



I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

1.1 I risultati raggiunti

Nel 2019 l'attenzione del Dicastero della Difesa è stata rivolta ad un generale miglioramento ed efficientamento di tutte le sue strutture organizzative, finalizzato al conseguimento dei seguenti obiettivi/indirizzi:

- protezione del territorio e della sovranità nazionale;
- partecipazione attiva dell'Italia nella NATO e nell'Unione Europea;
- valorizzazione della contribuzione italiana alle missioni internazionali anche sotto il profilo del loro effettivo rilievo per l'interesse nazionale;
- concorso alle istituzioni in caso di pubbliche calamità ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza². Le calamità naturali che hanno colpito il territorio nazionale nel 2019 hanno visto un impiego crescente delle Forze Armate nelle attività di soccorso alle popolazioni civili evidenziando la preparazione e la prontezza dei militari anche in situazioni di emergenza in favore della collettività nazionale (supporto al Paese³);
- promozione dell'industria italiana nel settore della Difesa con impulso alla progettazione e alla costruzione dei necessari sistemi militari. Un'industria della Difesa efficiente e competitiva rappresenta, infatti, una componente strategica della nostra sovranità nazionale, poiché consente di non dover dipendere dalla tecnologia e dai prodotti esteri e pone l'Italia nel ristretto novero delle Nazioni che, potendo vantare un settore industriale di comprovata esperienza, possono presentarsi come partner strategici sul piano della cooperazione bi/multilaterale, nonché svolgere un ruolo da protagonista nell'ambito dei più importanti programmi internazionali;
- sostegno alla ricerca e all'implementazione del *know how* tecnologico nazionale. Al di là di quelle che sono le esigenze comuni di ammodernamento dello Strumento militare e di competitività del comparto industriale, occorre mantenere una visione orientata al futuro. Oltre allo sviluppo dei settori già oggi strategici, come la dimensione digitale o quella spaziale, occorre guardare avanti investendo nella ricerca, nell'ottica di una concreta anticipazione strategica che provi ad intercettare congiuntamente i trend degli scenari futuri. In tale quadro, in tema di settori particolarmente innovativi, il Dicastero ha posto nel corso del 2019 particolare attenzione alle prospettive evolutive nel settore digitale e agli sviluppi delle politiche di sicurezza e difesa nel dominio cibernetico;
- sviluppo di politiche per l'innovazione e per la ricerca scientifica e tecnologica con il contributo del mondo accademico, dell'industria e del settore privato al fine di conseguire adeguate capacità tecnologiche e industriali per un'efficace politica di difesa e sicurezza. Nell'ambito di tale collaborazione, la Difesa è chiamata, da un lato, a definire i suoi requisiti e le sue esigenze

² L'articolo 11 della legge n.225 del 1992 integra le Forze Armate all'interno del Servizio Nazionale della Protezione civile, prevedendone l'eventuale impiego in concorso al Dipartimento della Protezione Civile.

³ Tra queste, si riportano a titolo esemplificativo, le maggiori attività quali il supporto fornito dalla Difesa in occasione dell'abbattimento del "Ponte Morandi", il soccorso alla popolazione colpita da sisma in Albania, la "campagna Anti Incendi Boschivi 2019", le bonifiche dei residuati bellici su tutto il territorio nazionale, gli interventi del soccorso alpino, gli interventi di ricerca e soccorso, i bollettini meteorologici e idrografici, ecc.

ai fini operativi. Dall'altro, agendo in sinergia con l'Università, l'industria deve saper essere innovativa e capace di investire in ricerca e sviluppo, per realizzare prodotti che rispondano al meglio alle esigenze della Difesa;

- tutela del personale civile e militare delle Forze Armate. Nel più ampio quadro del processo di modernizzazione e rinnovamento del comparto, un ruolo centrale è rivestito dalle politiche per il personale, civile e militare, poiché esso costituisce il perno del sistema Difesa. La componente umana rappresenta una risorsa strategica per tutte le grandi organizzazioni, ma lo è ancor di più per la Difesa, per la quale assume una particolare importanza, in ragione dello straordinario senso del dovere e dello spirito di sacrificio richiesti al personale militare e per i peculiari valori che ne ispirano e ne conformano la professionalità. In tale ottica, si rende quanto mai necessario il pieno riconoscimento – anche da un punto di vista del trattamento economico – di quella specificità della condizione militare, in ragione della quale è possibile chiedere al personale delle Forze Armate di assicurare i livelli di prontezza operativa necessari, in ogni situazione, anche al fine di garantire il più efficace supporto in casi di emergenza, come quello attuale legato alla diffusione del coronavirus;
- promozione dei reclutamenti nelle Forze Armate/Arma dei Carabinieri e nell'area tecnico-amministrativa e tecnico-industriale del Dicastero. A fronte del progressivo invecchiamento del personale civile e militare della Difesa, oltre allo sblocco del turn over, resta centrale procedere a nuove assunzioni, nel comparto Sicurezza e nelle aree operativa e tecnico-industriale, anche valorizzando le capacità occupazionali offerte da arsenali, stabilimenti, poli di mantenimento ed enti militari a carattere industriale, che devono diventare un'occasione di sviluppo per il territorio, in sinergia con le istituzioni locali e le imprese;
- razionalizzazione dell'impiego delle risorse al fine di evitare diseconomie ed eventuali duplicazioni. Nell'ambito del rinnovamento complessivo del comparto Difesa, ha un ruolo centrale anche la politica di razionalizzazione, ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare militare esistente, che delinea come primi obiettivi il contenimento dei costi di esercizio e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro del personale, all'interno delle infrastrutture. Sono proseguite nel 2019 le attività di collaborazione con gli Enti territoriali e quelli pubblici centrali competenti, al fine di stimolare ed incentivare iniziative e progetti di rigenerazione, riqualificazione e valorizzazione di siti militari, dismessi o ancora in uso, così da contribuire alla ripresa di un settore fondamentale, quale è quello del comparto immobiliare;
- revisione qualitativa/quantitativa della spesa mediante adozione di misure di razionalizzazione dell'impiego delle risorse di bilancio. In termini generali, è il tema della certezza delle risorse, in un orizzonte temporale pluriennale, a rappresentare l'elemento centrale per il Dicastero. In merito, anche per il 2019, il costante assottigliamento della voce "funzionamento" del bilancio delle Forze Armate – oggi prevalentemente assorbita dai costi fissi – ha determinato ricadute dirette sull'efficienza complessiva delle Forze Armate, sempre più vincolata a finanziamenti

dedicati connessi agli impegni all'estero e in Patria, per mantenere adeguati livelli di addestramento e di prontezza;

- razionalizzazione delle strutture organizzative delle Forze Armate, ed in particolare di quelle che hanno minore impatto sulla componente operativa. In tale quadro, è proseguita nel 2019 l'attività di revisione delle attuali strutture di Comando e controllo verso una dimensione sempre più marcatamente interforze, quale presupposto ineludibile per una visione unitaria delle problematiche e l'individuazione delle soluzioni più efficaci (prendere le "decisioni giuste" con la "rapidità" richiesta).

In relazione al contesto sin qui delineato, in coerenza con quanto previsto dal quadro normativo vigente e nell'ambito dei compiti istituzionali assegnati alle Forze Armate, l'attività strategica e gestionale della Difesa è stata orientata al fine di perseguire le Priorità Politiche (PP) per il triennio 2019-21, mantenendo la necessaria continuità e coerenza con quanto già sviluppato nei precedenti esercizi finanziari, ovvero garantire e/o mantenere adeguati livelli per:

- **PP1** - Operatività ed impiego dello strumento militare;
- **PP2** - Ammodernamento dello strumento;
- **PP3** - Revisione della *governance*, razionalizzazione dell'organizzazione, miglioramento dei processi e gestione delle risorse umane.

Le citate PP sono state successivamente declinate, attraverso il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Ministero della Difesa", in un sistema di obiettivi, indicatori e valori *target*⁴ (definiti nel Piano della *Performance*⁵ del Ministero della Difesa), articolato sui seguenti Obiettivi Specifici con orizzonte triennale (OBS):

Priorità Politica	Obiettivi Specifici (OBS)	
1 OPERATIVITÀ ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE	OBS001	Assicurare l'impiego operativo della componente CARABINIERI
	OBS003	Assicurare l'impiego operativo dello Strumento Militare (Componente TERRESTRE)
	OBS004	Assicurare l'impiego operativo della Strumento Militare (Componente MARITTIMA)
	OBS005	Assicurare l'impiego operativo della Strumento Militare (Componente AEREA)
	OBS007	Assicurare la funzione di comando e controllo per l'impiego dello Strumento Militare ed il supporto tecnico amministrativo dello strumento militare
	OBS016	Assicurare il concorso dell'Arma dei Carabinieri per la tutela del territorio, dell'ambiente e per la salvaguardia della biodiversità
2 AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO	OBS002	Garantire il sostegno e l'ammodernamento nonché l'adeguamento tecnologico della componente CARABINIERI
	OBS010	Garantire l'ammodernamento, il rinnovamento ed il sostegno delle capacità e i programmi di ricerca finalizzati all'adeguamento tecnologico dello Strumento Militare

⁴ Valore da conseguire come traguardo per una determinata strategia finanziaria, aziendale, commerciale o di *marketing*.

⁵ Piano della *performance* 2019-2021 emanato a valle dell'approvazione, da parte del Parlamento, della Legge di Bilancio 2019 e triennio 2019-2021.

3 RAZIONALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI	OBS006	Assicurare gli interventi ed i trasferimenti di risorse finanziarie non direttamente connesse con l'operatività dello Strumento Militare
	OBS008	Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Operativa in termini di razionalizzazione dei processi gestionali e del patrimonio infrastrutturale, nonché di miglioramento del benessere organizzativo e del personale
	OBS012	Perseguire la revisione della <i>governance</i> dell'Area Tecnico Amministrativa in termini di miglioramento dei processi, standardizzazione della qualità dei servizi, promozione pari opportunità, benessere organizzativo e del personale
	OBS014	Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo
	OBS015	Assicurare il supporto al Ministro in materia finanziaria, giustizia militare, controlli amministrativi, assistenza spirituale, onoranze ai Caduti; supportare finanziariamente la cooperazione internazionale e la gestione delle risorse umane
	OBS021	Assicurare le funzioni di valutazione e di controllo strategico del Dicastero

Fig. 1: Priorità politiche ed OBS

In sintesi, le PP hanno orientato l'azione amministrativa verso la realizzazione di obiettivi che concorrono all'approntamento ed impiego, sempre più efficiente ed efficace, di uno Strumento Militare moderno e integrato con quello degli altri paesi alleati, in grado di far fronte agli obblighi internazionali e di salvaguardia degli interessi nazionali. L'azione dell'Amministrazione Difesa (AD) nel suo complesso e l'impegno dei militari italiani, in Patria come nei teatri operativi all'estero, ha rappresentato e rappresenta un servizio tangibile a garanzia della sicurezza nazionale. Ciò rafforza il livello di sicurezza percepito e, come rilevato dall'EURISPES anche per il 2019, trova conferma il positivo riscontro nella fiducia accordata dai cittadini alle Forze Armate e all'Arma dei Carabinieri⁶.

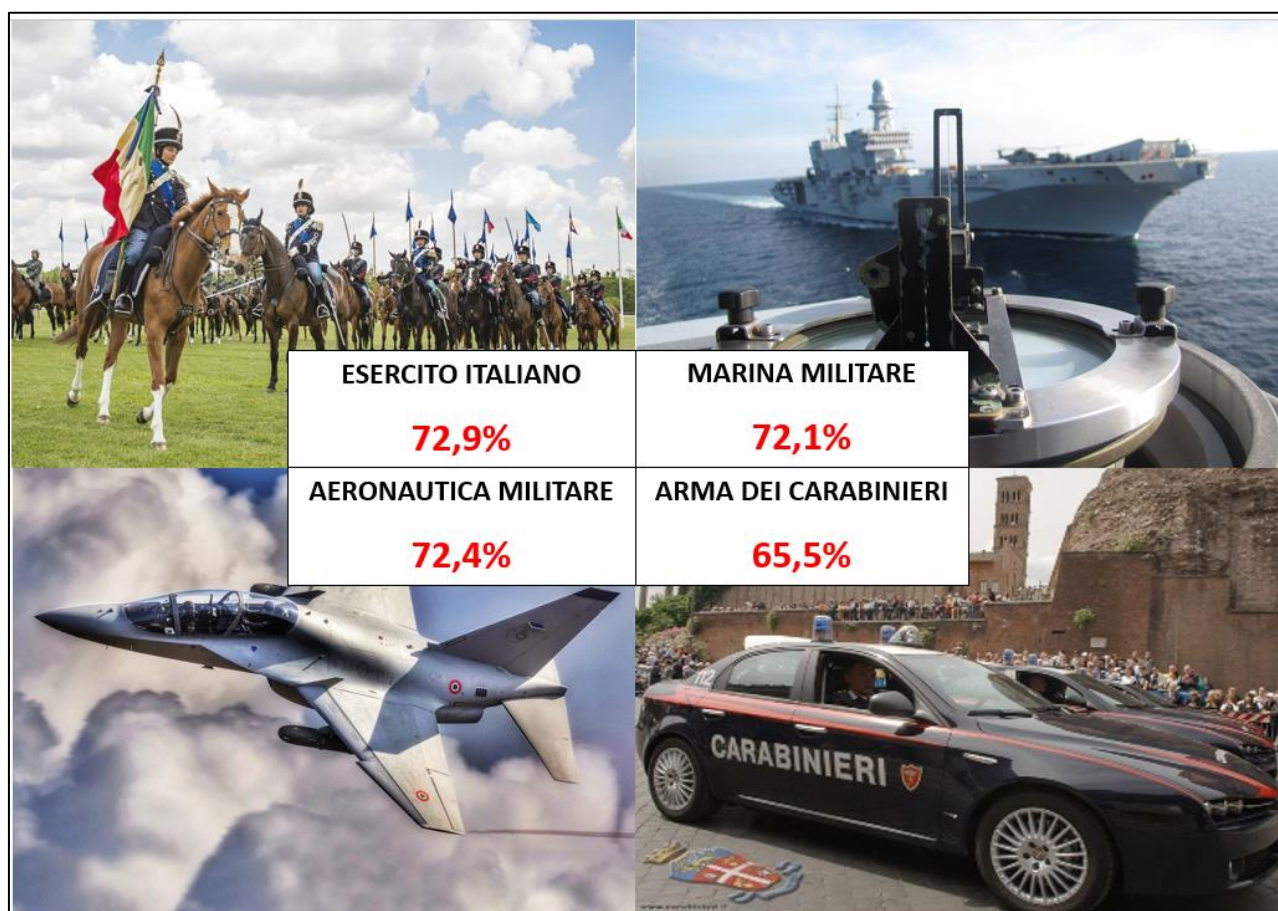


Fig. 2: I dati EURISPES relativi alla Fiducia espressa dai cittadini alle Forze Armate⁷

Nel corso dell'anno, è stata sostanzialmente raggiunta la quasi totalità dei risultati previsti dal citato Piano della *performance* (cfr. successiva Sezione 4 – Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa). I livelli di conseguimento delle tre PP sono rappresentati nella figura seguente:

⁶ Confermato il gradimento degli italiani verso le Forze Armate, secondo quanto emerge dal "32° Rapporto Italia 2020" dell'Eurispes, che nella parte relativa al livello di fiducia nelle Istituzioni evidenzia una costanza nelle percentuali di consenso verso l'operato degli uomini e donne delle Forze Armate. Secondo i dati dell'indagine condotta dall'istituto di studi politici, economici e sociale, le Forze Armate "continuano ad essere amate nel nostro Paese" e si tengono salde su posizioni di "fiducia consolidata" attestate al 72% circa. 7 italiani su 10 dimostrano l'apprezzamento per l'impegno profuso a sostegno della salvaguardia del territorio e della collettività nazionale ed internazionale, e confermano la fiducia degli italiani nei confronti dei militari.
(http://www.difesa.it/SMD/Comunicati/Pagine/EURISPES_confermata_la_fiducia_degli_italiani_nei_confronti_delle_Forze_Armate.aspx).

⁷ Informazioni tratte dal sito Eurispes: <https://eurispes.eu/ricerca-rapporto/rapporto-italia-2020/>

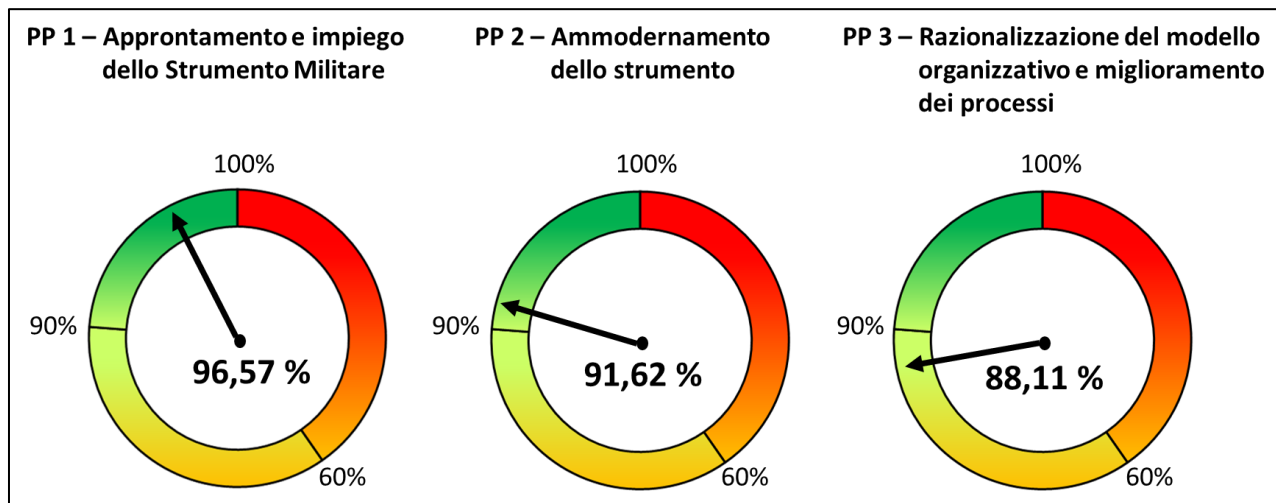


Fig. 3: Conseguito della performance per Priorità Politiche

In termini generali, i livelli di *performance* conseguiti dal Dicastero sono in linea con i risultati attesi (*target*) e con i dati “storicizzati” e le risorse integrative affluite nel 2019. Complessivamente, sono stati conseguiti livelli di output commisurati alla effettiva disponibilità di risorse ma, tuttavia, non pienamente rappresentativi della condizione standard che l’organizzazione militare dovrebbe mantenere per il perseguimento dei compiti assegnati.

Di seguito una più approfondita disamina dei risultati conseguiti nell’ambito di ciascuna priorità politica.

La **PP1** “Operatività e impiego dello Strumento militare” ricomprende tutte le attività che rappresentano il *core business* della missione istituzionale del Dicastero e che vede nella prontezza delle forze il principale *outcome* intermedio quale “multiforme capacità di deterrenza convenzionale, proporzionata all’entità della reale minaccia e in grado di scoraggiare potenziali entità ostili”⁸. In tale ambito, i risultati delle Forze Armate evidenziano livelli adeguati in termini di valori medi complessivi della “prontezza operativa”.

Forza Armata	Unità di misura	2015	2016	2017	2018	Valore target programmato 2019	Valore a consuntivo 2019
ESERCITO	%	66,71	67,77	67,00	67,00	≥61,20	67,00
MARINA	%	66,86	65,71	67,20	69,36	≥65,00	68,86
AERONAUTICA	%	77,00	73,50	72,36	72,42	≥73,00	71,47

Fig. 4: Trend storico dell’indicatore di Prontezza operativa dei Reparti Unità

In ogni caso, il livello di prontezza conseguito dallo Strumento Militare, pur risultando coerente con le disponibilità finanziarie, non rappresenta la situazione ottimale verso cui dovrebbero tendere Forze Armate moderne ed efficienti. Al fine di garantire nel tempo la sostenibilità delle componenti

⁸ Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa.

e delle capacità delle Forze Armate ed evitare il progressivo decadimento dell'efficienza dei mezzi e delle strutture ritenute "non prioritarie", in quanto non pianificate per l'imminente impiego operativo, si dovrà ricercare **un giusto bilanciamento tra le risorse disponibili e il livello di rischio che il Paese è disposto ad assumere, perseguendo un'adeguata combinazione delle capacità operative che sarà possibile generare e sostenere**. In tale sforzo, dovranno essere individuate, mantenute e rafforzate, in particolare, le capacità che rappresentano aree di eccellenza nazionale.

L'impegno internazionale dell'Italia, che si estrinseca in larga misura nelle missioni militari e interventi di natura civile negli scenari di crisi, costituisce la risposta a persistenti minacce di carattere transnazionale e asimmetrico – il terrorismo, la radicalizzazione, l'insicurezza cibernetica, i traffici illeciti – e a fenomeni di instabilità potenzialmente pericolosi per la pace e la sicurezza della regione euro-mediterranea.

Tale impegno si fonda su un approccio onnicomprensivo alle crisi, proprio dell'Unione Europea e pienamente condiviso dall'Italia, che correla l'intervento di carattere militare a iniziative diplomatiche tese alla protezione dei diritti umani e delle libertà fondamentali, all'investimento nell'istruzione e nella cultura, alla protezione e attenzione alle donne, ai giovani e alle minoranze. L'Italia, anche nel 2019 ha continuato la propria convinta e solida collaborazione in sede UE e NATO e in piena conformità con il diritto internazionale per proiettare stabilità al di là dei propri confini grazie agli strumenti del dialogo politico, dell'assistenza alle istituzioni militari e civili di Stati fragili, rafforzando partenariati e attività di sicurezza cooperativa nel segno della difesa europea e dell'Alleanza Atlantica quali dimensioni complementari nella tutela della pace e della sicurezza internazionali e regionali. Le missioni hanno trovato peraltro, fondamento nell'attuale quadro politico-militare, che si conferma complesso, in rapida e costante evoluzione, instabile e caratterizzato da un deterioramento complessivo delle condizioni di sicurezza.

In tale quadro, la presenza dei militari italiani impiegati in campo internazionale, pone l'Italia al 19° posto nella lista mondiale dei Paesi contributori e la rende uno dei maggiori contributori nelle missioni di *peace-keeping* dell'ONU (prima tra i Paesi europei), al 2° posto nella lista dei Paesi Europei contributori nelle missioni a guida UE dopo la Spagna, tra il 2° - 3° posto nella lista dei Paesi contributori membri della NATO nelle operazioni a guida NATO (insieme a Stati Uniti e Germania).

Contestualmente, Esercito, Marina, Aeronautica e Arma dei Carabinieri sono stati fortemente impegnati anche in campo nazionale per compiti istituzionali. Sono stati approntati dispositivi per la sorveglianza di obiettivi sensibili, nonché delle aree marittime e dello spazio aereo nazionale. Nel corso dell'anno, in aggiunta al personale schierato nel Mediterraneo Centrale in attività di presenza, sorveglianza e sicurezza marittima (Operazione "Mare Sicuro"), le Forze Armate sono state chiamate in concorso alle Autorità locali per far fronte a specifiche situazioni di crisi. In tale quadro, il personale è stato impiegato:

- nell'ambito dell'Operazione "Strade Sicure" (circa 7.065 u.);

- per le esigenze connesse agli eventi sismici nei comuni di Casamicciola Terme (NA), Lacco Ameno (NA) e nei comuni della provincia di Catania (circa 166 u.);
- in compiti di anti sciacallaggio a seguito del crollo del ponte “Morandi” a Genova (circa 115 u.) così come dopo l’eccezionale ondata di maltempo del Nord-Est nella provincia di Belluno (circa 36 u.);
- in compiti di vigilanza sulle “Piazze” di Napoli, Caserta, Salerno, Benevento e Avellino in seguito allo svolgimento della “XXX Universiade - Napoli 2019” (circa 500 u.).

In ultimo, le Forze Armate hanno continuato a fornire il loro prezioso concorso al Dipartimento della Protezione Civile per le attività di soccorso alle popolazioni terremotate del Lazio, Umbria, Abruzzo e Marche.

Una volta definiti gli obiettivi/interessi prioritari raggiunti e delineato il posizionamento della Difesa in ambito internazionale e nel quadro delle Alleanze, per affrontare con coerenza il tema della sicurezza nazionale occorre necessariamente porsi anche il problema dell’ammodernamento dello Strumento Militare (cit. PP 2) e delle risorse necessarie a sostenerlo.

Con la **PP2** “Ammodernamento dello strumento”, la Difesa ha perseguito l’obiettivo di disporre di uno strumento militare dimensionato per la tutela degli interessi nazionali e congruo alla posizione del Paese sullo scacchiere internazionale, in primis in seno all’UE e alla NATO, equilibrato e bilanciato fra le diverse componenti operative e sufficientemente flessibile per far fronte alle mutevoli esigenze e agli odierni scenari operativi⁹. Nello stesso ambito, attraverso le attività di *procurement*¹⁰ militare e di sostegno ai programmi di ricerca scientifica finalizzati all’adeguamento tecnologico dello Strumento Militare, l’AD ha favorito ulteriormente l’innovazione del “*know how*” tecnologico nazionale, con il contributo del mondo accademico e dell’industria nazionale e del settore privato, favorendo significative ricadute sul livello di progresso economico e sociale dell’intero Sistema Paese.

Lo strumento principale per perseguire l’innovazione tecnologica in ambito Difesa è il Piano Nazionale della Ricerca Militare (PNRM), gestito dal Segretariato Generale della Difesa.

Il PNRM è l’insieme dei programmi d’innovazione tecnologica che hanno per obiettivo la crescita e la maturazione delle tecnologie per applicazioni militari sia in ambito nazionale che in chiave di cooperazione internazionale. Al PNRM possono partecipare le industrie nazionali, le piccole e medie imprese, i centri e gli enti di ricerca e le università. In questo pregiatissimo settore, nel 2019 sono stati approvati e finanziati dalla Difesa:

- 61 nuovi programmi di ricerca nell’ambito del PNMR;
- 8 nuovi programmi di ricerca esteri (es. programmi dell’*European Defence Agency*, accordi bilaterali, multilaterali).

⁹ Atto di indirizzo per l’avvio del ciclo integrato di programmazione della *performance* e di formazione del Bilancio di previsione per l’e.f. 2019 e la programmazione pluriennale 2020-2021, pag. 10.

¹⁰ Il *Procurement* è l’acquisizione di beni e/o servizi adeguati al miglior costo totale possibile di proprietà per soddisfare le esigenze del committente in termini di qualità e quantità, tempo e luogo.

Tali progetti sono stati selezionati in base all'appartenenza a specifici "cluster tecnologici" definiti dal Capo di Stato Maggiore della Difesa. In particolare, i progetti approvati attengono ai seguenti cluster:

- cluster 1: potenziamento capacità e protezione del soldato/supporto al veterano;
- cluster 2: sistemi autonomi, *artificial intelligence*, *navigation safety and security* e relativa sensoristica;
- cluster 3: tecnologie satellitari;
- cluster 4: *cyber security* e *data analysis*;
- cluster 5: tecnologia per la Difesa - Sensori innovativi, dispositivi e sistemi;
- cluster 6: tecnologie per la sostenibilità e la resilienza energetica.

Oltre allo sviluppo certo e costante delle attuali capacità militari, a cui dovrà necessariamente corrispondere anche una graduale crescita degli investimenti in un quadro di certezza e stabilità dei finanziamenti, il processo di ammodernamento delle Forze Armate richiede una base industriale nazionale capace di sviluppare prodotti all'avanguardia, con il fine di ripristinare più elevati livelli di prontezza operativa depauperati dall'ormai cronico quadro di ipofinanziamento della Difesa.

A fronte dell'emergere di tecnologie fortemente innovative (Intelligenza Artificiale, sistemi autonomi, computer quantici, etc.), occorre infatti investire in maniera crescente nella dimensione digitale, per incrementare le capacità di comando e controllo e mantenere la necessaria superiorità informativa e decisionale, garantendo nel contempo e adeguando costantemente la capacità di protezione delle forze. In tale quadro, gli elementi chiave su cui dovrà impernarsi e proseguire il processo di ammodernamento dello strumento militare sono: la qualità della spesa, la certezza delle risorse, la capacità di realizzare i programmi e un trend di crescita graduale degli investimenti. Come hanno dimostrato i Fondi d'Investimento quindicennali per le Amministrazioni Centrali, avviati dalle Leggi di Bilancio dell'ultimo triennio, finanziamenti certi e garantiti per l'intero arco temporale di sviluppo dei programmi consentono, di fatto, importanti economie di scala e favoriscono una crescita armoniosa del comparto industriale nazionale, con rilevanti ricadute sia sullo sviluppo di nuove tecnologie, sia sulla competitività e sui livelli occupazionali. In tal senso, le risorse destinate alla Difesa devono essere viste come uno straordinario volano economico per il Sistema-Paese, oltre che come un investimento per garantire la sicurezza dei nostri concittadini. In particolare, nell'ambito delle politiche di rilancio degli investimenti pubblici, sono stati avviati specifici approfondimenti volti a sostenere l'istituzione di uno strumento pluriennale per i maggiori investimenti della Difesa, che assicurerebbe sia stabilità alle risorse sia l'opportuna supervisione politica del Parlamento sulle scelte più rilevanti. Oltre all'esigenza del progressivo e graduale allineamento del rapporto tra budget della Difesa e PIL alla media degli altri Alleati europei – nel quadro degli impegni in ambito NATO cui si è fatto precedentemente riferimento – ciò consentirebbe di effettuare investimenti pluriennali per la Difesa e, quale ulteriore effetto virtuoso,

favorirebbe la partecipazione dell'industria a iniziative multilaterali di cooperazione industriale, contribuendo anche ad intercettare le rilevanti risorse messe in campo dall'Unione Europea.

La **PP3** "Razionalizzazione del modello organizzativo e miglioramento dei processi" è stata perseguita attraverso un'agenda "strategica" molto eterogenea, all'interno della quale si evidenziano:

- l'organizzazione della Difesa per **funzioni strategiche** quali "direzione politica", "direzione strategico-militare", "generazione e preparazione delle forze", "impiego delle forze" e "supporto alle forze", eliminando ogni duplicazione ed accorpendo le unità organizzative che svolgono medesime funzioni. Al riguardo, è stata avviata una importante attività di analisi, rivolta allo Stato Maggiore della Difesa e alle Forze Armate, tesa a verificare la possibilità di snellire le procedure di lavoro e di supporto alle decisioni attraverso due "chiavi di lettura", quella dell'ottimizzazione e quella dell'innovazione;
- la prosecuzione del **processo di riforma** del modello di difesa, adeguandolo alla visione prospettica delle attuali sfide alla sicurezza e dello scenario strategico di riferimento;
- lo studio di un nuovo "**Modello Professionale**" finalizzato ad incrementare la percentuale di personale relativamente giovane all'interno delle Forze armate, per il mantenimento in efficienza della componente più operativa. Di particolare rilevanza, e di sicuro interesse per la popolazione giovane, è la possibilità, tuttora in fase di studio, di applicare 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;
- l'opera di **razionalizzazione ed ottimizzazione del patrimonio infrastrutturale della Difesa**, verificando le reali esigenze ed individuando le aree non più necessarie per la restituzione alla comunità per il loro pieno utilizzo. In tale importante settore, si segnalano, per quanto concerne l'anno 2019, gli importanti traguardi conseguiti dalla "Task Force per la valorizzazione e la dismissione degli immobili non residenziali del Ministero Difesa" concretizzati nella sottoscrizione di 4 Protocolli d'Intesa con diversi enti pubblici, per la valorizzazione di ex immobili militari (ex Idroscalo a favore del Comune di Cagnano Varano, ex Idroscalo Bologna/65° Deposito Territoriale A.M. a favore del Comune di Taranto, ex Batteria Toscano a favore del Comune di Ginosà, ex Caserma Battisti di Napoli a favore del Ministero Giustizia);
- la riduzione dell'**impatto ambientale** delle attività militari al fine di rendere le aree addestrative scevre da rischi per le popolazioni e predisposte tecnologicamente per un loro utilizzo "duale", cioè anche per scopi correlati alla protezione civile e alla sicurezza, perseguendo, inoltre, la **sostenibilità ambientale** di tutte le attività della Difesa, anche in chiave di riduzione dei costi, diretti ed indiretti, associati al rispetto delle specifiche normative, attraverso l'oculata definizione dei requisiti per i nuovi programmi, l'attenta gestione ambientale e il costante monitoraggio delle aree militari, nonché l'appropriata gestione dei rifiuti. In tale settore, di grandissima rilevanza

sono le progettualità, attualmente in fase di definizione/avvio, per una complessiva riqualificazione di diversi sedimi militari¹¹, finalizzata a:

- ottenere infrastrutture militari (es. caserme, basi navali, aeroporti) sicure e funzionali alle esigenze, oltre che a basso impatto energetico ed ambientale;
 - adeguare le capacità logistiche e ricettive di alcune infrastrutture militari rispetto all'introduzione in servizio di nuovi sistemi d'arma/piattaforme di combattimento (es. nuove unità navali, nuovi aerei, ecc.);
 - potenziare le infrastrutture per la digitalizzazione e telecontrollo delle reti impiantistiche;
 - migliorare le infrastrutture già esistenti potenziando quelle sedi/immobili vicini ad aree addestrative/poligoni in modo da consentire alle unità di condurre le attività addestrative a "Km zero" e, pertanto, con ridotti costi economici per tutta l'Amministrazione Militare;
 - contenere i costi di funzionamento del parco infrastrutturale della Difesa, proseguendo nella razionalizzazione e nella standardizzazione delle aree anche accorpando più unità all'interno delle stessi sedi/compressori;
 - aumentare l'integrazione con il tessuto sociale attraverso l'apertura di fabbricati/aree dedicate ad asili, impianti sportivi e spazi per il tempo libero alla popolazione civile;
- lo sforzo per l'**efficientamento energetico** della Difesa, attraverso lo sviluppo di attività di diagnosi energetica degli edifici in uso alla Difesa e dei relativi progetti di miglioramento, individuando le soluzioni più economiche ed efficaci per la stipula di convenzioni per l'approvvigionamento di energia da parte di enti, comandi e unità della Difesa. In tale strategico settore, il possibile impiego di tecnologie innovative di costruzione, l'adozione di soluzioni impiantistiche per il contenimento dei consumi, potranno sicuramente consentire ricadute occupazionali sul tessuto produttivo locale connesso con il settore edilizio, nonché il coinvolgimento di professionalità accademiche/universitarie per la valutazione delle prestazioni energetiche/strutturali dell'edilizia preesistente;
- la revisione dei **processi di spesa** del Dicastero per valorizzarne l'aspetto qualitativo, in coerenza con la necessità di continuare a perseguirne la massima celerità di finalizzazione¹² e la stabilizzazione delle risorse di bilancio sin dall'avvio dell'esercizio finanziario¹³, nonché individuare quei settori ritenuti maggiormente suscettibili di significative razionalizzazioni riarticolarlo, ove necessario, funzioni e/o competenze all'interno degli Enti dell'AD;

¹¹ Tra gli altri, si evidenziano il progetto "Caserme Verdi" per un totale di **26** installazioni dell'Esercito Italiano, il programma di adeguamento ed ammodernamento delle capacità di supporto logistico delle Basi Navali della Marina Militare (basi navali di Taranto, La Spezia, Augusta Brindisi per un totale di almeno **34** nuovi posti ormeggio), ed il progetto "Aeroporti azzurri" relativo all'ammodernamento di **22** sedimi, tra Aeroporti, Basi logistiche ed Istituti di formazione militari dell'Aeronautica. I predetti progetti sono riferiti ad un arco temporale che va dai **7 ai 15 anni** (orizzonte temporale al 2034), per un importo stimato complessivo di circa **3,12Mld.** di euro per le 3 Forze Armate.

¹² Al riguardo, risulta evidente la penalizzazione di tutta l'azione tecnico-amministrativa dell'AD attraverso l'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (ITP), attestatosi nel 2019 a livelli non ancora soddisfacenti (32,58 gg. di ritardo medio).

¹³ Infatti, in considerazione del predominante aspetto tecnologico dei programmi di ammodernamento e rinnovamento della Difesa che necessitano, per loro natura, di tempi di realizzazione piuttosto lunghi, appare evidente come una estrema volatilità delle risorse disponibili provocherebbe irrimediabili ritardi nella consegna e nell'entrata in servizio del sistema d'arma in fase di sviluppo.

- tutte le attività svolte dal Dicastero¹⁴ con la precisa volontà di accrescere e sensibilizzare, all'interno dell'Amministrazione Difesa, la cultura ed il valore intrinseco della **trasparenza**, in una ottica tale da superare la logica "adempimentale" delle prescrizioni normative e realizzare la consapevolezza che essa è elemento fondante del buon andamento/efficacia della Pubblica Amministrazione ed orientata alla creazione di "**valore pubblico**"¹⁵.

Alla luce del quadro sin qui delineato, la dimensione delle sfide con cui la Difesa si è confrontata nel 2019 si è presentata **particolarmente impegnativa**. Il prossimo futuro imporrà ulteriori sforzi, in termini di avanguardia tecnologica, interoperabilità e digitalizzazione, per dotare lo Strumento militare nazionale di capacità e livelli di prontezza adeguati a fronteggiare le nuove minacce, comprese quelle ad oggi soltanto ipotizzabili.

¹⁴ Ovvero la rotazione del personale civile e militare impiegato negli incarichi a più elevato rischio corruttivo, l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse, l'incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali, la tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito, la stesura di patti di integrità e protocolli di legalità, la pubblicazione di tutti i dati previsti dal decreto legislativo n. 33/2013 (trattamenti economici, *curricula*, ecc.) e successive modificazioni secondo le linee guida ANAC che non siano connotati dal carattere di riservatezza.

¹⁵ Il valore pubblico è il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente capace di svilupparsi economicamente facendo leva sulla riscoperta del suo vero patrimonio, ovvero i valori intangibili.

1.2 Le criticità e le opportunità

Per la tutela degli interessi strategici nazionali, ovverosia quegli interessi fondamentali per il Sistema-Paese e per fronteggiare l'incertezza dei mutamenti in atto, le Forze Armate hanno perseguito, nel corso del 2019, lo sviluppo di capacità per:

- agevolare il loro adattamento alla complessità del cambiamento dell'ambiente operativo;
- permettere di costruire una dimensione globale della sicurezza, in linea con i compiti istituzionali assegnati;
- consentire di mantenere le loro prerogative istituzionali nell'ambito della difesa dello Stato e degli spazi euro-mediterranei e atlantici;
- continuare a mettere al servizio del Paese le proprie multiformi capacità per prevenire, affrontare e risolvere le situazioni di crisi e per sviluppare un tessuto di relazioni in grado di favorire la pace e la sicurezza nazionale ed internazionale;
- "rinnovare" la loro identità.

In tale contesto, al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo primario della Difesa, cioè garantire la sicurezza del Paese, occorre poter disporre di Forze Armate moderne e in grado di operare in tutti i domini, allargando sempre di più il campo d'azione anche all'ambiente cibernetico e allo spazio, per continuare ad assolvere efficacemente tutti i compiti fondamentali assegnati dalla carta costituzionale e dalla legge (difesa dello Stato, condivisione della sicurezza e della difesa collettiva con i partner dell'Alleanza Atlantica ed europei, contributo alla realizzazione della pace e della sicurezza internazionale). A ciò si aggiungono, poi, le attività di concorso alle altre Amministrazioni, per la salvaguardia delle libere istituzioni e lo svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità, per le quali anche nel 2019, la Difesa ha continuato a svolgere un ruolo di primo piano e che, proprio di recente, hanno conosciuto un significativo esempio nelle azioni messe in campo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica provocata dalla diffusione del coronavirus, nell'ambito delle quali la Difesa sta svolgendo un ruolo di rilievo. Lo Strumento militare svolge, infatti, un ruolo fondamentale nell'accrescere la resilienza del Sistema-Paese, poiché è in possesso di capacità in settori cruciali di supporto alla società civile ed è in grado di continuare a svolgere le proprie fondamentali funzioni, anche in situazioni di emergenza.

Per quanto attiene, in generale, agli impegni sul territorio nazionale e sulla scorta delle esperienze maturate, nel 2019 è continuato lo straordinario impegno delle Forze Armate in concorso alle altre Amministrazioni dello Stato, nella gestione delle crisi e delle emergenze. Tra queste, il ruolo fondamentale che la Difesa ha svolto e svolge è, tra gli altri, finalizzato al supporto alle Forze dell'Ordine al fine di garantire sicurezza e l'ordine pubblico, al trasporto sanitario e/o rimpatrio di cittadini, anche in condizioni di bio-contenimento, nonché a rendere disponibili assetti specialistici (es. personale medico, bonifiche ordigni, antincendio boschivo, ecc.) e le proprie infrastrutture.