



MINISTERO DELLA DIFESA



ATTO DI INDIRIZZO

**PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE
DELLA PERFORMANCE E DI FORMAZIONE
DEL BILANCIO DI PREVISIONE PER L'E.F. 2019
E LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2020-2021**

Edizione 2018



IL MINISTRO DELLA DIFESA

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e successive modificazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante legge di contabilità e finanza pubblica, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante codice dell'ordinamento militare, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell'articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario, convertito con modificazioni in legge 7 agosto 2012 n. 135;
- VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2012, n. 244 recante delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia;

PAGINA NON SCRITTA

- VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 7, recante disposizioni in materia di revisione in senso riduttivo dell'assetto strutturale e organizzativo delle Forze armate ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettere a), b) e d) della legge 31 dicembre 2012, n. 244 e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 28 gennaio 2014, n. 8, recante disposizioni in materia di personale militare e civile del Ministero della Difesa, nonché misure per la funzionalità della medesima amministrazione, a norma degli artt. 2, comma 1, lettere c) ed e), 3, commi 1 e 2, e 4, comma 1, lettera e), della legge 31 dicembre 2012, n. 244 e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, in legge 11 agosto 2014, n. 114, recante misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari;
- VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- VISTI** i decreti legislativi 12 maggio 2016, n. 90 e n. 93 di completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell'art. 40, comma 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196;
- VISTA** la legge 11 dicembre 2016, n. 232 recante il bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017 - 2019;
- VISTO** il decreto legislativo 16 marzo 2018, n. 29, disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 93/2016;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2013, n. 29, regolamento recante disposizioni per la riduzione delle dotazioni organiche delle Forze armate, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

PAGINA NON SCRITTA

- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante definizione delle linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell'articolo 23 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 gennaio 2013 recante riduzione dell'entità complessiva delle dotazioni organiche delle Forze armate e rideterminazione della relativa ripartizione, di cui all'articolo 799 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 recante la rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 17 febbraio 2017, "Direttiva recante indirizzi per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionali";
- VISTO** il "Quadro Strategico Nazionale per la Sicurezza dello Spazio Cibernetico" adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 27 gennaio 2014;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 27 dicembre 2004 e 12 marzo 2007, in materia di pianificazione e programmazione strategica;
- VISTO** il "Piano nazionale per la protezione cibernetica e la sicurezza informatica" adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri in data 31 marzo 2017;
- VISTE** le "Linee guida per il Piano della *performance*" della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della *performance*, del mese di giugno 2017;
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa 29 giugno 2016 recante la ripartizione territoriale delle dotazioni organiche del personale civile del Ministero della Difesa, adottato in attuazione del comma 6, dell'articolo unico del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 22 gennaio 2013;
- VISTO** il Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa (2015);
- VISTO** il decreto del Ministro della Difesa in data 08 marzo 2018, di revisione del decreto del Ministro della Difesa in data 15 gennaio 2016, recante la definizione dei servizi e dei relativi *standard* di qualitativi del Ministero della Difesa ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;

PAGINA NON SCRITTA

- VISTO** il Documento di Indirizzo Strategico Programmatico per l'avvio alla definizione del Piano per la Strategia Energetica della Difesa (SED), noto come "DISP", edizione giugno 2017;
- VISTO** il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020 del Ministero della Difesa, approvato il 31 gennaio 2018;
- VISTA** il Piano della performance 2018-2020 del Ministero della Difesa;
- VISTE** le Linee programmatiche del Dicastero, illustrate alle Commissioni congiunte 4[^] (Difesa) del Senato della Repubblica e IV (Difesa) della Camera, in data 26 luglio 2018;
- VISTO** il Documento di integrazione concettuale delle Linee programmatiche "Duplice uso e Resilienza", edizione 2018;
- RAVVISATA** la necessità di dare avvio per l'anno 2019 al ciclo integrato della programmazione dello stato di previsione della spesa e della performance rispettivamente ai sensi dell'art. 21 della legge n. 196 del 2009 e del combinato disposto di cui agli articoli 2 e 4 del decreto legislativo n.150 del 2009 ed art. 3 del decreto legislativo n.165 del 2001;
- SENTITO** il Capo di Stato Maggiore della Difesa quale Autorità preposta alla pianificazione, predisposizione ed impiego delle Forze armate nel loro complesso ed alla relativa pianificazione generale finanziaria;
- SENTITO** il Presidente dell'Organismo indipendente di valutazione della performance in merito alla coerenza e congruità delle priorità politiche del Dicastero ed alla rispondenza metodologica del ciclo di programmazione.

In data

19 SET, 2018

EMANA

l'annessa direttiva concernente:

ATTO DI INDIRIZZO

PER L'AVVIO DEL CICLO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE
DELLA *PERFORMANCE* E DI FORMAZIONE DEL BILANCIO DI
PREVISIONE PER L'E.F. 2019 E LA PROGRAMMAZIONE
PLURIENNALE 2020-2021

IL MINISTRO



PAGINA NON SCRITTA

INDICE DEGLI ARGOMENTI

CONTESTO DI RIFERIMENTO	pag. 1
INDIRIZZI GENERALI	pag. 3
PRIORITÀ POLITICHE	pag. 9
ENTI VIGILATI	pag. 21

ANNESSO

CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE
--

PAGINA NON SCRITTA

CONTESTO DI RIFERIMENTO



Il quadro strategico di riferimento si conferma **incerto, instabile** e in **continua evoluzione**, influenzato da molteplici dinamiche politiche, economiche, sociali, culturali, demografiche e ambientali, che incidono e spesso modificano gli equilibri geopolitici mondiali.

L'insieme di tutti questi fattori si traduce in un elevato grado di **complessità e instabilità** e nel deterioramento complessivo del quadro di sicurezza internazionale.

Perduranti **crisi regionali** insistono su aree particolarmente ampie, che dall'Africa occidentale attraverso il Medio Oriente si estendono sino ai paesi del centro Asia, ponendo direttamente a rischio la sicurezza dell'Italia nonché la tutela degli interessi vitali e strategici del Paese.

A questo contesto già degradato si aggiunge la minaccia globale del **terrorismo**: sempre più spesso gli equilibri internazionali sono posti a rischio da **estremismi violenti** che colpiscono i Paesi all'interno e all'esterno dei propri confini (interessi "a distanza").

Le crisi regionali, il terrorismo e gli estremismi amplificano gli effetti dei **flussi migratori**, di portata epocale, che investono anche la nostra Penisola e divenuti un fenomeno sfruttato dalle organizzazioni criminali e terroristiche per sviluppare traffici illeciti su scala transnazionale, a vantaggio dei propri interessi, principalmente economici.

Le correlate crisi umanitarie costringeranno anche i Paesi europei a farsi carico degli effetti di queste **migrazioni di popoli**, mettendo a dura prova gli equilibri sociali e politici interni. Si tratta di un fenomeno che ha assunto un carattere strutturale e per cui andranno individuati strumenti di intervento sinergici e ad ampio spettro, con il coinvolgimento diretto della comunità europea e internazionale.

Anche le **emergenze** e le **calamità naturali** sono in crescita. I cambiamenti climatici e ambientali oramai sono una delle principali sfide **di diretto impatto sul territorio nazionale**, i cui effetti già vedono un crescente impegno della Difesa. Nella fattispecie, le conseguenze di tali cambiamenti - tra cui spiccano, per gravità l'aumento delle temperature, l'innalzamento del livello del mare, precipitazioni e fenomeni atmosferici violenti con i conseguenti rischi idrogeologici per inondazioni e smottamenti, il caldo estremo e le sue conseguenze come siccità ed incendi boschivi - avranno ripercussioni non solo ambientali, ma anche sociali, demografiche ed economiche, con risvolti potenzialmente conflittuali, dal momento che l'impatto è di rilevanza globale.

Sia per la sua posizione geografica, sia per la morfologia del suo territorio, l'Italia risulta particolarmente esposta ai rischi di eventi climatici estremi e di disastri naturali, nonché di origine antropica. Di fronte a tali rischi è necessario continuare a lavorare sistemicamente per migliorare le strategie di prevenzione e adattamento, a livello sia locale sia nazionale, con un crescente coinvolgimento di tutte le componenti civili e militari del Paese.

Anche le attività della **criminalità organizzata**, i cui interessi hanno raggiunto dimensioni globali, gravano ulteriormente sul quadro di instabilità: i traffici illeciti alimentati dalle organizzazioni criminali, con particolare riferimento all'immigrazione clandestina, alle attività di *racket*, riciclaggio, corruzione e creazione di illeciti monopoli in settori particolarmente critici quali la raccolta dei rifiuti e l'edilizia, nonché le frodi ai danni di enti locali e nazionali, continuano a drenare ingenti risorse finanziarie, con seri impatti sulla sicurezza collettiva e sulle potenzialità di crescita del Paese.

Le più recenti evoluzioni dello scenario internazionale hanno segnato anche il ritorno della **competizione militare** fra gli Stati, declinata sia nell'incremento degli investimenti per l'acquisizione di moderni sistemi di armamento e la ricostituzione di capacità convenzionali progressivamente abbandonate nei decenni passati, sia nel ritorno della **minaccia missilistica e nucleare** e nell'accentuarsi di quella **cibernetica**, in costante *trend* di crescita in termini di **sofisticazione, pervasività e persistenza**, a fronte della vulnerabilità delle piattaforme *web* istituzionali e private.

Già ora le dinamiche politiche, economiche, sociali e culturali si sviluppano in larga parte attraverso le reti telematiche, potenziale dimensione preferenziale dei moderni conflitti. In tale contesto, ove si assiste a un aumento esponenziale dei **rischi di compromissione** degli interessi vitali nazionali, un'importanza essenziale stanno assumendo le tematiche connesse con la **sicurezza energetica e cibernetica** del Paese, nel cui ambito il **fattore umano** continuerà ad avere un **ruolo cruciale**, sia per la sua capacità di integrarsi con la tecnologia e anticipare così le sofisticate evoluzioni di questa tipologia di minaccia, sia perché esso stesso rappresenta uno degli elementi critici di specifica vulnerabilità in tale contesto.

La **complessità del cambiamento** nonché l'**asimmetria** e l'**omnidirezionalità** delle nuove minacce, stanno progressivamente incrementando l'attenzione degli apparati statali e delle organizzazioni sovranazionali per la cosiddetta **dimensione ibrida**¹ dei conflitti. Gli Stati, che restano gli attori fondamentali della *governance* globale vedono, sempre più spesso, la loro sovranità messa a rischio da **invasive** e crescenti attività di **propaganda, attivismo digitale e spionaggio**, ulteriore fronte questo che impegnerà i Paesi e le organizzazioni internazionali e comunitarie nella ricerca e sviluppo di condivise strategie di adattamento e concrete iniziative di rafforzamento delle capacità per una sicurezza e difesa comune.

¹ **Minaccia Ibrida:** tipologia di minaccia complessa che prevede l'uso centralizzato, controllato e combinato di tattiche nascoste e non, nonché di vari *tools* strategici da parte di attori militari e non, in maniera convenzionale e/o irregolare; può includere: *cyber attacks, information operations*, pressione economica, distruzione di approvvigionamenti energetici ed appropriazione di infrastrutture critiche.

INDIRIZZI GENERALI

Per la tutela degli interessi strategici nazionali - ovvero sia quegli interessi fondamentali per il nostro sistema valoriale, politico, economico, culturale e militare - e per fronteggiare l'**incertezza** dei mutamenti in atto, le Forze armate devono sviluppare capacità che: agevolino il loro **adattamento** alla complessità del cambiamento dell'ambiente operativo futuro; "**rinnovino**" la loro identità; consentano di **mantenere le loro prerogative istituzionali** nell'ambito **della difesa dello Stato** e degli spazi euro-mediterranei e atlantici; permettano di costruire una dimensione globale della sicurezza.

In linea con i compiti istituzionali assegnati, la Difesa continuerà a mettere al servizio del Paese le sue **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. Di fronte all'attuale quadro di situazione, è tuttavia necessario affrontare il tema della sicurezza e della difesa del Paese con una strategia non limitata all'azione, comunque indispensabile, svolta dalle Forze armate e dalla Difesa, ma attraverso il **coinvolgimento** di tutte le componenti del **Sistema Paese**, che devono poter concorrere **sinergicamente** alla creazione di una più ampia e coordinata cornice di sicurezza, a garanzia e tutela degli interessi vitali nazionali.

Nel particolare, se da un lato, i recenti accadimenti nel "Fianco Sud" impongono l'adozione di una politica di sicurezza ben più rigorosa rispetto al passato, dall'altro solo una chiara definizione di un Livello di Ambizione nazionale (LdA) potrà consentire la determinazione di capacità militari coerenti con gli indirizzi politici e la conseguente gestione delle risorse finanziarie basata su una programmazione quanto più stabile possibile.

Per tali ragioni, nell'esclusiva tutela degli interessi nazionali (anch'essi da esplicitare più nel dettaglio per una migliore pianificazione delle risorse), la Difesa promuoverà verso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) - massimo referente istituzionale per la Sicurezza - una vera e propria **strategia** per la **sicurezza nazionale**, che **sia unitaria, sistemica e collegiale**, per il potenziamento della **sicurezza collettiva** e della **resilienza** del Paese, da sviluppare secondo un approccio multidimensionale (inter-dicasteriale/*inter agency*), che veda nella stessa PCM il naturale emissario.

Con quest'ottica, si ricercherà la massima **sinergia** con gli altri ministeri, con l'industria e con il mondo accademico, nonché con i settori della ricerca di base e avanzata, al fine di consolidare meccanismi stabili di collaborazione, volti a potenziare e a rendere sistemici anche i positivi effetti derivanti dall'utilizzo delle **competenze** e delle **capacità a duplice uso** della Difesa, ferma restando la prerogativa delle Forze armate dell'uso legittimo della forza militare.

Al riguardo, sarà necessario incrementare la reciproca conoscenza delle competenze e delle modalità operative delle amministrazioni civili e militari dello Stato, ricercare e progettare insieme nuovi mezzi, tecnologie abilitanti e processi, adeguare il quadro normativo di riferimento e sviluppare capacità di pianificazione e condotta congiunta delle attività. Ciò consentirà di accrescere ulteriormente la resilienza nazionale di fronte alle minacce di origine sia naturale sia antropica e di aumentare il valore aggiunto in termini di pubblica utilità, a beneficio di tutti i cittadini.

A livello **internazionale** poi, si continuerà ad operare nell'alveo delle organizzazioni e delle alleanze di tradizionale ancoraggio per la proiezione estera, rivedendo la nostra presenza e contribuendo agli interventi **necessari e vitali** per la tutela degli interessi anche nazionali.

L'impegno della Difesa in tal senso è già ampiamente riconosciuto: a livello internazionale, le Forze armate garantiscono, oramai da anni, un contributo altamente qualificato e unanimemente apprezzato al mantenimento della pace e al ripristino delle condizioni di stabilità e sicurezza, operando spesso nei contesti più impegnativi e difficili del Pianeta; d'altro canto, le stesse Forze armate continuano ad essere fortemente impegnate anche in Patria, ove mettono al servizio delle autorità locali e della collettività le proprie competenze e capacità a duplice uso, nell'ambito di interventi di notevole impatto sociale.

Il patrimonio rappresentato da Forze armate capaci, pronte e moderne va tuttavia custodito e ulteriormente **valorizzato** nel tempo. Negli ultimi anni, le Forze armate sono state chiamate ad operare un profondo cambiamento, adottando un modello professionale agile, muovendo progressivamente verso la piena parità di genere ed evolvendo verso una maggiore integrazione interforze e internazionale.

Questo processo evolutivo e di costante adattamento dello Strumento militare dovrà ora svilupparsi ulteriormente con una **visione sistemica e prospettica** sia delle **sfide** presenti e future alla sicurezza e difesa del Paese, sia dei **compiti** che ne derivano per le Forze armate.

In questo contesto, la massima attenzione sarà rivolta al **personale**, la risorsa fondamentale e centrale delle Forze armate. Sarà necessario quindi prefiggersi con tenacia la **tutela** del personale civile e militare della Difesa e la salvaguardia delle loro legittime aspettative, in particolare **valorizzando** la **condizione** e le **professionalità** di tutte le categorie. Si opererà dunque per garantire ulteriormente la tutela dei rapporti familiari e della condizione genitoriale - favorendo per quanto possibile i relativi ricongiungimenti, ovvero sviluppando politiche di inserimento sociale e lavorativo a favore dei componenti il nucleo familiare - e per continuare a salvaguardare la **salute** e la **sicurezza** del personale, aspetto che rappresenta una **priorità assoluta** a tutti i livelli. Ulteriore impulso sarà dato alla **formazione** e all'aggiornamento professionale.

L'attenzione del Dicastero si indirizzerà anche ai processi di progressione delle carriere - da improntare ad una maggiore valorizzazione della **meritocrazia** - attraverso una revisione delle norme che afferiscono alla valutazione ai fini dell'avanzamento a scelta e ad anzianità - alle retribuzioni e al miglioramento generale della qualità della vita. Il progressivo invecchiamento del personale della Difesa, sia civile sia militare, rende indispensabile un processo di sblocco del *turn over*, per cui occorrerà valutare tempi e modalità attuative anche alla luce degli obiettivi previsti di riduzione del personale indicati dalla legge 31 dicembre 2012, n. 244.

Bisognerà inoltre sviluppare un approccio volto a fornire nuove opportunità ai **giovani**: in particolare, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, la Difesa si impegnerà a favorire da un lato la possibilità di nuove **assunzioni** nelle Forze dell'Ordine appartenenti al Dicastero (Arma dei Carabinieri), dall'altro a elaborare e sviluppare un piano delle assunzioni, nell'area sia operativa sia tecnico-industriale, formando i giovani sul territorio, in sinergia con le **istituzioni locali** ed il mondo delle **imprese** che ruota intorno alla Difesa, in cui arsenali, stabilimenti, poli di mantenimento ed enti militari a carattere industriale dovranno rappresentare un'opportunità di sviluppo.

Il contesto di riferimento precedentemente delineato impone di portare avanti la **Trasformazione** della Difesa e l'**ammodernamento** delle Forze armate, procedendo in sinergia con il Sistema Paese. Il processo di Trasformazione sarà orientato a disporre di uno **Strumento militare** equilibrato e **bilanciato** nelle sue componenti, in aderenza alle **Caratteristiche Strategiche** delle Forze armate del futuro individuate dalla Difesa².

² "Criterio del 5&5 strategico" per cui si rimanda al "Documento di integrazione concettuale delle Linee programmatiche *Duplici uso e Resilienza*" - edizione 2018, del Dicastero.

Si porterà avanti un processo di Trasformazione che consenta di evolvere verso uno Strumento militare sufficientemente ampio da consentire un corretto **equilibrio** fra le diverse **componenti operative** e sufficientemente **flessibile** per far fronte a esigenze mutevoli e capaci di manifestarsi anche con breve preavviso, da **impiegare con grande attenzione** in relazione alle priorità strategiche dell'Italia.

L'**impiego** dello **Strumento militare**, da inquadrare in un approccio sistemico e prospettico sia delle sfide alla sicurezza e difesa del Paese, sia dei compiti che ne derivano per le Forze armate, si fonderà sui seguenti **principi**:

- **difesa dello Stato** e **tutela degli interessi vitali** del Paese;
- **condivisione** della **sicurezza** e della **difesa collettiva** con i *partner* europei e dell'Alleanza, per la difesa degli spazi **euro-mediterranei** e **atlantici**;
- **partecipazione** al processo di costruzione di un **ordine internazionale** stabile, sicuro e rispettoso della legalità, contribuendo alla **dimensione globale** della **sicurezza**;
- **molteplicità** dei **campi di azione** e dei **domini di intervento**, affiancando alle operazioni di natura prettamente militare, attività di **cooperazione** e **sviluppo** nonché **concorsi** in operazioni di **salvaguardia** delle **libere istituzioni**, in circostanze di **pubblica calamità** e altri casi di straordinaria **necessità** e **urgenza**.

La **regione euro-mediterranea** e le aree contigue di interesse strategico permarranno l'**ambito prioritario** delle attività nazionali, a tutela, nell'immediato, delle nostre esigenze di sicurezza e, nel tempo, di una più stabile cornice internazionale. L'Italia ha già dimostrato sia le capacità sia la volontà di esercitare un riconosciuto ruolo di responsabilità in questa sua area di riferimento, ove continuerà ad agire, in armonia con la comunità internazionale, per contribuire alla pace e allo sviluppo regionale. In tale ambito, la Difesa continuerà a approfondire un crescente sforzo, assumendo un ruolo di guida nelle attività di proiezione di stabilità.

L'Italia, d'altro canto, non può disgiungere la difesa della **regione euro-mediterranea** da quella della **regione euro-atlantica**, due ambiti entrambi essenziali e tra loro complementari. Nell'area euro-atlantica la partecipazione attiva ai consolidati meccanismi di **prevenzione**, **deterrenza** e **difesa collettiva** (NATO e UE) rappresenterà anche per il futuro la migliore garanzia di un'adeguata condizione di sicurezza.

In particolare, la Difesa si impegnerà a livello europeo (UE) per perseguire una crescente **integrazione** nel **settore** della **sicurezza** e **difesa**, ricercando - *in primis* con i *partner* a noi più vicini per interessi, legami storico-culturali e valori di riferimento - lo sviluppo di **cooperazioni** più **strutturate** e profonde. L'obiettivo complessivo di lungo termine sarà il perseguimento di una **maggiore autonomia strategica dell'UE**.

In ambito **NATO**, che resta l'organizzazione di riferimento in grado di esercitare la dissuasione, la deterrenza e la difesa militare contro qualunque minaccia, l'Italia continuerà il proprio impegno a promuovere tutte le iniziative volte a **orientare** e **rafforzare** il ruolo dell'Alleanza, con particolare riferimento al cosiddetto **Fianco Sud**, al Mediterraneo e al Medio Oriente, al fine di affrontare in modo sistemico le continue crisi e la perdurante instabilità di questa area di diretto interesse strategico per la sicurezza del Paese.

L'odierna dimensione globale della sicurezza chiama inoltre il Paese, nello spirito della Costituzione, a cooperare, ove necessario, a iniziative delle **Organizzazioni Internazionali** per la gestione di crisi anche in **aree diverse** da quelle considerate prioritarie, sia pure in **forma limitata** e per **periodi definiti**, con particolare riguardo a quelle aree che sono incidenti all'area mediterranea.

L'Italia, che è parte attiva della Comunità internazionale, riconosce nell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) il riferimento ineludibile di legittimazione per le questioni di sicurezza internazionale.

Lo Strumento militare, infine, continuerà a concorrere anche sul **territorio nazionale**, in supporto alle **istituzioni** preposte e alle **Autorità locali**, nella lotta al terrorismo e nel rafforzamento della sicurezza interna, partecipando - compatibilmente con le capacità disponibili - a operazioni e interventi di notevole impatto sociale. Lo scenario di riferimento, in effetti, lascia presagire che l'esigenza di **concorsi** in questo ambito è destinata a crescere e che la Difesa in futuro sarà sempre più coinvolta in attività di questo genere, i cui confini saranno sempre meno definiti a causa della minaccia ibrida. Le Forze armate continueranno, pertanto, a svolgere un ruolo rivelatosi spesso determinante, sviluppando e assicurando al Paese **competenze e capacità a duplice uso** prontamente utilizzabili anche in situazioni di emergenza, concorrendo così in maniera significativa alla salvaguardia delle libere istituzioni, nello svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità e urgenza, in un più ampio quadro di supporto della **resilienza nazionale**. Tali attività costituiranno le basi per il graduale inserimento del concetto di "difesa", così come tradizionalmente inteso, in quello più ampio di "**sicurezza collettiva**" dell'intero Sistema Paese.

L'estensione dei domini d'azione militare classici a quello **cibernetico** impone di sviluppare ulteriormente specifiche capacità e garanzie funzionali volte a preservare la **protezione** e la **resilienza** dei sistemi e delle **reti strategiche nazionali**. La minaccia cibernetica è certamente un forte fattore di rischio per il Paese, ma anche un'opportunità di investimenti, che potranno aumentare il nostro grado di difesa e sicurezza. In tale ottica, la Difesa si impegnerà sia al fine di accedere a strumenti operativi ad **alto contenuto tecnologico**, in grado di assicurare la protezione, la resilienza e l'efficienza delle reti e dei sistemi informativi gestionali e operativi della Difesa, sia a sviluppare **capacità strategiche e operative** per la condotta di attività militari finalizzate a conseguire effetti strategico-militari nel dominio cibernetico, onde sostenere il costituito **Comando Interforze per le Operazioni Cibernetiche** (CIOC) nel progressivo raggiungimento della piena capacità operativa, anche valutando la creazione di reparti specifici da esso dipendenti, per consentire agli operatori specializzati di sviluppare la propria carriera all'interno dello stesso. Con gli strumenti a propria disposizione, la Difesa continuerà inoltre a garantire il proprio contributo alla sicurezza nazionale nell'ambito dell'organizzazione che fa capo alla PCM.

Una delle condizioni basilari per garantire la sicurezza nazionale è rappresentata anche dalla **sicurezza energetica**. In tale ambito, la Difesa opererà per il raggiungimento di elevate capacità di resilienza energetica, per la **riduzione** dei **consumi** e dei **fabbisogni** nonché per la produzione e l'approvvigionamento da **fonti eco-sostenibili**. Nel settore infrastrutturale, con particolare riferimento ai siti a valenza strategica, si lavorerà per esaminare la possibilità di implementare distretti energetici intelligenti ("*smart military district*"), nei quali sia massimizzato il ricorso all'autoconsumo e ove la gestione dei flussi energetici avvenga in tempo reale, in un alveo certo di sicurezza cibernetica, secondo il consolidato paradigma "*energy security - cyber security*".

Nella consapevolezza che un'efficace politica di difesa e sicurezza non possa prescindere da adeguate **capacità tecnologiche e industriali**, con il contributo del mondo accademico, dell'Industria e del settore privato, si svilupperanno ulteriormente le politiche per l'**innovazione** e per la **ricerca** scientifica e tecnologica.

Si opererà nell'ottica di favorire nell'Industria della Difesa l'adozione del paradigma "*Multipurpose-by-design*", che nel recepire le esigenze e i requisiti operativi dalla componente tecnico-operativa della Difesa, proceda allo sviluppo di **tecnologie abilitanti** (*key enabling technologies*) e correlate **capacità militari a molteplici scopo**, in linea con le esigenze di difesa, sicurezza e resilienza del Paese.

In particolare, coerentemente con la visione unitaria e sistemica del Dicastero, sarà necessario incrementare le sinergie e le attività di *scouting* nei centri di innovazione tecnologica di università, poli tecnologici, *start-up*, *spin-off*, centri di ricerca universitari e industria (sia delle grandi imprese sia di quelle piccole e medie), per incrementare il tasso di **innovazione tecnologica**, essendo la Difesa uno dei settori trainanti per l'economia nazionale. In tale ottica, dovrà essere favorito il trasferimento tecnologico e l'innovazione dei processi produttivi.

Inoltre, si assicurerà l'ulteriore **razionalizzazione** delle **strutture** militari, eliminando quelle non più necessarie e accorpando, ove possibile, quelle che svolgono funzioni simili, in un'ottica di aggregazione interforze ed internazionale, privilegiando, ove finanziariamente sostenibile, una gravitazione infrastrutturale al Sud del Paese.

In tale contesto, le soluzioni organizzative individuate dovranno considerare - nel processo di analisi degli impatti - ogni elemento finanziario, gestionale e di possibile **alienazione** ovvero **valorizzazione** del patrimonio immobiliare non più utile ai fini istituzionali.

Sarà, altresì, sviluppata la cultura dell'**efficacia** e dell'**efficienza**, attraverso l'implementazione delle più moderne procedure di controllo di gestione. A tal riguardo, dovranno essere poste in essere mirate strategie di **programmazione**, **gestione** e **rendicontazione** delle risorse e dei servizi, nonché adeguati strumenti per la corretta valutazione dei costi in relazione ai risultati e un'efficace valutazione interna sul raggiungimento degli obiettivi. In tale contesto, assumono particolare rilevanza la **Pianificazione**, la **Programmazione** ed il **Monitoraggio strategico**.

Sarà infine migliorata la **comunicazione istituzionale** verso il **Parlamento** e verso i **cittadini**, con un'attenzione sempre maggiore alla *customer satisfaction*.

Allo scopo di assicurare al nostro Paese uno strumento militare efficace e moderno, sono state individuate le **Priorità Politiche** (PP) enunciate nel successivo capitolo.

PAGINA NON SCRITTA

PRIORITÀ POLITICHE

Il ciclo della *performance* e della programmazione economico finanziaria, con specifico riferimento alla formazione del bilancio e del *budget* annuale per l'E.F. 2019 e per il biennio 2020-2021, dovrà essere sviluppato sulla base delle **Priorità Politiche (PP)** di seguito elencate³, che costituiscono il livello più alto di pianificazione per l'Amministrazione di riferimento.

PP 1

OPERATIVITA' ED IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

- 1) Disporre di uno strumento militare **moderno, interforze, integrato, efficace, efficiente, economicamente sostenibile, eticamente allineato ed energeticamente neutro.**
- 2) Garantire la **difesa** dello Stato e la **tutela degli interessi vitali** del Paese, sviluppando una **strategia sistemica** per il potenziamento della **sicurezza collettiva** e della **resilienza nazionale** e impiegando lo Strumento militare:
 - **prioritariamente** nella **regione euro-mediterranea** e nelle aree contigue di interesse strategico, al fine di tutelare, nell'immediato, le esigenze di sicurezza del Paese e per costruire, nel tempo, una più stabile cornice internazionale. In questo ambito, l'Italia dovrà essere in grado di assumere un **ruolo di guida** nelle attività di **proiezione di stabilità** nel **fianco Sud della NATO** e **dell'Europa**, anche guidando operazioni multinazionali rivolte a tale scopo, con particolare enfasi per quelle rivolte alla **costruzione/sviluppo di capacità** dei comparti difesa;
 - **attivamente** in ambito **euro-atlantico**, partecipando ai consolidati meccanismi di prevenzione, deterrenza e difesa collettiva, assicurati *in primis* dalla **NATO** attraverso i tre *core tasks*⁴ e dall'**UE** nel suo ruolo di *Global Security Provider*;
 - nell'ambito di iniziative promosse dalle **Organizzazioni Internazionali (ONU)**, **ove necessario**, sia pure in **forma limitata** e per **periodi definiti**, per la gestione di crisi anche in aree diverse da quelle prioritarie;
 - sul **territorio/aree a sovranità nazionale**, ogniqualvolta richiesto, concorrendo nell'ambito di operazioni di **salvaguardia** delle **libere istituzioni**, nello svolgimento di compiti specifici in circostanze di **pubblica calamità** e altri casi di straordinaria **necessità** e **urgenza**, nonché in altre **attività concorsuali** e di **pubblica utilità**.
- 3) Rivedere la struttura della **formazione**, in modo che sia **omogenea** e caratterizzata da un **elemento organizzativo organico**, che consenta di guidarne lo sviluppo senza duplicazioni. In questo quadro, rilanciare e valorizzare la **componente civile** della Difesa, che opera in settori specialistici con professionalità peculiari non facilmente rinvenibili nelle altre Pubbliche Amministrazioni. Il rinnovamento del sistema formativo si dovrà basare sulla:
 - **formazione continua** del personale **militare** e **civile** della Difesa, con regolari momenti di formazione e aggiornamento adeguati al percorso specifico di ogni professionalità;
 - **sinergia organizzativa**, prevedendo l'integrazione organizzativa di tutte le attività comuni alle Forze armate e al personale civile, lasciando alle strutture di Forza armata l'esclusiva responsabilità della formazione per le esigenze derivanti dall'ambiente operativo in cui ciascuna di esse principalmente opera;

³ Nell'ambito di ciascuna Priorità politica, la posizione in elenco degli *item* non rispecchia un ordine di priorità.

⁴ Difesa collettiva (1); Gestione delle crisi (2); Sicurezza cooperativa (3).

- **armonizzazione e internazionalizzazione dei percorsi formativi**, al fine di sviluppare Forze armate e personale civile della Difesa con un elevato livello di integrazione e perfettamente inseribili in dispositivi multinazionali; al riguardo, i percorsi formativi dovranno essere armonizzati a livello nazionale e rispondere agli *standard* internazionali. Dovrà essere facilitato, inoltre, lo svolgimento di attività formative all'estero e dovranno essere aumentate le possibilità di formazione di personale straniero in Italia, nella prospettiva della progressiva integrazione delle Difese europee. Per quanto attiene, in particolare, alla **componente civile** della Difesa, puntare ulteriormente sulla **formazione**, al fine di accrescerne le competenze professionali, esaminando la possibilità di portare avanti un **piano di formazione** su base **pluriennale**, disegnato sulle esigenze specifiche e ampiamente diversificate dell'Amministrazione Difesa, sfruttando i margini di sviluppo in termini di strumenti e risorse già presenti nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, in stretta collaborazione con la **Scuola Nazionale dell'Amministrazione**.
- 4) Ricercare, in campo **addestrativo**, gli *standard* adeguati e compatibili con quanto effettuato in ambito NATO e UE. Gli esistenti percorsi addestrativi dovranno essere integrati e ottimizzati, assicurando la piena **valorizzazione** delle **capacità nazionali** possedute, adottando altresì quanto proposto dalla cooperazione internazionale, qualora le soluzioni nazionali non risultassero costo-efficaci; il **modello addestrativo** dovrà evolvere verso fondamentali caratteristiche di **realismo** e **intensità addestrativa**, **strutturazione interforze** e **multinazionalizzazione**, prevedendo la **valutazione dell'addestramento** e il ricorso, ove possibile/opportuno, a **sistemi di simulazione**.

Nell'alveo della resilienza e, dunque, anche nell'ottica di una crescente e progressiva **integrazione civile-militare**, le attività addestrative dovranno inoltre essere pianificate e sviluppate con **approccio multidimensionale**, prevedendo il coinvolgimento sistemico **interministeriale**, **inter-agenzia**, e ove possibile anche delle **realità accademiche** e del **settore privato**, individuando priorità e temi addestrativi comuni.

PP 2

AMMODERNAMENTO DELLO STRUMENTO

- 1) 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 operativi.
- In tale sforzo, dovranno essere individuate, mantenute e rafforzate, in particolare, le capacità che rappresentano **aree di eccellenza nazionale**, preservando una **multiforme capacità di deterrenza convenzionale**, in grado di scoraggiare potenziali entità ostili e di onorare gli impegni assunti a livello internazionale. Tale multiforme capacità di deterrenza convenzionale sarà sviluppata rafforzando ulteriormente la cooperazione, sia nell'ambito della struttura di difesa comune integrata della NATO, sia nel contesto della Politica comune di sicurezza e difesa dell'Unione Europea (UE), ove saranno valorizzate le risorse messe a disposizione dall'UE, in particolare con il Fondo Europeo per la Difesa. Le carenze capacitive individuate nel contesto dell'UE e della NATO rappresenteranno, pertanto, priorità nazionali, pariteticamente alla capacità autonoma di prima risposta per assicurare la difesa e l'integrità del territorio nazionale, dello spazio aereo e di quello marittimo, ad inclusione delle loro vie di accesso, senza tralasciare la necessità del soddisfacimento di analoghe esigenze per il dominio cibernetico.

Nell'impossibilità di escludere gli scenari operativi meno probabili ma di maggiore impatto, si dovrà inoltre mantenere una **significativa capacità di deterrenza**, costituita da una **forza integrata** di intervento che sia moderna, logisticamente autonoma, perfettamente integrabile in dispositivi multinazionali ed impiegabile, per un periodo limitato, in scenari ad alta intensità; lo strumento militare dovrà inoltre preservare ed ulteriormente implementare le proprie **competenze** e **capacità a duplice uso**, al fine di esser pronto a far fronte a situazioni di emergenza, per la salvaguardia delle libere istituzioni e nello svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità ed in altri casi di straordinaria necessità e urgenza.

- 2) Disporre di una **Componente Terrestre** bilanciata e flessibile, in grado di operare nelle aree di prioritario intervento, su differenti tipi di terreno, in ogni ambiente operativo, capace di assicurare, ove necessario, rapidi schieramenti di truppe per la condotta di tutto lo spettro delle operazioni militari, comprese quelle ad alta intensità. Le forze terrestri dovranno mantenere una giusta proporzione tra forze leggere, medie e pesanti (dotate di nuovi/ammodernati veicoli da Trasporto Leggero Multiruolo VTLM2, nuovi veicoli blindati DARDO per la fanteria, nuovo elicottero di esplorazione e scorta e nuovo carro armato), che siano proiettabili, modernamente armate ed equipaggiate e con un'adeguata capacità di comando e controllo nonché supporto logistico tattico.
- 3) Disporre di una **Componente Marittima** in grado di contrastare potenziali minacce alla libertà dei traffici marittimi e proteggere l'accesso alle risorse nelle aree di prioritario interesse nazionale. Le forze navali dovranno esprimere idonee capacità di prolungata sorveglianza e pattugliamento, sopra e sotto la superficie, anche nell'ambito di scenari ad alto rischio, nonché capacità di comando e controllo di dispositivi, ovvero ingaggio di precisione di obiettivi in ambiente marittimo e terrestre a supporto delle operazioni nazionali o di coalizione.
- 4) Disporre di una **Componente Aerea** in grado di garantire comando e controllo, alta rischierabilità e trasporto, adeguate capacità di difesa e superiorità aeree, di supporto al suolo e di ingaggio di precisione anche in profondità, di sorveglianza e di ricognizione nelle aree di interesse nazionale; le forze aeree potranno essere chiamate, ove necessario, a condurre operazioni anche in ambiente ad alta intensità, avendo mezzi e sistemi con caratteristiche di alta sopravvivenza e protezione del personale, così come capacità di neutralizzare siti anti-accesso ostili e connessi centri di comando e controllo.
- 5) Disporre di una Componente di Forze di **Polizia ad ordinamento militare** (Arma dei Carabinieri) in grado di esercitare azioni di prevenzione e contrasto del crimine in territorio nazionale e, in relazione alle proprie prerogative funzionali, espletare, altresì, i propri compiti militari nonché di polizia militare, concorrendo alla difesa integrata del territorio nazionale e partecipando alle operazioni militari in Italia e all'estero.
- 6) Disporre di una **Componente Spaziale** (negli ambiti *Imagery and Signal Intelligence*, *Position Navigation and timing*, telecomunicazioni) o di un accesso garantito alle capacità necessarie, tale da assicurare il supporto agli interessi nazionali in tutte le aree in cui operano le Forze armate nazionali; al riguardo, sviluppare una riflessione strategica, intersettoriale e multi-istituzionale sul tema dello spazio; ciò a fronte di una pervasività dello strumento spaziale, non sempre sostituibile con altre capacità.
- 7) Valorizzare ulteriormente le capacità afferenti alle **forze speciali**, alle **forze per operazioni speciali** e alle unità e mezzi per il loro supporto in chiave unitaria interforze.

- 8) Implementare una moderna **Capacità Nazionale di Proiezione di forza dal Mare interforze**, attivabile in tempi ristretti e con un adeguato livello di autonomia operativo-logistica, per la condotta di operazioni anfibe in ambienti rivieraschi, anche con limitata disponibilità di infrastrutture.
- 9) Incrementare la **capacità di proiezione, sostegno e protezione** delle **forze** al di fuori del territorio nazionale. La capacità di muovere rapidamente uomini, mezzi e materiali nelle aree di crisi è riconosciuta come un fattore essenziale per valorizzare il potenziale nazionale disponibile, intervenendo nelle aree di crisi con tempestività ed adeguato supporto a beneficio dell'obiettivo prefissato. Quanto detto deve essere realizzato attraverso una più estesa capacità di **trasporto multimodale aereo, terrestre e navale**, raggiungibile mediante lo sviluppo di nuovi mezzi militari, accordi con vettori civili, nonché la partecipazione a iniziative multinazionali di condivisione delle esistenti capacità. Tali prerogative concorreranno anche a una maggiore protezione dei cittadini italiani (sia all'interno, sia all'esterno dei confini nazionali e in relazione ad eventuali emergenze che impongano l'evacuazione di connazionali).
- 10) Mantenere un'adeguata capacità di acquisire e gestire le **informazioni di Comando e Controllo**, al fine di poter condurre, a livello interforze e/o congiuntamente alle forze alleate, campagne militari complesse che includano sia le operazioni militari tradizionali, sia le nuove forme di conflitto ibrido (con particolare riferimento alle sue componenti asimmetrica e cibernetica); incrementare la capacità di **supporto informativo** in tutte le fasi decisionali, al fine di anticipare l'insorgere di esplicite minacce e per una migliore gestione dei rischi in tutti i domini operativi, incluso quello cibernetico, garantendo in tutte le operazioni adeguate capacità di **"fusion center"** interoperabili e integrabili nei vari dispositivi.
- 11) Rafforzare e potenziare l'azione dell'*intelligence* militare e le sinergie con il sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica.
- 12) In piena armonia con la strategia nazionale per la sicurezza dello **spazio cibernetico**:
 - procedere con l'evoluzione del **CIOC**, nell'ottica di un progressivo raggiungimento della piena capacità di condurre operazioni militari nello spazio cibernetico;
 - sviluppare adeguate capacità operative di **difesa cibernetica** e di **protezione attiva** per condurre, ove necessario, attività militari a livello interforze, in linea con il quadro normativo vigente, al fine di proteggere le proprie infrastrutture e infostrutture critiche e respingere eventuali aggressioni militari che si dovessero manifestare contro i sistemi ICT (*Information and Communication Technologies*) della Difesa schierati e in concorso alle esigenze nazionali ove richiesto;
 - acquisire strumenti (*information superiority*) in grado di analizzare grandi quantità di informazioni (*big data*) provenienti dall'interno e dall'esterno dell'Infrastruttura ICT della Difesa, in modo tale da pianificare e condurre operazioni efficaci (a carattere preventivo e/o risolutivo), in grado di neutralizzare la minaccia azzerando gli eventuali effetti collaterali (*zero collateral damage*);
- 13) Rafforzare e mantenere aderenti alla frontiera tecnologica le **infrastrutture ICT** 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 assicurare una risposta efficace alle esigenze di comunicazione e gestione condivisa delle informazioni in ambito nazionale, alleato o di coalizione. Tali interventi dovranno essere focalizzati ad incrementare le capacità:

- del *network*, attraverso l’acquisizione di nuove risorse quali sistemi satellitari, fibra ottica, ponti radio di nuova tecnologia;
 - dei servizi, attraverso l’impiego di piattaforme evolute (*private cloud* della Difesa);
 - della sicurezza informatica e della protezione cibernetica delle infrastrutture informative, attraverso una *governance* di sicurezza unitaria e l’implementazione di strumenti di protezione allo stato dell’arte. Tali strumenti di protezione, caratterizzati dall’impiego di calcolatori con avanzate capacità computazionali e algoritmi di Intelligenza artificiale permetteranno l’evoluzione del modello di sicurezza da **gestione a prevenzione** degli eventi.
- 14) Coerentemente con la visione unitaria e sistemica del Dicastero, creare ed integrare le competenze specialistiche nel settore industriale della Difesa, attraverso la formazione di **centri di competenza ad alta specializzazione**, costituiti da Università, Ricerca e Industria (grandi imprese e piccole medie imprese), nell’ottica di favorire il **trasferimento tecnologico** e l’**innovazione dei processi produttivi**, l’adozione e la diffusione delle **tecnologie abilitanti**. Al riguardo, si valuterà l’eventuale opportunità di rivedere la vigente normativa che regola il godimento dei frutti della ricerca finanziata dallo Stato.
- 15) Sviluppare ulteriormente le politiche per l’**innovazione** e per la **ricerca scientifica e tecnologica**, con il contributo del mondo accademico e dell’industria nazionale e del settore privato, favorendo l’implementazione del “*know how*” nazionale.
- 16) Favorire nell’Industria della Difesa il paradigma “**Multipurpose-by-design**”, che nel recepire le esigenze ed i requisiti operativi dalla componente tecnico-operativa della Difesa, proceda allo sviluppo di capacità militari a molteplici scopi, in linea con le esigenze di difesa, sicurezza e resilienza del Paese. A tal riguardo, implementare e sviluppare le linee guida della **Strategia Industriale e Tecnologica (SIT)**, al fine di:
- acquisire le competenze e le capacità cognitive, tecnologiche e produttive necessarie a supportare il sistema di difesa e sicurezza nazionale, in sintonia con le esigenze operative che emergeranno dalla Revisione Strategica della Difesa;
 - allineare le *roadmap* Difesa-Industria-Ricerca per la concezione e la progettazione di assetti militari a molteplici scopi, ottimizzabile attraverso la sistematica partecipazione di qualificati esperti civili (normalmente impegnati, a vario titolo, nelle attività inerenti la gestione dei disastri, delle crisi e della difesa civile) al paradigma del *multipurpose-by-design*;
 - individuare le aree tecnologiche prioritarie e le competenze sovrane sulle quali indirizzare le risorse. In tal senso, armonizzare ed integrare sempre di più il Piano Nazionale della Ricerca Militare (PNRM) con quello della Ricerca Nazionale (PNR), concentrando le attività su filoni identificati come prioritari. Parimenti, per quanto riguarda lo sviluppo di tecnologie abilitanti spaziali ed i futuri programmi, anche a duplice uso, assicurare una costante ed efficace sinergia tra le attività della Difesa e quelle previste nel Documento di Visione Strategica 2016 – 2025 dell’Agenzia Spaziale Italiana;
 - identificare e promuovere iniziative di carattere generale volte a valorizzare le aree di eccellenza tecnologica e industriale;
 - favorire una rinnovata spinta all’integrazione e collaborazione in ambito europeo, specie nelle attività di sviluppo, acquisizione e supporto logistico;
 - esplorare possibili forme di partenariato strategico con l’Industria, anche per rendere più efficienti le strutture tecnico-industriali della Difesa;
 - facilitare lo scambio di informazioni tra la Difesa, gli altri Ministeri interessati, le Università e gli enti di ricerca e l’Industria, attraverso forme permanenti di dialogo che consentano il rafforzamento del Sistema Paese;

- favorire l’evoluzione del rapporto fra Difesa e Industria dal piano della fornitura a quello della *partnership* strategica;
 - sostenere il settore della ricerca tecnologica con adeguate risorse finanziarie, al fine di assicurare la prosecuzione dei contratti operanti e preservare la possibilità di avviarne di nuovi; in particolare, proseguire l’ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse finanziarie e massimizzare il ritorno sull’investimento dei fondi destinati alla ricerca anche perseguendo collaborazioni bi-multilaterali con i paesi *leader* in specifici settori, che incrementino il patrimonio di conoscenza della Difesa senza minare il mantenimento delle tecnologie sovrane. Tale ottimizzazione andrà perseguita anche in un’ottica interministeriale, mediante lo sviluppo di tecnologie a duplice uso.
- 17) Migliorare gli strumenti di **comunicazione strategica** per generare **conoscenza e condivisione** nelle *audience* di riferimento e per conseguire le finalità istituzionali di tutela degli interessi nazionali.

PP3

REVISIONE DELLA GOVERNANCE, RAZIONALIZZAZIONE DELL’ ORGANIZZAZIONE, MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- 1) Indirizzare la Trasformazione della Difesa - i cui obiettivi specifici e le relative tempistiche di attuazione saranno esplicitati nei documenti discendenti dal presente Atto - sulla base dei seguenti principi:
- organizzazione della Difesa per le seguenti funzioni strategiche: “**direzione politica**”, “**direzione strategico-militare**”, “**generazione e preparazione delle forze**”, “**impiego delle forze**” e “**supporto alle forze**”, eliminando ogni duplicazione ed accorpando le unità organizzative che svolgono 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 ad una gestione unitaria dei processi di **pianificazione**, acquisizione, sviluppo e impiego delle capacità e del supporto integrato;
 - **efficienza e economicità** di funzionamento.
- 2) Proseguire il processo di **riforma del modello di Difesa**, adeguandolo alla visione prospettica delle attuali sfide alla sicurezza e dello scenario strategico di riferimento. A tal proposito, bisognerà:
- valutare le eventuali criticità derivanti dal raggiungimento dell’obiettivo organico di 150.000 unità nei tempi fissati dal D.L. 95/2012 (“*Spending review*”) e dalla legge 31 dicembre 2012, n. 244;
 - esaminare la possibilità di rendere strutturale, attraverso un **innalzamento delle dotazioni organiche complessive** di tre Forze armate, la facoltà già introdotta dal decreto legislativo 29 maggio 2017, n. 94 (“*Riordino delle Carriere*”) che prevede un contingente di personale volontario a ferma prefissata - e 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 all’estero, specificamente nelle aree di crisi a garanzia della pace e della sicurezza, ovvero al controllo dei flussi migratori e al contrasto della pirateria.

- 3) Proseguire il processo di aggiornamento della **revisione** dei **ruoli** e delle **carriere** del personale militare, anche attraverso l'adozione di misure integrative e correttive al decreto legislativo 29 maggio 2017, n. 94, alla luce del rispetto dei principi di armonizzazione ed equi-ordinazione con il personale delle Forze di polizia. A tal proposito, è necessario che, analogamente a quanto avvenuto per le Forze di polizia, anche per le Forze armate sia adottata apposita delega legislativa per l'adozione degli opportuni correttivi al provvedimento di riordino.
- 4) Completare gli studi, sperimentare e introdurre un nuovo "**Modello Professionale**" basato sui seguenti principi:
 - incrementare la percentuale di personale relativamente giovane all'interno delle Forze armate, per il mantenimento in efficienza della componente più operativa;
 - valutare la possibilità di reintrodurre l'istituto della "riserva assoluta" (cd. "patentino"), che preveda il reclutamento del personale nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare a favore dei volontari in ferma prefissata di un anno o quadriennale ovvero in rafferma annuale, in possesso dei requisiti previsti dai rispettivi ordinamenti per l'accesso alle predette carriere, anche solo dopo il primo anno di servizio, al fine di motivare i giovani ad affrontare un periodo di servizio nelle Forze armate, a premessa dell'arruolamento nelle Forze di polizia;
 - reclutare giovani donne e uomini in numero necessario e di elevata qualità, offrendo una retribuzione adeguata, in linea con il settore pubblico e che salvaguardi la specificità del personale appartenente al comparto Difesa, incentivi motivazionali, una proposta lavorativa attraente e dinamica e un credibile sistema di reinserimento nel mondo del lavoro, assicurando piena parità di opportunità di lavoro e di carriera;
 - valorizzare le professionalità e le esperienze maturate nei periodi di impiego operativo e conferire effettività ed efficacia alle norme relative al reinserimento nel mondo del lavoro del personale che presterà servizio per un numero limitato di anni.
- 5) Rendere aderenti alle linee programmatiche del Ministro gli studi sulle nuove modalità di **reclutamento, rafferma, avanzamento e progressione di carriera** ed avviare il processo di implementazione, tenendo presente che:
 - il percorso di carriera e il sistema degli arruolamenti per la Truppa, per i Graduati e per i Sottufficiali saranno in linea generale unificati, rendendo cioè possibile raggiungere i gradi e le funzioni previste per i Graduati, per i Sergenti e per i Marescialli provenendo di massima da un'esperienza iniziale nella Truppa;
 - i Marescialli saranno destinati a compiti di responsabilità e a posizioni di vertice tra i sottufficiali, in analogia a quanto previsto dal comparto sicurezza;
 - per gli Ufficiali, con alcune eccezioni, saranno previste, due forme d'ingresso nelle Forze armate, una per i ruoli normali e una per quelli complementari;
 - dovrà essere possibile avviare forme di reclutamento idonee ad assicurare in tempi brevi personale altamente qualificato per la finalizzazione di progetti ad alto contenuto tecnologico.
- 6) Avviare il processo di revisione dei principi e delle norme riguardanti le valutazioni ai fini dell'avanzamento al grado superiore, valorizzando maggiormente la meritocrazia.
- 7) Porre in essere una puntuale azione di sensibilizzazione nei confronti di tutto il personale in merito agli obblighi derivanti dalla normativa relativa all'**incompatibilità** e al **cumulo di impieghi/incarichi**, provvedendo all'aggiornamento e alla capillare diffusione delle direttive/circolari, ivi compresi i più recenti orientamenti espressi dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) in materia, nonché all'individuazione di adeguate misure da ricomprendere nel prossimo "**Piano triennale di prevenzione della corruzione**".

- 8) Completare gli studi per nuove **dinamiche salariali** compatibili con quelle generali dell'azione di Governo sull'impiego pubblico. In particolare, esse dovranno prevedere un giusto corrispettivo economico che premi le responsabilità crescenti attribuite con gli avanzamenti ai gradi superiori, i rischi, le professionalità e le anzianità di servizio possedute, oltre che la specificità che la condizione di militare impone, ferma restando l'appartenenza al comparto Difesa-Sicurezza in tema di equi-ordinazione giuridica ed economica. In piena compatibilità con le risorse disponibili, i predetti studi dovranno portare alla progressiva attuazione di due riforme:
 - la prima, relativa ad un più ampio riconoscimento ai fini stipendiali delle responsabilità assunte, delle professionalità possedute e delle anzianità di servizio conseguite;
 - la seconda inerente l'introduzione, per il personale militare a ferma temporanea congedato senza demerito, di un'indennità di congedo che sia significativa e proporzionale al periodo di servizio svolto.
- 9) Esaminare l'eventuale possibilità di rimodulare i fondi destinati alla L. 86/2001 in merito alle indennità di trasferimento, inserendo una indennità di posizione geografica, parametrata, in regime di trattamento accessorio, differenziata a seconda delle sedi di servizio per il militare che movimenti il nucleo familiare.
- 10) Al fine di agevolare il personale assunto a tempo determinato per una più facile collocazione nel mondo del lavoro, 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 di capacità professionali con le esigenze del sistema produttivo nazionale.
- 11) Relativamente alla **componente civile** della Difesa, che, in attuazione della legge delega n. 244 del 2012 e dei discendenti decreti legislativi attuativi n. 7 e n. 8 del 2014, subirà una contrazione delle dotazioni organiche, fino a raggiungere le 20.000 unità entro il 2024:
 - razionalizzare, anche sulla base delle direttive che il Vertice politico vorrà di volta in volta emanare, il sistema formativo del personale civile, al fine di garantire una coordinata azione che permetta di ottimizzare il rapporto con la Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), anche ricorrendo alla consolidata esperienza di lavoratori da lungo tempo in servizio. Ciò nell'ottica di assicurare al personale civile, come anche previsto dalla normativa di settore, l'accesso ai percorsi formativi della Difesa, per conseguire una formazione costante e progressiva nell'arco della carriera, in linea con le nuove e più complesse responsabilità che i dipendenti civili potranno assumere e con i cambiamenti che potrebbero dover affrontare;
 - sviluppare e portare avanti, con cadenza triennale, una programmazione del fabbisogno di personale civile di ampio respiro, che, da una parte faccia dell'area tecnico-industriale della Difesa un'opportunità di sviluppo per il territorio e, dall'altra, sopperisca alle esigenze funzionali del Dicastero, anche in un'ottica di salvaguardia dei livelli occupazionali;
 - rilanciare e valorizzare le professionalità del personale civile in ogni articolazione del Dicastero, capitalizzando le variegate competenze professionali che operano a supporto delle Forze armate;
 - continuare a dare attuazione alle attività di valutazione individuale del personale civile della Difesa superando ogni "appiattimento", provvedendo altresì agli annuali aggiornamenti dei sistemi di misurazione e valutazione previsti dalla vigente normativa di settore - nell'ottica della promozione del merito, anche in funzione della *performance* organizzativa.

- 12) Al fine di migliorare l'amministrazione, nel quadro dello sforzo riformatore del Governo:
- proseguire, anche sulla scorta della recente riforma del bilancio dello Stato, di cui ai Decreti Legislativi n. 90 e 93 del 2016, 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** e adeguati strumenti per la corretta valutazione dei costi in relazione ai risultati;
 - rafforzare gli strumenti e i metodi di lavoro per rendere ulteriormente trasparenti i processi decisionali e per garantire un'efficace valutazione interna sul raggiungimento degli obiettivi.
- 13) Orientare la **spesa** del Dicastero per valorizzarne l'**aspetto qualitativo**, in coerenza con la prevista integrazione nel ciclo di formazione del bilancio dello Stato. A tal proposito, continuare l'azione di analisi e valutazione della spesa gravante sui settori ritenuti maggiormente suscettibili di significative **razionalizzazioni**, quali:
- consumi energetici;
 - area del contenzioso;
 - missioni non dirette a soddisfare esigenze addestrative o operative, con l'esclusione di quelle necessarie per implementare le attività correlate con il *Gov to Gov*;
 - concorso nel trasporto aereo svolto con vettori militari;
 - servizi sanitari militari e relativi organismi, con riguardo al personale, alle infrastrutture e alle risorse finanziarie, proseguendo nell'azione di razionalizzazione in senso interforze e di specializzazione ed incrementandone il livello di integrazione con il Sistema sanitario nazionale (Ssn), in particolare per quanto attiene al "Sistema Informativo Sanitario" (anagrafe vaccinale, fascicolo sanitario elettronico);
 - patrimonio immobiliare, con riferimento a infrastrutture, alloggi di servizio, spazi destinati a magazzini e all'archiviazione dei documenti cartacei, ricorrendo al Centro di Dematerializzazione e Conservazione Unico (Ce.De.C.U.) e accentrando in infrastrutture all'uopo dedicate la conservazione del materiale cartaceo che, per ragioni storiche, non può essere distrutto;
 - spese per conferimento di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, a soggetti esterni all'Amministrazione (ad es. contratti concernenti incarichi per studi e consulenza), anche con riferimento agli Enti vigilati dal Dicastero;
 - acquisti di beni e servizi in deroga alle convenzioni Consip;
 - spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e rappresentanza;
 - razionalizzazione delle infrastrutture dedicate all' ICT in linea con le direttive del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).
- 14) Proseguire nella razionalizzazione ed ottimizzazione del **patrimonio infrastrutturale** della Difesa e, nei casi di inutilizzo per cessate esigenze istituzionali, di alienazione, permuta o destinazione ad altra forma di valorizzazione, in stretto coordinamento con la *Task Force* per la valorizzazione e dismissione degli immobili non residenziali del Ministero della Difesa, anche nel complesso quadro normativo vigente in materia.
- 15) Proseguire nell'attuazione delle soluzioni organizzative e delle linee d'azione che saranno individuate dal Capo di SMD, su mandato dell'Autorità politica, a valle di uno studio omnicomprensivo attualmente in corso, finalizzato a **verificare la possibilità** di esplorare nuove soluzioni infrastrutturali per il **trasferimento di alcune unità operative al Sud del Paese**.

- 16) Ampliare la disponibilità di alloggi di servizio per il personale in servizio della Difesa con famiglia. A tale scopo si dovrà, aggiornare il **programma pluriennale** concernente il **patrimonio alloggiativo** della Difesa, proseguire con l'attività di **alienazione** degli alloggi già individuati, generando adeguati flussi di cassa e promuovendo la realizzazione di **nuovi alloggi** nelle aree a maggior densità ed impatto abitativo, proseguire con il recupero di alloggi detenuti "*sine titulo*", avviare un piano per il ripristino dell'efficienza di tutti gli alloggi ritenuti necessari ai fini istituzionali, ma ancora inefficienti, avviare un programma per la realizzazione di alloggi a riscatto, implementare effettivamente il cd. "Fondo casa", continuare con la sperimentazione di nuove modalità di gestione, ampliando anche le categorie di alloggi di servizio gratuiti per l'incarico. Infine si dovrà avviare un programma di **informatizzazione** dei dati relativi a tutti gli alloggi in uso alla Difesa, utilizzando il programma GEPADD2 già in uso alle FFAA. Inoltre, bisognerà prevedere un programma gestionale delle proprietà private insistente sulle aree di interesse alloggiativo, per i proprietari che intendano rendere disponibile la propria unità alloggiativa ai fini della Difesa, con tariffe preferenziali, garanzie di rendita anche in caso di alloggio vuoto, offerta di minuto mantenimento utilizzando maestranze militari per rendere appetibile ai proprietari privati la cessione in amministrazione alla Difesa del proprio alloggio.
- 17) Nell'ambito della gestione del **patrimonio demaniale**, continuare con nuovo impulso il processo di verifica delle esigenze e di individuazione delle aree non più necessarie, anche in un'ottica di successivo trasferimento, per il tramite del MEF/Agenzia del Demanio, alla comunità per il loro pieno utilizzo, usufruendo di moderni strumenti gestionali che possono addurre elementi di valutazione a supporto del processo decisionale.
- 18) Avviare un programma per l'informatizzazione completa e interforze dei dati inerenti tutte le tipologie di **limitazioni** imposte alla **proprietà privata** previste dal COM, avvalendosi dei programmi già in uso alle FFAA, procedendo inoltre ad una costante revisione in chiave riduttiva delle limitazioni non più utili ai fini istituzionali.
- 19) **Ridurre al minimo ogni fattore di rischio per la salute del personale, limitare l'impatto ambientale** delle attività e rendere le aree addestrative scevre da rischi per le popolazioni, agevolando il loro utilizzo duale, per scopi civili ad ampio spettro e per le eventuali esigenze degli altri Dicasteri. Perseguire inoltre la sicurezza e 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.
- 20) Nel continuare a rafforzare le capacità di far fronte efficacemente alle minacce provenienti dal **dominio cibernetico**:
- sviluppare, attraverso la collaborazione con Università e Industrie, **centri di formazione, poligoni cibernetici e laboratori**, ove realizzare attività di ricerca, studio, sperimentazione, addestramento ed aggiornamento nel settore della sicurezza informatica e della minaccia cibernetica;
 - selezionare e formare personale della Difesa per alimentare il CIOC con **figure professionali specializzate**, non escludendo il ricorso ad un reclutamento mirato, se necessario, anche in ambiti esterni alla Difesa con appositi bandi di concorso;
 - promuovere la "**cultura cibernetica**" al fine di aumentare nel personale della Difesa la consapevolezza della minaccia;
 - sviluppare, con il supporto dell'Industria nazionale, un **sistema di difesa cibernetica** pienamente **compatibile** con il sistema **NATO** e rafforzare le sinergie e la **cooperazione** con l'**UE** nello specifico settore.

- 21) Perseguire la messa in **efficienza energetica** della **Difesa**, attraverso la riduzione dei consumi e dei fabbisogni e la realizzazione di ulteriori impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, sfruttando, ove possibile, il rapporto strumentale con Difesa Servizi S.p.a. per l'utilizzo di infrastrutture e caserme ai fini dell'installazione di impianti di produzione energetica. In tale ambito la Difesa opererà per il raggiungimento di elevate capacità di **resilienza energetica**, produzione ed approvvigionamento da fonti sostenibili. Nel settore infrastrutturale, con particolare riferimento ai siti a valenza strategica, si lavorerà per esaminare la possibilità di implementare distretti energetici intelligenti (“*smart military district*”), nei quali sia massimizzato il ricorso all’autoconsumo e ove la gestione dei flussi energetici avvenga in tempo reale in un alveo certo di sicurezza cibernetica, secondo il consolidato paradigma *energy security – cyber security*.
- 22) 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, inclusa la 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. In tale ambito, proseguire e monitorare la fase sperimentale, già avviata nel corrente anno, di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) per i servizi erogati (cd. rilevazione della “*customer satisfaction*”) dalla Difesa e, per quanto attiene agli Enti vigilati, dall’Agenzia Industrie Difesa (AID), in ottemperanza ai dettami dell’art. 19 bis del D.Lgs. 150/2009 e in linea con le “Linee guida” della Presidenza del Consiglio dei Ministri⁵. Sulla scorta degli esiti della sperimentazione si potrà valutare l’ampliamento della gamma di servizi erogati da sottoporre a rilevazione di gradimento ed il potenziamento delle modalità di rilevazione.
- 23) In accordo con la normativa vigente, 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 valenza e significatività agli strumenti di misurazione della *performance* e al controllo di gestione;
 - aderire alle nuove procedure di programmazione finanziaria.
- 24) Continuare a sostenere il **benessere** del **personale militare e civile** del Dicastero, ricercando, in un quadro di sostenibilità economica, sinergie unitarie tese ad ottimizzare il settore anche in termini di procedure, con un approccio aperto verso soluzioni che favoriscano sia l’accesso alle informazioni, ai soggiorni militari, alle foresterie e convenzioni, sia la promozione di programmi, anche innovativi, volti alla costruzione o all’acquisto di alloggi a riscatto, nonché all’individuazione di aree da destinare all’edilizia cooperativa.
- 25) Continuare a dare attuazione agli adempimenti in materia di **prevenzione della corruzione** e **promozione** della **trasparenza** e dell’**integrità**, anche con l’esatta individuazione, nell’ambito di ogni componente della Difesa (Forze armate, Segretariato Generale, Uffici centrali, ecc.), degli incarichi a più alto rischio corruttivo.

⁵ Linee guida” per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*” - ed. dicembre 2017- della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

-
- 26) Procedere con la **semplificazione** e l'**armonizzazione** del **corpo normativo** che regola il quadro giuridico generale di riferimento per la Difesa.
 - 27) Continuare a promuovere e curare lo **sviluppo** delle **pari opportunità** nel ciclo di gestione della *performance*.
 - 28) Proseguire, nel contesto della peculiare realtà organizzativa della Difesa, lo sviluppo e l'introduzione di nuove misure per la promozione della **conciliazione** dei **tempi di vita** e di **lavoro** del personale (es. "*smart working*")⁶.
 - 29) Incrementare gli sforzi per assicurare una stretta **compenetrazione** tra il **personale militare** e la **cittadinanza**, in modo da mantenere saldo e vitale il legame che unisce Forze armate, istituzioni e cittadini.

⁶ Ai sensi dell'art. 14, commi 1 e 2, della Legge 7 agosto 2015, n. 124, dell'art. 18, comma 3, della Legge 22 maggio 2017, n. 81, della Direttiva n. 3 del 2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di lavoro agile.

ENTI VIGILATI

Le funzioni di vigilanza del Ministero della Difesa sono esercitate nei confronti di:

- enti pubblici vigilati o co-vigilati con altri Ministeri;
- organismi (associazioni, istituti e fondazioni) beneficiari di contribuzioni da parte del Dicastero.

Ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il Codice dell'Ordinamento Militare, sono posti sotto la vigilanza del Ministero della Difesa i seguenti enti/organismi:

- Agenzia Industrie Difesa;
- Difesa servizi S.p.a.;
- Unione nazionale ufficiali in congedo d'Italia⁷;
- Opera nazionale per i figli degli aviatori;
- Unione italiana tiro a segno;
- Lega navale italiana⁸;
- Cassa di previdenza delle Forze armate.

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

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

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

- le associazioni combattentistiche;
- gli enti o le associazioni che svolgono attività culturali, scientifiche, tecniche, assistenziali di interesse per le Forze armate, nonché le associazioni di militari in congedo e d'arma.

L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato⁹:

- la vigilanza amministrativo - finanziaria;
- la vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti posti in essere dagli Enti vigilati per il perseguimento dei loro fini istituzionali;
- le verifiche sull'operato degli Enti vigilati, anche ai fini della proposta di commissariamento;
- la vigilanza su organismi/associazioni con personalità giuridica di diritto privato, limitatamente al controllo dell'utilizzo dei contributi ricevuti per il raggiungimento degli scopi statuari.

Oltre alle attività di vigilanza sopra citate, esercitate dalle competenti strutture del Dicastero, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi del DM Difesa 9 settembre 2013¹⁰, ha attribuite le funzioni di controllo e valutazione di cui al decreto legislativo 150/2009, nei confronti dei seguenti enti:

- Difesa Servizi S.p.a.;
- Lega Navale Italiana;
- Agenzia Industrie Difesa.

⁷ Privatizzato con decreto del Presidente della Repubblica 18 marzo 2013, n. 50.

⁸ Vigilata di concerto con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

⁹ Vedasi in proposito la direttiva sull'esercizio delle funzioni di vigilanza sugli enti ed organismi vigilati dal Ministero della difesa.

¹⁰ In fase di revisione, anche al fine di dare attuazione all'art. 21 comma 1 del DPR 90/2010, che stabilisce, tra l'altro, che l'OIV svolge le proprie funzioni (indicate dall'art. 14, commi 2 e 4 del d.lgs. 150/2009, tra cui il controllo strategico) "anche nei riguardi di enti ed organismi vigilati dal Ministero della difesa non dotati di struttura di misurazione della *performance*".

A fattor comune, tutti gli enti/organismi vigilati dal Ministero della Difesa, nel triennio 2019-2021, dovranno:

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

ANNESSO**CICLO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

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

L'attività programmatica per il 2019 ed in proiezione triennale fino al 2021 dovrà essere impostata favorendo l'integrazione fra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio, nel rispetto della metodologia di seguito indicata.

- a) Per quanto attiene alle competenze di vertice, il Capo di SMD, in qualità di vertice dell'Organo Programmatore Interforze (OPI), è responsabile della predisposizione della pianificazione generale finanziaria, nonché del coordinamento generale delle attività discendenti.
 - (1) Lo SMD, quale organo di *staff* dell'OPI, provvederà a:
 - a. valutare, armonizzare e determinare, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Dicastero nonché la loro destinazione in funzione degli Obiettivi Strategici (OBS)/Strutturali ¹¹, sottoponendole all'approvazione del Vertice politico del Dicastero nell'ambito dei documenti programmatici del ciclo della *performance*;
 - b. proporre gli OBS (a valenza triennale) e i relativi *set* di indicatori e *target* per la loro misurazione. Gli Obiettivi Strategici sono intesi quali scopi che l'Amministrazione Difesa si prefigge di raggiungere in adempimento degli indirizzi ricevuti per lo svolgimento dei compiti istituzionali;
 - c. seguire l'andamento della spesa per individuare, esercizio durante, potenziali provvedimenti correttivi, anche in termini di risorse finanziarie, per far fronte ad eventuali nuovi obiettivi ad elevato grado di priorità;
 - d. designare l'autorità cui è demandata l'elaborazione delle proposte degli obiettivi operativi discendenti e la quantificazione delle relative esigenze finanziarie;
 - e. approvare le variazioni degli stanziamenti assegnati a ciascun obiettivo.
 - (2) Gli Organi programmatori (OP) provvederanno a:
 - a. valutare e proporre, in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa correlate ai rispettivi obiettivi operativi ed all'attuazione dei discendenti programmi operativi;
 - b. fissare, già in fase di presentazione del Disegno di legge di bilancio, valori target per ciascun obiettivo coerenti con gli impegni operativi già in essere/programmati, considerando le prevedibili risorse finanziarie ipotizzate a consuntivo;
 - c. emanare, esercizio durante, le disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari dei programmi operativi;
 - d. proporre le variazioni delle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.
 - (3) Ogni Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA) svolgerà, secondo le disposizioni emanate dall'Organo Programmatore, l'attività tecnico – amministrativa, nei limiti dei pertinenti stanziamenti iscritti in bilancio.

¹¹ Nell'ottica di una programmazione condivisa e partecipata, gli OBS saranno proposti dallo stesso SMD di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell'OIV.

- (4) I Centri di costo apicali effettueranno, in coerenza con i dati di bilancio e la contabilità finanziaria, la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli “servizi”, impiegate dai centri di costo sottostanti individuati e articolati secondo il Piano dei Centri di costo adottato dalla Difesa. L’Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari finanziari (BILANDIFE), quale Ente di riferimento e coordinamento tecnico in materia, effettuerà un’analisi dei dati elaborati, fornendo ai Centri di costo apicali osservazioni ed indicazioni¹² per assicurarne coerenza e congruenza prima della loro validazione e del successivo inoltro al MEF.
- (5) L’OIV, per talune linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito¹³ afferenti alla performance del Dicastero, attraverso il monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti “Autorità di vertice” o “Responsabili” di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello.
- b) Con riferimento ai principali adempimenti riguardanti la programmazione strategico-finanziaria inclusa nel ciclo della performance e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni:
- (1) Lo SMD, in aderenza alle tempistiche e modalità dettate dalle specifiche disposizioni in materia e con la collaborazione di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, predispone i sottoelencati documenti, che trasmette all’Ufficio di Gabinetto per l’ulteriore valutazione da parte degli Uffici di diretta collaborazione e la successiva approvazione del Vertice politico del Dicastero:
- Nota integrativa (nelle fasi “a disegno di legge di bilancio”, “a legge di bilancio” e “a consuntivo”);
 - Nota aggiuntiva;
 - Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione;
 - Piano della *performance*;
 - Documento Programmatico Pluriennale;
 - Relazione sulla *performance*, successivamente validata dall’OIV.
- (2) Il Responsabile nominato in ambito Dicastero curerà l’aggiornamento e la verifica di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, coerentemente con i documenti di programmazione indicati nel ciclo della *performance*, prendendo a riferimento gli esiti delle verifiche degli anni precedenti.
- c) Per quanto attiene ai criteri metodologici, sono da tenere in considerazione i seguenti vincoli:
- (1) Il Vertice politico stabilisce le Priorità politiche (PP) dell’amministrazione con proprio Atto di indirizzo, specificando e integrando le Priorità politiche del Governo indicate nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel contesto della missione dell’amministrazione;
- (2) L’Atto di indirizzo costituisce l’inesco del processo di pianificazione strategica e di valutazione della *performance*;
- (3) Gli Obiettivi di primo livello del Dicastero sono direttamente discendenti dalle Priorità politiche (PP) contenute nell’Atto di indirizzo e prendono il nome di Obiettivi Strategici (OBS) ai fini della Nota integrativa, di Obiettivi specifici nel Piano della *performance*, ai fini della valutazione della *performance* del Dicastero e sono gli stessi obiettivi associati ai CRA presenti nella Direttiva Generale per l’attività amministrativa e la gestione;

¹² Detti elementi di analisi saranno estesi anche allo SMD e all’OIV.

¹³ Al fine di mappare tutte le Unità Organizzative del Dicastero nonché le attività funzionali tese al perseguimento delle Priorità politiche.

- (4) gli obiettivi di primo livello dell'Amministrazione Difesa hanno carattere di selettività (ossia non devono coinvolgere tutte le attività del Dicastero, ma solo quelle di rilevanza strategica) e dovranno essere declinati su un orizzonte temporale triennale, proseguendo l'opera di miglioramento del profilo della leggibilità, della rappresentatività e della misurabilità¹⁴;
- (5) ogni obiettivo di primo livello deve essere declinato nei discendenti Obiettivi Operativi (OBO – Obiettivi di secondo livello) e Programmi Operativi (PO – Obiettivi di terzo livello);
- (6) per ciascun Obiettivo di primo livello deve essere designato un referente responsabile;
- (7) ciascun Obiettivo di primo livello deve essere correlato ad un unico programma (CRA), conseguentemente anche le rispettive Azioni, secondo le seguenti relazioni:
 - in rapporto 1 a 1 per l'Azione rispetto al pertinente OBS;
 - in rapporto 1 a n per l'OBS rispetto alle Azioni ad esso riconducibili;
- (8) ciascun PO, se finanziato, deve fare riferimento ad una sola Azione di bilancio;
- (9) a ciascun obiettivo devono essere associati uno o più indicatori significativi, prioritariamente indicatori di impatto¹⁵, di risultato, di realizzazione fisica o finanziaria, al fine di:
 - quantificare l'obiettivo stesso tramite un valore *target* (attesa la significatività del valore di partenza (c.d. *baseline*));
 - misurare, nel corso del tempo, il grado di raggiungimento dei risultati;
- (10) gli indicatori, in particolare, devono essere definiti/aggiornati con la massima accuratezza e focalizzati sulla misurazione dei risultati; ogni indicatore dovrà essere corredato della scheda anagrafica; i relativi *test* della fattibilità informativa e di validazione della qualità dovranno essere predisposti dai referenti dell'obiettivo sovraordinato (es. per gli indicatori del livello PO dai referenti dell'OBO sovraordinato);
- (11) va perseguita la progressiva integrazione a livello di indicatori, tra il controllo strategico degli obiettivi (esercitato dall'OIV) e il controllo di gestione della Difesa (coordinato dallo SMD), anche mediante opportune aggregazioni dei dati e delle Unità organizzative elementari;
- (12) le previsioni di spesa, dettagliate secondo la struttura del bilancio (Azioni) e gli aggregati interni tecnico finanziari e per Organo Programmatore devono essere correlate a livello PO. Questi ultimi, oltre ad essere qualificati in funzione dell'OBO sovraordinato, devono essere associati ad un "prodotto" del nuovo "piano dei servizi" adottato dalla Difesa, realizzando, quindi, il punto di contatto quantitativo tra "ambito strategico/finanziario" ed "ambito gestionale/economico";
- (13) gli obiettivi dei Dirigenti civili della Difesa (1^a e 2^a fascia) dovranno essere predisposti in coerenza con i tempi e le modalità previste dal vigente "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale", in linea con le indicazioni metodologiche fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri¹⁶.

¹⁴ Come indicato nelle "Linee guida per il Piano della *Performance*", edizione giugno 2017, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della *performance* e, in ultimo, nel *Report* sul Piano della *performance* 2018-2020 della Difesa, in data 06 agosto 2018.

¹⁵ Atti a misurare l'effetto dell'azione del Dicastero sulla collettività (ad esempio, in termini di benefici socio-economici o di "*customer satisfaction*")

¹⁶ "Linee guida per il Piano della *Performance*" – edizione giugno 2017 e *report* del 6 agosto 2018 sul "Piano della *performance* 2018-2020 della Difesa" della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della *performance*.

