

Allegato A
PRIORITÀ POLITICHE

PAGINA NON SCRITTA

(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. 2021 e la programmazione pluriennale 2022-2023”)

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, con specifico riferimento alla formazione del bilancio e del *budget* annuale per l’esercizio finanziario 2021, e per il biennio 2022-2023, dovrà essere sviluppato sulla base delle priorità politiche (PP) di seguito elencate e che costituiscono il livello più alto di pianificazione per l’Amministrazione Difesa.

PRIORITA’ POLITICA 1

OPERATIVITA’ DELLO STRUMENTO

- Disporre di Forze Armate pronte, efficaci, efficienti, economicamente sostenibili e sempre più fortemente integrate ed interoperabili, in senso interforze, interagenzia e multinazionale, capaci di assicurare l’esercizio di una credibile deterrenza e una concreta capacità di risposta alle minacce.
- Assicurare l’assolvimento delle missioni previste per le Forze Armate e dei compiti connessi di:
 - difesa dello Stato (prima missione), contro ogni possibile aggressione, e 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, al rafforzamento del pilastro europeo di difesa, in un’ottica di complementarietà degli sforzi posti in essere, dall’Unione Europea e dalla NATO;
 - contribuzione alla pace e alla sicurezza internazionale (terza missione), mediante la partecipazione ad 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 ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza, nonché in altre attività concorsuali e di pubblica utilità.
- Perseguire, in tale ottica, lo sviluppo di Strumento militare agile, resiliente, tecnologicamente omogeneo, orientato all’innovazione e a una sempre più spiccata digitalizzazione nonché in grado di meglio comprendere e rispondere alle tendenze degli scenari futuri, sapendo garantire adeguate opzioni operative ed un elevato livello di protezione delle forze. Tale Strumento, bilanciato fra le sue diverse componenti e altamente flessibile, dovrà essere dotato di elevata prontezza operativa e piena autonomia logistica, coerentemente con il ruolo che il Paese intende svolgere sulla scena internazionale e con gli impegni assunti, *in primis* in ambito NATO/UE ma anche nell’ottica dell’assolvimento di tutte le funzioni, comprese quelle sul territorio nazionale, nell’ambito dell’assolvimento della prima e della quarta missione, sulla scorta della recente esperienza del supporto alla gestione dell’epidemia da Coronavirus. Al riguardo, la Difesa è pronta a supportare lo sviluppo di piani di contingenza che abbiano un respiro interdicasteriale, al fine di mettere a sistema e meglio integrare tutte le capacità disponibili a livello nazionale, per fronteggiare emergenze di tale magnitudine. In tale contesto, il processo evolutivo dello Strumento militare dovrà proseguire verso una Forza Integrata Nazionale, accelerando e pervenendo all’effettivo completamento del processo di integrazione interforze, da lungo tempo iniziato, in termini sia ordinativi sia operativi, al fine di conseguire il più alto grado di economicità, efficienza, efficacia e rapidità dei processi, ad ogni livello.
- Nel quadro della proiezione di stabilità e delle attività di prevenzione delle situazioni di crisi, orientare l’impiego dello Strumento militare prioritariamente verso la regione del “Mediterraneo allargato” e le aree contigue, di particolare interesse strategico per la Nazione, 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 assicurare la capacità di svolgere un ruolo di guida

nelle attività per la stabilizzazione del Fianco Sud della NATO e dell'Europa, anche assumendo la *lead* di operazioni/iniziativa multinazionali finalizzate al perseguimento di tale obiettivo, con particolare riferimento alle attività di *capacity building*.

- Assicurare la disponibilità di una forza di intervento *joint*, modulare e scalabile, opportunamente dimensionata, logisticamente autonoma, perfettamente integrabile in dispositivi multinazionali ed impiegabile, per un periodo limitato, in scenari anche ad alta intensità.
- Adeguare le procedure e le dotazioni finanziarie connesse alla partecipazione alle Missioni internazionali, al fine di 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. 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".
- Potenziare, sia in termini di sistemi sia di dotazione di personale, il Comando Operativo di Vertice Interforze, al fine di assicurare l'indispensabile unicità di Comando e Controllo di tutte le operazioni garantendo, contestualmente e anche attraverso idonei elementi organizzativi, un più efficace coinvolgimento delle Forze Armate nella gestione delle missioni internazionali. Inoltre, al fine di incrementare la capacità dello Strumento militare di operare in maniera sinergica in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d'azione anche all'ambiente cibernetico e allo spazio, occorre proseguire con l'implementazione del Comando interforze delle Operazioni in Rete e, in prospettiva, di un Comando Operativo Spazio/Comando interforze per le Operazioni Spaziali.
- Perseguire con rinnovato slancio l'integrazione interforze dello Strumento militare, quale presupposto ineludibile per una visione unitaria delle problematiche e per l'individuazione delle soluzioni più efficaci. In tale quadro, al fine di garantire una maggiore tempestività decisionale, occorrerà anche intervenire sulla struttura organizzativa e di comando e controllo della Difesa. 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 sarà rafforzato, per assicurare la trattazione delle problematiche comuni, l'elaborazione del pensiero strategico e la supervisione del processo di trasformazione dello strumento militare nazionale.
- Avviare un processo per una definizione aggiornata dei fabbisogni del settore Esercizio, discendente dalle Priorità Politiche, ed individuare possibili misure di razionalizzazione tese, da un lato, a soddisfare l'obiettivo di spesa assegnato dalla vigente normativa quale contributo delle Amministrazioni centrali alla manovra di finanza pubblica per l'anno 2021, dall'altro, a realizzare minori esigenze da reindirizzare su specifici sotto-settori particolarmente ipo-finanziati. In tale quadro, al fine di garantire l'efficienza complessiva dello Strumento militare, occorre promuovere ogni azione finalizzata ad integrare le risorse a bilancio con tutte le possibili forme di finanziamento extra-bilancio (es. permutate, accordi, Fondi Europei, proventi derivanti da Difesa Servizi), sviluppando 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.
- Coordinare la modalità di introduzione di appositi strumenti di flessibilità della spesa che, pur con riguardo alle prescrizioni della legge di contabilità e finanza pubblica (L. 196/2009), consentano - in situazioni di particolare gravità e urgenza - il ricorso a procedure di appalto semplificate, in deroga al D.Lgs. nr. 50 del 18 aprile 2016 (Codice dei contratti pubblici).
- 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.
- Proseguire gli sforzi per elevare gli *standard* addestrativi e raggiungere sempre più elevati livelli 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 alle

nuove 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 qualità del capitale umano riducendo, contestualmente, i costi e l'impatto ambientale. In tale ambito, prevedere di valorizzare, in sede di Progetto di Bilancio 2021-2023, una dedicata linea di finanziamento finalizzata ad elevare i livelli di prontezza operativa di una dimensionata aliquota di forze, coerentemente con i connessi impegni presi dalla Nazione in ambito NATO-UE.

PRIORITA' POLITICA 2

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*, con particolare riferimento allo Strumento militare terrestre;
 - completamento dei programmi già avviati;
 - sostegno alla ricerca tecnologica;
 - raggiungimento di una sempre più spiccata digitalizzazione della Difesa.

In tale quadro, occorre 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 2020-2022;
 - 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.
- Sviluppare un piano di impiego complessivo delle risorse effettivamente disponibili (Bilancio ordinario) e di quelle che presumibilmente saranno rese disponibili (extra-bilancio) per l'ammmodernamento/rinnovamento della Difesa, in stretto coordinamento con gli altri Dicasteri competenti.
 - Disporre di una Componente Interforze che dovrà essere caratterizzata dalle capacità di: Comando e Controllo (C2) integrato; *Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance* e di supporto informativo in tutte le fasi decisionali; pianificazione e impiego, in maniera coordinata e sincronizzata del *Joint fire support*; difesa antiaerea e antimissile, *ground* e *sea based*, da inquadrare nella più ampia struttura di difesa NATO *Integrated Air and Missile Defence*; condurre operazioni speciali; proiezione e schieramento, secondo logiche *expeditionary*, di forze terrestri, aeree e navali, anche perseguendo la capacità nazionale interforze di proiezione dal mare, compreso il completamento della capacità portaerei già disponibile; supporto strategico alle operazioni, esprimendo un adeguato bacino di *enabler* (nei settori *Combat Support* e *Combat Service Support*) e un'elevata proiettabilità, sostenibilità e protezione delle forze al di fuori del territorio nazionale; utilizzare efficacemente l'ambiente cibernetico ed essere in grado di operare nell'ambiente spaziale.
 - Disporre di una Componente Terrestre il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà continuare a garantire il fondamentale presidio di deterrenza e difesa del territorio e degli interessi nazionali - in Patria e all'estero - e risultare prontamente proiettabile e integrabile in dispositivi interforze e/o internazionali, al fine di fronteggiare situazioni di crisi attraverso unità da combattimento modulari, scalabili e opportunamente digitalizzate, per operare nel più ampio spettro di conflittualità, anche in scenari ad

alta intensità. In tale quadro, per bilanciare il progressivo decadimento tecnologico dello strumento terrestre in diverse aree capacitive, occorre prioritariamente procedere 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. Inoltre, occorre ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai livelli di prontezza delle Forze, ai quantitativi di armamento (*Stockpile*), al settore ISR¹ e *target acquisition*, al supporto indiretto alla capacità di fuoco, *combat engineer support* e difesa aerea terrestre, nonché procedere alla prevista trasformazione, rispettivamente in media e pesante, di due Grandi Unità di fanteria leggera, a livello Brigata.

- Disporre di una Componente Marittima il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà essere in grado di assicurare, senza soluzione di continuità, la difesa e protezione vicina del territorio nazionale e degli spazi di mare sovrani. Contestualmente, la componente navale dovrà garantire la proiezione di forza dal mare e sul mare nonché la sicurezza marittima, inclusa la difesa delle linee di comunicazione marittime d'interesse strategico per il Paese, con capacità di operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali. Principalmente, si prevede l'ammodernamento delle componenti subacquea e il completamento della capacità di pattugliamento marittimo – valutando eventualmente anche lo sviluppo di un velivolo da pattugliamento marittimo con capacità antisommergibile – nonché l'acquisizione di munizionamento e lo sviluppo di programmi di ingaggio di precisione. Inoltre, occorre 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.
- Disporre di una Componente Aerea il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà assicurare la sorveglianza e la difesa dello spazio aereo nazionale e contribuire a quella euro-atlantica, nonché fornire supporto nei teatri operativi, con possibilità di operare nel più ampio spettro di conflittualità e in dispositivi interforze e/o internazionali, 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. Principalmente, si prevedono interventi focalizzati al potenziamento delle capacità di sorveglianza e ricognizione persistente e di superiorità informativa e il mantenimento/rinnovamento della componente aerotattica e di difesa antiaerea. Inoltre, occorre ripianare i *gap* capacitivi evidenziati, con particolare riferimento ai quantitativi di armamento (*Stockpile*) e alla capacità di supportare contromisure elettroniche.
- Disporre di una Componente di Forze di Polizia ad ordinamento militare (Arma dei Carabinieri) il cui processo di ammodernamento e i futuri sviluppi capacitivi devono essere orientati al raggiungimento del massimo livello di integrazione interforze e di interoperabilità, con le altre componenti. Essa dovrà essere in grado di espletare compiti di polizia militare, concorrere alla difesa integrata del territorio nazionale e partecipare alle operazioni militari, in Italia e all'estero. Nell'ambito delle situazioni di crisi e per la loro prevenzione, potranno essere impiegate unità specializzate dei Carabinieri per l'assolvimento di funzioni di Polizia di Stabilità e per la formazione e/o la sostituzione delle forze di Polizia locali. Al riguardo, si prevedono interventi volti al potenziamento delle capacità di trasporto tattico.
- 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, che dovrà contribuire ad 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.

¹ *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

- Incrementare la capacità di operare in contesti ad elevato rischio di minaccia nucleare, biologica, chimica e radiologica (NBCR), attraverso un rafforzamento degli assetti deputati e l'estensione dell'addestramento specifico ad operare in ambienti caratterizzati da tali minacce a tutto il personale, prevedendo adeguate dotazioni di autoprotezione, funzionali anche ad un impiego in contesti analoghi a quello occorso sul territorio nazionale connesso all'epidemia da Coronavirus.
- Incrementare la capacità di operare nel dominio spaziale per assicurare la protezione degli assetti spaziali nazionali e la libertà di accesso (autonoma e indipendente) e di manovra, finalizzati alla difesa del Paese e degli interessi vitali nazionali, concorrendo all'implementazione della strategia nazionale di sicurezza per lo spazio. In tale quadro, il neo costituito Ufficio Generale Spazio dello Stato Maggiore Difesa dovrà definire la strategia spaziale della Difesa nonché l'organizzazione delle funzioni afferenti al dominio spaziale, nell'ottica di dare vita al Comando Operativo Spazio/Comando interforze per le Operazioni Spaziali.
- 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 e lo sviluppo armonico e la protezione delle capacità relative all'*Information Communication Technology* interforze e di quelle dedicate alle *Computer Network Operations*. Occorrerà altresì ampliare il numero di risorse umane da formare ed 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 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.
- Completare il rilancio della Strategia Industriale e Tecnologica della Difesa, consultando i principali *stakeholders*, le altre Amministrazioni interessate, l'industria, i centri di ricerca e le Università, con la finalità di aumentare la capacità dell'industria di settore di competere sui mercati e di mantenere un indispensabile vantaggio tecnologico. Ciò, valorizzando tutta la filiera, composta da grandi gruppi e da una fitta rete di piccole e medie imprese sull'intero territorio nazionale, e approfondendo ogni sforzo per cogliere le opportunità offerte dei meccanismi incentivanti messi in campo dall'Unione Europea, nel settore della difesa.
- Indirizzare l'attività della ricerca tecnologica militare sui settori:
 - della protezione e del potenziamento delle capacità del soldato;
 - dei sistemi autonomi, dell'*artificial intelligence*, della *navigation safety and security* e dello sviluppo della relativa sensoristica d'avanguardia, nuove forme di comunicazione ottica, robotica e, in generale, sulle tecnologie emergenti e *disruptive*, quali ad esempio la *quantum technology*, il 5G, ISR;
 - 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 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 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.

PRIORITA' POLITICA 3

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 ed 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 e economicità di funzionamento.
- Potenziare la capacità STRATCOM (Comunicazione Strategica), a tutti i livelli di responsabilità, al fine di consentire il coordinamento delle attività di comunicazione, in ambito nazionale, internazionale (NATO, UE, ONU), interministeriale e interforze. Ciò, assicurando la necessaria coerenza tra iniziative, postura e *master message*, che devono essere concepiti e coordinati, in maniera sinergica, per assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici della Difesa. In tale quadro, occorre concentrarsi prioritariamente sull'esigenza di diffondere una "cultura della difesa", per accrescere nella comunità nazionale la "consapevolezza" rispetto al ruolo fondamentale della Difesa e sulla rilevanza delle risorse ad essa destinate, che rappresentano un fondamentale volano economico per il Sistema-Paese, oltre che un indispensabile investimento per garantire la sicurezza dei nostri concittadini.
- Nel quadro della riorganizzazione della Sanità militare e nell'ottica di una sempre maggiore sinergia tra Difesa, Servizio Sanitario Nazionale e mondo Accademico e della Ricerca, proseguire gli sforzi verso un modello organizzativo imperniato sul Policlinico Militare di Roma Celio – orientato al suo potenziamento e a quello complessivo della Sanità militare – nell'ambito del quale il citato Policlinico costituisca il centro del sistema e le organizzazioni periferiche già esistenti possano implementare, su tutto il territorio nazionale, gli indirizzi di *policy* sanitaria della Difesa, a vantaggio di tutto il personale del comparto e, più in generale, di tutti i cittadini. In tale contesto, in particolare, anche ricorrendo a misure a carattere straordinario sia sotto il profilo organizzativo che del personale, occorre rafforzare significativamente le capacità di risposta alle emergenze di tipo infettivo e/o di bioterrorismo, assicurando i più elevati livelli di prontezza operativa, in scenari nazionali ed internazionali, anche in supporto e in concorso al Servizio Sanitario Nazionale.
- Rivedere 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 all'effettiva 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 legge 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, dopo aver accertato l'impossibilità di soddisfare, anche temporaneamente, le esigenze con il personale in servizio.

- valutare la possibilità di differire annualmente a oltre il 2024 – cioè posticipare di anno in anno, qualora si renda necessario – il conseguimento dell’organico a regime, previsto dalle citate norme (150.000 per il personale militare e 20.000 per quello civile). In alternativa, per meglio soddisfare le reali esigenze delle Forze Armate, alla luce della previsione dell’andamento delle consistenze nei vari ruoli e al fine di non incidere sui regolari ratei annuali di reclutamento, sarebbe auspicabile perseguire il posticipo, in unica soluzione (e non solo di anno in anno), del termine del periodo transitorio.
- 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, attraverso un eventuale innalzamento delle dotazioni organiche complessive delle tre Forze Armate, 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 ad 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 pertanto riconoscere appieno la specificità della condizione militare, agendo sia sul piano retributivo sia sugli strumenti disponibili (*facilities*) a supporto della qualità della vita.
- Completare gli studi e valutare la sperimentazione e l’eventuale introduzione di un nuovo “modello professionale” che dovrà consentire di superare le criticità, in termini di reclutamento, riscontrate negli ultimi anni, armonizzando le esigenze interforze. Tale modello sarà orientato in particolare a:
 - incrementare la percentuale di personale relativamente giovane all’interno delle Forze Armate, per assicurare il mantenimento in efficienza della componente operativa. In tale ottica, andranno valutati i possibili benefici per tutte le Forze Armate derivanti dall’adozione di un modello di reclutamento “3+3”, basato su tre anni di ferma iniziale, seguita da un rinnovo di ulteriore tre per i volontari più meritevoli, a premessa del passaggio in servizio permanente. Potranno poi essere previsti percorsi formativi per il personale che non volesse/potesse accedere alla rafferma successiva, destinando coloro i quali saranno ritenuti idonei all’alimentazione delle carriere iniziali delle Forze di Polizia;
 - offrire retribuzioni adeguate, incentivi motivazionali e un credibile sistema di reinserimento nel mondo del lavoro, assicurando pari opportunità, di lavoro e di carriera, anche al personale più giovane. In tale quadro, al fine di facilitare la collocazione nel mondo del lavoro del personale assunto a tempo determinato, occorre dare concreta attuazione alle procedure per il riconoscimento puntuale dei titoli e delle capacità, acquisite durante il servizio, e facilitare l’incontro tra l’offerta delle capacità professionali del personale della Difesa, con le esigenze del sistema produttivo nazionale. Infine, dovranno essere definiti e strutturati percorsi innovativi per il reinserimento nel mondo del lavoro di quel personale in ferma prefissata che non abbia avuto la possibilità di transitare in servizio permanente, al fine di facilitarne la stabilizzazione, anche superando eventuali vincoli normativi e ricorrendo alle potenzialità offerte dall’Agenzia Industrie Difesa (formazione) e dalla Società Difesa Servizi S.p.a.
- Continuare gli approfondimenti già avviati in materia di avanzamento e progressione di carriera, valutando le proposte avanzate in tale ambito dal Tavolo Tecnico all’uopo istituito presso lo Stato Maggiore della Difesa, per individuare procedure sempre più snelle, assicurare la massima oggettività nelle valutazioni nonché l’applicazione dei più stringenti criteri meritocratici.
- Proseguire l’armonizzazione del comparto e della struttura della formazione, in un’ottica interforze, prevedendo la progressiva unificazione e razionalizzazione delle scuole e dei centri. In tale quadro, occorre portare avanti con determinazione il Programma per la Valorizzazione della Formazione della

Difesa, esaltando le peculiarità del comparto, rafforzando le interazioni e la cooperazione con le istituzioni universitarie e la società civile, nonché promuovendo progetti di reciproco interesse, al fine di condividere un “sistema di conoscenze” nei campi strategici per la Difesa. Il Centro Alti Studi per la Difesa dovrà configurarsi quale “*think hub*” della Difesa per l'innovazione, operando in sinergia con gli organismi interforze (es. il Centro Innovazione Difesa), le Forze Armate, l'Accademia e l'Industria.

- Completare gli studi per definire nuove dinamiche salariali, compatibili con quelle generali dell'azione di Governo sul pubblico impiego, prevedendo premi per le responsabilità crescenti connesse agli avanzamenti ai gradi superiori, ai maggiori rischi, alle professionalità e alle anzianità di servizio possedute.
- Relativamente alla componente civile della Difesa, occorre:
 - individuare strumenti per incrementare il trattamento economico, al fine di adeguare i livelli di retribuzione a quelli delle altre Amministrazioni 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 delle aree produttive;
 - procedere tempestivamente alle assunzioni già autorizzate di personale, dirigenziale e non, amministrativo e tecnico, con particolare attenzione all'area industriale del Ministero;
 - sostenere il piano di assunzioni straordinarie per l'Arsenale di Taranto, anche al fine di favorire lo sviluppo e l'occupazione della città, implementando nuove modalità di assunzioni specifiche per profili tecnici, quali il corso-concorso;
 - rilanciare l'attività delle ex Scuole allievi operai, 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 garantisca una formazione costante nell'arco della carriera, 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;
 - continuare a promuovere lo sviluppo delle pari opportunità, nel ciclo di gestione della *performance*, agevolando su tutto il territorio nazionale l'accesso alle misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale (es. “*smart working*”).
- Proseguire nello sviluppo delle iniziative volte ad incrementare il benessere del personale, militare e civile, del Dicastero. 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. In merito, occorre agire lungo tre direttrici:
 - il potenziamento del parco alloggiativo della Difesa, mediante la costruzione di nuove strutture, da finanziare attraverso la cessione delle infrastrutture non più funzionali allo scopo (caserme e alloggi già dismessi, ecc.);

- 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 anche la corresponsione anticipata di una quota del Trattamento di Fine Servizio;
- la rimessa in efficienza degli alloggi di proprietà demaniale, attualmente sfitti perché inabitabili, con oneri a carico degli assegnatari e scomputo dai successivi canoni di affitto.
- Al fine del miglioramento dell'amministrazione, nel quadro dell'opera riformatrice del Governo:
 - anche sulla scorta della riforma del bilancio dello Stato di cui ai D.Lgs. n. 90 e 93 del 2016, proseguire con l'ammodernamento delle procedure di programmazione, gestione e rendicontazione delle risorse e dei servizi svolti, valorizzando la funzione allocativa del bilancio;
 - perseguire una cultura dell'efficacia e dell'efficienza nonché l'adeguamento degli strumenti per la corretta misurazione dei costi, in relazione ai risultati e una più efficace valutazione del raggiungimento degli obiettivi.
- 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, 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 ed 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.
- 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, 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*") e, 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 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, 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.
- 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 secondo il modello degli *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 di sensibilizzazione del personale, nello specifico settore, poiché maggiori livelli di consapevolezza e preparazione contribuiscono sensibilmente al miglioramento delle *performance* energetiche;
 - 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 l'opera di adeguamento e revisione del parco infrastrutturale della Difesa, in termini di valorizzazione, riqualificazione e nuova edificazione (es. "caserme verdi"), mediante piani pluriennali. Ciò, anche favorendo le più ampie intese con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, al fine di stimolare ed incentivare iniziative e progetti di ammodernamento, rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, ancora in uso o dismessi, con particolare riferimento alle progettualità a favore delle aree della città di Taranto, 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 in un'ottica *dual use*, più incisiva rispetto al passato, a tutto vantaggio dell'efficienza dell'organizzazione e, più in generale, dell'intero Sistema Paese. Occorrerà altresì condividere le buone pratiche individuate dalle singole Forze Armate, a beneficio comune, ed avviare dei progetti

pilota 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 interessate, anche attraverso la costruzione di nuove infrastrutture o la riallocazione di funzioni logistiche ed 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 destinazione urbanistica "civile", in luogo di quella "militare", imprescindibile per poter immettere i beni sul mercato, anche individuando – di concerto con le Istituzioni e gli Enti locali – nuove previsioni normative che prevedano 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 FF.AA.;
 - 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 2110 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;
 - continuare nella realizzazione di asili nido, valutando anche la possibilità di estendere la disponibilità di posti eventualmente disponibili al personale di altre Istituzioni/Enti. 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:
 - la chiusura degli enti/strutture non più necessari;
 - la dislocazione tendenziale 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 ad 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, ad 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. Occorrerà proseguire, inoltre, nella piena attuazione delle disposizioni della Legge di Bilancio 2018, che ha introdotto l'obbligatorietà dell'azione di bonifica periodica dei poligoni.