4 febbraio 2015;
- proporre iniziative finalizzate a rivedere in modo significativo il rapporto con il mondo esterno, ma anche con il mercato interno della Difesa e delle altre Pubbliche Amministrazioni;
- porre nuova enfasi:
  - sui profili gestionali e di quelli afferenti alla programmazione dell'attività istituzionale, alla *governance*, all'adeguatezza del livello e del numero dei dipendenti, nonché alla dinamica dei relativi costi, con particolare sensibilità alla correttezza e legalità delle gestioni, l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione operativa svolta dall'ente;
  - nella riscoperta e nella condivisione con tutti i cittadini delle tradizioni e specificità che hanno contraddistinto corpi, armi e specialità, sia con l'opera di coloro che vi hanno operato sia attraverso un intervento mirato nei programmi d'istruzione e formazione degli Istituti Militari e dei Centri d'addestramento. In quest'ottica, particolare attenzione va posta nel preservare quel collegamento che esiste tra coloro "che sono" (personale in servizio), coloro "che sono stati" (personale che ha lasciato il servizio attivo e anche le Associazioni d'Arma) e coloro "che saranno" (personale in formazione e addestramento);
- perseguire una sempre più spinta ottimizzazione tecnica, organizzativa e gestionale delle iniziative avviate, per renderle maggiormente vantaggiose e remunerative;
- limitare le consulenze affidate a professionisti esterni alle sole attività per le quali non vi siano le adeguate professionalità al proprio interno. Ciò, al fine di ridurre i costi nel rispetto dei generali principi di economicità, trasparenza, efficacia ed efficienza.

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

## CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

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

L'attività programmatica per il 2022 ed in proiezione triennale fino al 2024 dovrà essere impostata favorendo l'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio, nel rispetto della metodologia di seguito indicata.

- a) Per quanto attiene alle competenze di vertice, il Capo di SMD, in qualità di vertice dell'Organo Programmatore Interforze (OPI), è responsabile della predisposizione della pianificazione generale finanziaria, nonché del coordinamento generale delle attività discendenti.
- (1) Lo SMD, quale organo di *staff* dell'OPI, provvederà a:
- valutare, armonizzare e determinare, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Dicastero nonché la loro destinazione in funzione degli Obiettivi Strategici (OBS)/Strutturali<sup>10</sup>, sottoponendole all'approvazione del Vertice politico del Dicastero nell'ambito dei documenti programmatici del ciclo della *performance*;
  - proporre gli OBS (a valenza triennale) e i relativi *set* di indicatori e *target* per la loro misurazione. Gli Obiettivi Strategici sono intesi quali scopi che l'Amministrazione Difesa si prefigge di raggiungere, in adempimento degli indirizzi ricevuti per lo svolgimento dei compiti istituzionali;
  - seguire l'andamento della spesa per individuare, esercizio durante, potenziali provvedimenti correttivi, anche in termini di risorse finanziarie, per far fronte ad eventuali nuovi obiettivi ad elevato grado di priorità;
  - designare l'autorità cui è demandata l'elaborazione delle proposte degli obiettivi operativi discendenti e la quantificazione delle relative esigenze finanziarie;
  - approvare le variazioni degli stanziamenti assegnati a ciascun obiettivo.
- (2) Gli Organi programmatori (OP) provvederanno a:
- valutare e proporre, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa correlate ai rispettivi obiettivi operativi e all'attuazione dei discendenti programmi operativi;
  - fissare, già in fase di presentazione del Disegno di Legge di Bilancio, valori *target* per ciascun obiettivo, coerenti con gli impegni operativi già in essere/programmati, considerando le prevedibili risorse finanziarie ipotizzate a consuntivo;
  - emanare, esercizio durante, le disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari dei programmi operativi;
  - proporre le variazioni delle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.
- (3) Ogni Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) svolgerà, secondo le disposizioni emanate dall'Organo Programmatore, l'attività tecnico-amministrativa, nei limiti dei pertinenti stanziamenti iscritti in bilancio.

<sup>10</sup> Nell'ottica di una programmazione condivisa e partecipata, gli OBS saranno proposti dallo stesso SMD di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell'OIV.

- (4) I Centri di costo apicali effettueranno, in coerenza con i dati di bilancio e la contabilità finanziaria, la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli "servizi", impiegate dai Centri di costo sottostanti, individuati e articolati secondo il Piano dei Centri di costo adottato dalla Difesa. L'Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari finanziari (BILANDIFE), quale Ente di riferimento e coordinamento tecnico in materia, effettuerà un'analisi dei dati elaborati, fornendo ai Centri di costo apicali osservazioni ed indicazioni<sup>11</sup> per assicurarne coerenza e congruenza prima della loro validazione e del successivo inoltro al MEF. BILANDIFE partecipa al processo di programmazione strategica e formazione del bilancio, provvedendo alla formulazione, sulla base delle direttive del Ministro e secondo le indicazioni degli organi programmatori, dello schema dello stato di previsione della spesa del Ministero e al suo assestamento per atto legislativo, con predisposizione degli atti relativi all'attribuzione degli stanziamenti. Inoltre, essendo attribuito al predetto Ufficio Centrale il coordinamento della programmazione del bilancio di cassa in sede previsionale, alla luce delle novità introdotte con il d.lgs. 29/2018 alla legge di contabilità e finanza pubblica in materia di potenziamento della funzione di cassa, provvederà al monitoraggio in fase di gestione. A valle di tali attività BILANDIFE potrà promuovere, di concerto e in stretto coordinamento con l'OPI, le necessarie variazioni per una efficiente, razionale ed omogenea gestione del bilancio di cassa del Dicastero, sulla base della proiezione temporale della esigibilità degli impegni ovvero eventuali richieste di prelevamento dal "Fondo di riserva per l'integrazione delle autorizzazioni di cassa", ai sensi dell'art. 29 della legge 196/2009.
- (5) L'OIV, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito<sup>12</sup> afferenti alla *performance* del Dicastero, attraverso il monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello.
- b) Con riferimento ai principali adempimenti riguardanti la programmazione strategico-finanziaria inclusa nel ciclo della *performance* e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni:
- (1) lo SMD, in aderenza alle tempistiche e modalità dettate dalle specifiche disposizioni in materia e con la collaborazione di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, predispone i sottoelencati documenti, che trasmette all'Ufficio di Gabinetto per l'ulteriore valutazione da parte degli Uffici di diretta collaborazione e la successiva approvazione del Vertice politico del Dicastero:
- Nota integrativa (nelle fasi "a Disegno di Legge di Bilancio", "a Legge di Bilancio" e "a consuntivo");
  - Nota aggiuntiva;
  - Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione;
  - Piano della *performance*;
  - Documento Programmatico Pluriennale;
  - Relazione sulla *performance*, successivamente validata dall'OIV.

<sup>11</sup> Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all'OIV.

<sup>12</sup> Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- (2) il Responsabile, nominato in ambito Dicastero, curerà l'aggiornamento e la verifica di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, coerentemente con i documenti di programmazione indicati nel ciclo della *performance*, prendendo a riferimento gli esiti delle verifiche degli anni precedenti.
- c) Per quanto attiene ai criteri metodologici, sono da tenere in considerazione i seguenti vincoli:
- (1) il Vertice politico stabilisce le Priorità politiche (PP) dell'amministrazione con proprio Atto di indirizzo, specificando e integrando le Priorità politiche del Governo indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel contesto della missione dell'amministrazione;
  - (2) l'Atto di Indirizzo costituisce l'inesco del processo di pianificazione strategica e di valutazione della *performance*;
  - (3) gli Obiettivi di primo livello del Dicastero sono direttamente discendenti dalle Priorità politiche (PP) contenute nell'Atto di indirizzo e prendono il nome di Obiettivi Strategici (OBS) ai fini della Nota integrativa, di Obiettivi specifici nel Piano della *performance*, ai fini della valutazione della *performance* del Dicastero e sono gli stessi obiettivi associati ai CRA presenti nella Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione;
  - (4) gli obiettivi di primo livello dell'Amministrazione Difesa hanno carattere di selettività (ossia non devono coinvolgere tutte le attività del Dicastero, ma solo quelle di rilevanza strategica) e dovranno essere declinati su un orizzonte temporale triennale, proseguendo l'opera di miglioramento del profilo della leggibilità, della rappresentatività e della misurabilità<sup>13</sup>;
  - (5) ogni obiettivo di primo livello deve essere declinato nei discendenti Obiettivi Operativi (OBO – Obiettivi di secondo livello) e Programmi Operativi (PO – Obiettivi di terzo livello);
  - (6) per ciascun Obiettivo di primo livello deve essere designato un referente responsabile;
  - (7) ciascun Obiettivo di primo livello deve essere correlato ad un unico programma (CRA), conseguentemente anche le rispettive Azioni, secondo le seguenti relazioni:
    - in rapporto 1 a 1 per l'Azione rispetto al pertinente OBS;
    - in rapporto 1 a n per l'OBS rispetto alle Azioni ad esso riconducibili;
  - (8) ciascun PO, se finanziato, deve fare riferimento ad una sola Azione di bilancio;
  - (9) a ciascun obiettivo devono essere associati uno o più indicatori significativi, prioritariamente indicatori di impatto<sup>14</sup>, di risultato, di realizzazione fisica o finanziaria, al fine di:
    - quantificare l'obiettivo stesso tramite un valore *target* (attesa la significatività del valore di partenza (c.d. *baseline*));
    - misurare, nel corso del tempo, il grado di raggiungimento dei risultati;
  - (10) gli indicatori, in particolare, devono essere definiti/aggiornati con la massima accuratezza e focalizzati sulla misurazione dei risultati; ogni indicatore dovrà essere corredato della scheda anagrafica; i relativi *test* della fattibilità informativa e di validazione della qualità dovranno essere predisposti dai referenti dell'obiettivo sovraordinato (es. per gli indicatori del livello PO dai referenti dell'OBO sovrastante);
  - (11) va perseguita la progressiva integrazione a livello di indicatori, tra il controllo strategico degli obiettivi (esercitato dall'OIV) e il controllo di gestione della Difesa (coordinato dallo SMD), anche mediante opportune aggregazioni dei dati e delle Unità organizzative elementari;

<sup>13</sup> Come indicato nelle "Linee guida per il Piano della *Performance*", edizione giugno 2017, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della *performance*.

<sup>14</sup> Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*").

- (12) le previsioni di spesa, dettagliate secondo la struttura del bilancio (Azioni) e gli aggregati interni tecnico finanziari e per Organo Programmatore devono essere correlate a livello PO. Questi ultimi, oltre ad essere qualificati in funzione dell'OBO sovraordinato, devono essere associati ad un "prodotto" del nuovo "piano dei servizi" adottato dalla Difesa, realizzando, quindi, il punto di contatto quantitativo tra "ambito strategico/finanziario" ed "ambito gestionale/economico";
- (13) gli obiettivi dei Dirigenti civili della Difesa (1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> fascia) dovranno essere predisposti in coerenza con i tempi e le modalità previste dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, in linea con le indicazioni metodologiche fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> "Linee guida per il Piano della *Performance*" – edizione giugno 2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

**PAGINA NON SCRITTA**

