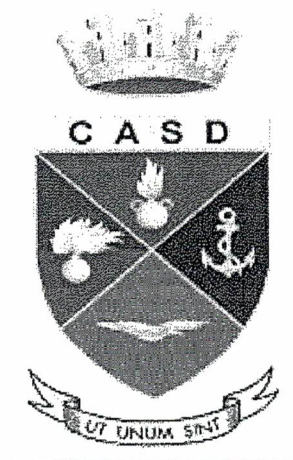


**CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA**

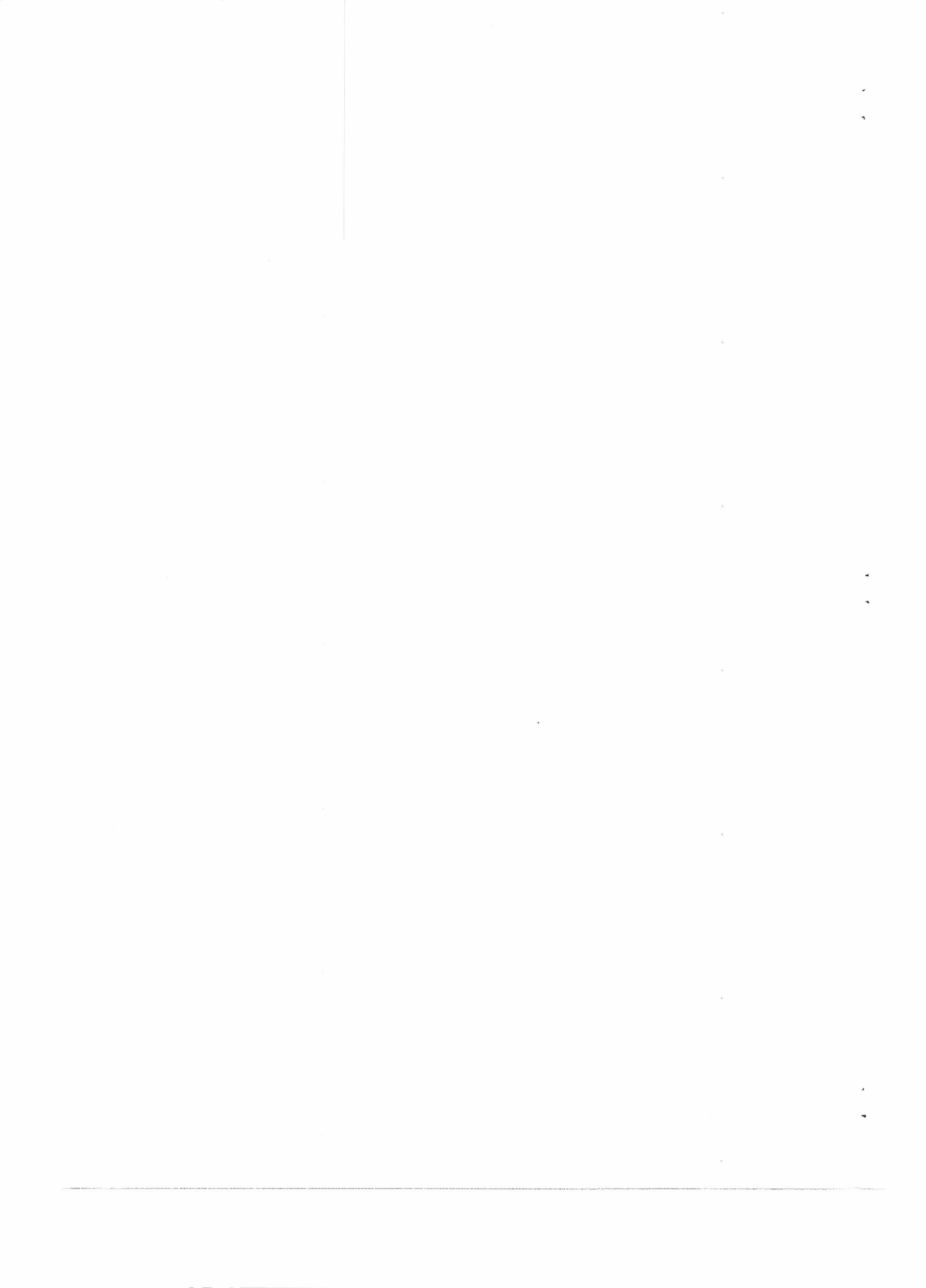
**SCUOLA SUPERIORE A ORDINAMENTO SPECIALE  
DELLA DIFESA**



**PIANO DI ORIENTAMENTO STRATEGICO  
DELL'ALTA FORMAZIONE E RICERCA**

**2022-2024**

**Edizione 2021**





## IL COMITATO ORDINATORE

**VISTO** il D.lgs. 20 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;

**VISTO** il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante l'“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza nelle pubbliche amministrazioni”;

**VISTO** il D.lgs. 15 marzo 2010, n. 66, recante il “Codice dell'Ordinamento Militare”;

**VISTA** la L. 30 dicembre 2010, n. 240, recante le “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”.

**VISTO** il D.L. 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n.77, recante “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, e in particolare l'art. 238-bis ai sensi del quale:

- co. 1: “*Al fine di sviluppare percorsi formativi che favoriscono l'integrazione disciplinare fra mondo accademico nazionale e ricerca nel settore della difesa nonché di integrare il sistema della formazione universitaria, post universitaria e della ricerca a sostegno del rilancio e di un più armonico sviluppo dei settori produttivi strategici dell'industria nazionale, il Centro alti studi per la difesa si riconfigura, in via sperimentale per un triennio, in Scuola superiore ad ordinamento speciale della Difesa di alta qualificazione e di ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza*”;

- co. 3: “*L'offerta formativa della Scuola di cui al co. 1 è attivata sulla base di un piano strategico predisposto da un comitato ordinatore, composto da due membri designati dal Ministro della difesa e da tre esperti di elevata professionalità scelti dal Ministro dell'uni-*

*versità e della ricerca. Lo stesso comitato ordinatore cura l'attuazione del piano, ne coordina tutte le conseguenti attività e formula le proposte e i pareri prescritti dalla normativa vigente in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti”;*

**VISTO** il DPR 15 marzo 2010, n. 90, recante il “Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246”;

**VISTO** il Decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca n. 843 del 03 novembre 2020, che, d'intesa con il Ministro della Difesa, nomina il comitato ordinatore della Scuola superiore ad ordinamento speciale della Difesa di alta qualificazione e di ricerca nel campo delle Scienze della Difesa e della sicurezza, ai sensi dell'art. 238-bis, co. 3, D.L. 19 maggio 2020, n. 34, così come convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 luglio 2020, n.77;

**VISTO** il Piano della performance 2021-2023 del Ministero della Difesa, adottato ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;

**VISTO** il Piano di Azioni Positive 2022-2024 del Ministero della Difesa, presentato dalle P.A. a norma dell'art. 48 del D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, recante il “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246”;

**VISTO** il Decreto del Ministro della Difesa 05 agosto 2021, concernente l'istituzione del Polo Formativo Cyber della Difesa;

**VISTO** il Decreto del Ministro della Difesa 11 novembre 2021, concernente la riconfigurazione del CASD in Scuola superiore ad ordinamento speciale della Difesa di alta qualificazione e ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza;

**VISTO** il foglio dell'Ufficio Legislativo del Ministero della Difesa prot. n. M\_D GUDC REG2021 0035218 del 20 luglio 2021, recante la comunicazione della designazione dell'Ammiraglio di Divisione Giacinto OTTAVIANI, Presidente del Centro Alti Studi della Difesa, quale membro del comitato ordinatore della Scuola superiore ad Ordinamento Speciale della Difesa, in sostituzione del Generale di Squadra Aerea Fernando GIANCOTTI;

**VISTA** la SMD – FORM 001 “Direttiva sulla formazione del personale militare”, Ed. 2020;

**VISTA** la SMD – FORM 010 “Direttiva per la ricerca e formazione della difesa”, Ed. 2020.



**APPROVA**

il presente Piano di Orientamento Strategico dell'Alta Formazione e Ricerca 2022-2024, con cui, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, e sono definiti gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle attività della Scuola.

**Roma, 16/05/2022**

**IL PRESIDENTE  
PROF. ALBERTO FELICE DE TONI**

**APPROVA**

---

**IL SEGRETARIO  
IL PRESIDENTE DEL CASD  
AMM. DIV. GIACINTO OTTAVIANI**

**APPROVA**

---

**MEMBRO  
PROF. GIUSEPPE RECINTO**

**APPROVA**

---

**MEMBRO  
DOTT.SSA MARINA IADEROSA**

**APPROVA**

---

**MEMBRO  
PROF. ANGELO TURSI**

**APPROVA**

---

## SOMMARIO

1. **PREMESSA**
2. **CASD-SSOSD**
3. **OFFERTA FORMATIVA**
4. ***SWOT ANALYSIS***
5. **LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO**
6. ***LEADING EDGE PROJECT (LEP)***
7. **OBIETTIVI STRATEGICI E AZIONI DI GENERE**

## 1. PREMESSA

Il Piano di Orientamento Strategico dell'Alta Formazione e Ricerca (POSAFR) è un documento programmatico che traccia le linee di indirizzo, identifica gli strumenti e individua gli obiettivi di medio e lungo periodo.

In via preliminare, tale documento assume una valenza significativa in termini di consolidamento del percorso fino a oggi seguito dal Centro Studi per la Difesa (CASD) per sviluppare e adottare le virtuose dinamiche che lo hanno reso una realtà competitiva e di riferimento, nazionale e internazionale, rispetto alla poliedrica missione che è chiamato ad assolvere: dall'alta formazione, alla ricerca scientifica, alla diffusione e alla valorizzazione dei risultati e dei prodotti della conoscenza sia in ambito civile che militare.

Particolare significato assume poi il POSAFR in ragione della consapevolezza del momento storico di trasformazione vissuto dal CASD, che, con l'introduzione dell'articolo 238 bis del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla Legge n.77 del 17 luglio 2020, è stato riconfigurato, in via sperimentale per un triennio, in Scuola Superiore ad Ordinamento Speciale della Difesa (SSOSD), per l'alta qualificazione e la ricerca nel campo delle scienze della Difesa e della sicurezza, con l'obiettivo di *"sviluppare percorsi formativi che favoriscono l'integrazione interdisciplinare fra mondo accademico nazionale e ricerca nel settore della Difesa nonché di integrare il sistema della formazione universitaria, post universitaria e della ricerca a sostegno del rilancio e di un più armonico sviluppo dei settori produttivi strategici dell'industria nazionale"*.

In tale ottica, una normale previsione triennale, solidamente strutturata, ridurrebbe tale documento a mero adempimento formale privo di reale utilità pratica; pertanto, l'intendimento è di adottarlo quale testo aperto, modificabile progressivamente, recependo al suo interno le nuove sollecitazioni e visioni che giorno dopo giorno incideranno sullo svolgimento delle attività del Centro.

Risulta, pertanto, evidente che tale opera di consolidamento e ammodernamento del CASD non può che essere stata e continuare a essere il frutto dell'attività sinergica profusa da tutte le componenti, non ultima la platea dei discenti, che, a diverso titolo, realizzano la missione del Centro, atteso che il cambiamento in parola assume contemporaneamente carattere culturale, organizzativo e relazionale.

Da ciò discende la volontà di presentare i macro obiettivi individuati all'interno del POSAFR non come risultati da raggiungere in termini quantitativi/qualitativi, bensì come tracce di lavoro da sviluppare in ragione delle scelte e delle necessità ravvisate ai diversi livelli decisionali politico militari.

A tal fine nel POSAFR sono stati inseriti una *SWOT Analysis* e i macro-obiettivi relativi ai diversi ambiti istituzionali di riferimento (didattica, ricerca, terza e quarta missione, organizzazione e gestione), proponendo per ciascuno di essi le declinazioni in azioni e l'individuazione dei precipui indicatori.

Sono stati inoltre individuati alcuni *leading edge project* sui quali il Centro è impegnato, ovvero:

- il Polo Formativo Cyber;
- il Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI).

## **2. IL CASD**

Il CASD è l'organismo di studio di più alto livello nel campo della formazione dirigenziale e degli studi nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza.

Esso contribuisce alla definizione delle linee di indirizzo del Capo di Stato Maggiore della Difesa nel settore dell'Alta Formazione e della ricerca, coadiuvando lo Stato Maggiore della Difesa e supportando le Forze Armate nell'ambito della formazione a valenza interforze.

In considerazione della crescente volatilità, incertezza, complessità e ambiguità del contesto internazionale, il comparto Difesa ha avvertito la necessità di orientarsi verso una cultura organizzativa votata all'innovazione, aperta al mondo esterno e in grado di potenziare la capacità di comprendere i fenomeni complessi attraverso un adeguato sistema di ricerca, nonché di elaborare risposte rapide ed efficaci attraverso un'architettura formativa di eccellenza.

In particolare, sulla base della riconfigurazione in SSOSD, disposta dal citato art. 238bis del D.L. n. 34/2020, e delle direttive indicate a riferimento, al CASD sono state assegnate le seguenti:

### **a. Mission:**

- "condividere le esperienze di formazione, nel pieno rispetto delle competenze di ciascuna F.A., e mettere a sistema le grandi risorse e capacità già presenti all'interno dell'organizzazione della Difesa";
- "consolidare e incrementare i già proficui rapporti con il mondo accademico e della ricerca, nazionale ed estero, la Pubblica Amministrazione e le altre realtà del Sistema Paese";
- "sviluppare percorsi formativi che favoriscono l'integrazione interdisciplinare fra mondo accademico nazionale e ricerca nel settore della difesa nonché di integrare il sistema della formazione universitaria, post universitaria e della ricerca a sostegno del rilancio e di un più armonico sviluppo dei settori produttivi strategici dell'industria nazionale";



- “generare una visione della formazione, e in particolare dell’Alta formazione, basata su un approccio fortemente orientato al cambiamento, capace di favorire costantemente l’innovazione e sfruttare efficacemente l’enorme potenziale della dimensione digitale, anche per creare nuove professionalità di interesse”;
- “costituire una solida e autorevole comunità professionale, capace di osservare e prevedere in anticipo sia i segnali deboli che i *disruptive trends*, potenzialmente capaci di alterare le future simmetrie e asimmetrie globali, quali fattori determinanti per elaborare strategie innovative vincenti sul piano tecnologico e organizzativo”;
- “formare una dirigenza altamente qualificata, che sappia operare consapevolmente e responsabilmente attraverso un approccio sistemico, capacità di analisi e sintesi, pensiero critico e che abbia sviluppato quelle competenze trasversali ritenute necessarie nella gestione dell’organizzazione (*leadership* strategica, gestione delle risorse umane, ecc.)”;
- promuovere la cooperazione internazionale con particolare riguardo agli Stati Membri dell’Unione Europea, della NATO, ai Paesi del Mediterraneo e ai rapporti partenariali e di interesse del Paese, anche favorendo la mobilità di studenti, professori e ricercatori;

**b. Vision:**

- essere un polo interforze e *interagency* teso al miglioramento continuo e capace, per professionalità, impegno e senso etico profusi dal personale civile e militare che lo compone, di produrre alta formazione e ricerca di eccellenza qualificata e apprezzata sia a livello nazionale che internazionale;
- essere il “Think Hub” nazionale, qualificandosi come vero e proprio centro del pensiero strategico per la Difesa e per il Paese, e favorendo la promozione e la condivisione di conoscenze in settori chiave quali: la geopolitica e sicurezza nazionale; lo sviluppo e l’innovazione organizzativa; la cybersecurity e la trasformazione digitale.

Il CASD dal punto di vista ordinativo è articolato in **Presidenza e tre Istituti**:

- **l’Istituto Alti Studi per la Difesa (IASD)**, che cura l’alta formazione e la professionalizzazione specifica della dirigenza militare – compresa quella del Corpo della Guardia di Finanza – e civile della Difesa. Ai corsi di alta formazione dirigenziale, previ accordi, possono essere ammessi Ufficiali (Colonnelli o Generali e gradi corrispondenti) appartenenti alle Forze armate di Paesi alleati e amici (**nell’anno accademico 2021-2022, 20 frequentatori stranieri**



**provenienti da 19 Paesi distribuiti su quattro continenti**), nonché esponenti delle Istituzioni, delle realtà economiche, sociali e industriali, delle Università, dell'informazione, delle libere professioni, di Enti o organismi privati nazionali, favorendo, in tal modo, l'osmosi culturale fra le principali aree del tessuto istituzionale e produttivo pubblico e privato del Paese. L'offerta formativa dello IASD è strutturata in moduli di analisi e di approfondimento di tematiche complesse concernenti la Difesa e le altre amministrazioni dello Stato, che qualificano il CASD quale unico *Think Hub* del Paese;

- **l'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze (ISSMI)**, che, attraverso la programmazione e conduzione del corso superiore di stato maggiore interforze, attende alla formazione degli ufficiali (Maggiori e Tenenti Colonnelli) delle Forze Armate, dell'Arma dei carabinieri e del Corpo della guardia di finanza, nonché dei funzionari civili della Difesa afferenti alla terza area funzionale, contribuendo all'acquisizione da parte degli stessi delle competenze necessarie per l'esercizio delle funzioni di livello dirigenziale e delle capacità tecnico-professionali fondamentali per la concezione, pianificazione e conduzione di attività militari interforze e di Forza armata in ambito nazionale e internazionale. L'offerta formativa dell'ISSMI annovera anche i corsi di Consigliere Giuridico e Cooperazione Civile-Militare ed è estesa agli ufficiali appartenenti alle Forze armate di Paesi alleati e amici (**nell'anno accademico 2021-2022, 24 frequentatori stranieri provenienti da 23 Paesi distribuiti su quattro continenti**);
- **l'Istituto di Ricerca e Analisi della Difesa (IRAD)**, presso il quale è collocata la *Scuola di dottorato in scienze dell'innovazione per la difesa e della sicurezza* che si avvale di personale militare e civile, quali professori ordinari, professori associati e ricercatori, in possesso del titolo di "dottore di ricerca" / PhD in servizio presso il CASD. All'Ufficio Studi, Analisi e Innovazione dell'IRAD è devoluto il compito di coordinare la ricerca nelle aree di interesse della Difesa/CASD. I Ricercatori della Difesa svolgono attività di ricerca su temi di interesse Difesa/CASD e produzione scientifica per pubblicazione ai fini ANVUR; attività di formazione a favore degli Istituti e dei corsi di formazione interna; qualora anche analisti, svolgono attività di analisi con contributi regolari; progetti di studio e analisi commissionati da Ministro/Stato Maggiore della Difesa (SMD)/Stati Maggiori delle FF.AA.; studi e *Instant Study* per SMD; mantenimento di network attivi con *think tank*, istituti di ricerca nazionali e internazionali su temi strategici attraverso incontri, pubblicazioni, conferenze.

Il Presidente del Centro dipende direttamente dal Capo di Stato Maggiore della Difesa (art. 93 DPR 90/2010), sovrintende alla pianificazione, alla programmazione e alla gestione delle attività

didattiche dell'alta formazione e della ricerca. Egli è responsabile delle relazioni esterne con i Ministeri dell'istruzione e dell'università e della ricerca, con le Università, con l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), nonché delle relazioni con omologhi enti esteri. Il Presidente del Centro, inoltre, ha alle sue dirette dipendenze il Ce.FLI e regge il Polo Formativo *Cyber* della Difesa. Egli, per l'espletamento delle sue funzioni è assistito dall'Ufficio di presidenza, dal Comitato dei Direttori, dalla Direzione Alta Formazione e Ricerca (DiAFR), dal Dipartimento Accademico e, per le funzioni di supporto logistico, infrastrutturale e amministrativo, dal Quartier generale:

- Il **Comitato dei Direttori**, presieduto dal Presidente del CASD, è composto dal Direttore Coordinatore agli Studi dello IASD, dai Direttori Coadiutori dello IASD, dal Direttore dell'IRAD, dal Direttore dell'ISSMI, dai Vice Direttori dell'ISSMI, dal Direttore della DiAFR e da altre figure professionali ritenute di volta in volta necessarie in funzione della materia trattata. Esso esamina ed esprime pareri in merito ai programmi di studio degli istituti di formazione (IASD e ISSMI), alle attività delle sessioni e corsi di studio, al sistema di valutazione degli Ufficiali frequentatori e a tutti gli aspetti organizzativi e funzionali del Centro, suscettibili di accrescere il livello di sinergia realizzabile nell'impiego delle risorse umane, materiali e finanziarie disponibili;
- La **DIAFR** attende alla pianificazione, progettazione, coordinamento, valutazione didattica, aggiornamento e perfezionamento dei percorsi di formazione responsabilità del CASD, nonché alla valorizzazione delle attività di ricerca svolte in relazione alle esigenze di alta formazione;
- Il **Dipartimento Accademico** elabora percorsi di studio, di conoscenza e di ricerca, contribuendo a definire i contenuti didattico-scientifici dei corsi di alta formazione di responsabilità del CASD, aggiornandoli costantemente, anche attraverso l'osservazione e la concettualizzazione delle tendenze di ricerca in atto ed emergenti nei diversi ambiti del mondo accademico e universitario.

### **3. OFFERTA FORMATIVA**

L'offerta formativa della Scuola, ai sensi del comma 3 del citato articolo 238bis, è attivata con il presente piano strategico concordato con *“il comitato ordinatore, composto da due membri designati dal Ministro della Difesa e da tre esperti di elevata professionalità scelti dal Ministro dell'Università e della Ricerca. Lo stesso comitato ordinatore cura l'attuazione del piano, ne*

*coordina tutte le conseguenti attività e formula le proposte e i pareri prescritti dalla normativa vigente in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti”.*

Tale Comitato ha individuato le aree di interesse per l’attivazione dei corsi di Dottorato, predisponendone i relativi progetti, investendo nelle aree dove la Difesa ha maggiori competenze, complementari a quelle delle Università. Le aree formative individuate sono quattro, di cui due più tradizionalmente vicini ai programmi della Difesa (“Scienze strategiche” e “Studi giuridici per l’innovazione”), e due di nuovo respiro (“Sviluppo e innovazione organizzativa” e “Dimensione digitale, tecnologia e *cybersecurity*”). Sulla base del suddetto impianto normativo e regolamentare, il CASD eroga:

- **Corsi di Alta Formazione e Formazione Continua** in settori afferenti alle Scienze della Difesa e della Sicurezza, tra i quali giova evidenziare:
  - Corsi di alta formazione dello IASD (Sessione IASD e International Capstone Course);
  - Corso Superiore di Stato Maggiore Interforze;
  - Corso di Consigliere giuridico delle FF.AA.;
  - Corso di aggiornamento per Consigliere Giuridico;
  - ;
  - Corso Cooperazione Civile Militare (COCIM);
  - *Executive Master Strategic Leadership & Digital Transformation* NATO/UE;
  - Corso interforze Tutor (CIT);
  - Corso interforze formatori esperienziali (CIFE);
  - Corso negoziazione;
  - *ESDC Courses*;
  - *5+5 Defense College Initiative*.
  
- **Master Universitari di II livello** in convenzione con Atenei nazionali, afferenti, in particolare, alle seguenti aree formative:
  - Diritto internazionale umanitario e dei conflitti armati;
  - Studi internazionali strategico-militari;
  - Strategia globale e sicurezza;
  - *Leadership and Digital Transformation*
  
- **Corsi di Dottorato di Ricerca in Scienze dell’innovazione per la Difesa e della Sicurezza**, articolati nei seguenti *curricula*:
  - Sviluppo e innovazione organizzativa;



- Scienze strategiche;
- Trasformazione digitale e *cybersecurity*;
- Studi giuridici per l'innovazione,

a favore di una platea di discenti provenienti non solo dall'Amministrazione della Difesa, ma anche da altre realtà nazionali – tra cui Università, Industria, Istituzioni pubbliche/politiche – e internazionali, sia militari che civili.

Il Centro, inoltre, si avvale di docenti individuati, congiuntamente agli Atenei in convenzione, per l'affidamento degli insegnamenti dei suddetti *Master*, di formatori di alto profilo selezionati tra il personale militare e civile del Ministero della Difesa e di personale tecnico-amministrativo per attendere ai compiti di organizzazione, gestione e buon andamento delle diverse attività che è chiamato a svolgere.

#### 4. SWOT ANALYSIS

Per tracciare il percorso da seguire nel prossimo triennio, è stata condotta una breve analisi *SWOT*.

<b>STRENGTHS – PUNTI DI FORZA</b>	<b>WEAKNESS – PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevato tasso di interdisciplinarietà;</li> <li>• Forte capacità attrattiva per studenti civili.</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta qualità e competitività dei progetti e delle attività di ricerca;</li> <li>• Ambito esclusivo: Difesa e Sicurezza.</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo proattivo e di riferimento nella vita culturale della città, della Regione, della Nazione (cfr. accordi, intese, iniziative);</li> <li>• Rete museale e bibliotecaria di eccellenza.</li> </ul> <p><b>Quarta Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro di eccellenza nei settori della <i>leadership</i> e della <i>cybersecurity</i>.</li> </ul> <p><b>Organizzazione Amministrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management coeso e in sintonia con indirizzi strategici;</li> <li>• Alto livello delle competenze tecniche e amministrative;</li> <li>• Basso livello di conflittualità sindacale;</li> <li>• Procedure consolidate.</li> </ul>	<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovrapposizione dei settori disciplinari fra i corsi;</li> <li>• Carenza di personale dedicato.</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrionale interazione fra gruppi di ricerca.</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrionale capacità di valorizzazione dei prodotti e dei risultati della ricerca;</li> <li>• Bassa attenzione all'appartenenza e alla fidelizzazione ovvero come la mancanza di una struttura associativa dei propri <i>Alumni</i> non consente di mettere a sistema le potenzialità di innovazione del <i>network</i> dei propri frequentatori.</li> </ul> <p><b>Quarta Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrionale capacità a sviluppare forme di cooperazione competitiva;</li> </ul> <p><b>Organizzazione Amministrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale elevata di personale, soprattutto civile, di età avanzata;</li> <li>• Opportunità di valorizzazione e crescita salariale molto esigue;</li> <li>• Carenza di personale dedicato.</li> </ul>

<b>OPPORTUNITIES – OPPORTUNITÀ</b>	<b>THREATS – MINACCE</b>
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative di formazione alla <i>leadership</i> ed alle competenze trasversali (<i>soft skills</i>)</li> <li>• Iniziative di formazione innovative utilizzando gli strumenti offerti dalle nuove tecnologie (es.: Intelligenza Artificiale, <i>Blockchain</i>);</li> <li>• Attivazione nuovi corsi in lingua inglese;</li> <li>• Sviluppo di laboratori linguistici;</li> <li>• Investimenti sulla formazione didattica;</li> <li>• Autoproduzione di <i>Massive Open Online Courses</i> (MOOC).</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo nuovi modelli di aggregazione delle competenze;</li> <li>• Inter e transdisciplinarietà come valore aggiunto dei progetti di ricerca.</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi quadro con istituzioni e grandi <i>player</i>;</li> <li>• Crescita azioni di public engagement valorizzanti anche il patrimonio posseduto;</li> <li>• Attivazione servizi dedicati.</li> </ul> <p><b>Quarta Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperazione con Università e SSOS per la realizzazione di progetti afferenti al PNRR</li> <li>• Elevata spendibilità del <i>brand</i> CASD.</li> </ul> <p><b>Organizzazione Amministrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizzazione e semplificazione delle procedure.</li> </ul>	<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrionale capacità di risposta alla competizione sull'offerta formativa.</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertezza di tempi e di indirizzi nelle strategie regionali e nazionali di ricerca e innovazione;</li> <li>• Procedure ministeriali centralizzate concepite per atenei civili.</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embrionale capacità di sperimentare nuovi format di diffusione.</li> </ul> <p><b>Organizzazione Amministrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincoli normativi tipici delle Pubbliche Amministrazioni;</li> <li>• Resistenze alla riorganizzazione amministrativa;</li> <li>• Eccesso di adempimenti burocratici.</li> </ul>

## 5. LEADING EDGE PROJECT (LEP)

Rappresentano delle iniziative pluriennali di respiro internazionale su ricerca, trasferimento tecnologico, didattica, alta formazione professionalizzante, su cui la Scuola è impegnata e per le quali sta sperimentando anche nuove modalità organizzative.

Sono iniziative aggiuntive rispetto alla programmazione e alla gestione ordinaria, che si caratterizzano per essere progressive, fortemente competitive e impattanti all'interno e all'esterno della Scuola.

<b>POLO FORMATIVO CYBER</b>
<p>Il Polo formativo <i>Cyber</i> è costituito dal Centro Alti Studi della Difesa (CASD), dalla Scuola Interforze delle Telecomunicazioni (STELMILIT) in Chiavari e dal Centro Interforze di Formazione Intelligence e Guerra Elettronica (CIFIGE) in Roma, e si avvale della diretta collaborazione del Comando per le operazioni in Rete (CORDIFESA). Esso è preposto a garantire l'erogazione della formazione nel settore della <i>Cybersicurezza</i> al personale Difesa e opera a favore anche del personale esterno al Dicastero (Pubblica Amministrazione e privati accreditati).</p>

<b>CENTRO PER LA FORMAZIONE LOGISTICA INTERFORZE (Ce.FLI)</b>
---



Il Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI) è un Ente che sviluppa corsi e indirizza gli studi per istruire il personale dell'intero comparto della Difesa sulle procedure logistiche interforze, nazionali e NATO/UE, nonché sulle più evolute tecniche di ingegneria logistica e gestionale allo scopo di fornire una qualificazione superiore nel settore della Logistica interforze e multinazionale, quale membro della Comunità Dottrinale Nazionale. Nel settore della formazione logistica relativa al comparto interforze rappresenta il principale punto di riferimento *ratione materiae*, ed è in grado di relazionarsi con gli istituti universitari e tecnologici del settore civile con l'intento di sviluppare sinergie e cooperazioni a livello nazionale ed internazionale.

L'offerta formativa del Ce.FLI, infatti, annovera la presenza di *Master* post-universitari erogati in sinergia con l'Università di Padova "DICEA" e gli Atenei di Roma "LA SAPIENZA" e "TOR VERGATA" nei seguenti ambiti formativi:

- Supporto Logistico Integrato;
- Diritto dell'Ambiente;
- Bonifiche ambientali;
- *Procurement Management*;
- Logistica della sicurezza e dell'emergenza.

Il Ce.FLI intrattiene inoltre, tramite specifici accordi, rapporti di studio, analisi e formazione logistica con paritetici Enti ed Organizzazioni nazionali ed internazionali, in particolare nell'ambito della NATO e dell'UE.

Esso, nello svolgimento delle sue attività, ove possibile, opera secondo uno schema "a matrice" con le altre articolazioni del CASD (IASD, ISSMI, IRAD e DiAFR).

## **6. LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL CASD**

Sulla base di quanto sopra esposto, si è giunti alla definizione delle seguenti finalità strategiche sulle quali focalizzare l'impegno e le risorse nel triennio 2022-2024:

### **a. Didattica**

- Promuovere la qualità e l'innovazione dell'offerta formativa;
- Potenziare e consolidare il *network* di *partnership*;
- Migliorare l'attrattività dei contesti formativi e rafforzarli nella dimensione internazionale e nei settori della *cybersecurity* e della trasformazione digitale anche attraverso l'implementazione di forme di didattica innovativa;
- Investire su tutorato per favorire la regolarità degli studi e massimizzare il profitto;
- Potenziare la formazione alle competenze trasversali (*Core soft skills*) e dell'innovazione organizzativa, con riferimento, in particolare, alla capacità di lavoro in *team*;
- Investire nella digitalizzazione della locale Biblioteca / Emeroteca, operando al contempo una ricognizione, razionalizzazione e informatizzazione delle altre simili realtà presenti nei diversi enti della Difesa. Aderire quindi al circuito delle biblioteche nazionali

### **b. Ricerca**

- Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata
- Valorizzazione del merito
- Qualità e produttività della ricerca

**c. Terza Missione**

- Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socioeconomico e universitario
- Promuovere le azioni positive di divulgazione scientifica e culturale

**d. Quarta Missione**

- Partecipare allo sviluppo di progetti realizzati da Atenei nazionali e finanziati con i fondi stanziati attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

**e. Organizzazione e gestione**

- Realizzare la dotazione organica dei docenti e ricercatori
- Migliorare la vivibilità del Centro
- Assicurare adeguato supporto alle attività di ricerca, didattica e terza missione
- Investire nell'*empowerment* delle risorse umane

A tali finalità sono agganciati gli interventi avviati e quelli da intraprendere:

<b>DIDATTICA</b>					
<b>Finalità</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore target</b>	<b>Riferimento per coordinamento azioni</b>
Promuovere la qualità e l'innovazione dell'offerta formativa	Ampliare e ammodernare gli spazi dedicati a aule, laboratori informatici e linguistici, sale studio, biblioteche per gli studenti.	Completare interventi già avviati o avviare nuovi interventi	Incremento spazi destinati ad aule. Laboratori, sale studio e biblioteche	Completamento entro il secondo semestre 2022	Quartier Generale
	Diffondere una cultura della qualità della didattica	Trasmettere all'intero personale coinvolto nelle attività di formazione i principi di Assicurazione della Qualità attraverso incontri seminariali	Numero di incontri per anno	Almeno un incontro per anno	DiAFR

Potenziare e consolidare il <i>network</i> di <i>partnership</i>	Affermarsi quale <i>Hub</i> del pensiero strategico nazionale in grado di favorire creazione e condivisione di conoscenza in settori chiave quali: geopolitica e sicurezza nazionale; sviluppo e innovazione organizzativa; <i>cybersecurity</i> e trasformazione digitale	Stringere accordi e avviare iniziative di collaborazione con: Atenei e Istituti di Ricerca Nazionali (es.: Scuola Nazionale di Amministrazione, Scuola di formazione del Sistema di informazione per la Sicurezza della Repubblica).	Numero di accordi / iniziative	Uno entro il 2023	DiAFR in coordinamento con Consulente Giuridico e Reparto Presidenza
		Stringere accordi e avviare iniziative di collaborazione con: Atenei e Istituti di Ricerca Internazionali (es.: <i>Research Division</i> del NATO <i>Defence College</i> e dell' <i>European Defence College</i> ; <i>War Studies University</i> in Polonia).	Numero di accordi / iniziative	Uno entro il 2023	DiAFR in coordinamento con Consulente Giuridico e Reparto Presidenza

Migliorare l'attrattività dei contesti formativi e rafforzarli nella dimensione internazionale e nei settori della <i>cybersecurity</i> e della trasformazione digitale anche attraverso l'implementazione di forme di didattica innovativa	Incrementare l'offerta dei corsi di studio nazionali nei settori della <i>Cybersecurity</i> e della <i>Digital Transformation</i>	Dedicare maggior tempo alla didattica frontale dei corsi già in essere.  Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> aperti a personale militare, civile dell'A.D. e delle principali realtà economiche, sociali e industriali del Paese.	Numero delle giornate dedicate all'interno dei corsi già esistenti  Numero di nuovi corsi da attivare	Incremento del 10% delle giornate  Un nuovo corso attivato entro il 2023	DiAFR in coordinamento con gli Istituti e con il Polo formativo <i>Cyber</i>
	Incrementare l'offerta di corsi di studio internazionali	Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> in lingua inglese estendendo la partecipazione a personale proveniente da Paesi Alleati o amici.	Numero di corsi di studio internazionali attivati	1 nuovi corsi in lingua inglese attivati entro il 2023	DiAFR in coordinamento con gli Istituti
	Promuovere l'offerta formativa e diffondere la conoscenza dei percorsi di studio	Azioni di informazione e orientamento.	Aumentare il livello di conoscenza e di presentazione del progetto con iniziative dedicate	Organizzare almeno una iniziativa di promozione e informazione per anno	Pubblica Informazione
	Riprogettare tutti i corsi di studio erogati dal CASD secondo il paradigma della Formazione Digitale Integrata	Integrare nei corsi fasi di didattica in presenza e a distanza, sincrona e asincrona, prevedendo anche la realizzazione di MOOC.	Numero di corsi riprogettati	Tutti i corsi riprogettati entro il 2023	DiAFR in coordinamento con gli Istituti



<p>Investire su tutorato per favorire la regolarità degli studi e massimizzare il profitto</p>	<p>Intensificare e rafforzare i processi di sostegno in itinere</p>	<p>Azioni di affiancamento ai discenti: tutorato fornito da una costituenda <i>Community of Interest</i> che si comporrà di personale militare e civile dell'AD in possesso del titolo di Dottore di ricerca / PhD</p>	<p>Miglioramento delle votazioni ottenute agli esami di profitto relativi agli insegnamenti per cui è prevista attività di tutoraggio</p>	<p>75% dei discenti con votazioni ottenute agli esami di profitto pari o superiori a 27/30</p>	<p>DiAFR in coordinamento con gli Istituti</p>
<p>Potenziare la formazione nei settori delle competenze trasversali (<i>Core soft skills</i>) e dell'innovazione organizzativa, con riferimento, in particolare, alla capacità di lavoro in <i>team</i></p>	<p>Incrementare l'offerta dei corsi sulle tematiche di <i>team building, team management, problem solving, decision making</i>, comunicazione e <i>public speaking</i>, resilienza, gestione dello stress e delle emozioni, intelligenza emotiva, negoziazione e gestione dei conflitti, <i>leadership</i></p>	<p>Dedicare maggior tempo alla didattica frontale dei corsi già in essere.</p> <p>Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> aperti a personale militare, civile dell'A.D. e delle principali realtà economiche, sociali e industriali del Paese.</p>	<p>Numero delle giornate dedicate all'interno dei corsi già esistenti</p> <p>Numero di nuovi corsi da attivare</p>	<p>Incremento del 10% delle giornate</p> <p>Un nuovo corso attivato entro il 2023</p>	<p>DiAFR in coordinamento con gli Istituti</p>
	<p>Sviluppare le conoscenze e capacità del bacino dei Formatori Esperienziali dell'A.D.</p> <p>Potenziare il network dei Formatori alle <i>Core Soft Skills</i> dell'A.D.</p>	<p>Istituire un Albo dei Formatori Esperienziali della Difesa, individuando livelli di <i>seniority</i> ed <i>expertise</i>, modalità di accesso e di mantenimento dei requisiti.</p> <p>Individare i <i>Subject Matter Expert (SME)</i> dell'A.D. per le principali tematiche afferenti all'Area.</p>	<p>Organizzare Corso Interforze Formatori Esperienziale</p> <p>Organizzazione moduli di aggiornamento a favore dei Formatori Esperienziali</p>	<p>Almeno un corso entro il 2023</p> <p>Almeno 4 moduli entro il 2023</p>	<p>DiAFR in coordinamento con gli Istituti</p>



Investire nella digitalizzazione della locale biblioteca / emeroteca, operando al contempo una ricognizione, razionalizzazione e informatizzazione delle altre simili realtà presenti nell'ambito della Difesa	Rendere fruibile digitalmente tutto il patrimonio di libri e riviste presenti nella biblioteca \ emeroteca del CASD	Predisporre un'adeguata piattaforma informatica, accessibile via web utilizzando apposite credenziali, nella quale archiviare in formato digitale i libri e le riviste.		Entro il 2022	Quartier Generale in coordinamento con DiAFR
		Scansionare e/o archiviare in formato digitale i libri e le riviste all'interno di una area accessibile via web utilizzando apposite credenziali.	Numero di libri e riviste fruibili online	200 libri e 300 riviste fruibili online entro il 2023	DiAFR
	Ricognire e rendere fruibile digitalmente tutto il patrimonio di libri e riviste presenti nelle biblioteche \ emeroteche attestate presso le singole Forze Armate.	Coordinare le attività di scansione e/o archiviazione in formato digitale dei libri e delle riviste all'interno di una area accessibile via web utilizzando apposite credenziali.	Numero di libri e riviste digitalizzate	Da coordinare con le singole Forze Armate in ragione del loro patrimonio di libri e riviste	DiAFR e Singole Forze Armate
<b>RICERCA</b>					
<b>Finalità</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore target</b>	<b>Riferimento per coordinamento azioni</b>
Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata	Adeguare il Centro agli standard di accreditamento ANVUR	Pubblicare prodotti scientifici dotati di ISBN/ISMN/IS SN o indicizzati su WoS o Scopus	Numero di prodotti scientifici	Tre prodotti scientifici entro il 2023	IRAD-DiAFR

Valorizzazione del merito	Attrarre giovani ricercatori e stimolare il personale civile e militare dell'AD in possesso del titolo di Dottore di ricerca/PhD a partecipare ai progetti di ricerca	Valorizzare la figura dei professori e ricercatori della difesa	Numero di ricercatori / personale dell'AD reclutato	5 % del personale dell'AD in possesso del titolo di Dottore o PhD	IRAD
Qualità e produttività della ricerca	Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	Definire meccanismi premiali della produzione scientifica	Numero medio di pubblicazioni per docente per area	Una pubblicazione all'anno	IRAD
<b>TERZA MISSIONE</b>					
<b>Finalità</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore Target</b>	<b>Riferimento per coordinamento azioni</b>
Migliorare il trasferimento di conoscenze e competenze a favore del tessuto socioeconomico e universitario	Potenziare le relazioni CASD-impresa-territorio	Valorizzare il patrimonio di conoscenze e competenze dell'AD	Numero di azioni di valorizzazione sostenute e organizzate	Attivazione di almeno un'azione / servizio valorizzante a semestre	DiAFR-IRAD
Promuovere la divulgazione scientifica e culturale	Qualificare e potenziare le attività di collegamento con istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari	Aumentare il numero delle iniziative di divulgazione e degli accordi con associazioni e istituzioni culturali  Inserire la Biblioteca/Emeroteca del CASD e quelle di F.A. all'interno del circuito delle Biblioteche Nazionali e attivare accordi con Università e Scuole per renderle fruibili (online e in presenza) a tutti gli studenti	Numero di iniziative per anno  Numero accordi o progetti con istituzioni culturali cittadine, regionali, nazionali, internazionali	Almeno un accordo/iniziativa a semestre  Consolidamento di quelli esistenti e almeno un nuovo all'anno	Pubblica Informazione in coordinamento con DiAFR

	Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali degli <i>Alumni</i> e del personale per sviluppare reti e sinergie tra il Centro e la collettività.	Realizzare un progetto di associazione <i>Alumni</i>	Definizione platea iscritti e organizzazione di eventi periodici	Raggiungere almeno l'80% degli iscritti tra tutti gli <i>Alumni</i>  Tenere un'iniziativa dedicata agli <i>Alumni</i> per anno	ISSMI-IASD-IRAD
<b>QUARTA MISSIONE</b>					
Finalità	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Valore Target	Riferimento per coordinamento azioni
Partecipare allo sviluppo di progetti realizzati da Atenei nazionali e finanziati con i fondi stanziati attraverso il piano nazionale di ripresa e resilienza	Cooperare con le Università e le SSOS che ne facciano richiesta alla realizzazione di progetti afferenti alla quarta missione del PNRR	Integrare i progetti formativi realizzati dagli Atenei e/o delle SSOS con corsi di <i>leadership</i> e di <i>cybersecurity</i> .	Numero di azioni di integrazione sostenute e organizzate	Attivazione di almeno un'azione / servizio di integrazione se richiesto	DiAFR-IRAD
<b>ORGANIZZAZIONE E GESTIONE</b>					
Finalità	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Valore Target	Riferimento per coordinamento azioni
Realizzare la dotazione organica di docenti e ricercatori	Assumere nell'organico del CASD professori ordinari, professori associati ricercatori	Predisporre e aprire bandi di concorso <i>ad hoc</i>	Numero di professori ordinari, professori associati e ricercatori inquadrati nell'organico del CASD	2 Professori ordinari; 2 Professori associati; 8 Ricercatori a tempo determinato di Tipo A (RTDa – "junior")	IRAD

Migliorare la vivibilità del Centro	Migliorare il livello di fruibilità delle sedi	Programmazione interventi di messa in uso degli spazi	Numero di interventi per ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza	Almeno un intervento qualificante per anno	Quartier Generale
	Favorire iniziative per la sostenibilità energetica e ambientale	Ridurre i consumi e investire per l'efficientamento energetico	Numero di interventi / progetti qualificanti	Almeno un intervento/progetto qualificante per anno	Quartier Generale
	Assicurare la qualità e la trasparenza di tutte le informazioni	Migliorare fruibilità delle informazioni pubblicate online	Numero di sezioni/pagine aggiornate online	Almeno il 50% delle sezioni/pagine online	DiAFR
		Predisporre cartelli e piantine toponomastiche contenenti le indicazioni dei diversi servizi / uffici / aule d'interesse e la posizione in cui ci si trova all'interno del Centro	Numero di cartelli / piantine toponomastiche	Completamento della cartellonistica	Quartier Generale
Assicurare adeguato supporto alle attività di ricerca, didattica e terza missione	Ottimizzare le procedure per il miglioramento dei servizi di supporto	Rafforzare il Supporto Tecnico Logistico Amministrativo alle attività di ricerca degli Istituti	Progettazione servizi e azioni dedicate	Realizzazione di almeno una azione per anno	Quartier Generale
	Adeguare il <i>corpus</i> regolamentare dell'Ateneo alle novità normative	Revisionare il <i>corpus</i> regolamentare alla luce delle novità normative	Numero di direttive introdotte ex novo o di già esistenti adeguate o aggiornate	Le direttive antecedenti all'entrata in vigore del DL 34/2020	DiAFR in coordinamento con Consulente Giuridico, ISSMI, IASD e IRAD



Investire nell' <i>empowerment</i> delle risorse umane	Valorizzare il ruolo e la qualificazione del personale tecnico-amministrativo (PTA)/quadro permanente (QP), anche attraverso piani di formazione	Investire sulla formazione continua e ricorrente delle persone. Creazione di un polo linguistico finalizzato al miglioramento delle competenze linguistiche del PTA/QP necessario a potenziare le sempre più frequenti relazioni con stakeholder internazionali	Percentuale di PTA/QP coinvolto in attività di formazione	Percentuale di PTA/QP coinvolto non inferiore al 40% del totale	DiAFR
	Diffondere la cultura della soddisfazione e del benessere organizzativo	Svolgere indagini sul clima organizzativo e psicologico  Realizzare interventi di sensibilizzazione allo sviluppo del benessere organizzativo	Percentuale di giudizi positivi di soddisfazione generale in indagini di <i>customer satisfaction</i>  Numero di interventi di sensibilizzazione	Percentuale di giudizi positivi superiore almeno al 30%  Almeno un intervento entro il 2023	DiAFR

## 7. OBIETTIVI STRATEGICI E AZIONI DI GENERE

Il CASD nel triennio 2022-2024 intende rafforzare l'attenzione e l'impegno in merito all'egualianza di genere in ogni ambito di intervento, disposta dal D.lgs 165/2001 (artt. 7,19 e 57), dal D.lgs 150/2009 (artt. 1, 3, 8, 9, 10, 13 e 14) e dal D.lgs 66/2010 (artt. 639 e 716), nonché prevista dal Piano Triennale di Azioni Positive 2020-2022 e dal Piano della *performance* 2021-2023 redatti dal Ministero della Difesa. A tal riguardo, il Centro, oltre a promuovere la diffusione della cultura di genere, intende adottare nuovi strumenti di monitoraggio e di impulso, attraverso i quali individuare e condividere ulteriori obiettivi, e programmare azioni positive finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo e del personale.



# GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUATI NEL POSAFR 2022-24

Sulla base delle valutazioni effettuate con la *SWOT Analysis* e delle linee strategiche di sviluppo discendenti nei diversi ambiti istituzionali di riferimento (didattica, ricerca, terza e quarta missione, organizzazione e gestione) si riporta di seguito un punto di situazione sul raggiungimento dei macro-obiettivi raggiunti:

<b>DIDATTICA</b>					
<b>Finalità</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore target</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>
Promuovere la qualità e l'innovazione dell'offerta formativa	Ampliare e ammodernare gli spazi dedicati a aule, laboratori informatici e linguistici, sale studio, biblioteche per gli studenti.	Completare interventi già avviati o avviare nuovi interventi	Incremento spazi destinati ad aule. Laboratori, sale studio e biblioteche	Completamento entro il secondo semestre 2022	<b>Obiettivo raggiunto</b> (disponibilità di n° 7 sale/aule per circa 800 posti e n°22 aule studio per circa 350 posti con disponibilità estesa di wifi/internet, video conferenza, proiettori e postazioni PC)
	Diffondere una cultura della qualità della didattica	Trasmettere all'intero personale coinvolto nelle attività di formazione i principi di Assicurazione della Qualità attraverso incontri seminariali	Numero di incontri per anno	Almeno un incontro per anno	<b>Obiettivo raggiunto</b> (rinnovato certificato ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione Qualità del CASD assicurando il periodico indottrinamento del personale coinvolto)

Potenziare e consolidare il <i>network</i> di <i>partnership</i>	Affermarsi quale <i>Hub</i> del pensiero strategico nazionale in grado di favorire creazione e condivisione di conoscenza in settori chiave quali: geopolitica e sicurezza nazionale; sviluppo e innovazione organizzativa; <i>cybersecurity</i> e trasformazione digitale	Stringere accordi e avviare iniziative di collaborazione con: Atenei e Istituti di Ricerca Nazionali (es.: Scuola Nazionale di Amministrazione e, Scuola di formazione del Sistema di informazione per la Sicurezza della Repubblica).	Numero di accordi / iniziative	Uno entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b> (stipulati accordi con UNITO, UNISA, UNIUD, UNIBA, UNIPA, IAI, CINI, ecc.)
		Stringere accordi e avviare iniziative di collaborazione con: Atenei e Istituti di Ricerca Internazionali (es.: <i>Research Division</i> del <i>NATO Defence College</i> e dell' <i>European Defence College</i> ; <i>War Studies University</i> in Polonia).	Numero di accordi / iniziative	Uno entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b> (stipulati accordi con ESDC, Atlantic Council, Joint Staff College di Tokyo, Baltic Defence College, ecc.)
Migliorare l'attrattività dei contesti formativi e rafforzarli nella dimensione internazionale e nei settori della <i>cybersecurity</i> e della trasformazione digitale anche attraverso l'implementazione di forme di didattica innovativa	Incrementare l'offerta dei corsi di studio nazionali nei settori della <i>Cybersecurity</i> e della <i>Digital Transformation</i>	Dedicare maggior tempo alla didattica frontale dei corsi già in essere.  Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> aperti a personale militare, civile dell'A.D. e delle principali realtà economiche, sociali e industriali del Paese.	Numero delle giornate dedicate all'interno dei corsi già esistenti  Numero di nuovi corsi da attivare	Incremento del 10% delle giornate  Un nuovo corso attivato entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b> (progettati Master congiunti con UNISA - Master in Direzione delle Aziende e delle Organizzazioni Sanitarie curriculum " <i>Leadership and Digital Transformation</i> " - e con UNIUD - Master in " <i>Intelligence and Emerging Technologies</i> ")

	Incrementare l'offerta di corsi di studio internazionali	Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> in lingua inglese estendendo la partecipazione a personale proveniente da Paesi Alleati o amici.	Numero di corsi di studio internazionali attivati	1 nuovi corsi in lingua inglese attivati entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b> (progettato e condotto <i>Executive Course in Strategic Leadership e Digital Innovation</i> e condotti n°6 corsi ambito ESDC)
	Promuovere l'offerta formativa e diffondere la conoscenza dei percorsi di studio	Azioni di informazione e orientamento.	Aumentare il livello di conoscenza e di presentazione del progetto con iniziative dedicate	Organizzare almeno una iniziativa di promozione e informazione e per anno	<b>Attività in itinere</b> (strategia di comunicazione in corso di implementazione)
	Riprogettare tutti i corsi di studio erogati dal CASD secondo il paradigma della Formazione Digitale Integrata	Integrare nei corsi fasi di didattica in presenza e a distanza, sincrona e asincrona, prevedendo anche la realizzazione di MOOC.	Numero di corsi riprogettati	Tutti i corsi riprogettati entro il 2023	<b>Attività in itinere</b> (definita <i>roadmap</i> di riprogettazione offerta formativa per A.A. 2024-25)
Investire su tutorato per favorire la regolarità degli studi e massimizzare il profitto	Intensificare e rafforzare i processi di sostegno in itinere	Azioni di affiancamento ai discenti: tutorato fornito da una costituenda <i>Community of Interest</i> che si comporrà di personale militare e civile dell'AD in possesso del titolo di Dottore di ricerca / PhD	Miglioramento delle votazioni ottenute agli esami di profitto relativi agli insegnamenti per cui è prevista attività di tutoraggio	75% dei discenti con votazioni ottenute agli esami di profitto pari o superiori a 27/30	<b>Obiettivo raggiunto</b>

<p>Potenziare la formazione nei settori delle competenze trasversali (<i>Core soft skills</i>) e dell'innovazione e organizzativa, con riferimento, in particolare, alla capacità di lavoro in <i>team</i></p>	<p>Incrementare l'offerta dei corsi sulle tematiche di <i>team building, team management, problem solving, decision making, comunicazione e public speaking, resilienza, gestione dello stress e delle emozioni, intelligenza emotiva, negoziazione e gestione dei conflitti, leadership</i></p>	<p>Dedicare maggior tempo alla didattica frontale dei corsi già in essere.</p> <p>Avviare nuovi corsi <i>ad hoc</i> aperti a personale militare, civile dell'A.D. e delle principali realtà economiche, sociali e industriali del Paese.</p>	<p>Numero delle giornate dedicate all'interno dei corsi già esistenti</p> <p>Numero di nuovi corsi da attivare</p>	<p>Incremento del 10% delle giornate</p> <p>Un nuovo corso attivato entro il 2023</p>	<p><b>Obiettivo raggiunto</b> (corsi soft skills ambito offerta formativa CASD, a favore Dirigenti ASL ROMA 1, Summer Camp)</p>
	<p>Sviluppare le conoscenze e capacità del bacino dei Formatori Esperienziali dell'A.D.</p> <p>Potenziare il network dei Formatori alle <i>Core Soft Skills</i> dell'A.D.</p>	<p>Istituire un Albo dei Formatori Esperienziali della Difesa, individuando livelli di <i>seniority</i> ed <i>expertise</i>, modalità di accesso e di mantenimento dei requisiti.</p> <p>Individare i <i>Subject Matter Expert (SME)</i> dell'A.D. per le principali tematiche afferenti all'Area.</p>	<p>Organizzare Corso Interforze Formatori Esperienziale</p> <p>Organizzazione moduli di aggiornamento a favore dei Formatori Esperienziali</p>	<p>Almeno un corso entro il 2023</p> <p>Almeno 4 moduli entro il 2023</p>	<p><b>Attività in itinere</b></p>
<p>Investire nella digitalizzazione e della locale biblioteca / emeroteca, operando al contempo una ricognizione, razionalizzazione e informatizzazione delle altre simili realtà presenti</p>	<p>Rendere fruibile digitalmente tutto il patrimonio di libri e riviste presenti nella biblioteca \ emeroteca del CASD</p>	<p>Predisporre un'adeguata piattaforma informatica, accessibile via <i>web</i> utilizzando apposite credenziali, nella quale archiviare in formato digitale i libri e le riviste.</p>		<p>Entro il 2022</p>	<p><b>Obiettivo raggiunto</b></p>



nell'ambito della Difesa		Scansionare e/o archiviare in formato digitale i libri e le riviste all'interno di una area accessibile via web utilizzando apposite credenziali.	Numero di libri e riviste fruibili online	200 libri e 300 riviste fruibili online entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b>
	Ricognire e rendere fruibile digitalmente tutto il patrimonio di libri e riviste presenti nelle biblioteche \ emeroteche attestate presso le singole Forze Armate.	Coordinare le attività di scansione e/o archiviazione in formato digitale dei libri e delle riviste all'interno di una area accessibile via web utilizzando apposite credenziali.	Numero di libri e riviste digitalizzate	Da coordinare con le singole Forze Armate in ragione del loro patrimonio di libri e riviste	<b>Da implementare</b>

## R I C E R C A

Finalità	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Valore target	Grado di raggiungimento
Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata	Adeguare il Centro agli standard di accreditamento ANVUR	Pubblicare prodotti scientifici dotati di ISBN/ISMN/ISSN o indicizzati su WoS o Scopus	Numero di prodotti scientifici	Tre prodotti scientifici entro il 2023	<b>Obiettivo raggiunto</b> 19 articoli pubblicati con ISBN e ISSN sulla rivista SLJ (molti prodotti da ricercatori del CASD)
Valorizzazione del merito	Attrarre giovani ricercatori e stimolare il personale civile e militare dell'AD in possesso del titolo di Dottore di ricerca/PhD a partecipare ai progetti di ricerca	Valorizzare la figura dei professori e ricercatori della difesa	Numero di ricercatori / personale dell'AD reclutato	5 % del personale dell'AD in possesso del titolo di Dottore o PhD	<b>Obiettivo raggiunto</b> Reclutati 4 professori e 8 ricercatori in servizio al CASD. Censiti oltre 120 Phd. della Difesa che possono collaborare con il Centro; istituito albo ricercatori della Difesa.
Qualità e produttività della ricerca	Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	Definire meccanismi premiali della produzione scientifica	Numero medio di pubblicazioni per docente per area	Una pubblicazione e all'anno	<b>Obiettivo raggiunto.</b> Ogni professore/ricercatore ha prodotto almeno una pubblicazione nell'arco del 2023. Pubblicazioni aggiuntive potranno derivare dal Piano di Ricerca approvato dal Ministro della Difesa.

## TERZA MISSIONE

Finalità	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Valore Target	Grado di raggiungimento
Migliorare il trasferimento di conoscenze e competenze a favore del tessuto socioeconomico e universitario	Potenziare le relazioni CASD-impresa-territorio	Valorizzare il patrimonio di conoscenze e competenze dell'AD	Numero di azioni di valorizzazione sostenute e organizzate	Attivazione di almeno un'azione / servizio valorizzante a semestre	<b>Obiettivo raggiunto</b> (Summer Camp, Progetto MIND, Open House, ecc.)
Promuovere la divulgazione scientifica e culturale	Qualificare e potenziare le attività di collegamento con istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari	<p>Aumentare il numero delle iniziative di divulgazione e degli accordi con associazioni e istituzioni culturali</p> <p>Inserire la Biblioteca/Emeroteca del CASD e quelle di F.A. all'interno del circuito delle Biblioteche Nazionali e attivare accordi con Università e Scuole per renderle fruibili (online e in presenza) a tutti gli studenti</p>	<p>Numero di iniziative per anno</p> <p>Numero accordi o progetti con istituzioni culturali cittadine, regionali, nazionali, internazionali</p>	<p>Almeno un accordo/iniziativa a semestre</p> <p>Consolidamento di quelli esistenti e almeno un nuovo all'anno</p>	<b>Attività in crescita</b> (Co-direzione della <i>International School of Science Diplomacy</i> )
	Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali degli <i>Alumni</i> e del personale per sviluppare reti e sinergie tra il Centro e la collettività.	Realizzare un progetto di associazione <i>Alumni</i>	Definizione platea iscritti e organizzazione di eventi periodici	<p>Raggiungere almeno l'80% degli iscritti tra tutti gli <i>Alumni</i></p> <p>Tenere un'iniziativa dedicata agli <i>Alumni</i> per anno</p>	<b>Attività in itinere</b>

## ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Finalità	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Valore Target	Grado di raggiungimento
Realizzare la dotazione organica di docenti e ricercatori	Assumere nell'organico del CASD professori ordinari, professori associati ricercatori	Predisporre e aprire bandi di concorso <i>ad hoc</i>	Numero di professori ordinari, professori associati e ricercatori inquadrati nell'organico del CASD	2 Professori ordinari; 2 Professori associati; 8 Ricercatori a tempo determinato di Tipo A	<b>Obiettivo raggiunto</b>
Migliorare la vivibilità del Centro	Migliorare il livello di fruibilità delle sedi	Programmazione e interventi di messa in uso degli spazi	Numero di interventi per ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza	Almeno un intervento qualificante per anno	<b>Attività in itinere</b> (abbattimento barriere architettoniche)
	Favorire iniziative per la sostenibilità energetica e ambientale	Ridurre i consumi e investire per l'efficientamento energetico	Numero di interventi / progetti qualificanti	Almeno un intervento/progetto qualificante per anno	<b>Attività in itinere</b> (nominato <i>Energy Manager</i> ed adottate misure di efficientamento energetico)
	Assicurare la qualità e la trasparenza di tutte le informazioni	Migliorare fruibilità delle informazioni pubblicate online	Numero di sezioni/pagine aggiornate online	Almeno il 50% delle sezioni/pagine online	<b>Obiettivo raggiunto</b>

		Predisporre cartelli e piantine toponomastiche contenenti le indicazioni dei diversi servizi / uffici / aule d'interesse e la posizione in cui ci si trova all'interno del Centro	Numero di cartelli / piantine toponomastiche	Completamento della cartelloneria	<b>Obiettivo raggiunto</b>
Assicurare adeguato supporto alle attività di ricerca, didattica e terza missione	Ottimizzare le procedure per il miglioramento dei servizi di supporto	Rafforzare il Supporto Tecnico Logistico Amministrativo alle attività di ricerca degli Istituti	Progettazione servizi e azioni dedicate	Realizzazione di almeno una azione per anno	<b>Obiettivo raggiunto</b>
	Adeguare il <i>corpus</i> regolamentare dell'Ateneo alle novità normative	Revisionare il <i>corpus</i> regolamentare alla luce delle novazioni normative	Numero di direttive introdotte ex novo o di già esistenti adeguate o aggiornate	Le direttive antecedenti all'entrata in vigore del DL 34/2020	<b>Obiettivo raggiunto</b>
Investire nell' <i>empowerment</i> delle risorse umane	Valorizzare il ruolo e la qualificazione del personale tecnico-amministrativo (PTA)/quadro permanente (QP), anche attraverso piani di formazione	Investire sulla formazione continua e ricorrente delle persone. Creazione di un polo linguistico finalizzato al miglioramento delle competenze linguistiche del PTA/QP necessario a potenziare le sempre più frequenti relazioni con stakeholder internazionali	Percentuale di PTA/QP coinvolto in attività di formazione	Percentuale di PTA/QP coinvolto non inferiore al 40% del totale	<b>Obiettivo raggiunto</b> (Corsi di lingua inglese, Corsi sulla progettazione didattica e valutazione, ecc.)



	<p>Diffondere la cultura della soddisfazione e del benessere organizzativo</p>	<p>Svolgere indagini sul clima organizzativo e psicologico</p> <p>Realizzare interventi di sensibilizzazione e allo sviluppo del benessere organizzativo</p>	<p>Percentuale di giudizi positivi di soddisfazione generale in indagini di <i>customer satisfaction</i></p> <p>Numero di interventi di sensibilizzazione</p>	<p>Percentuale di giudizi positivi superiore almeno al 30%</p> <p>Almeno un intervento entro il 2023</p>	<p><b>Attività in itinere</b> (Carta dei valori, mission e vision)</p>
--	--	--	---	--	--