

## **Allegato B: Priorità Politiche**

(Stralcio “Atto di Indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del bilancio di previsione per l’e.f. 2025 e la programmazione pluriennale 2026-2027”).

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, per la formazione del bilancio e del *budget* annuale per l’E.F. 2025 e per il biennio 2026-2027, dovrà essere sviluppato sulla base delle Priorità Politiche (PP) di seguito elencate, che costituiscono il livello più alto di pianificazione per la Difesa.

## **PP1 - OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE**

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

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

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

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

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

**Definire** precise priorità che consentano allo Strumento militare di raggiungere in modo rapido e coerente livelli di prontezza e di capacità operative esprimibili sempre maggiori, secondo un percorso di sviluppo bilanciato tra le componenti, in modo da poter contare su un’integrazione ed una piena interoperabilità tra forze e sistemi ad un paritetico livello tecnologico. Parimenti dovrà essere assicurata la sostenibilità dello Strumento Militare attraverso capacità logistiche adeguate ed un approccio scalabile e adattivo.

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

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

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

**Completare** il potenziamento del **Comando Operativo di Vertice Interforze**, sia a livello info/infrastrutturale, sia di personale, sia in termini di ottimizzazione dei flussi e dei processi, al fine di assicurare un'efficace azione di Comando e Controllo su tutte le operazioni di diretta competenza.

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

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

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

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

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

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

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

- entro il 2026, della durata di 6/8 mesi e su scala regionale;

- entro il 2030, della durata di almeno 12 mesi e su scala sovra-regionale.

**1.8 Proseguire** nell'adeguamento delle procedure e delle dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle **missioni internazionali**, in aderenza al principio generale dell'annualità del bilancio e alla continuità di dedicati stanziamenti di bilancio per assicurare il mantenimento delle

forze in prontezza per esigenze UE/NATO e garantire un livello sempre maggiore di reattività, reso necessario dallo scenario attuale.

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

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

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

- conseguire gli obiettivi di cooperazione militare e industriale fissati dall'A.P.;
- favorire la nascita di nuovi partenariati utili ad ampliare la rete di protezione degli interessi nazionali;
- comprendere, in modo predittivo, le dinamiche politiche di sicurezza foriere di eventuali minacce alla sicurezza nazionale;
- diffondere la strategica comunicativa elaborata dal Dicastero.

**Sviluppare** una rete innovativa di condivisione e analisi multilivello dell'informazione, che metta in stretto collegamento gli Addetti Militari con tutti gli attori civili e militari impegnati nel conseguimento degli obiettivi di interesse nazionale all'estero.

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

- costruire nel tempo le peculiarità professionali necessarie allo svolgimento dell'incarico;
- superare gli attuali vincoli temporali connessi alla durata del mandato, allo scopo di valorizzare la professionalità acquisita nonché la rete di contatti costruita nel corso del mandato;
- prevedere, qualora funzionale al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'A.P., la possibilità di un ulteriore periodo di impiego in altra sede diplomatica, da individuarsi su base di affinità geografica o culturale o a supporto di programmi di sicurezza nazionale.

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

**Completare** il potenziamento e la revisione in ottica interforze del:

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

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

- una revisione delle strutture di vertice, a partire dagli Stati Maggiori Difesa e di Forza Armata, che elimini le duplicazioni non dettate da esigenze di ridondanza operativa o che persegua il miglioramento della qualità e il contenimento dei tempi dei processi di lavoro;

- l'unificazione di quei settori e servizi comuni alle diverse Forze Armate (nel breve termine: lingue estere, CBRN, Sanità Militare; nel medio termine: comunicazione e informatica; nel lungo termine: spazio e *cyber*).

**1.11 Potenziare le strutture sanitarie di aderenza** e gli assetti medici di urgenza per le esigenze dei Teatri Operativi e le situazioni emergenziali, mirando a una più marcata standardizzazione organizzativa e d'impiego, nella prospettiva di elevarne i livelli di capacità a operare in contesti multinazionali complessi, anche a elevata intensità.

**1.12 Definire** puntualmente i **fabbisogni del settore Esercizio** in termini di addestramento, sostegno logistico e mantenimento a numero delle dotazioni e ripristino delle scorte logistiche, individuando le priorità di intervento che possano garantire un significativo aumento della prontezza operativa, curando in particolare l'approntamento delle unità di previsto impiego operativo e i dispositivi ad alta e altissima prontezza.

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

**Implementare** nel settore del *procurement* militare soluzioni finalizzate alla progressiva digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, in aderenza ai principi e disposizioni introdotti dal nuovo Codice dei Contratti.

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

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

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

**1.15 Sviluppare una capacità addestrativa nazionale** a connotazione multidominio per ottimizzare l'interoperabilità delle forze e l'efficacia di impiego operativo dello Strumento militare, prevedendo anche lo sviluppo di una capacità autonoma di valutazione.

**Elevare gli standard di preparazione delle Forze**, attraverso la condotta, a tutti i livelli, di attività addestrative ed esercitative, soprattutto in ambito interforze e multinazionale, che siano improntate ad elevati livelli operativi e simulino la complessità e multidimensionalità degli attuali scenari di operazione, anche facendo ricorso a sistemi virtuali che utilizzino agenti di Intelligenza Artificiale appositamente progettati.

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

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

## **PP2 - AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO**

**2.1 Provvedere al/alla:**

- ripianamento dei principali gap capacitivi con l'avvio dei prioritari programmi di ammodernamento e rinnovamento (A/R) e il completamento dei programmi già avviati, nel rispetto delle tempistiche e degli impegni assunti e tenuto conto, tra l'altro, delle future minacce/situazioni di rischio e degli obiettivi capacitivi derivanti sia dalle esigenze operative nazionali, sia dalle carenze capacitive evidenziate nei NATO *Capability Targets* e dei trend capacitivi derivanti dal *New Force Model*, e, in ambito europeo, a seguito delle risultanze del *Capability Development Plan*, dell'*Headline Goal Process* e della *Coordinated Annual Review on Defence*;
- sostegno dei progetti nazionali e/o di interesse nazionale lanciati nell'ambito delle iniziative dell'Unione Europea (EDF/PESCO, EDIRPA, ASAP, STEP, ecc.), sfruttando i processi che favoriscono la cooperazione tra gli Stati Membri e i consorzi industriali;
- supporto dell'operatività degli assetti *legacy* e al potenziamento dello Strumento militare, prediligendo soluzioni trasversali che, con i dovuti adattamenti, consentano di soddisfare le esigenze di più di una Componente, in ottica di efficienza/sostenibilità e che possano essere funzionali all'evoluzione delle operazioni militari in senso multidominio;
- sostegno e armonizzazione della ricerca tecnologica, attraverso il coinvolgimento sinergico degli Enti Difesa dell'area tecnico-operativa che si occupano di ricerca, sperimentazione e *test* (anche grazie a forme di partenariato civile-militare), prevedendone la razionalizzazione e il ridisegno;
- identificazione e tutela di quelle tecnologie dotate di alta "valenza strategica", al fine di assicurare, il mantenimento della sovranità tecnologica nazionale;
- attenzione costante alle tecnologie emergenti, soprattutto nel campo delle tecnologie quantistiche e dell'*Edge Computing*, prevedendo linee di sviluppo capacitivo che ne valorizzino il potenziale;
- introduzione progressiva di algoritmi di Intelligenza Artificiale nell'ambito dei sistemi d'arma, di C2, *cyber*, ecc., elaborando direttive che definiscano le linee di sviluppo capacitivo e le modalità di *training*, *testing* e impiego;
- trasformazione digitale della Difesa in senso data-centrico, attraverso capacità di connessione avanzata, di sicurezza *cyber* e dell'informazione, che abilitino la costante valorizzazione dei dati e incrementino l'efficacia di analisi predittiva e decisionale multilivello;
- sviluppo/mantenimento di capacità secondo il principio del "*single set of forces*", evitando la creazione di enti/strutture dedicate e/o asservite in via esclusiva ad una sola organizzazione (ad es. NATO e/o UE);
- implementazione e potenziamento dei sistemi *unmanned* aerei, navali (e subacquei), terrestri e spaziali, nelle diverse Componenti della Difesa.

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

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

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

## **2.3 Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili in Bilancio della Difesa e di quelle da considerarsi aggiuntive rispetto a quelle iscritte nello stato di previsione del Dicastero per effetto, ad es., di permuta, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi,**

eventuali risorse a valere di interventi previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, MEF, MIMIT, progettualità di cooperazione e partenariato pubblico-privato, ecc..

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

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

- degli *stockpile*, per assicurare degli adeguati e bilanciati livelli di armamento/munizionamento, con particolare riferimento alle *Battle Decisive Munition*;
- del Comando e Controllo (C2) a livello interforze, rafforzandone la connotazione *multi-domain-by-design*, *interoperable-by-design* e *cyber-resilient-by-design*, tenendo anche conto dell'impiego di tecnologie emergenti per operare nei futuri scenari di impiego delle *Multi Domain Operations*;
- del *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* (JISR) e del supporto informativo sviluppando l'acquisizione di un sistema automatico di *data exchange* e di *data fusion* tra la catena C2 e gli assetti ISR, agevolando il processo PED (*processing, exploitation, dissemination*) e *joint targeting*;
- della guerra elettronica e delle *Electro-Magnetic Activities* volte ad ottenere e mantenere la superiorità in tale settore;
- della cibernetica, in termini sia tecnici sia di *recruiting* e formazione, con lo scopo di anticipare possibili criticità, difendersi da eventuali attacchi cibernetici ed essere efficaci anche nelle *full spectrum Cyber Operations* (*Defensive* - DCO e *Offensive* - OCO) e nelle *Cyber Electro-Magnetic Activities* (CEMA), ampliando significativamente il valore degli investimenti;
- del dominio spaziale, in termini sia di tecnici sia di *recruiting* e formazione. Lo sviluppo sarà declinato nel potenziamento della capacità di osservazione della terra, delle comunicazioni fino al livello tattico, di navigazione, nell'acquisizione di una capacità di *Space Domain Awareness*, quanto più autonoma possibile, e nella capacità di operare per assicurare la protezione e la difesa dei sistemi satellitari nazionali (SAT *killer* e SAT sentinella) e contribuire alla protezione e alla difesa di quelli europei e Alleati, a tutela della libertà di azione nello spazio e a garanzia della difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali;
- dei sistemi d'arma di nuova generazione, anche remotizzabili, e del munizionamento antidrone;
- della capacità di ingaggio di precisione in profondità, *deep precision strike*;
- della difesa aerea e missilistica *ground/air/sea based*, da integrare, attraverso l'Aeronautica Militare, nella NATO *Integrated Air and Missile Defence* con l'obiettivo di garantire la protezione dalla minaccia aerea e missilistica, con capacità BMD per minacce missilistiche ipersoniche, non escludendo droni, mini-droni e oggetti spaziali fuori controllo;
- delle Operazioni Speciali, sfruttando al massimo la sinergia interforze e le potenzialità delle diverse Componenti;
- della capacità di proiezione dello Strumento militare, al fine di essere in grado di schierare gli assetti a grandi distanze e di assicurarne il sostegno logistico, da conseguire anche attraverso il potenziamento delle capacità aviolancistiche e aviotrasportate, il pieno raggiungimento della Capacità Nazionale di Proiezione dal Mare (CNPM), attraverso il potenziamento della capacità anfibia e il rinnovamento e potenziamento delle capacità di rifornimento e STRATEVAC e l'implementazione di una capacità di Trasporto Aereo Strategico;
- della capacità CBRN e della Sanità Militare;
- della capacità di protezione delle infrastrutture critiche, incluse quelle residenti sotto la superficie marina, avvalendosi anche delle potenzialità di sviluppo tecnologico esprimibili dal Polo Nazionale della dimensione Subacquea;
- della comunicazione strategica e delle *information operations* (anche nella dimensione connessa al *cyber hybrid warfare*), per supportare il processo decisionale e conseguire effetti nelle tre dimensioni (fisica, virtuale e cognitiva);

- della protezione delle Forze, attiva e passiva, anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite tecnologie *cyber* e a emissione diretta di energia, al fine di evitare il degrado delle potenzialità operative disponibili per l'assolvimento della missione;
- dell'innovazione tecnologica, catalizzando – tra le altre cose – l'opportunità rappresentata dal programma GCAP che, forte di un consistente e strutturato piano di finanziamento per la fase di Ricerca Tecnologica (R&T) e di Ricerca e Sviluppo (R&D), rappresenta una grande opportunità per ricognire e sviluppare tecnologie in grado di rappresentare veri e propri *game changer* con ricadute in tutti i domini della Difesa ed anche in ambito civile.

**Provvedere** al potenziamento di un adeguato bacino di abilitanti a supporto strategico alle operazioni, nei settori *Combat*, *Combat Support* e *Combat Service Support* e alla sinergizzazione delle attività logistiche comuni a due o più Forze Armate.

**2.5 Disporre** di una **Componente Terrestre** che continui a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali, anche al di fuori della Madrepatria. In tale ottica, è fondamentale incrementare gli standard qualitativi e quantitativi dello Strumento terrestre, proseguendo convintamente e speditamente con il processo di rinnovamento/ammodernamento, con particolare riferimento alla prioritaria capacità di combattimento delle Forze Pesanti, alla difesa contro le minacce provenienti dalla terza dimensione, al supporto di fuoco, alla manovra non a contatto, alla manovra dalla terza dimensione e al comparto logistico proiettabile.

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

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

**Continuare** a investire:

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

l'abbattimento delle emissioni sonore, elettromagnetiche e della segnatura termica di sistemi e piattaforme;

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

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

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

**Disporre** di uno Strumento aeronavale bilanciato, flessibile, sostenibile e resiliente, in grado di generare un chiaro e aggiornato quadro della situazione marittima (*Maritime Situational Awareness* e *Underwater Situational Awareness*) da condividere a livello interforze, interagenzia e interministeriale, attraverso il conseguimento della piena operatività del Dispositivo Interministeriale Integrato di Sorveglianza Marittima (DIISM) affinché la Difesa, tramite la Marina Militare, possa farsi promotrice di un approccio sistemico che persegua un'azione unitaria dello Stato sul mare.

**Proseguire** il processo di sviluppo capacitivo, orientato al raggiungimento di una flotta moderna e all'avanguardia, organicamente sostenibile e resiliente, addestrata e competitiva, efficace contro le minacce attuali e future, integrata e interoperabile, attraverso:

- l'ammodernamento/rinnovamento della capacità subacquea (inclusiva di sommergibili all'avanguardia, nonché di mini-sommergibili, sistemi *unmanned* e sistemi e mezzi per la condotta di operazioni subacquee sia difensive sia offensive), avvalendosi anche delle competenze esprimibili dal neo costituito Polo nazionale della Subacquea, allo scopo di aumentare il livello di sorveglianza dei fondali marini e sviluppare una capacità di *Underwater Monitoring* attraverso l'installazione di apposite centrali di monitoraggio a terra, di sensori remoti sulle unità navali e un sistema integrato di trasmissione dati che massimizzi la copertura dell'area di interesse;
- il rinnovamento della capacità di pattugliamento aereo marittimo ASW con l'acquisizione della capacità *Maritime Multi Mission Aircraft - M3A* per il potenziamento delle capacità antisommergibile mediante sistemi di scoperta e di ingaggio anche profondo;
- il completamento della capacità di contrasto alle mine, anche attraverso lo sviluppo di peculiari sistemi *unmanned* dimensionati per il trasporto intermodale, atti al monitoraggio delle infrastrutture critiche, dotati di capacità di auto-difesa e deterrenza, di una struttura modulare per *payload* multipli, di sensori ottici ed elettromagnetici e sistemi di comunicazione avanzati;
- il completamento della capacità *unmanned air* delle Unità navali;
- lo sviluppo concettuale di un sistema di sistemi in campo navale volto a costituire l'innovativo *layer* tecnologico su cui innestare tutti i nuovi programmi futuri;
- prosecuzione dello sviluppo della capacità F-35B imbarcata e relativo armamento;
- la completa implementazione della capacità *expeditionary* dello strumento marittimo nazionale del *Carrier Strike Group*;
- l'ammodernamento/rinnovamento della capacità *Airborne Early Warning* basata su elicotteri e/o sistemi *unmanned*;
- il potenziamento della capacità di proiezione della Forza anfibia attraverso l'*Italian Amphibious Task Group*;

- l'ammmodernamento delle:

- capacità di lotta di superficie (ASuW), comprendendo anche missili A/S antinave di precisione e in profondità per la componente ad ala rotante imbarcata;
- capacità di lotta subacquea in generale (ASW);
- capacità di difesa aerea e missilistica (AAW) per il contrasto della minaccia BMD, ipersonica, inclusa la capacità antidrone;
- capacità di protezione attiva e passiva delle unità navali di ultima generazione (PPA) anche attraverso lo sviluppo di sistemi modulari atti a contrastare minacce emergenti e asimmetriche, tramite tecnologie *cyber* e a emissione diretta di energia;
- lo sviluppo di capacità di ingaggio di precisione con *deep-strike*.

**2.7 Disporre di una Componente Aerospaziale** che continui ad assicurare il massimo livello di deterrenza e difesa dell'aerospazio nazionale nei confronti di minacce verticali, attraverso la realizzazione di un sistema integrato di difesa aerospaziale, missilistica nonché una Capacità Nazionale di Proiezione Rapida, per la protezione degli interessi nazionali con tutti gli abilitanti che assicurino l'operatività e l'interoperabilità con le altre Componenti.

**Sviluppare** le seguenti linee programmatiche di rinnovamento e ammodernamento:

- prosecuzione dei programmi *Eurofighter* e JSF (e relativi armamenti) e partecipazione alle iniziative internazionali mirate alla realizzazione di un sistema di sistemi di 6<sup>a</sup> generazione (GCAP);
- completamento e potenziamento della capacità *Airborne Early Warning*;
- potenziamento e ammodernamento della capacità di ricognizione, sorveglianza e protezione delle forze della componente Sistemi Aeromobili a Pilotaggio Remoto (SAPR) *Medium Altitude Long Endurance* (MALE), nonché sviluppo e implementazione di soluzioni innovative ad alta persistenza quali le piattaforme stratosferiche;
- sviluppo e implementazione di un sistema di difesa missilistica capace di ingaggiare le minacce in costante evoluzione;
- potenziamento e ammodernamento della capacità AIR C2, integrata in ottica interforze, finalizzata alla difesa aerea e missilistica, anche di tipo balistico, nell'ambito della più ampia cornice NATO *Integrated Air and Missile Defence*;
- sviluppo capacità BMD+, ossia la costruzione di una capacità di difesa dalla minaccia ABT e balistica, anche nel cosiddetto *upper layer*, a partire dall'avvistamento e dal tracciamento della stessa;
- potenziamento delle capacità di Supporto Aereo alle Operazioni Speciali e *Personnel Recovery*, con piattaforme *Fixed Wing* e *Rotary Wing* in grado di integrarsi con sistemi di quinta e sesta generazione;
- potenziamento della capacità di resilienza della Componente, per le installazioni sul territorio nazionale e nei Teatri Operativi;
- potenziamento della capacità di SSA (*Space Situational Awareness*) e SST (*Space Surveillance and Tracking*) volte alla generazione di una *Recognized Space Picture* che, messa a sistema con la *Recognized Air Picture* nazionale, assicurerà la difesa aerea e missilistica integrata nei confronti di tutta la potenziale minaccia verticale. Ciò di concerto con il Comando delle Operazioni Spaziali per quanto attiene alla difesa delle infrastrutture spaziali, in un contesto di difesa integrata aerea e missilistica (*Integrated Air and Missile Defence*), da minacce orbitali e suborbitali, ed in vista dell'implementazione di un'efficace *Space Domain Awareness* (SDA).

**Continuare** a investire nelle capacità di:

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

## **2.8 Disporre di una Componente di Forza di Polizia a ordinamento militare (Arma dei Carabinieri)**

che, oltre a svolgere le funzioni di polizia a competenza generale e servizio permanente di sicurezza pubblica in Patria, contribuisca all'assolvimento delle missioni dello Strumento militare:

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

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

**Favorire**, sul piano ordinativo, il ruolo che l'Arma dei Carabinieri può assumere nel raccordo inter-istituzionale, in occasione di minacce o azioni ostili tradizionalmente contrastate dalle Forze di Polizia (crimine organizzato, traffico di droga, illeciti finanziari, *cybercrime* e simili, c.d. *weaponization*) ma che possono acquisire rilevanza sotto il profilo della difesa e sicurezza dello Stato.

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

**Proseguire** nell'adeguamento tecnologico, affinché i discendenti sviluppi capacitivi siano ulteriormente orientati al massimo livello di integrazione con le altre Componenti. Al riguardo, con particolare riferimento alla difesa integrata del territorio, occorre beneficiare della capillare presenza dell'Arma dei Carabinieri in ambito nazionale, anche attraverso la creazione di sistemi virtuali in grado di gestire autonomamente – tramite algoritmi di Intelligenza Artificiale – le attività di sorveglianza e monitoraggio, di risposta automatica agli attacchi *cyber*, di analisi dei dati e supporto decisionale, condividendo con lo Strumento militare processi, informazioni e azioni di specifico interesse.

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

**Investire**, a fattore comune per tutte le Componenti dello Strumento militare, nell'incremento dei quantitativi di armamento/munizionamento (*stockpile*), assicurando, al contempo, una maggiore sinergia in termini di produzione con il settore industriale/privato.

**Razionalizzare** il settore della logistica della Difesa in chiave interforze, tendendo a soluzioni sempre più ispirate alla progressiva e graduale sinergizzazione delle competenze distintive di ciascuna Forza Armata. In quest'ottica sarà particolarmente importante:

- fornire maggiore impulso ad una rinnovata razionalizzazione degli assetti, dei servizi comuni, dell'interoperabilità dei sistemi, degli approvvigionamenti e dei rifornimenti;
- promuovere appalti accentrati per esigenze comuni alle Forze Armate;
- proporre eventuali adeguamenti dottrinali, normativi e ordinativi in materia logistica.

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

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

- l'impiego di sistemi computazionali cognitivi che, oltre a incrementare la velocità di integrazione e fusione dei dati raccolti nei 5 domini, velocizzino la diffusione multilivello delle informazioni di supporto ai processi decisionali;
- indirizzi di ricerca attagliati agli interessi nazionali;

- lo sviluppo di sistemi avanzati utili a potenziare la sicurezza nello scambio delle informazioni e la protezione dei dati;
- la tutela del *know-how* tecnologico della Difesa.

**Porre in essere** le iniziative necessarie ad assicurare al personale delle Forze Armate l'applicazione delle **garanzie funzionali**, indispensabili a giustificare determinate condotte e le operazioni militari di cui esse sono parte, specie nella condotta di attività in ambito *cyber*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2.14 Incrementare** la capacità di monitoraggio dell'**ambiente Terra-atmosfera**, di previsione dei fenomeni meteo-climatici e di studio e comprensione dei cambiamenti climatici e del loro impatto, per le esigenze di difesa e sicurezza del Paese, per l'assistenza alla navigazione aerea militare e civile e per la salvaguardia della collettività nazionale, delle sue attività produttive e delle sue infrastrutture strategiche. **Valorizzare** ulteriormente la rappresentanza nazionale in tutte le organizzazioni meteorologiche regionali e mondiali e nei consessi NATO/EU di settore.

**Incrementare** la capacità di monitorare e prevedere i fenomeni meteorologici spaziali (*Space Weather*) allo scopo di contribuire alla conoscenza del dominio spaziale (*Space Domain Awareness*) e di assicurare il corretto funzionamento dei sistemi satellitari di comunicazione, di navigazione e di osservazione della Terra attraverso la mitigazione degli impatti di tali fenomeni, anche a beneficio della collettività nazionale ed internazionale.

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

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

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

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

**Assicurare** una connettività avanzata, garantendo:

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

**Sviluppare** capacità di:

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

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

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

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

- C2 e *Multidomain Situation Awareness*;
- tecnologie spaziali, incluse quelle volte all'implementazione di una capacità di volo suborbitale e ipersonico, nonché di messa in orbita di mini satelliti per una resiliente capacità satellitare nazionale;
- tecnologie *cyber*, rivolte anche alle *Cyber Electro Magnetic Activities* (CEMA);
- *Data Centric Security*;
- tecnologie quantistiche;
- protezione e potenziamento capacità del soldato, attraverso l'utilizzo di biosensori monitorati in remoto;
- Sistemi Autonomi e *unmanned*;
- soluzioni di Intelligenza Artificiale;
- contrasto alle minacce "emergenti";
- *underwater*;
- *urban warfare*;
- sostenibilità, sicurezza e resilienza energetica;
- bio-tecnologie, *new advanced materials* e nano-tecnologie, potenziamento e sviluppo delle capacità di difesa CBRN.

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

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

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

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

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

- eliminazione di ogni possibile duplicazione e razionalizzazione delle unità organizzative che svolgono medesime funzioni;
- unicità di Comando, direzione centralizzata ed esecuzione decentrata, al fine di giungere a una gestione unitaria dei processi;
- integrazione del modello gerarchico-funzionale con un modello più incline a favorire l'innovazione;
- revisione approfondita e omnicomprensiva dell'impianto legislativo su cui poggiano la struttura ordinativa e i processi operativi della Difesa, affinché:
  - sia abilitata la rapidità decisionale a fronte di norme vincolanti pensate per contesti non militari;
  - siano individuate nuove tipologie giuridiche di contratti di lavoro, attagliate alle esigenze del contesto militare, fortemente condizionato dalla rapidità di evoluzione della minaccia;
- revisione della modalità di gestione del bilancio della Difesa, in stretto coordinamento con il MEF e la Ragioneria Generale dello Stato;
- adozione di nuove metodologie di pensiero e di lavoro che perseguano la multidisciplinarietà e che, creando una sinergia e contaminazione di conoscenze e competenze tra settori diversi, prevedano:
  - il coinvolgimento di enti pubblici e privati del mondo civile, potenziando così la capacità di comprendere i fenomeni e di elaborare risposte rapide ed efficaci secondo un approccio di *open innovation*;
  - l'investimento sull'accrescimento professionale dei propri dirigenti, attraverso percorsi di *leadership* evolutiva, volti a incrementare il rendimento dell'Organizzazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Completare** la digitalizzazione del Sistema Sanitario Militare, al fine di accelerare le sinergie e cogliere le opportunità fornite dal programma “Fascicolo Sanitario Elettronico” e dalla più ampia strategia nazionale di innovazione tecnologica e transizione digitale.

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

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

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

- stabilire un'univoca e innovativa *policy* di impiego e formazione che caratterizzi:

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

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

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

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

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

- Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale promossa dalla Difesa (art. 238 bis del d.l. n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020);
- polo di riferimento e indirizzo tecnico-formativo, a valenza interforze, di livello universitario per le Forze Armate;
- coordinamento e indirizzo unitario del "Sistema dell'alta formazione della Difesa" in chiave di integrazione interforze/interagenzia, in ambito civile e militare, nazionale e internazionale;
- elemento di raccordo tra l'A.P. e i maggiori *think tank* nazionali e internazionali;
- consulenza del livello politico-strategico e strategico-militare, attraverso mirate attività di ricerca e studio che possano favorire l'analisi predittiva dei fenomeni geostrategici di maggiore interesse;
- strumento per lo sviluppo e la diffusione della "Cultura della Sicurezza e della Difesa";
- erogazione di corsi di dottorato, master, corsi di alta formazione e corsi di formazione nell'ambito della *leadership* strategica, delle *soft skills*, degli studi strategici, dell'innovazione organizzativa, degli studi giuridici per l'innovazione, della dimensione digitale e della *cyber security* e spazio, in collaborazione con gli Enti di Forza Armata specializzati in materia;
- erogazione di corsi di formazione *post lauream* in materia di logistica e diritto dell'ambiente, tramite il dipendente Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI);
- polo di riferimento nazionale ed internazionale per la formazione specialistica in ambito LOGFAS, per il tramite del Ce.FLI, quale *Education and Training Facility* (ETF) riconosciuta dalla NATO;
- strumento di politica militare, attraverso attività incluse nel piano di cooperazione internazionale, promuovendo lo scambio e la collaborazione con analoghe organizzazioni internazionali.

**3.8 Proseguire** nell'attività di studio volta a definire nuove **dinamiche salariali** caratterizzate da una retribuzione che premi la produttività, l'operatività, l'impiego in particolari situazioni di alta intensità e a carattere operativo, e le responsabilità crescenti in ragione delle progressioni di grado, dei rischi, delle professionalità e delle anzianità di servizio, nel solco tracciato dalla specificità e dallo *status* militare.

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

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

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

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

- prevedere processi di selezione attagliati alle esigenze di assumere personale idoneo a sostenere proattivamente lo sviluppo di un Sistema-Difesa basato sull'efficacia dei processi e l'innovazione tecnologica;
- pianificare percorsi di formazione e impiego attagliati alle competenze acquisite e alle attitudini dimostrate durante il percorso di carriera, al fine di valorizzare in chiave motivazionale le singole specificità;
- prevedere percorsi di formazione e impiego che favoriscano la designazione del personale civile in incarichi presso le organizzazioni internazionali, al pari di quanto avviene per il personale militare;
- proseguire nell'individuazione di strumenti e risorse per superare il divario retributivo tra il personale civile della Difesa e quello appartenente ad altre Amministrazioni del Comparto Funzioni Centrali;
- implementare e finalizzare le procedure assunzionali di personale autorizzate in favore del Ministero della Difesa, onde consentire il necessario avvicendamento di professionalità e competenze;
- valorizzare l'impiego di personale civile della Difesa con nuove professionalità nel campo di analisi e valutazione della spesa, competenze digitali e nuove tecnologie;
- approfondire le possibilità di ulteriore valorizzazione del personale sportivo civile con contratto temporaneo con il Gruppo Sportivo Paralimpico Difesa, anche sotto il profilo di un'eventuale trasformazione di tali tipologie contrattuali in rapporti di lavoro a tempo indeterminato;
- continuare ad approfondire le possibilità previste dal CCNL per il Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 nell'ottica di valorizzare l'esperienza e le competenze acquisite dalle risorse interne all'Amministrazione;
- implementare, in coordinamento con l'Agenzia Industrie Difesa, soluzioni alle problematiche relative al reclutamento e al *turn over* di personale, con particolare riguardo alle Unità Produttive di Capua e Gaeta, eventualmente ricorrendo, ove necessario, a modifiche normative;
- proseguire, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e con l'impiego delle strutture interne (DIFEFORM), nello sviluppo di un'ampia programmazione delle attività formative;
- curare l'aggiornamento del vigente "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della difesa";
- rafforzare, nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, l'impegno a favore del principio dell'equilibrio di genere, attraverso interventi mirati a darne effettiva applicazione, anche prevedendo degli *assessment* esterni periodici.

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

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

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

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

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

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

**3.11 Rafforzare** le funzioni di indirizzo programmatico e di impiego operativo dei **fondi della Difesa**, tramite:

- un approccio “sinergico” degli organismi interessati ai processi di impiego/controllo operativo dei fondi (Organi Programmatori) e degli organismi responsabili dell'impiego amministrativo delle risorse (Centri di Responsabilità Amministrativa), anche valutando l'eventuale superamento del modello funzionale attuale;
- una continua e puntuale azione di controllo operativo dei fondi, mirata a soddisfare le diverse necessità di riallocazione delle risorse.

**3.12 Rimodulare** il processo di revisione della programmazione integrata, in modo da individuare procedure che possano dare chiara evidenza degli obiettivi delineati dall'A.P., di come questi verranno traslati dal piano politico-istituzionale a quello amministrativo-gestionale e delle azioni intraprese per il loro effettivo raggiungimento. Questo percorso dovrà prevedere, già dal ciclo di programmazione 2026-2028, una revisione:

- della circolare “GAB 2013”, in modo da renderla più aderente al nuovo quadro geopolitico ed aggiornare i processi di gestione operativa e rendicontazione dei fondi;
- del Documento Programmatico Pluriennale (DPP), rivedendo l'intera struttura e conferendo maggiore organicità ai contenuti, in modo da renderlo il principale strumento che, in chiave programmatica e predittiva, delinei come le priorità politiche e gli indirizzi strategici, esplicitati nell'Atto di Indirizzo, trovino applicazione nella pianificazione generale e finanziaria della Difesa.

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

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

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

**3.14 Proseguire** la puntuale azione di sensibilizzazione in merito alle disposizioni contenute nella Sezione **“Rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione** – in particolare verso il personale che ricopre incarichi a più alto rischio corruttivo – continuando a dare attuazione agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, promozione della trasparenza e dell'integrità, implementazione delle misure previste dal Piano e loro aggiornamento e valutando la possibilità di una revisione dei compiti e della struttura dell'Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative.

**3.15 Proseguire** le azioni volte ad incrementare ed efficientare la **capacità di spesa** del Dicastero, attraverso l'applicazione delle *best practice* individuate per l'ottimizzazione della pianificazione

generale, la programmazione finanziaria e l'adeguamento della capacità di spesa del settore Investimento della Difesa, ricercando ulteriori margini di miglioramento in continuità con quanto da esso delineato.

**3.16 Proseguire** le azioni intraprese per la progressiva riduzione delle **tempistiche di pagamento** ed il conseguente abbattimento della “massa debitoria” complessiva, attraverso la sinergia degli Organi Programmatori e dei Centri di Responsabilità Amministrativa della Difesa, la semplificazione e l'automazione di processi e procedure, il controllo sul rispetto dei tempi procedurali e la definizione di appropriati indici di andamento gestionale.

**Continuare** a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) verso i servizi erogati (“*customer satisfaction*”), stabilendo le aree di applicabilità di un “modello di valutazione partecipativa”, secondo gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, al fine di determinare il grado di *performance* dell'amministrazione, attraverso il coinvolgimento degli utenti. Tali predisposizioni dovranno essere implementate anche presso l'Agenzia Industrie Difesa.

**3.17 Valorizzare** ulteriormente il ruolo e l'azione svolta da **Agenzia Industrie Difesa (A.I.D.)** e da **Difesa Servizi S.p.a.**, in particolare per quanto attiene:

- A.I.D., alla progressiva razionalizzazione e ammodernamento delle Unità industriali del Ministero della Difesa, operando secondo criteri imprenditoriali e nell'ottica di creazione di valore e di economica gestione degli stabilimenti industriali assegnati;
- Difesa Servizi S.p.A., attraverso il potenziamento degli strumenti normativi ed operativi a disposizione per consentire all'azienda di rafforzare ed ampliare la propria azione di valorizzazione degli *asset* immobiliari, energetici, industriali e culturali della Difesa.

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

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

- razionalizzare i *software* gestionali esistenti e le future acquisizioni, unificandoli a livello interforze, evitando le duplicazioni e favorendo l'interoperabilità fra sistemi e servizi in aderenza alla redigenda Strategia Dati della Difesa;
- condurre attività di misurazione e valutazione delle prestazioni e di soddisfazione dell'utenza;
- migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi e la qualità e standardizzazione dei dati (*data strategy*), anche mediante l'utilizzo delle tecnologie emergenti;
- supportare la riorganizzazione dei processi interni per migliorare la gestione delle informazioni (*information management*), incrementando l'impiego di strumenti informativi per la misurazione della *performance* organizzativa e il controllo di gestione;
- garantire il costante adeguamento alle misure di sicurezza ICT, sviluppare sistemi e servizi in ottica *security-by-design* e aumentare la consapevolezza del rischio *cyber* a tutti i livelli organizzativi;
- rafforzare informazione e formazione ICT nei confronti del personale dipendente e favorire la diffusione della conoscenza sulle nuove tecnologie applicabili in ambito Difesa;
- aderire, progressivamente, alle nuove funzionalità informatiche recentemente sviluppate nell'ambito della contabilità integrata per le Amministrazioni Centrali dello Stato (sistema gestionale ERP Init del MEF), senza trascurare le peculiarità dell'Organizzazione della Difesa nel suo complesso;
- avviare il piano di implementazione della Strategia Dati della Difesa.

**3.19 Promuovere e perseguire**, nel settore energetico, i più alti **obiettivi sociali** per essere punto di riferimento e modello di cittadini e Territori, orientando comportamenti ed adottando iniziative in una logica di “*Green Defence*” attraverso:

- l’ammodernamento delle infrastrutture militari secondo il modello dello *smart military district* e l’applicazione dei più moderni criteri di sostenibilità ambientale e delle migliori *best practices* disponibili;
- l’efficientamento energetico dei mezzi, dei sistemi e delle infrastrutture militari, al fine di ridurne i consumi, l’impiego di carburanti di origine fossile e la dipendenza da fonti non rinnovabili;
- il perseguimento della sicurezza energetica della Difesa, attraverso l’incremento di produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili (FER) finalizzata all’autoconsumo;
- la valorizzazione dei sedimenti non più utili ai fini istituzionali o utilizzati solo in parte, per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili;
- la gestione delle eccedenze di produzione energetica da FER mediante la costituzione di una “Comunità Energetica Rinnovabile” (CER) della Difesa;
- la continua formazione e sensibilizzazione del personale, nello specifico settore dell’efficientamento energetico e delle fonti energetiche rinnovabili, allo scopo di conseguire maggiori livelli di consapevolezza e favorire l’adozione di “comportamenti virtuosi”;
- l’ammodernamento e l’efficientamento del settore della logistica e dei trasporti, promuovendo piani di *turn-over* dei veicoli più datati e/o più inquinanti in uso alla Difesa con veicoli elettrici e ibridi, da selezionare secondo valutazioni costi-benefici;
- l’avvio di un sistema di monitoraggio dettagliato per Forza Armata, in grado di illustrare le risultanze degli interventi che hanno natura/contenuti ambientali;
- l’implementazione delle iniziative da perseguire per un’effettiva sostenibilità ambientale della Difesa, mutuando le voci utilizzate dalle imprese nel bilancio di sostenibilità, ovvero mediante *benchmarking* tra le Forze Armate ipotizzando altresì un efficiente sistema di coinvolgimento del personale con possibili iniziative incentivanti a carattere economico conseguentemente ai risparmi effettivamente maturati.

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

**3.20 Orientare** le iniziative nel settore infrastrutturale sui seguenti obiettivi:

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

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

**Sviluppare** intese con le Amministrazioni centrali dello Stato, gli Enti territoriali e locali, finalizzate ad avviare iniziative di razionalizzazione di immobili militari che producano sia benefici per la Difesa, grazie alla riqualificazione/ammodernamento delle strutture mantenute in uso, sia ricadute positive a

livello socio-economico sul territorio per quelle ritenute dismissibili, in virtù di permuta, concessioni in uso duale, alienazioni sul mercato immobiliare e retrocessioni all’Agenzia del demanio.

**Continuare a:**

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

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

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

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

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