

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

Volume III – Anno 2024



ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150763

CENTRO ALTI STUDI DIFESA



SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA

I NOSTRI VALORI

INNOVAZIONE COME SFIDA

Viviamo l'innovazione con coraggio e curiosità, come una sfida entusiasmante in grado di generare valore nella formazione e nella ricerca per far fronte con successo alla complessità del mondo attuale.

SPIRITO DI SQUADRA E APPARTENENZA

Crediamo nello spirito di squadra e nel senso di appartenenza che, attraverso la lealtà reciproca, la condivisione e l'armonia nelle relazioni, assicurano il benessere individuale e il successo organizzativo.

ECCELLENZA NELLE COMPETENZE

Ci ispiriamo all'eccellenza nel nostro agire quotidiano, impegnandoci a riconoscere con equità le competenze di ciascuno e a potenziarne i talenti e mirando ad essere punto di riferimento per l'offerta formativa e l'attività di ricerca a cui come Istituzione siamo chiamati.

RESPONSABILITÀ AL SERVIZIO DEL PAESE

Fondiamo sull'etica e sull'integrità il nostro operare, in continuità con la tradizione, a favore della cultura di una leadership responsabile al servizio del Paese e della comunità internazionale.

VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE

Siamo convinti che un approccio aperto e integrativo, che nell'altro riconosca e valorizzi tutte le peculiarità che lo rendono unico, permetta l'espressione e la crescita delle capacità individuali e costituisca leva strategica per lo sviluppo di network capaci di facilitare il conseguimento degli obiettivi organizzativi ed istituzionali.



Centro Alti Studi Difesa

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Volume III – Settembre 2024

Centro Alti Studi Difesa

Direzione e Redazione Palazzo Salviati
Piazza della Rovere, 83, 00165 – Roma
www.casd.it
Tel 06 4691 3208 – e-mail: irad.usai@casd.difesa.it

ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150763

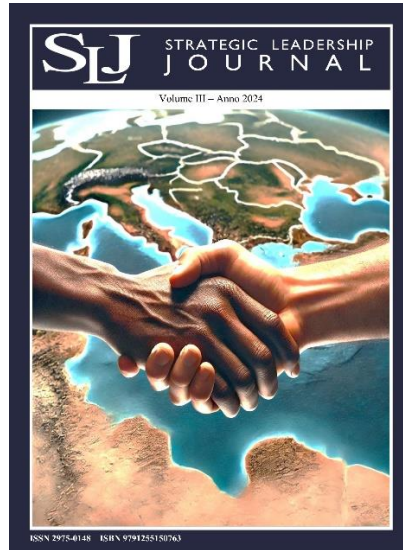


Immagine di copertina realizzata a cura della dott.ssa Sara Scardaoni (Tirocinante CASD) con l'ausilio dell'intelligenza artificiale

La copertina del presente numero rappresenta la quintessenza del Piano Mattei, concepito come progetto di unione strategica e diplomatica tra il continente europeo e quello africano. L'immagine fa inoltre riferimento alla conferenza tenutasi presso il Centro Alti Studi per la Difesa lo scorso 20 giugno, un evento che ha visto la partecipazione di numerose personalità del mondo politico e militare, tra cui il Ministro della Difesa Guido Crosetto, il Sottosegretario alla Difesa Isabella Rauti e l'Ammiraglio Giuseppe Cavo Dragone, Capo di Stato Maggiore della Difesa.

L'obiettivo dell'incontro è stato quello di promuovere il concetto di "continente verticale", volto a rafforzare la cooperazione tra i Paesi africani e quelli del Mediterraneo in ambiti fondamentali come le politiche commerciali, energetiche e di sicurezza. Tali settori rappresentano infatti aspetti di primaria importanza nell'attuale contesto internazionale, in cui l'Italia, attraverso questo progetto, mira a svolgere un ruolo di primo piano, assumendo la posizione di mediatore tra le diverse parti.

La stretta di mano raffigurata intende simboleggiare lo spirito di una cooperazione solida e duratura, oltre a rappresentare l'impegno comune verso il rafforzamento dei legami e la costruzione di un futuro condiviso tra Europa e Africa.

DISCUSSIONI

(Sezione non soggetta a peer-review)



a cura della **Dottoressa Giorgia Beninati**

*Laurea Magistrale in Giurisprudenza presso Università degli Studi di Messina –
Master di II livello in Diritto Internazionale Umanitario e dei Conflitti Armati
presso Centro Alti Studi per la Difesa – Autrice dell’articolo “Vittimizzazione
secondaria: proliferazione di un fenomeno contrario ai diritti umani” sulla
Rivista scientifica di Fascia A GenIUS (ISSN 2384- 9495)*

Brevi riflessioni a margine della Lectio Magistralis del Professor Fausto Pocar su “Le sfide contemporanee della giustizia penale internazionale”

La giustizia penale internazionale è odiernamente chiamata a fronteggiare nuove sfide che, per la loro complessità, sarebbe bene approfondire sotto la sapiente guida di figure autorevoli. L’eminente personalità che ha assunto su di sé tale gravoso onere è il Giudice Fausto Pocar che, in occasione della chiusura del 94° Corso di Qualificazione per il Personale delle FF.AA. in materia di applicazione del Diritto Internazionale Umanitario nei Conflitti Armati organizzato dalla Croce Rossa Italiana presso il Centro Alti Studi per la Difesa dal 3 al 7 giugno 2024, ha condotto una riflessione di ampio respiro su tali sfide e sulle implicazioni derivanti dalle stesse. Se in passato, infatti, era possibile analizzare l’argomento attraverso un approccio meramente giuridico, oggi non risulta più così agevole a causa della circostanza per cui la giustizia penale internazionale ha assunto la tendenza ad intersecarsi con ambiti che esulano dall’esclusiva materia penale. Pertanto, a detta dello stesso Giudice, risulta particolarmente complesso individuare quale sia il metodo più adeguato a esaminare le diverse anime che ormai coesistono all’interno di tale contesto.

Quanto esposto emerge dagli ultimi casi che stanno interessando la giustizia internazionale non soltanto innanzi alla Corte Penale Internazionale (CPI), ma anche dinanzi alla Corte Internazionale di Giustizia (CIG). Questa comunione di tematiche, seppur affrontate da angoli visuali differenti a seconda del tribunale operante, è sintomatica della tendenza che si segnalava sopra. Inizia infatti a verificarsi, sempre più spesso, che entrambe le Corti si trovino a trattare le stesse cause, nonostante le sostanziali differenze connaturanti le medesime: la CIG, competente nel trattare le controversie tra gli Stati, e la CPI a giudicare gli

individui. Due mondi da sempre considerati separati e che oggi tendono a una innaturale sovrapposizione. Esemplicativi di questa propensione risultano essere i casi che stanno interessando le Corti negli ultimi tempi, concernenti l'uno la Russia e l'Ucraina e l'altro il Medio Oriente. Due questioni all'interno delle quali la Procura penale internazionale si è inserita, presentando il mandato di arresto di Capi di Stato e di Governo. Al contempo, queste stesse questioni le ritroviamo trattate anche dinanzi alla Corte Internazionale di Giustizia, la quale, da un lato, è stata adita dall'Ucraina avverso la Federazione Russa¹ e dal Sud Africa avverso Israele² e, dall'altro, è stata raggiunta dalla richiesta di un parere consultivo circa gli insediamenti israeliani nella Striscia di Gaza³.

In considerazione di quanto visto, il risultato di questa tendenza si esplica nel fatto che le due Corti sono state chiamate a confrontarsi sulle medesime situazioni pur avendo la CIG giurisdizione interstatale e la CPI giurisdizione individuale.

Nonostante le differenze tra le stesse, un punto di contatto è però ravvisabile nella vocazione universale che formalmente viene loro riconosciuta, ma che sostanzialmente nessuna delle due possiede appieno, seppur per diversi motivi. La CIG, ad esempio, pur avendo tutti gli Stati come "clienti" in realtà può occuparsi solo delle controversie coinvolgenti quei Paesi che abbiano espresso il proprio consenso a sottoporgliele. Pertanto, in tutte le circostanze in cui non sia stato possibile raggiungere un accordo sul punto, la Corte non potrà pronunciarsi.

La CPI, dal canto suo, pur formalmente riconosciuta a vocazione universale, nei fatti vede ratificato il proprio Statuto⁴ da solo 125 Stati che rappresentano, orientativamente, un po' meno dei due terzi del numero complessivo di Stati nel mondo. A tale dato bisogna anche sommare la circostanza per cui le ratifiche mancanti provengono da Stati di grande rilievo, esemplificativamente: gli Stati Uniti, la Federazione Russa, la Cina, l'India e il Pakistan. Paesi che, oltre al ruolo assolutamente preminente che ricoprono nello scacchiere internazionale, risultano tra quelli più popolosi. Pertanto, se si adottasse il criterio demografico per stimare la presenza della Corte nel mondo, emergerebbe che questa non copre più di un terzo della popolazione globale. In considerazione di ciò, è possibile affermare che, piuttosto che possedere già una giurisdizione universale, la CPI stia tentando di acquisirla seppur con qualche difficoltà. Le ragioni alla base della lenta diffusione della giustizia della Corte nel mondo sono da ricercarsi anche nella strategia che la stessa ha deciso di adottare per il perseguimento dello scopo. Infatti, è interessante notare che la CPI tenta di fare

¹ ICJ, *Allegations of Genocide under the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Ukraine v. Russian Federation)*, 16 marzo 2022.

² ICJ, *Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide in the Gaza Strip (South Africa v. Israel)*, 29 dicembre 2023.

³ UN Doc., *GA Requests ICJ Advisory Opinion on "Israeli Practices Affecting the Human Rights of the Palestinian People in OPT"*, 20 gennaio 2023, A/RES/77/247.

⁴ *Rome Statute of the International Criminal Court*, 17 luglio 1998.

ciò non solo indirizzando la propria opera verso gli Stati già aderenti allo Statuto di Roma, ma anche orientandola verso quelli non Parte dello stesso.

Emblematico della politica adottata è la causa a carico del Presidente della Federazione Russa – non aderente allo Statuto – per un crimine commesso, secondo le allegazioni presentate dal Procuratore, all'interno di uno Stato (l'Ucraina) che ha accettato la giurisdizione della Corte, pur senza ratificare lo Statuto⁵.

Significativo è anche il caso concernente il Presidente del Consiglio di Israele – non aderente allo Statuto – accusato, secondo quanto allegato dal Procuratore, di aver commesso crimini nella Striscia di Gaza⁶. In questa vicenda ricopre particolare importanza anche lo spazio territoriale in cui la condotta avrebbe preso forma. Infatti, la Palestina risulta, ad oggi, uno Stato non unanimemente riconosciuto dalla comunità internazionale, pur essendo vincolata allo Statuto di Roma in virtù dell'ammissione all'Assemblea Generale dell'ONU in qualità di Osservatore non membro.

Per le accuse presentate, invece, dal Procuratore a carico degli esponenti di Hamas per i crimini commessi in territorio palestinese, ma anche israeliano, la giurisdizione della Corte potrebbe fondarsi, nonostante Israele non abbia aderito allo Statuto, sulla nazionalità palestinese degli accusati⁷.

Da queste due procedure giudiziarie emerge il collegamento sempre più stretto tra la giustizia penale e quella non penale, intendendo con questa accezione la tendenza della Corte a inserirsi in dinamiche non aventi solo carattere strettamente giuridico, e che finiscono per lambire quello politico. Questa circostanza rappresenta una delle maggiori problematicità dei nostri tempi. La giustizia, infatti, non dovrebbe essere implicata in vicende legate al contesto politico; come dimostra, peraltro, la stessa Corte Internazionale di Giustizia che nell'operare ha sempre mantenuto un certo distacco dal medesimo, adottando decisioni orientate a fornire risposte prettamente giuridiche. Lo stesso non può dirsi sempre della Corte Penale Internazionale la quale, nel tentativo di imporsi a livello universale, ha adottato una strategia che talora tende ad allontanarsi dal contesto strettamente giuridico, con un *modus operandi* che però si può rivelare inefficace poiché, in considerazione dei limiti giurisdizionali cui si accennava prima, questi grandi processi si possono concludere spesso in un nulla di fatto. Un esempio storico emblematico della inconcludenza che ha caratterizzato i procedimenti dinanzi la CPI è testimoniato dal caso concernente l'allora Presidente del Sudan Omar Al-Bashir. In tale occasione, infatti, il Consiglio di Sicurezza aveva riferito alla Corte competenza ad indagare su eventuali crimini commessi nel Darfur⁸. Il fatto che il motore attivo del procedimento era l'organo

⁵ ICC, *Situation in Ukraine: ICC Judges Issue Arrest Warrants Against Vladimir Vladimirovich Putin and Maria Alekseyevna Lvova-Belova*, 17 marzo 2023.

⁶ ICC, *Statement of ICC Prosecutor Karim A.A. Khan KC: Applications for Arrest Warrants in the Situation in the State of Palestine*, 20 maggio 2024.

⁷ Rome Statute, cit., 17 luglio 1998, art. 12, par. 2, lett. b.

⁸ UN Doc., UNSC *Resolution 1593* (2005), 31 marzo 2005.

dell'ONU è di particolare rilievo perché faceva sì che la responsabilità politica di tale atto ricadesse sullo stesso, e non sulla Corte come accade invece attualmente. Nonostante le buone intenzioni, anche questo *iter* giudiziario si concluse con un nulla di fatto determinato dalla mancata collaborazione anche di Stati parte dello Statuto, quali ad esempio il Sud Africa. Infatti, il Presidente, sebbene destinatario del mandato di cattura emesso dalla CPI, si era recato in Sud Africa per un vertice dell'Unione Africana e, nonostante sullo Stato ospite del Congresso gravasse l'obbligo di procedere all'arresto, lo stesso si era rifiutato di eseguirlo.

La complessità emersa dalle riflessioni del Giudice permette di realizzare che non esistono soluzioni assolute e univoche al problema. Fausto Pocar, però, individua la stella polare che dovrebbe illuminare il cammino della Corte in questo ostico sentiero: tornare al diritto per diffondere il diritto. Non si può pensare, infatti, di riportare al centro lo *Ius* compiendo scelte finalizzate alla mera opportunità politica che con lo stesso hanno poco o nulla a che fare. La strategia in questione, oltre a non condurre a concreti risultati, espone peraltro il fianco della Corte a critiche di diversa natura come, ad esempio, l'accusa di adottare un trattamento non eguale tra i vari Stati.

L'illustre Giudice, per rafforzare il concetto per cui il diritto può progredire e diffondersi solo attraverso sé stesso, riporta l'esempio della evoluzione nella disciplina dei conflitti armati derivante dalla importante opera interpretativa posta in essere dalla giurisprudenza internazionale. L'esempio preminente è quello costituito dal grande lavoro condotto dai Tribunali *ad hoc* per la Ex Jugoslavia e per il Rwanda, i cui effetti rilevano non tanto per la loro portata politica o punitiva, quanto per l'evoluzione giuridica cui hanno condotto. In tal senso, un riferimento specifico deve essere fatto alla soluzione della questione concernente il *vacuum* normativo circa i c.d. conflitti armati non internazionali. Infatti, se al giorno d'oggi esiste una disciplina organica per i conflitti internazionali e non internazionali, il merito è da attribuire principalmente al lavoro ermeneutico compiuto dal Tribunale Penale Internazionale per la Ex Jugoslavia⁹.

E ancora, per argomentare ulteriormente la tesi sostenuta, il Giudice menziona l'inserimento ad opera della giurisprudenza internazionale della fattispecie del c.d. stupro di massa all'interno del crimine di genocidio che, *ex lege*, non era contemplata. Ciò è avvenuto specificamente grazie all'interpretazione estensiva operata dai giudici del Tribunale Penale Internazionale per il Rwanda¹⁰.

Il Giudice, portando avanti la riflessione di ampio respiro, osserva il diritto come un genitore severo ma obiettivo guarda alla prole: riconoscondone le carenze ma

⁹ Nel 1997 il Tribunale Penale Internazionale per la Ex Jugoslavia, partendo dall'interpretazione dell'art. 3 comune alle Convenzioni di Ginevra del 1949, ha identificato gli elementi necessari per la sussistenza di un conflitto armato non internazionale. Sul punto si rinvia a: ICTY, *Prosecutor v. Tadic*, 7 maggio 1997.

¹⁰ Nel 1998 il Tribunale Penale Internazionale per il Rwanda ha riconosciuto per la prima volta che gli stupri di massa possono essere perseguiti come elementi costitutivi di una campagna genocidaria. Sul punto si rinvia a: ICTR, *Prosecutor v. Akayesu*, 2 settembre 1998.

non sottraendosi dall'individuare anche i meriti. In questo senso, lo stesso evidenzia gli importanti passi avanti fatti dalla CPI in merito, ad esempio, alla questione dei bambini-soldato¹¹.

Ed è proprio in nome di tali pregi che il Giudice Pocar reputa l'interpretazione giudiziale lo strumento preferibile per la progressione giuridica anche in materia di crimini di guerra con riferimento ai "danni diffusi, duraturi e gravi causati all'ambiente naturale"¹². Egli identifica l'attività ermeneutica della Corte come mezzo adatto a tale scopo poiché, in considerazione del carattere urgente insito alla questione ambientale, non ci sarebbe il tempo per ricorrere a una modifica dello Statuto che, essendo un trattato internazionale, può avvenire solo attraverso un rigido e lungo *iter* di revisione. Ciò soprattutto anche alla luce della portata particolarmente ampia della disposizione che si presterebbe agevolmente a un'interpretazione evolutiva della CPI, senza la necessità delle lungaggini di un eventuale intervento legislativo.

Le considerazioni sulle sfide e criticità della giustizia internazionale non possono prescindere dalla constatazione dello stretto collegamento tra questa e quella nazionale. Infatti, alla base del sistema edificato si trova la volontà di responsabilizzazione degli Stati, i quali non sono mere figure marginali del quadro ma devono essere soggetti attivi. In ossequio al principio di complementarità, infatti, si dispone che la Corte Penale Internazionale si attivi solo in ultima istanza, laddove le giurisdizioni nazionali non possano o non vogliano procedere.

Rivolgendo lo sguardo in questo momento conclusivo al contesto domestico, impossibile sarebbe non ricordare l'importanza di un'armonizzazione tra le varie legislazioni nazionali in materia di crimini internazionali. Sul punto, l'Italia stessa sta tentando di redigere un *corpus* normativo, autonomo rispetto al Codice penale, contenente la disciplina dei crimini contro l'umanità, di guerra, di genocidio e di aggressione.

Lo scenario delineato permette di cogliere tutte le complessità della sfida che la giustizia internazionale è chiamata a fronteggiare, ma anche di scorgere il grande successo cui la stessa può ambire se saprà restare fedele ai propri valori.

¹¹ Sul punto si rinvia a: CPI, Prosecutor v. Lubanga Dyilo, 10 luglio 2012. Questo costituisce il primo processo dinanzi la Corte in materia di reclutamento e arruolamento di bambini di età inferiore ai 15 anni.

¹² Rome Statute, cit., 17 luglio 1998, art. 8, par. 2, lett. b (iv).



*a cura del **Ten. Col. (EI) Elpidio CRISPINO**
Ufficiale del Corpo dei Bersaglieri appartenente al 180° Corso
dell'Accademia Militare dell'Esercito Italiano, il Ten.Col. Elpidio CRISPINO
è attualmente in servizio presso l'Ufficio Cooperazione Internazionale del
Terzo Reparto dello Stato Maggiore della Difesa*

CRIPTOVALUTE e JIHAD

Sommario

L'elaborato approfondisce la relazione tra terrorismo internazionale di matrice jihadista e il mondo delle criptovalute effettuando un'analisi trasversale del fenomeno dei Bitcoin, dalle basi ideologiche radicate nello Stato Islamico al quadro giuridico-normativo di riferimento, presentando diversi casi di finanziamento a gruppi terroristici dal 2012 al 2024.

Il sistema finanziario virtuale che comprende nel 2024 più di 7000 diverse monete, prima fra tutti i Bitcoin, ha attirato l'attenzione delle organizzazioni criminali, comprese quelle terroristiche quali Al-Qaeda, Hezbollah e Hamas. Insinuandosi nei vuoti normativi incautamente lasciati dai legislatori, sono stati abili, anno dopo anno, a valorizzare il fenomeno del *crowdfunding* e dello *jurisdiction shopping*, arrivando a riempire le casse dei propri gruppi terroristici con denaro digitale per milioni di dollari. Il rapporto tra valute digitali e mondo islamico rimane comunque molto turbolento, sebbene la finanza dei Paesi arabi sia molto aperta all'evoluzione tecnologica. Su tale scia in Asia, a Singapore, è stata lanciata la prima criptovaluta conforme alla *Sharia*.

L'articolo affronta inoltre l'evoluzione del Califfato Virtuale (*E-Caliphate*) e le significative misure di prevenzione attuale dall'Unione Europea tese ad arginare il dilagare delle criptomonete in relazione al riciclaggio di denaro (*Anti-Money Laundering*) e al finanziamento del terrorismo (*Counter Terrorism Funding*).

Abstract

The paper explores the relationship between jihadist international terrorism and the world of cryptocurrencies, making a transversal analysis of the Bitcoin phenomenon, from the ideological bases rooted in the Islamic State to the legal reference framework, presenting several cases of financing to terrorist groups from 2012 to 2024.

The virtual financial system, which includes in 2024 more than 7000 different currencies, especially Bitcoin, has drawn the attention of criminal organizations, including terrorist organizations such as Al-Qaeda, Hezbollah and Hamas. By creeping into the legal gaps left unwisely by legislators, they have been able,

year after year, to exploit the phenomenon of crowdfunding and jurisdiction shopping, even filling the coffers of their terrorist groups with digital money worth millions of dollars.

The relationship between digital currencies and the Islamic world remains very turbulent, although the finance of the Arab countries is very open to technological evolution. In the same vein, the first Sharia-compliant cryptocurrency has been launched in Asia, in Singapore.

The article also addresses the evolution of the Virtual Caliphate (E-Caliphate) and the significant current prevention measures by the European Union aimed at curbing the spread of cryptocurrencies in relation to the money laundering (Anti-Money Laundering) and the financing of terrorism (Counter Terrorism Funding).

L'evoluzione ideologica, propagandistica e strategica del finanziamento al terrorismo

La prima volta che un gruppo terroristico di stampo internazionale promuove l'utilizzo delle criptomonete per finanziare la *jihad* avviene ad ottobre 2017 con il *web magazine al-Haqiqa* (la Verità), curato da Al-Qaeda in Siria. L'invito sancisce, nell'ambito dei metodi di finanziamento al terrorismo, il transito dalla fase di sperimentazione alla fase di condotta di un nuovo *asset* economico-strategico per i terroristi islamici.

Gli anni a valle di questo episodio sono determinanti per l'evoluzione del finanziamento globale del terrorismo internazionale, in quanto il collegamento tra *jihad* e criptovalute evolve radicalmente sul piano ideologico, propagandistico e strategico. Numerosi gruppi terroristici di matrice islamica risultano di fatto fortemente orientati alla finanza moderna e all'opportunità offerte dal mercato.

Nei territori occupati tra Iraq e Siria, l'Isis sembra inarrestabile: decapita giornalisti di fronte alle telecamere, distrugge siti archeologici, si dota di una complessa macchina amministrativa, giuridica e burocratica che governa 8 milioni di cittadini e ha entrate per miliardi di dollari. Ed è proprio in questo contesto che nasce l'interesse per le criptovalute e la *blockchain*: ogni utente seppur riconoscibile attraverso un codice alfanumerico non è individuabile tramite la sua reale identità.

L'innovazione di questo sistema di pagamento è basato sul concetto di *distrubuted ledger technology* che consente transazioni finanziarie tra soggetti pari, senza la necessità che esse debbano essere convalidate e registrate da un'autorità centrale, quale un governo o una banca, come avviene per le valute tradizionali.

Tale portata innovativa ha attirato in pochissimi anni l'attenzione di molti, nonostante i concreti rischi di investimento dovuti proprio alle caratteristiche intrinseche di questo nuovo e alternativo insieme finanziario. Con un effetto domino impressionante, il sistema monetario delle criptovalute, che comprende nel 2024 più di 7000 diverse monete, prima tra tutti i Bitcoin (BTC), si è diffuso passo dopo passo sempre più a livello globale, entrando sia nelle case di comuni cittadini sia nei palazzi governativi.

La cosa straordinariamente sconvolgente è che le organizzazioni criminali, comprese quelle terroristiche quali *Hezbollah*, *Hamas*, la Compagnia mercenaria *Wagner* (oggi nota come *Africa Corps*) non sono state a guardare. I meccanismi di trasferimento di moneta, risultando del tutto anonimi, hanno allertato le *intelligence* di mezzo mondo, in quanto il sistema Bitcoin viene utilizzato anche

come canale per il riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite e per il finanziamento al terrorismo internazionale. Per finanziarsi, i criminali sfruttano i gap normativi lasciati dai legislatori, esplorando inusuali opportunità del mercato, come le criptovalute, e facendo ricorso a pratiche illegali, come la copertura dei paradisi fiscali e il riciclaggio di denaro. Spesso con la compiacenza di imprese e istituti bancari presenti nell'economia legale (vedasi i c.d. paradisi fiscali) e nonostante le rigide procedure previste dalle Autorità, quali la verifica della clientela e gli obblighi per le banche di collaborare con gli operatori investigativi, riescono a riciclare denaro alla luce del sole e a ricevere donazioni con campagne di *crowdfunding*, anche tramite *social media*, come quelle effettuate a favore delle organizzazioni non profit, di beneficenza ed organizzazioni non governative. Anche il fenomeno specifico dello *jurisdiction shopping* assume un peso specifico particolare: le organizzazioni criminali, sfruttando la scarsa armonizzazione tra i diversi approcci normativi nazionali, ricercano le migliori piazze in cui operare a seconda della finalità da conseguire e, pertanto, decidono ad esempio di trafficare opere d'antiquariato in quello stato dove la norma è meno rigida.

Al fine di comprendere appieno tutte le strade percorse dalle organizzazioni terroristiche, soprattutto quelle jihadiste, per finanziarsi si vuole andare ora a trattare seppur brevemente alcuni sistemi alternativi di trasferimento di fondi quali i *Money transfer*, l'*Hawala* ed gli *Euro to Euro*, sempre più diffusi nel mondo mussulmano. I primi sono utilizzati legalmente per il versamento di somme di denaro da un Paese all'altro: le cifre, nel caso dei terroristi, però devono restare basse per evitare le norme di antiriciclaggio. La tecnica usata è quella del frazionamento orizzontale verticale: lo stesso piccolo versamento viene ripetuto più volte in diversi *money transfer*, oppure diversi soggetti inviano piccole somme di denaro allo stessa persona in diversi momenti. In secondo luogo, l'*hawāla*, l'antico sistema di trasferimento del credito nato in Medio Oriente nel Medio Evo che in arabo significa ordine di pagamento, permette di trasferire denaro, senza movimentare fisicamente il denaro da un Paese all'altro, tramite alcuni intermediari (*hawaladar*) che, dietro pagamento di una commissione, consegnano al destinatario la somma decisa da chi ha disposto l'ordine. La terza modalità, che opera al di fuori dei circuiti legali, è il sistema "*Euro to Euro*" che consente l'invio di soldi dall'Europa utilizzando uffici e "sportelli" alternativi, spesso corrispondenti ad attività commerciali etniche. Al cliente che spedisce viene rilasciata una *password* che viene comunicata al destinatario per l'incasso del denaro presso gli stessi sportelli alternativi dall'altra parte del mondo, spesso in Nigeria. L'attività commerciale poi gestisce come proventi regolari del negozio le somme di denaro illegalmente accumulate. Tuttavia, il rapporto tra valute digitali e mondo islamico rimane molto turbolento, sebbene la finanza dei Paesi arabi sia molto aperta all'evoluzione tecnologica: l'Islam si è dimostrato in questi anni diviso sull'argomento perché il Corano sembrerebbe vietare il commercio in criptomonete. La letteratura sull'argomento presenta un ampio dibattito. Da un lato numerosi Paesi tra cui Egitto, Kuwait, Algeria, Marocco, Bangladesh e Turchia hanno tentato di mettere un freno alle monete virtuali, perché non conformi ai valori islamici. Diverse Autorità religiose hanno addirittura lanciato delle vere e proprie *fatwa* (condanne) contro i Bitcoin perché porterebbero frode e ignoranza, equiparando il sistema a quello delle scommesse, vietate dal diritto islamico. Dall'altro lato ritroviamo Paesi, soprattutto africani, dove le criptovalute spopolano, come

Nigeria, Uganda, Tanzania e Kenya ma anche Arabia Saudita e Emirati Arabi. Sorprendentemente in Asia, a Singapore, è stata addirittura lanciata la prima criptovaluta concepita per la finanza islamica “Goldx”, che emettendo *token* (gettoni) garantiti dall’oro fisico custodito in depositi di Stato, risulterebbe conforme alla *sharī’a*.

Il sistema *jihād* nel *crowdfunding* delle criptovalute: dall’incapacità al successo

Risale al 2012 il primo caso documentato: è una pagina anonima apparsa nella galassia del *deep web* denominata “*Fund the Islamic Struggle without leaving a trace*” (finanzia la lotta islamica senza lasciare traccia). Una campagna di donazione per finanziare i *mujahideen* contro gli Stati Uniti via Bitcoin con poche istruzioni pratiche e religiose: sono raccolti solamente l’equivalente di 50 dollari, ma è solo l’inizio.

Nel 2014 la rivista *Dabiq* dell’Isis è intenta a vendere monete preziose in oro, argento e rame utilizzate come mezzo di scambio nei territori fisicamente occupati dalla Stato Islamico. Tra i mezzi di pagamento accettati, appaiono anche i BTC.

Sempre nello stesso anno, viene pubblicizzato in “*Bitcoin wa Sadaqat al-Jihad*” (Bitcoin e la carità della *jihād*), un articolo di propaganda che si propone come il *white paper* jihadista dei Bitcoin.

L’articolo elenca, distorcendoli per fini terroristici, i pilastri e principi dell’Islam che saranno ripresi in tutte le successive campagne di donazione *jihadiste* che accettano criptovalute:

- *Zakāt*: elemosina legale obbligatoria, solitamente fissata al 2,5% che può aumentare in tempi di guerra, pagata per donare una quota del proprio capitale;
- *Sadaqa*: la carità volontaria dei fedeli;
- *Jihad bil maal*: una donazione in soldi da parte di chi non può combattere per la *jihād* ma vuole comunque avere un ruolo attivo.

Nel 2015 viene lanciata una vera e propria campagna di donazione che accetta Bitcoin che stravolge le richieste pubbliche di supporto. Un’alleanza di gruppi jihadisti salafiti della striscia di Gaza lancia la raccolta *Jahezona* grazie all’*Ibn Taymiyya Media Center (ITMC)*, il reparto media del *Mujahideen Shura Council (MSC)*: per la prima volta i terroristi, grazie all’anonimato delle criptovalute, chiedono apertamente contributi e donazioni, anche su canali social, come Telegram e Twitter, dove viene ripetutamente mostrato il codice QR corrispondente al codice del conto Bitcoin. La campagna fino al 2017 riceve miseramente l’equivalente di 500 dollari, ma nel 2018 le cose cambiano e incassa due grosse donazioni di 289.273,87 e 123.020,68 dollari USA.

Nel 2016 per la prima volta un membro dell’*Islamic State Hacking Division* (una dei reparti informatici di Daesh), Ardit Ferizi, albanese cresciuto in Kosovo, noto sul *web* con il nickname di “*Albanian Hacker*”, chiede un riscatto di 2 Bitcoin (al tempo \$500) per rimuovere un virus dalla rete informatica di un gestore dell’Illinois negli USA, mentre ruba informazioni personali sugli utenti al fine di stilare una *kill list* per Daesh. Nell’elenco finiscono 1351 esponenti del Governo americano e delle Forze Armate statunitensi.

Nel 2017, a seguito della perdita fisica delle roccaforti della Stato islamico in Siria, il sito *web Su Akhbar al-Muslimin* (Notizie musulmane) collegato a Daesh, invita i fedeli a donare in BTC: la campagna va quasi deserta e il sito viene chiuso

volontariamente o forse bloccato dalle Autorità. Sempre nel 2017, tra i tentativi online, ha fatto molto clamore una campagna di raccolta fondi e bitcoin via *social media*, in particolare Twitter e Telegram, ideata da un gruppo in Siria denominato *al-Sadaqah*. Tale termine non è stato scelto a caso: esso significa “la carità volontaria dell’Islam” ed è un invito ai fedeli mussulmani a donare in assoluto anonimato. La campagna (che ha ricevuto un esiguo numero di transazioni per un totale inferiore a 1.000 dollari) è circolata sui canali di *Hay’at Tahrir Al-Sham (HTS)*, collegati direttamente ad al-Qaeda e viene introdotta da una citazione dello studioso islamico Ibn Taymiyyah riferito alla già menzionata *jihād bil maal*: chi non può prendere parte alla guerra può fare una donazione.

Arriviamo al 2018: il gruppo *Malhama Tactical Team*, creato nel 2016 da un ex militare uzbeko, attivo nella zona di Idlib al fianco di *Hay’at Tahrir al-Sham*, la coalizione di Al-Qaeda in Siria, è il primo gruppo di mercenari che lavora esclusivamente con organizzazioni islamiche estremiste. Grazie ai canali social come Youtube, Twitter e Telegram il gruppo riesce a promuoversi bene e lancia una raccolta fondi rivolta prevalentemente ai simpatizzanti occidentali dell’organizzazione per raccogliere Bitcoin per l’acquisto di armi, munizioni e provviste per i combattenti. La campagna, che accetta anche un’altra moneta virtuale che offre maggiore anonimato, Zcash, è tuttavia quasi fallimentare, raccogliendo l’equivalente di soli 50 dollari.

Sempre lo stesso anno, le Brigate al-Qassam, il braccio armato del gruppo palestinese di Hamas, pubblicizza in diverse lingue sul proprio sito una moderna campagna di donazione in BTC. Simpatizzanti e sostenitori sono invitati ad unirsi alla lotta con una donazione utilizzando il codice QR, relativo al conto Bitcoin, e a condividere il *link* relativo alla raccolta con altri utenti per diffondere quanto più possibile la comunicazione. Sul sito ci sono anche alcune rassicurazioni in merito alla non tracciabilità, da parte delle Autorità, degli utenti che completano le transazioni finanziarie. L’accaduto allerta immediatamente l’intelligence israeliana.

Da quanto emerso dai casi presentati dal 2012 al 2019, le criptovalute, seppur hanno per alcuni palesato l’incapacità del sistema *jihad* nel *crowdfunding*, hanno per altri aperto nuove strade alla decentralizzazione e alla polverizzazione del terrorismo islamico internazionale. Una cosa è certa, il concetto di elusione del sistema bancario occidentale costituisce un caposaldo delle organizzazioni terroristiche. Dal 2021, Hamas sceglie di affidarsi al denaro digitale iniziando a riempire le proprie casse di criptovalute, per un valore pari a circa 41 milioni di dollari, attraverso sofisticate campagne di *fundraising*. Anche *Hezbollah* l’organizzazione paramilitare libanese beneficia di tale sistema. In quell’anno il Ministero della Difesa e il *National Bureau for Counter Terror Financing* di Israele chiedono il sequestro di 67 conti digitali su Binance, la più grande borsa di criptovalute del mondo. Da alcuni report, emergerebbe che nel 2023, poco prima dell’attacco a Israele del 7 ottobre, le Brigate Al-Qassam di Hamas abbiamo ricevuto parecchie donazioni in criptovalute.

Non da ultimo, anche il conflitto russo-ucraino sembra che si sia tristemente affermato quale terreno fertile per riciclaggio di denaro sporco e per sovvenzioni illecite trasversali. Nonostante specifiche sanzioni europee e americane tese ad implementare le restrizioni contro criptovalute e raccolte di fondi virtuali, le parti coinvolte hanno continuato ad operare quasi indisturbate anche nel 2024: da un lato la Russia che è riuscita ad aggirare tali sanzioni ricorrendo spesso a raccolti di fondi in moneta virtuale pubblicizzate da *influencer* e celebrità russe,

dall'altro, l'Ucraina che è il quarto paese al mondo per utilizzo di criptovalute e punta ad affermarsi quale *hub* mondiale delle valute digitali.

La Direttiva Europea 843/2018 contro il Califfato Virtuale

Lo Stato Islamico che è uscito dal confronto con le potenze occidentali fortemente ridimensionato ha provato ad espandersi su nuove aeree di influenza e a sfruttare i vantaggi offerti dal *web*, in particolare cavalcando anonimato e flessibilità.

Talvolta si discute di Califfato Virtuale (*E-Caliphate*) in quanto lo stesso, pur perdendo la sua dimensione fisica, non ha mai perso la sua connotazione internazionale, tramite internet o il *dark web*, dando impulso nel corso degli anni a strutture esistenti quali la *Islamic State Hacking Division* o la *United Cyber Caliphate*. Nonostante la sconfitta militare sia indiscutibile, ha provato a rivivere scommettendo su Bitcoin e criptovalute, così come sta facendo Hamas nella Striscia di Gaza.

I numerosi interventi legislativi promossi *in primis* dall'Unione Europea devono essere considerati solamente come l'inizio di un processo di regolamentazione del mondo delle criptovalute in quanto si dovrebbe puntare alla creazione di un organismo non governativo internazionale che regoli, normi e controlli l'utilizzo delle monete virtuali a livello globale.

La Direttiva Europea 843 del 30 maggio 2018 costituisce il principale riferimento normativo che meglio delinea il contesto delle criptomonete in relazione alle misure di prevenzione ai fini di riciclaggio di denaro (*Anti-Money Laundering*) e finanziamento del terrorismo (*Counter Terrorism Funding*). L'Europa è stata negli ultimi anni devastata, soprattutto psicologicamente, da numerosi attentati terroristici e, pertanto, si è voluto, oltre a mettere in campo vere e proprie operazioni militari da parte degli organi di polizia e dei reparti militari, anche colmare quei gap normativi legati alle nuove modalità con cui i gruppi terroristici finanziano e svolgono le proprie azioni.

In particolare, l'Europa si è dotata di strumenti e misure volte a garantire una maggiore trasparenza nelle operazioni finanziarie di tutti i soggetti giuridici, sia che si tratti di singoli individui sia che si parli di società complesse e articolate. Dal punto di vista finanziario, il contrasto efficace e duraturo al terrorismo internazionale richiederebbe l'adozione da parte di un'organizzazione sovranazionale, individuata nell'Organizzazione delle Nazioni Unite, di una Convenzione a livello globale per creare un "ambiente economico legalmente orientato" che permetta di colpire l'obiettivo individuato senza l'opposizione dei singoli Stati.

Certo, l'idea di una convezione globale è abbastanza utopica perché gli interessi in gioco sono altissimi. In questa cornice, resta molto attuale da parte di numerosi studiosi la teoria finanziaria *follow the money* che rimane uno dei pilastri della lotta al terrorismo, che si chiami Al Qaeda, ISIS o Hezbollah.

Bibliografia

Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA) 2024 dell'European Union - Europol.

2024 National Terrorist Financing Risk Assessment del Department of the Treasury USA.

National Risk Assessment (NRA) di Gennaio 2024 della Confederazione Svizzera.

Rapporto Annuale 2023 della UIF – Banca d'Italia di maggio 2024.

2023 European Union Terrorism Situation and Trend Report.

Rassegna della Giustizia Militare del Ministero della Difesa, n.2/2023.

Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento – DIA di luglio/dicembre 2022.

Rapporto Annuale 2020 della UIF – Banca d'Italia di maggio 2021.

ANGSTROM J. - WIDEN J.J., *Contemporary Military Theory – The dynamics of war*, Routledge, Sweden, 2015.

CALIGIURI M., “*Per un'intelligence del futuro - La sicurezza paradigma della contemporaneità*”, in Rassegna della Giustizia Militare della Procura Militare Generale presso la Corte Suprema di Cassazione, n.4/2019, p.6

CAPACCIOLI S., *Il contesto dei cryptoassets e del cash out alla luce della nuova Direttiva Europea 2018/843 V Direttiva AML*, in Coinlex, Roma, 16 dicembre 2019.

Decreto Legislativo n.125 del 4 ottobre 2019, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

DI VIZIO F., *Monitoraggio dei flussi finanziari e delle attività commerciali al fine di garantire la sicurezza europea*, Banca d'Italia, Roma, 24-25 ottobre 2019.

GALLIPPI N., “*Il terrorismo islamico*”, in UNUCI, n.5/6, Luglio/Settembre 2019, p.9.

Relazione annuale per il 2018 della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo.

Relazioni del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia - 2° semestre del 2018 - 1° semestre del 2019.

SAMURRI L., “*Finanziamento al terrorismo internazionale e paradisi fiscali*”, in Rassegna della Giustizia Militare della Procura Militare Generale presso la Corte Suprema di Cassazione, n.4/2019.

SHELLEY L. - BENCHEHIDA H., *Targeting the de-materialised Caliphate – extremism, radicalization and illegal trafficking*, NATO Defence College Foundation, Roma, febbraio 2019.

SPREA L., *ComputerIdea Bitcoin&Criptomonete*, Sprea Editori, Milano, 2018.

TETI A., “*Cyber espionage e cyber counterintelligence*”, Rubettino, Soveria Mannelli (Cz), 2018.

ZAFARANA G., Il recepimento della Direttiva (UE) 843/2018 nell'ordinamento nazionale. Il ruolo e l'attività della Guardia di Finanza nel sistema di prevenzione anticiclaggio, Camera dei Deputati e Senato della Repubblica, Roma, 17 settembre 2019.

Direttiva (UE) 2018/843 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione Europea del 30 maggio 2018, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Decreto Legislativo n.90 del 25 maggio 2017, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Direttiva (UE) 2017/541 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione Europea del 15 marzo 2017, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Direttiva (UE) 2015/849 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione Europea del 20 maggio 2015, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Decreto Legislativo n.231 del 21 novembre 2007, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.



STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT



EDITORIALE

Un detto della sapienza ebraica recita: “se tutte le risposte fossero date sarebbe chiuso il futuro”. La nostra Rivista non intende fornire tutte “le risposte”, ma caso mai ampliare il numero delle domande per suscitare ulteriori riflessioni sui temi che si propone d’indagare.

Il presente fascicolo segna anche una tappa storica interna al CASD stesso poiché il 29 luglio u.s., alla presenza del Signor Ministro della Difesa, On. Guido Crosetto, si è svolta la cerimonia di passaggio di consegne con il passaggio della Bandiera d’Istituto tra l’Ammiraglio di Squadra Giacinto Ottaviani e il Generale di Corpo d’Armata Stefano Mannino, testimoniando così non solo il carattere “militare” della nostra Scuola Superiore Universitaria ma anche un significativo momento di avvicendamento. Quindi questo è il primo fascicolo edito sotto una nuova presidenza e comando; un ulteriore passo verso nuovi traguardi ma che ha ben in mente il punto dal quale si è partiti.

Tutti noi stiamo assistendo ad una fase intensa dei rapporti internazionali in cui emerge sempre di più il nostro ruolo, con particolare riferimento a due aree: l’Africa e l’Indo-Pacifico. L’Italia sembra così guardare avanti non solo nel bacino del Mediterraneo “allargato” ma anche nei mari d’Oriente. Se dunque l’attenzione verso l’Indo-Pacifico è ormai cosa acclarata, lo è parimenti il così detto “Piano Mattei” per l’Africa. Africa e Indo-Pacifico sono zone del globo distanti geograficamente, ma in realtà sono geopoliticamente vicinissime, si direbbe quasi contigue, in quanto gli interessi nazionali italiani – e con essi anche la nostra sicurezza – sono intimamente legati ad entrambe tali aree e per varie ragioni.

Chiaramente se l’Indo-Pacifico è una zona d’interesse relativamente “nuova”, seppur in via di maggior edificazione, l’Africa è una vera e propria “emergenza”. Per questo proprio qui al CASD si è deciso di dare vita ad una tavola rotonda incentrata sul Piano Mattei, un piano che, rifacendosi all’esperienza umana e professionale di un grande italiano come fu Enrico Mattei, desidera porre al centro degli interessi nazionali e delle relazioni internazionali l’Africa e quindi il dialogo con tale continente. Il Piano Mattei, dal punto di vista prettamente ideologico, rappresenta un rilevante cambio di paradigma rispetto ad un passato che era intriso di assistenzialismo se non addirittura in certi casi, di vero e proprio neo-colonialismo. Il Piano mira a creare, infatti, un rapporto costruttivo

con i Paesi africani nostri vicini, ovvero una partnership alla pari, segnando così la strada di una nuova attitudine nelle relazioni internazionali verso le nazioni africane, a noi vicine ed anche in grandissima parte, a noi amiche. Gli Stati “pilota” saranno infatti Algeria, Camerun, Costa d'Avorio, Egitto, Etiopia, Kenya, Libia, Marocco.

In estrema sintesi esso si concretizza in una strategia di cooperazione tra Italia e Africa mirante a incentivare lo sviluppo economico e sociale del continente africano per mezzo di una crescita sostenibile e reciproca tra Europa e Africa. Il piano, articolato in settori principali (educazione, sanità, agricoltura, gestione delle risorse idriche ed energia) possiede come obiettivo lo stimolo di investimenti in tali ambiti, al fine di promuovere la stabilità economica, una crescita sostenibile e ridurre le migrazioni irregolari. Il Piano, con finanziamento iniziale di 5,5 miliardi di euro, mira anche a rafforzare la cooperazione energetica (soprattutto nell'ambito delle energie rinnovabili), migliorando così la sicurezza energetica dell'Europa tramite nuove partnership con i Paesi africani produttori di energia.

L'Italia vuole farsi portavoce pratica di tutto ciò; le ricadute positive di tale ambizioso e complesso progetto sono di facile intuizione per tutti.

In margine a queste scarse righe di Editoriale desidero ringraziare tutti gli Autori del presente fascicolo unitamente a coloro che lavorano nella Redazione e a tutti nostri Lettori e Lettrici auguro: buona lettura!

Il Capo Redattore
Col. AArn PIl. Loris Tabacchi

COVER STORY	I
DISCUSSIONI (non soggette a <i>peer review</i>)	
Brevi riflessioni a margine della Lectio Magistralis del Professor Fausto Pocar su “Le sfide contemporanee della giustizia penale internazionale” G. Beninati	IV
Criptovalute e Jihad E. Crispino	IX
EDITORIALE	2
ARTICOLI	
Sfide del diritto internazionale tra armi autonome e spaziali. La strategia di difesa europea U. Bonavita	9
A definition of Cognitive dimension and its exploitation in the Military Affairs A. Cambria – M. Curcio	35
With or without how? The way instructions are provided by leaders when assigning tasks matters L. Ferrante	53
Italy and the Indo-Pacific: the Strategic Dilemma of a Mediterranean Middle Power M. Mazziotti di Celso – G. Natalizia – L. Termine	69
Condizione militare o benessere organizzativo: <i>Due facce della stessa medaglia</i> G. Tatone	83
CONFERENCE REPORT	
IL PIANO MATTEI: “La prospettiva italiana verso il Mediterraneo nel quadro europeo e atlantico” C. Capone – M. Del Giorno – L. Gatteschi – A. Pola – S. Scardaoni	95
Avvicendamento alla presidenza del Centro Alti Studi Difesa (CASD) M. Del Giorno – L. Gatteschi – A. Pola – S. Scardaoni	101
Change in the presidency of the Centre for Defense Higher Studies (CASD) M. Del Giorno – L. Gatteschi – A. Pola – S. Scardaoni	105
RECENSIONI	111





Ministero della Difesa

Periodico della Difesa
Registrazione Tribunale di Roma n. 88/2023 in data 22.06.2023
Codice Fiscale 97042570586
ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150763

Direttore Responsabile
Amm. Sq. Giacinto Ottaviani

Direttore Scientifico
Prof.ssa Daniela Irrera

Capo Redattore
Col. AArnn Pil. Loris Tabacchi

Redazione
Contramm. Massimo Gardini

Segreteria di redazione
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
1° Aviere Capo Alessandro Del Pinto

Progetto grafico
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
Serg. Manuel Santaniello

Revisione e coordinamento
Funz. Amm. Aurora Buttinelli - Ass. Amm. Caterina Tarozzi

Comitato Editoriale
Gen. B. Gualtierio Iacono - C.V. Fabio Burzi - Col. Antonio Iurato - Col. Loris Tabacchi

Comitato Scientifico
Prof. Gregory Alegi, Prof. Francesco Bonini, Prof. Gastone Breccia, Prof. Stefano Bronzini, Prof. Vincenzo Buonomo, Dott. Giovanni Caprara, Amm. Giuseppe Cavo Dragone, Prof. Danilo Ceccarelli Morolli, Prof. Alessandro Colombo, Prof. Giuseppe Colpani, Col. Alessadro Cornacchini, Prof. Salvatore Cuzzocrea, Prof.ssa Simonetta Di Pippo, Prof. Massimiliano Fiorucci, Prof. Elio Franzini, Prof. Stefano Geuna, Prof. Umberto Gori, Prof. Edoardo Greppi, Amb. Riccardo Guariglia, Prof. Nathan Levaldi Ghiron, Prof. Matteo Lorito, Prof.ssa Daniela Mapelli, Prof. Gavino Mariotti, Amb. Giampiero Massolo, Prof. Carlo Odoardi, Amm. Sq. Giacinto Ottaviani, Prof.ssa Marcella Panucci, Col. Luca Parmitano, Prof.ssa Antonella Polimeni, Dott. Alessandro Politi, Prof. Andrea Prencipe, Prof. Giulio Prosperetti, Prof. Leonardo Querzoni, Amb. Riccardo Sessa, Prof. Atsushi Sunami, Prof. Michele Vellano

Tutti gli articoli sono sottoposti a Peer-Review "Double Blind"

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



ARTICOLI
(Sezione soggetta a peer-review)



Umberto Bonavita

Giurista e analista geopolitico. Specializzato in diritto diplomatico e relazioni internazionali.

SFIDE DEL DIRITTO INTERNAZIONALE TRA ARMI AUTONOME E SPAZIALI. LA STRATEGIA DI DIFESA EUROPEA

ABSTRACT

Nell'era della svolta tecnologica e dell'innovazione, l'attuale normativa non riesce a tenere il passo con il progresso del settore. Il diritto internazionale ha la possibilità di creare e regolamentare un quadro globale del sistema. La legislazione orientata al futuro consentirebbe di sfruttare le capacità esistenti della tecnologia e prevederne il futuro avanzamento. Per quanto riguarda l'Unione Europea, risulta di fondamentale importanza chiarire le regole sulla gestione del settore della difesa e di un apposito organismo decisionale. Nell'ambito della sicurezza e della difesa, la dipendenza dalla tecnologia spaziale aumenta con la diffusione di satelliti evoluti che migliorano comunicazione, sorveglianza e ricognizione. I continui progressi tecnologici aprono nuove frontiere nello spazio, dalla difesa missilistica o sistemi autonomi avanzati fino a coinvolgere la geopolitica e le strategie dei Paesi occidentali e non. Il presente articolo esamina le complessità del diritto internazionale nella regolamentazione sulle tecnologie emergenti, in particolare armi autonome e spaziali. Si sofferma inoltre sui problemi legati all'attuazione della strategia di difesa dell'UE, tenendo conto di documenti strategici e iniziative attuali nel settore della sicurezza e della difesa UE.

In the era of technological breakthrough and innovation, current legislation cannot keep pace with the progress of the sector. International law has the possibility of creating and regulating a global framework of the system. Future-oriented legislation would make it possible to exploit the existing capabilities of the technology and predict its future advancement. As regards the European Union, it is of fundamental importance to clarify the rules on the management of the defense sector and a specific decision-making body. In the security and defense sector, the reliance on space technology increases with the diffusion of advanced satellites that improve communication, surveillance and recognition. Constant technological progress develops new frontiers in space, from missile defense or advanced autonomous systems to the geopolitics and strategies of Western and non-Western countries. This article examines the complexity of international law in regulating emerging technologies, especially autonomous and space-based weapons. It also focuses on issues related to the implementation of the EU defense strategy, considering strategic documents and current initiatives in the EU security and defense sector.

Introduzione

Nel mondo contemporaneo definito dai costanti e rapidi progressi tecnologici, l'interazione tra diritto internazionale e nuove tecnologie crea numerose nuove sfide ed opportunità.

Lo scopo di questo articolo è quello di esaminare la questione del diritto internazionale nel contesto delle nuove tecnologie, concentrandosi sull'interconnessione tra disposizioni giuridiche e sviluppo tecnologico. Il caso dell'intelligenza artificiale e delle armi autonome dà origine a numerosi problemi correlati alla responsabilità, all'etica e ai diritti umani, che mettono in discussione alcuni dei concetti giuridici tradizionali, e presuppone una profonda rivalutazione delle norme giuridiche esistenti.

Non c'è dubbio che siano dovuti ad un elevato tasso di cambiamento delle condizioni internazionali e del diritto internazionale. Gli innumerevoli trattati, convenzioni e norme necessitano di modifiche costanti per regolamentare le entità transfrontaliere e nuovi tipi di guerre. Un esempio lampante è l'uso pacifico dello spazio che, nell'ultimo mezzo secolo, si è trasformato in un nuovo "campo di battaglia".

I progressi nella militarizzazione dello spazio hanno notevolmente aumentato la capacità distruttiva potenziale della guerra spaziale. In tali scenari, la sicurezza diventa un gioco a somma zero che spesso si traduce in una corsa agli armamenti. L'ambiente è particolarmente impegnativo nello spazio, dove i satelliti sono intrinsecamente fragili e vulnerabili. Questa vulnerabilità rende più facile attaccare obiettivi spaziali piuttosto che proteggerli. Gli Stati basano le valutazioni delle minacce sulle capacità degli avversari piuttosto che sulle loro intenzioni.

Di conseguenza, lo sviluppo della tecnologia offensiva nello spazio è guidato dalla necessità di stare al passo con gli avversari. Caratterizzata per dinamica di azione-reazione, questa situazione incarna un classico dilemma della sicurezza.

La nuova strategia di difesa dell'UE offre alla Comunità la possibilità di rafforzare la propria influenza nella risoluzione dei problemi globali dell'umanità, vale a dire la guerra, la lotta per le fonti energetiche, il cambiamento climatico e le crisi sanitarie. Tuttavia, non importa quanto ambiziosa possa essere la «Bussola Strategica», a quanto pare, la sua portata e i suoi risultati dipenderanno in modo cruciale dalla misura in cui gli Stati europei saranno disposti a rivedere le proprie ambizioni di difesa nazionale. Ciò solleva la questione sulla possibilità che l'UE sia in grado di affrontare le sfide alla sicurezza e attuare una strategia di difesa. Lo scopo dell'articolo è anche quello di ricercare e analizzare i problemi chiave dell'implementazione della strategia di difesa UE, le prospettive e le possibili traiettorie del suo sviluppo.

Autonomia e sovranità strategica europea nel campo della sicurezza e della difesa

Il termine "autonomia strategica" ha un'origine francese e si definisce come la capacità di utilizzare in modo indipendente il proprio potere militare. Nell'interpretazione moderna il concetto di "autonomia strategica europea" riguarda la capacità di decidere e determinare in modo indipendente la propria priorità nel campo della sicurezza e della politica estera, tenendo conto delle questioni finanziarie, istituzionali e politiche, sia che avvenga in partenariato con Paesi terzi o, se necessario, in modo indipendente¹.

L'autonomia strategica effettiva è caratterizzata dalla capacità di creare, cambiare e controllare regole internazionali, in contrapposizione alla sottomissione inconscia

¹ BAILES A.J.K., "The European Security Strategy an evolutionary history". Stockholm international peace research institute, 2005, n. 10, pp. 1-34.

alle regole degli altri. Il contrario dell'autonomia strategica è la dipendenza dalle decisioni strategiche prese da altri Stati².

La tradizionale definizione di autonomia ha ampliato il suo significato, dove oltre a concetto di *Hard Power*, ci sono questioni di difesa, energia, materie prime, sanità, innovazione, finanza, ecc. Tuttavia, si riconosce che l'essenza del concetto di "autonomia strategica europea" sia legata alla comprensione etica della sicurezza³.

L'Unione Europea è un soggetto di relazioni internazionali, che attua un'identità europea, esprime la posizione dei cittadini dell'UE, dirige la politica basata su principi democratici e ha il potere di valutare e legiferare. È dunque sovrana all'interno di una organizzazione multilaterale.

Inizialmente, l'idea di un'autonomia di difesa europea apparve in una dichiarazione franco-britannica del 1998. La chiarezza della dichiarazione è pari al suo contenuto ambizioso: "al fine di essere un attore a pieno titolo sulla scena internazionale, la Comunità deve avere la possibilità di fare azioni indipendenti, garantite dal potere militare, dagli strumenti per prendere decisioni e dalla volontà di rispondere alle crisi internazionali"⁴.

Un tentativo concreto è avvenuto nel 2016 con la Strategia Globale dell'UE in materia di politica estera e di sicurezza⁵. Questa mira a migliorare l'efficacia della politica di sicurezza e di difesa dell'UE, anche attraverso la cooperazione rafforzata tra le forze armate degli Stati membri e una migliore gestione delle crisi. Adottata dal Consiglio dell'UE nel novembre 2016, la strategia si concentra sullo sviluppo della resilienza, sull'adozione di un approccio integrato ai conflitti e alle crisi e sul rafforzamento dell'autonomia strategica. È integrata dal piano di attuazione in materia di sicurezza e difesa, approvato dal Consiglio europeo nel dicembre 2016.

Il piano si concentra su tre priorità strategiche: reazione alle crisi e ai conflitti esterni; sviluppo delle capacità dei partner e protezione dell'UE e dei suoi cittadini. Tra le azioni concrete per conseguire questi obiettivi figurano la revisione coordinata annuale sulla difesa (CARD)⁶, la Cooperazione Strutturata Permanente (PESCO), una capacità militare di pianificazione e condotta (MPCC) e gli strumenti di risposta rapida dell'UE⁷.

Negli ultimi anni il contesto geopolitico ha subito evidenti cambiamenti. Pertanto, l'Unione europea per aumentare il proprio potenziale a livello globale, si è concentrata sulle ambizioni militari e sulle risorse del partenariato⁸.

Gli Stati membri dell'UE hanno dunque avviato una nuova iniziativa nel giugno 2020 sotto il nome di "Bussola Strategica". Il Consiglio europeo l'ha poi approvata nel marzo 2022⁹.

² LIPPERT, B. - ONDARZAN. - PERTHES V., "European strategic autonomy actors, issues, conflicts of interests". Stiftung Wissenschaft und Politik, 2019, n. 4. pp. 5-15.

³ "European strategic autonomy in defence. Transatlantic visions and implications for NATO, US and EU relations." RAND Corporation, 2021, p. 90,

https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1319-1.html (acc. 22 giugno 2024)

⁴ https://www.cvce.eu/content/publication/2008/3/31/f3cd16fb-fc37-4d52-936f-c8e9bc80f24f/publishable_en.pdf (acc. 23 giugno 2024)

⁵ <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10715-2016-INIT/it/pdf> (acc. 22 giugno 2024)

⁶ [https://www.consilium.europa.eu/it/policies/defence-security/#:~:text=La%20revisione%20coordinata%20annuale%20sulla%20difesa%20\(CARD\)%20%C3%A8%20intesa%20a,delle%20capacit%C3%A0%20di%20difesa%20europee.](https://www.consilium.europa.eu/it/policies/defence-security/#:~:text=La%20revisione%20coordinata%20annuale%20sulla%20difesa%20(CARD)%20%C3%A8%20intesa%20a,delle%20capacit%C3%A0%20di%20difesa%20europee.) (acc. 24 giugno 2024)

⁷ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/defence-security/> (acc. 24 giugno 2024)

⁸ LE GLEUT R. - CONWAY-MOURET H., "Quelle boussole stratégique pour l'Union européenne?", Sénat. 2021, http://www.senat.fr/rap/r20-753-2/r20-753-2_mono.html#toc2 (acc. 24 giugno 2024).

⁹ <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a-stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/> (acc. 24 giugno 2024)

La Bussola Strategica è un'iniziativa guidata dagli Stati membri dell'UE che mira a fornire chiarezza e orientamenti sulla politica di sicurezza e di difesa comune dell'UE, nonché a stabilire una comprensione comune delle principali sfide e minacce per l'Europa a breve e medio termine.

La bussola è stata strutturata in modo da indicare la strada per la futura azione dell'UE e a superare crescenti minacce quali: la competizione geopolitica, le rivalità economiche, lo sviluppo tecnologico, la disinformazione, la crisi climatica e l'instabilità regionale e globale. È capace di fornire maggiori orientamenti e una visione comune per gli sforzi dell'UE in materia di sicurezza e difesa nei prossimi 5-10 anni.

Per rafforzare la sicurezza e la difesa dell'UE, essa è strutturata attorno a quattro pilastri: partner; investimenti; azione e sicurezza.

Per quanto riguarda i partners, sono stati instaurati approcci più mirati in materia di sicurezza e difesa, rafforzando la cooperazione con l'ONU, la NATO, l'OSCE¹⁰, l'UA¹¹ e l'ASEAN¹². Con la firma a Bruxelles (gennaio 2023) di una dichiarazione congiunta UE-NATO si è delineata la visione condivisa delle azioni concertate, volte a contrastare le minacce comuni alla sicurezza. Con l'Unione Africana è stata attuata una cooperazione a sostegno di operazioni di pace a guida africana, anche tramite 600 milioni di euro nell'ambito dell'EPF per il periodo 2021-2024¹³.

Sul piano degli investimenti l'attenzione è stata rinnovata allo sviluppo congiunto di capacità di prossima generazione. Ulteriori incentivi sono stati stanziati per stimolare gli investimenti collaborativi degli Stati membri in progetti comuni e acquisizioni congiunte. È stata istituita una task force per le acquisizioni congiunte nel settore della difesa e per individuare le esigenze più urgenti degli Stati membri, grazie anche alla creazione di un polo di innovazione nel settore della difesa in seno all'Agenzia europea per la difesa.

Per quanto riguarda il pilastro dell'azione, è stata accresciuta l'efficacia degli strumenti civili e militari di gestione delle crisi. Cinque mila militari dell'UE sono stati formati per dispiegamento rapido, con duecento esperti di missioni PSDC¹⁴ pienamente equipaggiati e schierabili entro 30 giorni, anche in ambienti complessi. Nel campo della sicurezza, sono stati compiuti progressi nella capacità di prevedere le minacce per proteggere i cittadini. È stata rafforzata infatti la capacità di gestione delle crisi e potenziata la cooperazione nella cyberdifesa, anche mediante una nuova politica dell'UE in materia.

C'è ancora bisogno di rivedere la strategia per la sicurezza marittima dell'UE e costruire il pacchetto di strumenti dell'UE contro le minacce ibride. È necessario attuare una tabella di marcia su cambiamenti climatici e difesa e rafforzare la cooperazione antiterrorismo con gli Stati confinanti.

Inoltre, è di fondamentale importanza proteggere le risorse spaziali dell'UE e garantire che ciascuno possa trarre beneficio dai servizi spaziali. Per fare ciò è stato rafforzato il Centro satellitare dell'UE per potenziare la capacità autonoma di intelligence geospaziale europea.

Un passo chiave è l'accesso sicuro ai settori strategici: profondità marine, spazio extra-atmosferico, cyberspazio e settore aereo.

¹⁰ Organizzazione per la sicurezza e la cooperazione in Europa

¹¹ Unione africana

¹² Associazione delle Nazioni del Sud-Est Asiatico

¹³ <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/04/21/european-peace-facility-600-million-for-support-to-the-african-union/> (acc. 24 giugno 2024)

¹⁴ Politica di sicurezza e di difesa comune

Nello spazio extra-atmosferico grazie all'uso del sistema di posizionamento globale Galileo e delle capacità di osservazione di Copernicus, si è capaci di sostenere missioni e operazioni PSDC, ma anche garantire comunicazioni satellitari governative sicure¹⁵.

Il cyberspazio è considerato la quinta dimensione della conflittualità, essenziale per le operazioni militari quanto lo sono terra, mare, aria e spazio. Si tratta di una dimensione che comprende tutto ciò che riguarda le reti e le infrastrutture di informazione e telecomunicazione e dai dati da esse supportati fino ai sistemi informatici, ai processori e ai dispositivi di controllo.

L'UE coopera in materia di difesa nel cyberspazio attraverso le attività dell'Agenzia europea per la difesa (AED), in collaborazione con l'Agenzia dell'UE per la cybersicurezza ed Europol. L'AED sostiene gli Stati membri nella creazione di una forza militare qualificata nel settore della cyberdifesa e garantisce la disponibilità di tecnologie di cyberdifesa proattive e reattive.

La politica dell'UE in materia di cyberdifesa, adottata nel novembre 2022 dalla Commissione e dal SEAE¹⁶, mira a potenziare le capacità di cyberdifesa dell'UE e a rafforzare il coordinamento e la cooperazione tra le cybercomunità militari e civili. La "Bussola" è un passo importante verso una cultura strategica. Ad esempio, la valutazione globale delle minacce è già riuscita ad unire gli Stati membri dell'UE in lavoro strategico congiunto. L'approccio inclusivo della Bussola stabilisce un obiettivo specifico per rafforzare il sistema di risposta rapida entro il 2025, tenendo conto sia degli strumenti operativi che del metodo decisionale.

La nuova pianificazione strategica dell'UE non ha tenuto conto però del fatto che la sicurezza dipende anche da argomenti come economia, energia, cibo, tecnologia, migrazione e fornitura di risorse in condizioni di scarsità. Inoltre, la Bussola non sembra sufficientemente focalizzata sulla geopolitica, ad esempio sui tre hotspot marittimi: il Mediterraneo, il Mar Nero e il Mar Baltico.

Collaborazione strategica difensiva dell'UE: PESCO

Il trattato di Lisbona prevede la possibilità che taluni Stati membri rafforzino la loro collaborazione in materia di difesa istituendo una Cooperazione Strutturata Permanente (PESCO). La proposta è stata adottata dal Consiglio nel dicembre 2017. Si tratta di un quadro giuridicamente vincolante, ambizioso e inclusivo per approfondire la cooperazione in materia di difesa tra gli Stati membri dell'UE che sono capaci e disposti a farlo, nel rispetto della sovranità nazionale.

Questo quadro permanente per la cooperazione in materia di difesa rappresenta un passo cruciale nello sviluppo della politica di difesa dell'Unione europea. Introduce una nuova mentalità, che privilegia la cooperazione tra gli Stati membri dell'UE. Tutti gli Stati membri dell'UE partecipano alla PESCO, ad eccezione di Malta. L'elenco iniziale era formato da 17 progetti da intraprendere nel quadro della PESCO. Col tempo l'elenco è passato a 71 progetti riguardanti settori quali: formazione, sviluppo e prontezza operativa in materia di difesa. La PESCO è orientata ai risultati: dovrebbe portare collettivamente a maggiori e più efficienti investimenti nella difesa e attrezzature militari. Ciò consentirebbe di rendere le forze armate degli Stati membri più facilmente schierabili per missioni, operazioni e rafforzare la base

¹⁵ https://www.euspa.europa.eu/sites/default/files/euspa_secure_satcom_report_2023.pdf (acc. 4 luglio 2024)

¹⁶ Servizio europeo per l'azione esterna, https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-external-action-service-eeas_it (acc. 4 luglio 2024)

industriale europea della difesa. Il miglioramento delle capacità di difesa degli Stati membri dell'UE andrà ovviamente anche a beneficio della NATO e rafforzerà il suo pilastro europeo.

Sebbene collettivamente i paesi dell'UE siano il secondo paese per spesa militare a livello mondiale, vi sono carenze d'interoperabilità che riducono l'efficienza.

Attraverso la PESCO gli Stati membri aumenteranno la loro efficacia nell'affrontare le sfide alla sicurezza. Ad esempio, nei settori della sicurezza marittima e informatica, oppure migliorare la prontezza operativa dell'UE, attraverso una rete di hub logistici e un comando medico europeo, oppure rimuovendo gli ostacoli al transito del personale e delle attrezzature militari in tutto il territorio dell'UE¹⁷.

Si aprono quindi ulteriori prospettive, ovvero l'aumento di cooperazione in questi settori ridurrà il numero di diversi sistemi d'arma in Europa e, in definitiva, aumentare l'interoperabilità tra gli Stati membri dell'UE¹⁸.

La collaborazione tra gli Stati membri dell'UE partecipanti sarà gradualmente spostata da progetti isolati ad attività di cooperazione pianificate e basate sull'obiettivo di creare un panorama di capacità europee più coerente.

La PESCO integra altre due importanti iniziative attuali: il Fondo europeo per la difesa, che sosterrà finanziariamente alcuni progetti di collaborazione, e la revisione annuale coordinata della difesa (CARD), che sostiene gli sforzi degli Stati membri per identificare meglio le opportunità per nuove iniziative di collaborazione (in particolare progetti PESCO).

La possibilità per gli Stati membri di impegnarsi, su base volontaria, nella Cooperazione Strutturata Permanente (PESCO) nel settore della sicurezza e della difesa è stata introdotta dall'articolo 42, paragrafo 6, del Trattato di Lisbona sull'Unione Europea (TUE) il quale prevede che: "Gli Stati membri che rispondono a criteri più elevati in termini di capacità militari e che hanno sottoscritto impegni più vincolanti in materia ai fini delle missioni più impegnative instaurano una cooperazione strutturata permanente nell'ambito dell'Unione. Detta cooperazione è disciplinata dall'art.46"¹⁹. Il Protocollo N°10 sulla PESCO, allegato al Trattato di Lisbona, prevede che la PESCO sia aperta a tutti gli Stati membri che dispongono di maggiori capacità e si impegnano a sviluppare intensamente le capacità di difesa attraverso lo sviluppo dei contributi nazionali e la loro partecipazione alle forze multinazionali, nei principali programmi di equipaggiamento e nelle attività dell'EDA nel campo dello sviluppo, della ricerca, dell'acquisizione e degli armamenti delle capacità di difesa²⁰.

La differenza fondamentale tra la PESCO e altre forme di cooperazione è la natura giuridicamente vincolante degli impegni assunti dagli Stati membri partecipanti. La decisione di partecipare è stata presa volontariamente da ciascuno Stato membro partecipante e il processo decisionale rimarrà nelle mani degli Stati membri partecipanti in seno al Consiglio. Ciò non pregiudica il carattere specifico della politica di sicurezza e di difesa di alcuni Stati membri dell'UE²¹.

¹⁷ https://www.consilium.europa.eu/media/32081/qa_pesco.pdf (acc. 7 luglio 2024)

¹⁸ DOROSH L., "Implementation of the projects of permanent structured cooperation in the European Union security and defense: problems and challenges", *Humanitarian Vision*, 2023, vol. 9, n 1, pp. 1-6. <https://science.lpnu.ua/uk/shv/vsi-vypusky/tom-9-9-chyslo-1-2023/realizaciyaproyektiv-postinyoyi-strukturnovanoyi-spivpraci-u> (acc. 7 luglio 2024).

¹⁹ https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826c6da6.0017.02/DOC_1&format=PDF (acc. 7 luglio 2024)

²⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12008M%2FPRO%2F10> (acc. 7 luglio 2024)

²¹ <https://www.pesco.europa.eu/about/> (acc. 7 luglio 2024)

Tra i punti di forza della PESCO vi sono sicuramente i progetti che coprono lacune critiche. Vale la pena considerare: il drone europeo MALE RPAS; l'allerta preventiva e intercettazione basate sulla sorveglianza spaziale (TWISTER); il trasporto aereo strategico per carichi fuori misura (SATOC); e l'European Medical Command (EMC). Inoltre, il modello di cooperazione Smart Defense fornisce sostenibilità di impegni, gestione dei progetti e meccanismi di responsabilità. In generale, il vantaggio di questo modello PESCO è che è riuscito a integrare vettori di Stati così diversi come Germania, Polonia e Francia.

Nel marzo 2018, la Cooperazione strutturale permanente per la sicurezza e la difesa dell'UE ha pubblicato un documento strategico separato: Roadmap PESCO. Grazie a questa strategia potrebbe nascere una rapida mobilità delle forze armate all'interno dell'Unione europea, che sarebbe in grado di espandere e istituire una partnership strategica sia all'interno della struttura che all'esterno.

La Cooperazione Strutturata Permanente (PESCO) presenta però alcune debolezze come la mancanza di coordinamento e spesso risultati incoerenti. La maggior parte dei Paesi non distingue tra progetti NATO e PESCO; quindi, spesso l'afflusso di progetti di Cooperazione Strutturata Permanente sulla sicurezza e la difesa dell'UE è lenta o alcuni progetti vengono annullati immediatamente²².

L'inadempimento degli obblighi è un altro problema della PESCO. Il rapporto di monitoraggio evidenzia ostacoli notevoli nel suo funzionamento, finora infatti, molti progetti non hanno ricevuto gli investimenti necessari dagli Stati partecipanti. In più, i rappresentanti delle istituzioni comunitarie non ricevono una revisione adeguata di alcuni progetti.

Infine, l'interazione con altri attori internazionali è molto limitata. Secondo la Strategia di difesa dell'UE, datata 2022, la PESCO dovrebbe stabilire contatti non solo con la NATO, ma anche con l'Unione Africana, il Giappone, la Gran Bretagna ecc., ma in alcuni casi non avviene o non avviene con regolarità.

Sfide del diritto internazionale

Nonostante il suo ampio potenziale di applicazione, l'ambito del diritto internazionale ha un disperato bisogno di affrontare le sfide legate alla regolamentazione dell'intelligenza artificiale e delle armi autonome. Queste sfide sono causate da diversi fattori interconnessi: le specificità delle tecnologie, la velocità della loro creazione e sviluppo, il conseguente ingresso in vari settori e industrie e la complessità generale della regolamentazione internazionale. In effetti, queste tecnologie si stanno sviluppando molto più velocemente di quanto stia cambiando la legislazione tradizionale e stabilizzante²³.

Dal mio punto di vista, una volta creato il quadro giuridico appropriato, molti dei problemi che devono essere affrontati si sono già verificati. Tra gli eventi e il momento dell'entrata in vigore del diritto internazionale è quasi impossibile fornire una risposta adeguata e tempestiva. Un altro problema è la natura stessa di queste tecnologie come fenomeni globali. Essendo utilizzate in tutto il mondo, di fatto annullano i tradizionali principi giuridici di statualità e territorialità.

Tra varie questioni etiche e morali, soprattutto con le armi autonome, il problema di determinare la responsabilità nell'uso di tali armi in guerra, ad esempio, è difficile da definire nell'attuale ordinamento giuridico. Ciò complica la questione di

²² LE GLEUT R. - CONWAY-MOURET H., "European defence: the challenge of strategic autonomy.", Sénat, 2019

²³ TADDEO M. & FLORIDI L., "The Responsibilities of Online Service Providers". Springer, 2018

garantire eventualmente alle macchine il diritto e la capacità di scegliere “la vita o la morte”. Mentre queste tecnologie possono avere un grande potenziale da utilizzare a beneficio della società, d’altra parte possono anche essere utilizzate impropriamente, per azioni terroristiche ad esempio. Credo che il diritto e la politica internazionale non debbano solo alimentare la produzione benefica, ma anche limitare e misurare in modo scientifico ed etico l’uso dannoso.

Allo stesso tempo, nel contesto delle minacce e delle sfide portate avanti dalla comparsa di tecnologie emergenti come l’intelligenza artificiale e le armi autonome, il diritto internazionale rappresenta anche opportunità significative. Tali opportunità si riferiscono alla possibilità di modellare un quadro giuridico globale che non solo risponde all’attuale contesto tecnologico, ma anche alle implicazioni etiche e alla sicurezza internazionale. In primo luogo, il diritto internazionale rappresenta un’opportunità di definizione di norme standard e globali.²⁴ Questa armonizzazione globale può impedire l’emergere di un quadro normativo frammentato o di molteplici lacune e incoerenze che mettono a repentaglio l’efficienza della governance internazionale su queste tecnologie. In secondo luogo, la creazione di trattati e convenzioni internazionali concepiti per regolamentare l’IA e le armi autonome possono realizzare opportunità di coesione e collaborazione. In questo modo gli Stati dovrebbero condividere le migliori pratiche o casi comunemente concordati, per garantirne un uso etico e responsabile, nonché trasparenza e responsabilità. Inoltre, il diritto internazionale può favorire l’inclusività e la distribuzione equa dell’impatto benefico di queste tecnologie per gli Stati del mondo. Un simile approccio può consentire al diritto internazionale di ridurre il rischio di un divario tecnologico che avvantaggerebbe solo pochi Stati. Tale uguaglianza è fondamentale per lo sviluppo internazionale e per ridurre il divario tra le nazioni. D’altronde, l’attuale ordine legale internazionale deriva dai giorni in cui la Corte Permanente di Giustizia Internazionale e il sistema delle Nazioni Unite furono istituiti in risposta allo spargimento di sangue causato dall’uso di macchine da guerra avanzate e dalle armi nucleari.

Il diritto internazionale può fornire un contributo al dialogo sugli aspetti morali ed etici, ma non sarà in grado di prendere decisioni esplicite sull’argomento. Nuove norme, trattati e regolamenti possono essere sviluppati e sperimentati in circostanze inedite e diverse. Il coinvolgimento del diritto internazionale nella regolamentazione di tecnologie emergenti può, però, ad esempio, innescare l’aumento della cooperazione interdisciplinare. Pertanto, giuristi, ingegneri, esperti di etica e responsabili politici unirebbero i loro sforzi per affrontare la complessa serie di questioni relative all’intelligenza artificiale e alle armi autonome, il che faciliterebbe la creazione di soluzioni varie e complete.

Per quanto riguarda lo spazio, ad esempio, il quadro giuridico è costituito da cinque trattati internazionali:

- *Outer Space Treaty (OST)* del 1967, sui principi che regolano l’attività degli Stati nell’esplorazione e utilizzo dello spazio extra-atmosferico, inclusa la Luna e altri corpi celesti²⁵;
- *Accordo di salvataggio (Rescue Agreement)* del 1968, sul salvataggio e ritorno sulla terra degli astronauti e il recupero degli oggetti lanciati nello spazio²⁶;

²⁴ HEYNS C., “*Report of the special rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary Executions*”, United Nations, Human Rights Council, 23esima sessione, Agenda n. 3, 2013

²⁵ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/outerspacetreaty.html> (acc. 10 luglio 2024)

²⁶ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/rescueagreement.html> (acc. 10 luglio 2024)

- Convenzione sulla responsabilità (*Liability Convention*) del 1972 sulla responsabilità internazionale per i danni causati da oggetti spaziali²⁷;
- Convenzione sulla registrazione (*Registration Convention*) convenzione sulla registrazione degli oggetti lanciati nello spazio del 1975²⁸;
- Accordo sulla Luna (*Moon Agreement*) del 1979 accordo che disciplina le attività degli Stati sulla Luna e altri corpi celesti²⁹.

Dal 1996 si osserva una tendenza ad adottare una serie di misure e strumenti a livello internazionale che reinterpretano i concetti implicati nei trattati precedenti³⁰.

Il Trattato sullo spazio extra-atmosferico viene talvolta definito una “Costituzione” della legge spaziale in quanto contiene i principi fondamentali per le attività spaziali, costituisce la base per i successivi quattro trattati e ha ottenuto sostegni significativi, con 107 firmatari a gennaio 2018³¹. L’OST contiene principi di diritto internazionale consuetudinario, che vincolano non solo gli Stati parti del trattato ma anche Paesi non firmatari³². Tali principi consuetudinari sono gli articoli I–IV, VI, VII, VIII e anche l’art. IX.

Il diritto internazionale attribuisce allo spazio cosmico e ai corpi celesti lo status di bene comune globale: un dominio al di fuori della giurisdizione nazionale che non è soggetto alla sovranità nazionale. Questo è stabilito nell’art. I comma I del Trattato sullo spazio extra-atmosferico (OST) del 1967, secondo il quale l’uso e l’esplorazione dello spazio dovrebbe essere considerato *come “the province of all mankind”*, la “provincia” del genere umano. Anche se difficile da definire concretamente questa nozione, non c’è dubbio che lo spazio extraatmosferico dovrebbe essere disponibile all’uso di tutti gli Stati, indipendentemente dal loro attuale sviluppo economico o tecnologico³³.

Pertanto, l’uso dello spazio come bene comune globale, compresi gli usi economici, così come l’esplorazione scientifica dello spazio e dei corpi celesti, dovrebbero essere libere, nel senso di rimanere accessibili a tutti gli Stati e ai loro cittadini alle stesse condizioni, senza discriminazioni di qualsiasi tipo. L’accessibilità come mezzo per svolgere attività spaziali dovrebbe essere preservata non solo in una prospettiva a breve termine, ma a lungo termine. Di conseguenza, deve essere garantita la sostenibilità delle attività spaziali.

Vale quindi la pena discutere se tali attività siano messe in pericolo dalle conseguenze negative dell’inquinamento orbitale e se il diritto degli Stati di esercitare liberamente le proprie attività nello spazio possa essere salvaguardato.

Nel corso della storia, il rapporto tra diritto internazionale e tecnologia si è sviluppato in modo poco reattivo. Sebbene attualmente disponiamo di tecnologie spaziali e d’intelligenza artificiale ancora limitate, il loro utilizzo comincia a modellare gli equilibri di potere internazionali. Gli effetti problematici sull’ordine globale saranno inevitabili se il progresso tecnologico non si uniformerà ad un

²⁷ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/liability-convention.html> (acc. 10 luglio 2024)

²⁸ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/registration-convention.html> (acc. 10 luglio 2024)

²⁹ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/moon-agreement.html> (acc. 10 luglio 2024)

³⁰ HOBE S., “*Outer Space as the Province of All Mankind, An Assessment of 40 years of Development*”. In *Proceedings of the 50th Colloquium on the Law of Outer Space*, Hyderabad, India, 2007; p. 442.

³¹ Status of International Agreements Relating to Activities in Outer Space. <http://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/status/index.html> (acc. 10 luglio 2024).

³² BROWNIE I., “*Principles of Public International Law*”, 6 ed.; Diakonia: Bromma, Sweden, 2003; pp. 6–12. ISBN 978-0199260713.

³³ JAKHU R., “*Legal issues relating to the global public interest in outer space*”. *J. Space Law*, 2006, 32, 31–110.

adeguato ordinamento giuridico internazionale³⁴. I sistemi di intelligenza artificiale, ad esempio, potrebbero persino rafforzare l'autoritarismo degli Stati e potrebbe erodere la più ampia legittimità e capacità normativa del diritto internazionale. I Governi possono già utilizzare software di riconoscimento facciale per monitorare il modello di vita degli individui, con tutte le possibili implicazioni sugli standard e sulle norme internazionali in materia di diritti umani e privacy.

Diritto dei conflitti armati e armi autonome

Il diritto dei conflitti armati (LOAC, Law of Armed Conflict), o diritto internazionale umanitario (DIU), come viene talvolta chiamato, è un ramo unico del diritto internazionale che regola la condotta nelle ostilità. Il termine “ostilità” è un altro termine per “guerra” o “conflitto armato”. È costituito sia dai trattati che dal diritto internazionale consuetudinario. I trattati principali includono le Convenzioni di Ginevra e la Convenzione dell'Aia.

Il LOAC non si occupa della “legalità” della guerra (jus ad bellum) ma solo della condotta nelle ostilità (jus in bello). Garantisce un'adeguata protezione alle vittime di guerra in conflitti armati sia nazionali che internazionali, così come l'occupazione belligerante³⁵. Le regole del LOAC impongono di tenere conto dell'uso della forza militare secondo i principi della necessità, umanità, proporzionalità e discriminazione³⁶. Le nuove armi devono essere pre-valutate per garantire che non sottomettano questi principi.

I sistemi d'arma guidati dall'IA massimizzano certamente la capacità letale dell'uomo, migliorano anche la velocità, l'applicazione e la gestione della forza di fuoco³⁷. Finora, non abbiamo ancora assistito ad un soldato robot che trasporta armi e decide vita o morte del nemico, ma vengono costruite macchine performanti che possiedono determinati algoritmi e processori ad alte prestazioni, in grado di fondere l'intelligenza artificiale come parte della catena di uccisione. Ciò fornisce un vantaggio militare decisivo senza un intervento umano diretto. Di conseguenza, è emerso un dibattito tra i sostenitori del divieto delle armi guidate dall' IA, e chi chiede l'introduzione di una regolamentazione adeguata che rispetti il diritto internazionale umanitario e che i comandanti e gli operatori dovrebbero esercitare livelli ragionevoli di giudizio sull'uso della forza generata tramite IA. Le ONG, nel loro appello per un divieto immediato, hanno sostenuto che la decisione di usare la forza non è etica se presa da macchine e software per conto degli esseri umani³⁸.

La questione preliminare che normalmente sorge in caso di attacco armato è quella dell'attribuzione della responsabilità. Essa è una precondizione necessaria per l'utilizzo delle misure di legittima difesa ai sensi dell'articolo 51 della Carta delle Nazioni Unite³⁹. L'assenza di un documento “legale” che dia una “personalità giuridica” alle armi dell'IA è un problema, poiché la responsabilità può essere

³⁴ DANZIG R., “*An Irresistible Force Meets a Moveable Object: The Technology Tsunami and the Liberal World Order*”. Lawfare Research Paper Series. 2017; 5(1), <https://s3.documentcloud.org/documents/3982439/Danzig-LRPS1.pdf> (acc. 10 luglio 2024)

³⁵ “*What Is International Humanitarian Law?*”, International Committee of the Red Cross (ICRC); 2004. For a from: https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/what_is_ihl.pdf. (Acc. 10 luglio 2024)

³⁶ <https://www.cambridge.org/core/books/abs/law-of-armed-conflict/targeting/6857DCFCB0FBF259ECBE143442D294EF> (acc. 10 luglio 2024)

³⁷ BROSE C., “*The Kill Chain: Defending America in the Future of HighTech Warfare*.” Hachette Books; 2020.

³⁸ Department of Defense Directive: Autonomy in Weapon Systems. Department of Defense USA; 2012. <https://cryptome.org/dodi/dodd-3000-09.pdf>. (acc. 10 luglio 2024)

³⁹ <https://www.comitatoatlantico.it/documenti/carta-delle-nazioni-unite-art-51-53/> (acc. 11 luglio 2024)

attribuita solo agli esseri umani⁴⁰. Il ruolo umano nel processo decisionale di una macchina indipendente può variare dall'essere "in the loop" riferendosi alle macchine che richiedono l'intervento umano per il loro funzionamento, o ai sistemi "on the loop" in cui è presente l'intervento umano solo quando necessario, e un sistema "out of the loop" dove non è richiesto alcun intervento umano⁴¹.

I sistemi d'arma autonomi (Autonomous Weapons Systems - AWS) selezionano e applicano la forza ai bersagli senza intervento umano.

Dopo l'attivazione iniziale eseguita da una persona fisica, un sistema d'arma autonomo si auto avvia o si attiva a colpire in risposta alle informazioni provenienti dall'ambiente, ricevute tramite sensori e sulla base di un "profilo target" generalizzato. Ciò significa che l'utente non sceglie, né conosce, il/i target specifico/i, il momento preciso e/o il luogo della risultante applicazione della forza. Gli AWS sollevano interrogativi per il rispetto del diritto internazionale, compreso il diritto internazionale umanitario, in particolare sulle norme che riguardano la condotta delle ostilità per la protezione dei civili.

Alcuni AWS sono già in uso per compiti specifici in circostanze strettamente definite, ad esempio: sistemi di difesa utilizzati a bordo di navi da guerra o nelle basi militari per colpire missili, razzi o mortai; armi di "protezione attiva" utilizzate sui carri armati come contromisure; armi vaganti con modalità autonome utilizzate contro radar e possibilmente veicoli; e alcuni missili e munizioni dotate di sensori, utilizzati ad esempio contro navi da guerra e carri armati. Esistono anche AWS in grado di neutralizzare mine terrestri e navali.

Gli AWS rispetto alle armi controllate direttamente o sistemi telecomandati, hanno una maggiore velocità nel targeting; accelerano il processo di rilevamento, tracciamento e applicazione della forza verso gli obiettivi. Ciò fornisce un vantaggio militare ma si rischia di perdere il controllo sull'uso della forza e provocare un'escalation. Possono inoltre pattugliare costantemente una zona, senza la presenza di soldati e negare agli avversari l'accesso o il passaggio in un determinato confine, terreno, specchio d'acqua. Simile alla posa di un campo minato ma più efficace e senza "contaminare" la zona.

In caso di blocco delle comunicazioni, i droni armati telecomandati (cielo/terra/acqua) che si affidano a collegamenti con l'operatore, possono essere "jammati", abbattuti o violati. Gli AWS invece potrebbero continuare a funzionare senza interruzioni, non avendo bisogno di comandi da remoto⁴².

È interessante notare a questo riguardo che il diritto internazionale umanitario si applica agli attori internazionali che pianificano ed eseguono attacchi, tenendo conto dei quattro principi fondamentali (necessità, proporzionalità, discriminazione e umanità). Gli obblighi connessi non sono delegabili alle macchine e gli individui restano responsabili del rispetto del diritto internazionale umanitario.

Le vittime delle armi IA possono adire le vie legali ai sensi del diritto penale internazionale (che prevede per responsabilità individuale dell'autore del reato, del produttore, del programmatore o del comandante, secondo il merito di ciascun caso).

⁴⁰ "Report of the 2017 Group of Governmental Experts on Lethal Autonomous Weapons Systems (LAWS)"; 2017. CCW/GGE.1/2017/CRP. https://digitalcommons.usmalibrary.org/rrc_rp/2/. (acc. 11 luglio 2024)

⁴¹ HILL S - MARSAN N., "Artificial Intelligence and Accountability: A Multinational Legal Perspective". S&T Organization, Nato, 2018 <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-IST-160/MP-IST-160-PP-4.pdf>. (acc. 11 luglio 2024)

⁴² MUNIR M., "Autonomous Weapons Systems: Taking the Human Out of the Loop" 2022. <https://ssrn.com/abstract=4074072> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4074072> (acc. 11 luglio 2024)

Pertanto, le preoccupazioni sulla “responsabilità” sono generalmente risolte in riferimento alla responsabilità personale e non alla responsabilità dello Stato. Nessun problema si verifica finché un essere umano possa essere ritenuto responsabile per gli effetti delle armi autonome dell’IA.

Gli Stati rimarranno sempre al centro dello sviluppo e applicazione del diritto internazionale e dovrebbero fornire una valutazione adeguata e realistica in riferimento all’utilizzo di armi IA autonome. È necessario determinare se un’arma sia controllata in modo ragionevole, dunque con il supporto umano e utilizzata contro un obiettivo legittimo⁴³.

Oggi, i sistemi d’arma autonomi (AWS o “out of the loop”) sono fortemente limitati nel loro utilizzo; sono utilizzati principalmente contro determinati tipi di oggetti militari, per periodi di tempo limitati, in aree ristrette in cui i civili non sono presenti e con una stretta supervisione umana.

Tuttavia, le attuali tendenze nello sviluppo e nell’uso di sistemi d’arma autonomi esacerbano drasticamente le preoccupazioni principali. In particolare, vi è interesse militare nel loro utilizzo contro una gamma più ampia di obiettivi, su aree più vaste e per periodi di tempo più lunghi, in aree urbane dove i civili sarebbero maggiormente a rischio e con una ridotta supervisione umana e capacità di intervento e di disattivazione.

Il futuro degli AWS è vasto e spazia da droni armati portatili con riconoscimento facciale agli aerei da combattimento autonomi, dalle “torrette automatiche” ai carri armati autonomi, e dai motoscafi armati ai droni subacquei autonomi per la caccia alle navi. Tutto ciò comprende reti di sistemi connessi, dove software per l’identificazione e la selezione del bersaglio possono attivare armi separate e armi informatiche autonome.

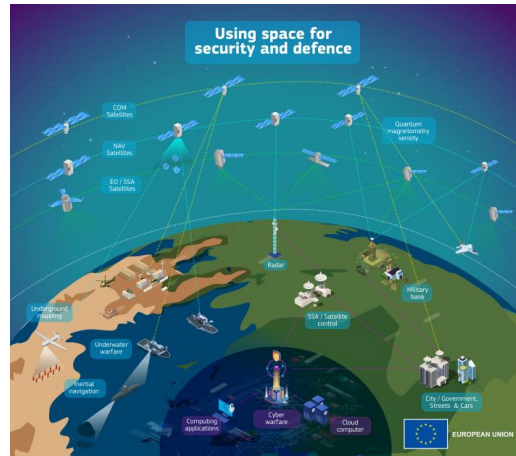
I sistemi d’arma autonomi fanno sempre più affidamento sull’intelligenza artificiale e sui software di apprendimento automatico, sollevando preoccupazioni sull’imprevedibilità delle macchine. Gli AWS, infatti, vengono utilizzati senza un’efficace supervisione umana e un intervento tempestivo o di disattivazione.

Gli Stati dovrebbero adottare nuove norme giuridicamente vincolanti per regolamentare i sistemi d’arma autonomi, affinché siano garantiti il controllo e il giudizio umano nell’uso della forza. La progettazione e l’uso di sistemi di armi autonomi dovrebbero essere regolamentati, anche attraverso una combinazione di limiti sui tipi di bersaglio come: obiettivi puramente militari; limiti sulla durata, portata geografica e scala di utilizzo, anche per consentire il giudizio e il controllo umano in relazione a un attacco specifico. In particolare, per garantire un’efficace supervisione umana in caso di intervento e/o disattivazione tempestiva.

Questi divieti e restrizioni proposte sono in linea con l’attuale pratica militare nell’uso di sistemi di armi autonome. Vi è crescente fiducia che tali limiti possano essere articolati a livello internazionale.

⁴³ Si veda in generale il Protocollo Aggiuntivo del 1949 alla Convenzione di Ginevra, in particolare all’articolo 22 del Regolamento del 1907 sul rispetto delle leggi e degli usi della guerra terrestre (allegato alla Convenzione IV sul rispetto delle leggi e degli usi della guerra terrestre), 36 Stat. 2227, T.S. 539. Si veda anche l’articolo 35(1) del I Protocollo aggiuntivo del 1977 relativo alla protezione delle vittime della violenza internazionale. *Conflitti armati*, 1125 U.N.T.S. 33

Difesa e sicurezza spaziale UE



Nel 2022, i leader dell'UE hanno identificato lo spazio come un settore critico nella «Bussola Strategica» e hanno chiesto una strategia spaziale dell'UE per la sicurezza e la difesa. Basandosi su questo slancio politico, la Commissione e l'Alto Rappresentante hanno sviluppato la prima strategia spaziale dell'UE per la sicurezza e la difesa.

Nell'attuale contesto geopolitico multipolare e a causa dell'aumento esponenziale delle minacce, l'UE sta operando per difendere i propri interessi, proteggere le proprie risorse spaziali, evitare attività ostili nello spazio e rafforzare la propria posizione strategica e autonomia.

Lo spazio è fondamentale per il funzionamento della nostra società e della nostra economia. Mantiene attivi i servizi essenziali per le pubbliche amministrazioni, le imprese private e i cittadini. È necessario proteggere le nostre risorse nello spazio con l'obiettivo di aumentare la comprensione comune tra gli Stati membri per un'Europa più coerente nel settore.

Lo spazio ormai è diventato un fattore chiave non solo per le nostre società ed economie europee, ma anche per la sicurezza e la difesa. Senza sicurezza non può esserci futuro nello Spazio. Come evidenziato nella Bussola Strategica, lo spazio è un dominio strategico. Ma è anche un'arena sempre più contesa, con interessi concorrenti che competono per il predominio. La nuova strategia dell'UE segna un cambio di paradigma, volto a rafforzare la nostra resilienza dentro e dallo spazio, colmando il divario tra spazio e difesa.

La comprensione condivisa delle minacce spaziali è alla base della strategia che delinea le capacità nello spazio. Per aumentare la comprensione comune delle minacce tra gli Stati membri, l'alto rappresentante prepara un'analisi annuale classificata del panorama delle minacce spaziali a livello dell'UE, attingendo all'intelligence degli Stati membri.

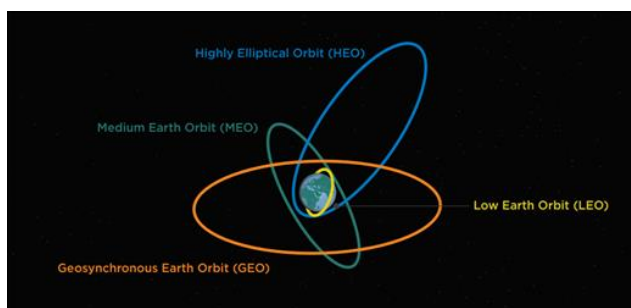
La strategia offre idee per consolidare la resilienza e la difesa dei sistemi e dei servizi spaziali nell'UE. A tal proposito, la Commissione considera la proposta di una legge spaziale dell'UE per assegnare un quadro comune per la sicurezza, la sostenibilità e la protezione nello spazio, che garantirebbe un approccio coerente a livello dell'UE.

È stato proposto dunque un Centro di condivisione e analisi delle informazioni (ISAC)⁴⁴ per coinvolgere e semplificare lo scambio delle migliori pratiche tra gli enti pubblici commerciali e pertinenti sulle misure di resilienza per le capacità spaziali. Ciò consente di rafforzare la sovranità tecnologica dell'UE riducendo le dipendenze strategiche e garantendo la sicurezza dell'approvvigionamento per lo spazio e la difesa, in stretto coordinamento con l'Agenzia europea per la difesa e l'Agenzia spaziale europea.

La strategia propone il lancio di due progetti pilota: uno per la fornitura di servizi iniziali di sensibilizzazione nel settore spaziale, basati sulle capacità degli Stati membri, e un altro per un nuovo servizio governativo di EO (Earth Observation) che rientra nell'evoluzione di Copernicus e integra le risorse esistenti. L'osservazione della Terra dallo spazio è un fattore chiave per la sicurezza e la difesa, come dimostrato dal Centro satellitare dell'UE nel contesto della guerra in Ucraina.

Sebbene Copernicus fornisca servizi di sicurezza, non è stato progettato per soddisfare specificatamente i requisiti della difesa.

Un sistema governativo di osservazione della Terra dell'UE sarebbe utile per fornire una consapevolezza della situazione affidabile, resiliente e costantemente disponibile per supportare il processo decisionale e l'azione autonoma dell'UE e dei suoi Stati membri⁴⁵.



Defense Intelligence Agency 2022

Il programma spaziale dell'UE ha il potenziale per incidere nel quadro delle minacce spaziali, attraverso attività di sorveglianza e tracciamento dello spazio, anche attraverso IRIS². La costellazione satellitare IRIS² è la risposta dell'Unione Europea alle urgenti sfide del futuro, offrendo capacità di comunicazione avanzate agli utenti governativi e alle aziende, garantendo al contempo una banda larga Internet ad alta velocità per far fronte alle zone morte di connettività. Questa costellazione multiorbitale combinerà i vantaggi offerti dai satelliti Low Earth (LEO), Geostationary (GEO) e Medium Earth Orbit (MEO). Il sistema supporterà un'ampia gamma di applicazioni governative, principalmente nei settori della sorveglianza (ad esempio la sorveglianza delle frontiere), della gestione delle crisi (ad esempio gli aiuti umanitari) e della connessione e protezione delle infrastrutture chiave (ad esempio le comunicazioni sicure per le ambasciate dell'UE). IRIS² consentirà inoltre applicazioni di mercato di massa, tra cui l'accesso satellitare a banda larga mobile e fissa, il

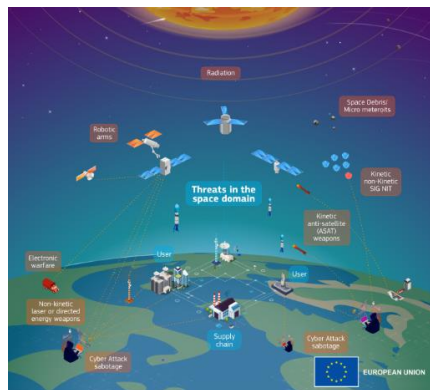
⁴⁴ https://defence-industry-space.ec.europa.eu/funding-opportunities-0/calls-proposals/call-expressions-interest-eu-space-isac_en (acc. 12 luglio 2024)

⁴⁵ https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space/eu-space-strategy-security-and-defence_en (acc. 12 luglio 2024)

*trunking*⁴⁶ satellitare per servizi B2B⁴⁷, l'accesso satellitare per i trasporti, reti rinforzate tramite satellite e servizi a banda larga satellitare e basati su cloud. Basandosi su tecnologie dirompenti, tra cui la quantistica, il sistema di connettività sicura multiorbitale dell'UE garantirà la disponibilità a lungo termine di servizi di comunicazioni satellitari affidabili, sicuri e convenienti su scala globale⁴⁸.

Il Consiglio e l'Alto Rappresentante hanno la responsabilità di intervenire in caso di minacce spaziali che incidono sulla sicurezza dell'UE o dei suoi Stati membri, anche mobilitando i pertinenti strumenti dell'UE in modo coerente per rispondere a tali minacce. Per affrontare le sfide nel settore spaziale (proliferazione dei satelliti e relativi rischi di congestione e collisione, alto livello di minacce alla sicurezza contro le infrastrutture spaziali), gli Stati membri hanno iniziato ad elaborare leggi nazionali sullo spazio. In assenza di un quadro normativo comunitario, esiste il rischio di frammentazione nell'UE. Tale mancanza di norme comuni comprometterebbe la competitività dell'industria e la sicurezza dell'UE oltre alla sua influenza globale nei forum multilaterali.

Minacce nello spazio



Come afferma l'Unione Europea «le minacce spaziali sono attività intenzionalmente ostili attraverso capacità di counterspace»⁴⁹. Bisognerebbe individuare quali sono queste capacità e come possono influenzare i sistemi spaziali. Innanzitutto, le capacità del "contros spazio" possono influenzare l'intera struttura dello spazio e i suoi sistemi; il segmento terrestre; e i collegamenti dati fra loro. È interessante notare che, al di là dei sistemi spaziali, le capacità antispaziali possono anche prendere di mira le catene di approvvigionamento sottostanti. In secondo luogo, in base all'obiettivo, le attività di counterspazio possono disturbare, degradare, ingannare, negare o distruggere i sistemi spaziali; oppure può essere utilizzato per ispezionare, manipolare, origliare o intercettare dati. Questi effetti possono essere reversibili o irreversibili.

⁴⁶ Il trunking è una tecnologia per fornire accesso alla rete a più client contemporaneamente, condividendo un set di circuiti, vettori, canali o frequenze, invece di fornire circuiti o canali individuali per ogni client.

⁴⁷ B2B è l'acronimo dell'espressione "business-to-business", utilizzata per descrivere le transazioni commerciali che intercorrono tra imprese industriali, commerciali o di servizi all'interno dei cosiddetti mercati interorganizzativi o mercati B2B.

⁴⁸ https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space/iris2-secure-connectivity_en (acc. 12 luglio 2024)

⁴⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023JC0009> (acc. 12 luglio 2024)

In terzo luogo, a seconda della loro forma, le capacità del controspazio possono essere: cinetiche: producono un effetto fisico distruttivo sulla risorsa spaziale (ad es. dirigere il missile antisatellite in ascesa, il sistema antisatellite in orbita); non cinetiche: non producono un effetto fisico distruttivo (intercettare e disturbare); elettroniche: interferiscono con lo spettro delle radiofrequenze; e attacchi informatici. Sebbene non si tratti di un punto specifico, la Francia, ad esempio, nella sua valutazione della minaccia spaziale, si riferisce anche a “minacce convenzionali”, quali sabotaggi, atti dolosi contro le infrastrutture di terra e il targeting dei sistemi energetici⁵⁰. I rischi però possono riguardare anche i famigerati detriti spaziali.

Per migliorare la protezione e la resilienza dei sistemi spaziali è fondamentale favorire una maggiore collaborazione tra le forze armate e fornitori di servizi spaziali commerciali. L’Unione europea mira a ridurre le sue dipendenze strategiche dai paesi terzi, rafforzare la resilienza delle catene di valore industriali critiche e la protezione delle catene di approvvigionamento⁵¹.

Per fare ciò, l’UE propone la creazione di nuove alleanze con industrie legate alle tecnologie rilevanti per lo spazio e la difesa. L’integrazione dello spazio con le politiche e le iniziative pertinenti dell’UE, come ad esempio tecnologie quantistiche, o intelligenza artificiale, consente di garantire l’accesso a materie prime lavorate e semiconduttori avanzati. Ciò permette di valutare meglio i rischi associati alle transazioni di investimenti diretti esteri (IDE) nel settore spaziale e nell’approvvigionamento di componenti spaziali.

L’italiana Leonardo, ad esempio, guiderà un progetto nell’ambito del programma European Defence Fund, il Fondo europeo della difesa. Si tratta di EMISSARY (European Military Integrated Space Situational Awareness and Recognition capability), un progetto di quarantotto mesi che mira a migliorare la sorveglianza del dominio spaziale a livello europeo, attraverso lo sviluppo di una rete di sensori avanzati, sia terrestri che spaziali, e di un sistema di Comando e Controllo, per supportare operazioni multi-dominio e garantire la sovranità nazionale ed europea in orbita. Nello specifico, l’iniziativa promossa da Leonardo ha lo scopo di sviluppare centri militari SSA (Space Situational Awareness) interconnessi con i rispettivi sensori, per incrementare la capacità di sorveglianza militare dello spazio a livello europeo e per poter scambiare dati e prodotti. L’obiettivo è quello di contribuire alla costruzione di una completa e dettagliata ricognizione in tempo reale dello spazio in termini di informazioni relative ai satelliti, attraverso misurazioni estremamente precise, report e grafici. Tra i temi innovativi trattati dal progetto vi è anche lo sviluppo di sensori (RF e ottici terrestri e a bordo di satelliti) per rilevare, tracciare, identificare e caratterizzare oggetti spaziali nelle diverse orbite intorno alla Terra.

Leonardo coordina un consorzio di oltre quarantacinque partner tra industrie, piccole e medie imprese, università ed enti di ricerca, provenienti da tredici diversi paesi europei. In particolare, l’azienda guidata dall’amministratore delegato Roberto Cingolani ha la responsabilità del Comando e Controllo, del segmento di terra, e dei sensori radar sia terrestri sia spaziali⁵².

L’approccio adottato all’interno delle strategie di difesa e sicurezza spaziale nei confronti delle minacce spaziali sono principalmente preventive.

⁵⁰ French Government, Space Defence Strategy, Strategy Document, 2019. <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/locale/piece-jointe/2020/08/f> (acc. 12 luglio 2024)

⁵¹ European Union, European Union Space Strategy for Security and Defence, Strategy document, 2023. <https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space-policy/eu-space-strategy> (acc. 14 luglio 2024)

⁵² https://www.leonardo.com/documents/15646808/28704805/IL_GIORNALE_18072024.pdf?t=1721285103642 (acc. 18 luglio 2024)

Innanzitutto, questo approccio si concentra sulla necessità di anticipare, individuare, cercare, caratterizzare, identificare, analizzare e attribuire una minaccia nel dominio spaziale al fine di reagire e rispondere in modo tempestivo, proporzionato, coordinato, e coerente⁵³. Per fare ciò è necessario sviluppare le capacità sufficienti di consapevolezza del dominio spaziale, inclusa la SSA (Space Situational Awareness)⁵⁴ e le capacità di sorveglianza e tracciamento dello spazio (SST, Space Surveillance and Tracking)⁵⁵. È inoltre importante comunicare ai potenziali avversari che trasgressioni contro i sistemi spaziali non rimarranno anonime. L'articolo 5 del Trattato Nord Atlantico sottolinea che gli attacchi verso, da o all'interno dello spazio potrebbero innescare la difesa collettiva⁵⁶. L'UE afferma che "qualsiasi Stato membro può invocare la clausola di assistenza reciproca (articolo 42.7 del Trattato dell'Unione Europea) qualora costituisca una minaccia o un incidente spaziale un attacco armato al suo territorio"⁵⁷. In questo caso le risposte da attuare in caso di attacco ad un sistema spaziale comprendono misure sia militari che non. Tra le misure non militari, l'UE sottolinea la possibilità di adottare risposte a livello tecnico, diplomatico, ed economico⁵⁸. Per quanto riguarda le misure militari, c'è un generale riconoscimento che lo spazio sia una componente integrante della deterrenza⁵⁹.

Tuttavia, i riferimenti specifici all'utilizzo dei mezzi militari sono limitati. Proprio la NATO fa riferimento ad "una serie di opzioni potenziali, da sottoporre all'approvazione del Consiglio, attraverso l'intero spettro dei conflitti per scoraggiare e difendersi da minacce o attacchi sui sistemi spaziali degli alleati"⁶⁰. Il problema nasce dalla mancanza di una dottrina, di concetti operativi, tattici e competenza in materia.

Anche se lo spazio è diventato un dominio operativo o di guerra indipendente (insieme a terra, mare, aria e cyber), la sua funzione principale è attualmente quella di fornire supporto alle operazioni militari in altri domini. I sistemi spaziali forniscono: posizione, navigazione e temporizzazione (PNT)⁶¹, comunicazioni satellitari, dati di intelligence, sorveglianza e ricognizione (ISR)⁶², SSA e SST, EO (Earth Observation), monitoraggio atmosferico e funzionalità di allarme rapido dallo spazio.

Armi spaziali

Il concetto di armi spaziali non è universalmente condiviso a causa della natura a duplice uso della maggior parte della tecnologia spaziale. Tali tecnologie militari vengono spesso adattate in applicazioni civili. I sistemi possono avere scopi offensivi o capacità difensive, complicandone ulteriormente la definizione. Rientrano nella

⁵³ European Union, European Union Space Strategy for Security and Defence, Strategy document, 2023. <https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space-policy/eu-space-strategy> (acc. 18 luglio 2024)

⁵⁴ <https://www.euspa.europa.eu/eu-space-programme/ssa> (acc. 18 luglio 2024)

⁵⁵ <https://www.eusst.eu/> (acc. 18 luglio 2024)

⁵⁶ NATO, Strategic Concept, Strategy Document, 2022. <https://www.nato.int/natostaticf12014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf> (acc. 19 luglio 2024)

⁵⁷ https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826efda6.0017.02/DOC_1&format=PDF (acc. 19 luglio 2024)

⁵⁸ European Union, European Union Space Strategy for Security and Defence, Strategy document, 2023. <https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space-policy/eu-space-strategy> (acc. 19 luglio 2024)

⁵⁹ US Government, Defence space strategy, Strategy document, 2020. <https://media.defense.gov/2020/Jun/17/2002317391/-1/-1/1/2020DEFENSESPAC> (acc. 19 luglio 2024)

⁶⁰ NATO, NATO's overarching space policy, Strategic document, NATO 2022. <https://www.nato.int/cps/en/natohq/officialtexts190862.htm?selectedLocale=e> (acc. 20 luglio 2024)

⁶¹ <https://www.transportation.gov/pnt/what-positioning-navigation-and-timing-pnt> (acc. 20 luglio 2024)

⁶² <https://www.japcc.org/competencies/isr/> (acc. 20 luglio 2024)

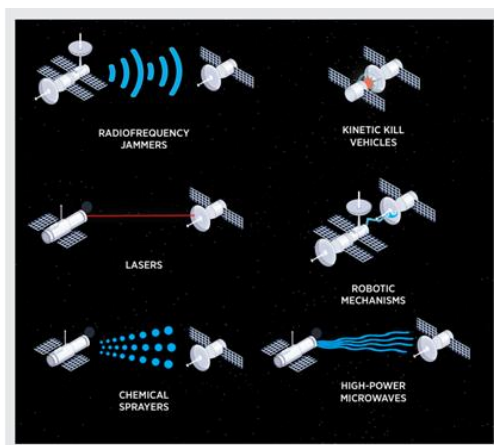
definizione i satelliti spaziali militari di navigazione, intelligence, sorveglianza, ricognizione (ISR) e sistemi di armi guidate.

Le armi spaziali possono essere classificate in tre tipologie principali: Terra-spazio, spazio-spazio e spazio-Terra. Possono essere ulteriormente suddivise in armi cinetiche e non cinetiche con effetti temporanei o permanenti⁶³.

Le armi cinetiche terra-spazio includono armi anti-satellitari ad ascesa diretta e brevemente orbitali (ASAT) con una testata o proiettile che colpisce direttamente o esplose vicino al veicolo spaziale bersaglio. Cina, Russia, India e Stati Uniti hanno testato tali armi⁶⁴. Le armi cinetiche generalmente hanno effetti permanenti su un satellite e creano detriti spaziali.

Le armi non cinetiche terra-spazio includono jammer, laser e metodi di attacco informatico e i loro effetti possono essere temporanei o permanenti. Bloccare la capacità di comunicazione di un satellite è temporaneo e localizzato, mentre i laser creano danni temporanei, come l'accecamento di un satellite, ed anche danni permanenti che potrebbero distruggere irreversibilmente un satellite. Diversi Stati hanno testato e dispiegato armi non cinetiche terra-spazio, tra cui Cina, Russia, Stati Uniti, Iran e Corea del Nord⁶⁵.

Le armi cinetiche spazio-spazio includono armi ASAT co-orbitali che creano detriti e che possono schiantarsi direttamente contro un satellite (danneggiandolo o spingendolo fuori dalla sua orbita) o addirittura esplodere vicino al bersaglio. Gli intercettori, in modalità difesa missilistica spaziale, se schierati, potrebbero prendere di mira i missili balistici mentre transitano nello spazio, ma avrebbero anche una capacità di ASAT. Le armi non cinetiche spazio-spazio includono *jammer* co-orbitali, microonde ad alta potenza e laser con effetti temporanei o permanenti.



Defense Intelligence Agency 2022

⁶³ TODD H., "International Perspectives on Space Weapons", CSIS, 2020

⁶⁴ L'ASAT sovietico Istrebitel Sputnikov (IS) fu lanciato in orbita, manovrò vicino al suo bersaglio e poi sparò schegge verso il satellite. Fu testato più volte dal 1962 al 1982 e le varianti rimasero operative fino alla fine della guerra fredda. Si veda Brian W., "Through a glass, darkly: Chinese, American, and Russian anti-satellite testing in space," The Space Review, 2014 <https://www.thespacereview.com/article/2473/1> (acc. 20 luglio 2024)

⁶⁵ GLEASON M.P. - HAYS P.L., "A roadmap for assessing space weapons", Center for Space Policy and Strategy, Aerospace, 2021

Le armi cinetiche spazio-terra includono un tipo di arma che viene de-orbitata da una navicella spaziale per attaccare obiettivi terrestri che possono essere in volo, sulla terra o in mare. Probabilmente, i Sistemi di bombardamento orbitale sovietici (FOBS), operativi dalla fine degli anni '60 fino all'inizio degli anni '80, si adatterebbero a questo contesto. Considerati all'epoca conformi al Trattato sullo spazio extra-atmosferico (OST) completavano un'orbita completa⁶⁶. Le armi non cinetiche spazio-terra includono laser ad alta potenza che potrebbero attaccare bersagli simili sulla terra, in mare o nell'aria. In questa categoria rientrano anche i *jammer downlink* spaziali. Questi prendono di mira gli utenti di un satellite disturbando la stessa frequenza del segnale *downlink* emanato dal satellite. Un *jammer downlink* ha solo bisogno di essere potente quanto il segnale ricevuto a terra e deve essere all'interno del campo visivo dell'antenna del terminale ricevente. Ciò limita il numero di utenti che possono essere interessati da un singolo jammer. Poiché molti terminali di terra utilizzano antenne direzionali puntate verso il cielo, un *jammer downlink* in genere deve essere posizionato sopra il terminale che sta tentando di disturbare. Questa limitazione può essere superata utilizzando un *jammer downlink* su una piattaforma aerea o spaziale, che posiziona il jammer tra il terminale e il satellite. Ciò consente inoltre al *jammer* di coprire un'area più ampia e potenzialmente di influenzare più utenti. I terminali di terra con antenne omnidirezionali, come molti ricevitori GPS, hanno un campo visivo più ampio e quindi sono più suscettibili al *jamming downlink* da diverse angolazioni a terra⁶⁷. Ancora una volta, gli effetti possono essere temporanei o permanenti.

La legge spaziale vigente vieta solo il collocamento delle armi nucleari nello spazio, lasciando altri tipi di armi non regolamentati. Inoltre, le normative spaziali esistenti non sono aggiornate adeguatamente per affrontare le sfide poste dalle nuove tecnologie e lo spiegamento di armi offensive nello spazio.

Secondo l'art. IV dell'OST: «Gli Stati parti del Trattato si impegnano a non mettere in orbita attorno alla Terra alcun oggetto che trasporti o installi armi nucleari o qualsiasi altro tipo di arma di distruzione di massa su corpi celesti, o posizionare tali armi nello spazio in qualsiasi altro modo». Si tratta dunque di un divieto solo parziale delle armi nello spazio, le reazioni nucleari di per sé non sono vietate.

Al paragrafo 2: «La Luna e gli altri corpi celesti saranno utilizzati esclusivamente da tutti gli Stati parti del Trattato per scopi pacifici. La creazione di basi, installazioni e fortificazioni militari, i test su qualsiasi tipo di armi e la condotta di manovre militari sui corpi celesti sarà vietato. L'impiego di personale militare per la ricerca scientifica o per qualsiasi altro scopo pacifico non sarà proibito. L'uso di qualsiasi attrezzatura o struttura necessaria per l'esplorazione pacifica della Luna o di altri corpi celesti non saranno vietati»⁶⁸.

I divieti espliciti sono: lo stazionamento di armi di distruzione di massa nello spazio e sui corpi celesti (in orbita attorno alla Terra), il mero transito di tali armi non rientra in tale divieto; inoltre, il posizionamento richiede un certo periodo di tempo. Restano comunque consentite le armi convenzionali, gli ASAT e i satelliti militari (es. ricognizione, navigazione, comunicazione).

Per quanto riguarda le disposizioni pertinenti degli altri trattati sulla legge spaziale, il *Moon Agreement* del 1979, all'articolo 3 vieta l'uso della forza sulla Luna e l'uso

⁶⁶ BRAXTON B.E., "The FOBS of War," Air Force Magazine, 2005.

⁶⁷ <https://sparta.aerospace.org/v1.3.2/technique/EX-0016/02/> (acc. 20 luglio 2024)

⁶⁸ <https://www.unoosa.org/oosa/en/ourwork/spacelaw/treaties/outerspacetreaty.html> (acc. 20 luglio 2024)

delle armi nucleari e di ogni altro tipo di armi di distruzione di massa sulla o nella Luna e vieta il posizionamento di tali armi sulla Luna e nell'orbita attorno alla Luna. La Convenzione sulla responsabilità (Liability Convention) del 1972 all'Art. II prevede la responsabilità oggettiva dello Stato lanciante, per i danni causati da oggetti spaziali nello spazio aereo o sulla Terra.

La Convenzione sulla registrazione (Registration Convention) del 1975 impone nell'Art. II che lo Stato lanciante debba registrare presso l'ONU qualsiasi oggetto lanciato nell'orbita terrestre e nell'Art. IV richiede allo Stato di fornire dettagli sull'oggetto in fase di registrazione⁶⁹.

In sostanza, dunque, nello spazio è consentito lo stazionamento di satelliti militari e di armi convenzionali. In linea di principio lo stazionamento è neutrale e quindi ammissibile, inoltre può essere utilizzato sia per scopi difensivi (autodifesa) che aggressivi (aggressione armata). Dall'analisi dei trattati risulta che non esiste una legislazione efficace sugli armamenti, lo spazio può essere utilizzato come area di transito per armi, anche per oggetti che trasportano armi di distruzione di massa. Negoziare un controllo efficace degli armamenti deve far fronte a diverse sfide, che vanno dal disaccordo sulle definizioni di armi spaziali al desiderio di alcuni Stati di dominare lo spazio. L'Occidente ha dato la priorità alla minaccia ASAT, mentre la Cina e altri Paesi alleati sono preoccupati per i BMD⁷⁰ (Ballistic Missile Defense) e la loro capacità di preservare un deterrente nucleare. L'attenzione resta quindi sull'eliminazione di armi e sistemi spaziali in grado di colpire obiettivi sulla Terra. Al momento le discussioni e i confronti sulla regolamentazione delle armi spaziali sono bloccate da decenni.

Vantaggi e svantaggi delle armi spaziali

La fattibilità tecnica ed economica delle armi spaziali è aumentata. Ad esempio, le capacità di sorveglianza spaziale sono notevolmente migliorate e potrebbero migliorare le abilità di tracciare, prendere di mira e attaccare oggetti in orbita rispetto al passato, grazie anche all'intelligenza artificiale. Una nuova classe di veicoli di lancio sta semplificando e rendendo meno costoso portare gli oggetti in orbita. L'arrivo di SmallSat (minisatelliti) e CubeSat (nanosatelliti)⁷¹ e nuove forme di propulsione rendono le armi cinetiche spazio-spazio meno costose e meno rischiose dal punto di vista tecnologico rispetto agli anni passati. I laser e i progressi tecnologici delle microonde ad alta potenza suggeriscono la maggiore fattibilità delle armi spaziali non cinetiche spazio-spazio. Le armi spazio-terra rimangono le più speculative, ma con l'avvento della proliferazione delle costellazioni a bassa orbita terrestre (LEO), potrebbero essere più incisive che in passato⁷².

Le armi spaziali, comprese le difese missilistiche spaziali e le armi spazio-Terra, offrono vantaggi allettanti in termini di conflitto. Le armi spazio-terra potrebbero attaccare obiettivi nelle profondità del territorio nemico senza il rischio che avrebbero i missili da crociera aerei o navali di essere abbattuti. Gli Stati che possiedono tali capacità hanno una maggiore capacità di proiettare potere a livello

⁶⁹ HOBE S., "Perspectives for Space Law in the 21st Century", Institute of Air Law, Space Law and Cyber Law, University of Cologne, Germany, Hague Academy of International Law, 2024

⁷⁰ [https://www.dote.osd.mil/Portals/97/pub/reports/FY2012/bmds/2012bmds.pdf?ver=2019-08-22-111711-520#:~:text=The%20current%20BMDs%20architecture%20integrates,one%20space%2Dbased%20system\).](https://www.dote.osd.mil/Portals/97/pub/reports/FY2012/bmds/2012bmds.pdf?ver=2019-08-22-111711-520#:~:text=The%20current%20BMDs%20architecture%20integrates,one%20space%2Dbased%20system).) (acc. 20 luglio 2024)

⁷¹ <https://www.nasa.gov/what-are-smallsats-and-cubesats/> (acc. 20 luglio 2024)

⁷² GLEASON M.P. - HAYS P.L., "A roadmap for assessing space weapons", Center for Space Policy and Strategy, Aerospace, 2021

globale. Inoltre, le armi spazio-Terra e spazio-spazio possono fornire una presenza persistente (anche se meno visibile) e capacità di rispondere rapidamente agli eventi in tutto il globo, in pochi minuti o ore rispetto a navi o aerei che potrebbero monitorare il campo per giorni, prima che siano in grado di attaccare un bersaglio⁷³. Attualmente, i missili a raggio intercontinentale sono l'unico sistema d'arma con portata globale e tempi di risposta rapidi.

Le armi spaziali sono anche potenzialmente meno vulnerabili ai tradizionali metodi di attacco cinetici rispetto ai sistemi terrestri.

Tracciare e puntare un satellite o un'arma in orbita è un'impresa complessa e ad alta tecnologia. Mentre Cina, Russia, India, e gli Stati Uniti hanno già dimostrato di possedere armi cinetiche terra-spazio, qualsiasi Nazione dotata di un programma spaziale sofisticato potrebbe sviluppare tali capacità, le armi spaziali rimangono relativamente invulnerabili agli attacchi cinetici di Paesi meno sofisticati tecnologicamente. Inoltre, sarebbe piuttosto difficile difendersi dalle armi cinetiche spazio-spazio e spazio-Terra perché la loro velocità di attacco e i tempi di volo molto brevi forniscono solo una finestra estremamente limitata per avvisi o potenziali opzioni di risposta.

Lo spazio rappresenta un nuovo campo di battaglia fondamentale nella guerra moderna, fornendo un significativo vantaggio in un ipotetico conflitto⁷⁴.

Posizionare le armi nello spazio, tuttavia, presenta anche degli svantaggi in caso di conflitto. Colpi multipli o prolungati di un avversario possono esaurire i sistemi di autodifesa spaziale. Le armi spaziali sono vulnerabili agli attacchi non cinetici, come *jamming* o attacchi laser. Inoltre, i veicoli spaziali seguono orbite altamente prevedibili, diminuendo la loro capacità di sorprendere un avversario e rendendoli vulnerabili alle contromisure. La possibilità di manovrare l'arma nello spazio riduce questa debolezza ma potrebbe contemporaneamente ridurre la capacità dell'arma di compiere la sua missione primaria, a causa, ad esempio, dell'esaurimento del combustibile.

Rendere le armi meno visibili attraverso tecniche volte a ridurre la visibilità, facendole apparire come satelliti civili, o distrarre l'attenzione dell'avversario tramite esche, sono modi per mitigare questo svantaggio ma anche per aumentare il costo dell'arma. Anche se la fattibilità tecnica ed economica delle armi spaziali è migliorata negli ultimi due decenni, per il prossimo futuro lo sviluppo, il dispiegamento e il sostegno delle armi spaziali saranno probabilmente costosi rispetto ai sistemi d'arma terrestri esistenti.

Inoltre, alcuni sostengono che le armi spaziali presentano rischi geopolitici più ampi a causa dei loro potenziali effetti deterrenti e sulla stabilità strategica. Le capacità spaziali hanno una stretta relazione con la stabilità nucleare e il potenziale di escalation tra grandi potenze. Le armi spaziali potrebbero quindi alterare il modo in cui i decisori calcolano la deterrenza nucleare. La loro efficacia e precisione, legate alla capacità di mirare a qualsiasi punto sulla Terra con un preavviso minimo o addirittura nullo, sono tali da annientare il deterrente nucleare di un Paese nemico prima ancora che abbia la possibilità di contrattaccare.

Se così fosse, la deterrenza nucleare potrebbe fallire. Allo stesso modo, le difese antimissili balistici spaziali sarebbero in grado di annullare il deterrente nucleare di un Paese ed incentivare al primo attacco nucleare il Paese che possiede tale capacità.

⁷³ PRESTON B. - JOHNSON D., "Space Weapons, Earth Wars", RAND, 2002

⁷⁴ Headquarters United States Space Force, Space Capstone Publication, "Spacepower, Doctrine for Space Forces", 2020, p. 16.

Le armi terra-spazio creano preoccupazione perché prendono di mira i satelliti di allarme rapido, i satelliti di sorveglianza strategica e altri satelliti per comunicazioni di comando e controllo nucleare. Un obiettivo del genere potrebbe essere percepito come il preludio immediato di un attacco nucleare da parte di un nemico, innescando un'escalation nucleare. La deterrenza nucleare verrebbe minata senza uccidere o ferire alcun essere umano, offrendo una rapida strada verso l'escalation nucleare.

Lo spazio è considerato un'arena offensiva dominante, il che significa che è materialmente più semplice e meno costoso attaccare un satellite, comprese le armi spaziali, che difenderne uno⁷⁵.

Ma l'uso di armi cinetiche distruttive e non reversibili terra-spazio o spazio-spazio lascerebbe sicuramente un numero persistente di detriti che rappresenterebbero un pericolo a lungo termine (potenzialmente decenni o molto di più) per tutti i satelliti, compresi quelli commerciali e scientifici nonché satelliti di nazioni alleate. Usando armi non cinetiche, gli effetti non permanenti attenuerebbero questo rischio.

La crescente presenza di detriti spaziali è già una grave minaccia per le risorse spaziali. Attività umane, ASAT e dispiegamento di sistemi offensivi contribuiscono all'accumulo di detriti. Questi viaggiano a velocità elevate e rappresentano un grave rischio per i satelliti e le stazioni spaziali. Le stime suggeriscono che lo spazio vicino alla Terra potrebbe contenere milioni di detriti tra grandi e piccolissimi fino ad un centimetro⁷⁶.

Se non si trova un modo di "ripulire" lo spazio, il rischio è che tra cinquant'anni la proliferazione di detriti potrebbe raggiungere un livello tale da rendere impossibile il lancio di ulteriori satelliti.



Rendering degli oggetti più grandi di 10 cm nell'orbita terrestre. Sono inclusi satelliti e detriti, inoltre non sono in scala, gli oggetti sono approssimativamente dieci mila volte più grandi rispetto all'immagine. (Defense Intelligence Agency 2022)

A causa della natura dell'ambiente e la proliferazione di detriti spaziali, si limita fortemente la credibilità di una ritorsione interna al dominio, bisognerebbe ricorrere ad operazioni multi-dominio prendendo di mira le infrastrutture essenziali dell'avversario.

Questa dipendenza dalla deterrenza nello spazio sottolinea che il quinto dominio operativo è fortemente integrato nelle operazioni tra domini e qualsiasi risposta agli

⁷⁵ https://aerospace.org/sites/default/files/2020-10/Gleason-Hays_SpaceWeapons_20201006_0.pdf (acc. 22 luglio 2024)

⁷⁶ PULTAROVA T., "How Many Satellites Can We Safely Fit in Earth Orbit?", N2YO, February 27, 2023. <https://www.n2yo.com/satellite-article/How-manysatellites-can-we-safely-fit-in-Earth-orbit/86>. (acc. 22 luglio 2024)

incidenti nello spazio potrebbe avvenire con altri mezzi. Come osservato nel Concetto Strategico, il sistema di deterrenza e difesa della NATO si basa su un appropriato mix di fattori nucleari, capacità di difesa convenzionale e missilistica, integrate da capacità spaziali e informatiche⁷⁷.

Conclusione

Le sfide che l'intelligenza artificiale e le armi autonome presentano al diritto internazionale sono numerose e immense.

Dal mio punto di vista il diritto internazionale dovrebbe essere dinamico, orientato al futuro e cooperativo. La legge dovrebbe necessariamente costituirsi come una forma di valutazione, informata dalla tecnologia e rispondente a considerazioni etiche, nonché alla concettualizzazione del tipo di società che vogliamo avere. L'intelligenza artificiale e le armi autonome rappresentano una delle sfide legali ed etiche più significative per il mondo. Il percorso può essere complesso e molti pericoli si trovano sul suo cammino e l'importanza della comunità internazionale non può essere sottovalutata: la scelta di proseguire lungo il percorso dell'esplorazione tecnologica dello spazio dovrebbe essere adottata in modo responsabile, e il diritto internazionale è l'unico sistema in grado di garantire la sicurezza per l'umanità⁷⁸.

Finora, la questione della responsabilità per gli atti illegali compiuti da sistemi d'arma gestiti dalla intelligenza artificiale ha dominato seri dibattiti. Regolamentare questa tematica non è semplice, poiché l'ambito di applicazione dell'IA non si presenta in un'unica forma. La guida autonoma nelle auto, ad esempio, è completamente diversa dai sistemi d'arma automatizzati.

Molti Stati, organizzazioni internazionali, ONG e Think Tank, hanno formulato politiche per l'intelligenza artificiale gettando le basi per la futura cooperazione internazionale⁷⁹. Ad esempio, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) ha sottolineato l'enfasi sulla natura responsabile dell'intelligenza artificiale dello sviluppo⁸⁰. A livello regionale, l'UE ha contemplato diverse iniziative⁸¹. Le Nazioni Unite hanno creato l'UNICRI (Centro per l'Intelligenza Artificiale e Robotica) concentrandosi sui vantaggi e sulle opportunità delle tecnologie emergenti⁸². L'organizzazione educativa, scientifica e culturale delle Nazioni Unite (UNESCO) ha formulato nel novembre 2021 un

⁷⁷ https://www.frstrategie.org/sites/default/files/documents/publications/autres/2022/NDC_RP_25.pdf (acc. 22 luglio 2024)

⁷⁸ ZAKIR M.H. - NISAR K. - RABIA N. - KHAN S.H., "The Challenges and Opportunities of International Law in Regulating Emerging Technologies: A case of Artificial Intelligence and Autonomous Weapons", Pakistan Journal of Law, Analysis and Wisdom, Volume N. 3, Issue N. 2, 2024

⁷⁹ "The Global Partnership on Artificial Intelligence": <https://gpai.ai>, Equal AI: <https://www.equalai.org/>, The Future Society: <https://thefuturesociety.org>, the Centre for AI and Digital Policy, <https://www.caidp.org>. (acc. 22 luglio 2024)

⁸⁰ A maggio 2019 il Consiglio dell'OCSE ha adottato una raccomandazione relativa all'IA, OECD/LEGAL/0449.

⁸¹ Si veda ad esempio: "Regulating Emerging Robotic Technologies in Europe: Robotics Facing Law and Ethics", Final Report, Project N. 289092, 2014; la risoluzione del Parlamento europeo su un regime di responsabilità civile per l'intelligenza artificiale, (2020/2014); la risoluzione del Parlamento Europeo sui diritti di proprietà intellettuale per lo sviluppo delle tecnologie IA (2020/2015); la Risoluzione del Parlamento europeo su un quadro degli aspetti etici della intelligenza artificiale, robotica e tecnologie correlate (2020/2012); la Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che stabilisce norme armonizzate sull'intelligenza artificiale (Artificial Intelligence Act) and "Amending Certain Union Legislative Acts", COM/2021/206 (2021).

⁸² Secretary-General's Strategy on New Technologies. United Nations Secretary-General's; 2018. <https://www.un.org/en/newtechnologies/images/pdf/SGs-Strategy-onNew-Technologies.pdf>.

accordo globale non vincolante sugli aspetti etici dell'intelligenza artificiale nel tentativo di creare un denominatore comune riguardo al suo sviluppo⁸³. Il 13 marzo 2024, il Parlamento Europeo ha approvato la legge sull'intelligenza artificiale (IA), che garantisce sicurezza, rispetto dei diritti fondamentali e promuove l'innovazione. In essa sono previste garanzie per i sistemi di intelligenza artificiale usati per finalità generali e limiti all'uso dei sistemi di identificazione biometrica da parte delle forze dell'ordine⁸⁴.

La capacità decisionale indipendente di specifici sistemi d'arma autonomi nello svolgimento di operazioni sul campo di battaglia, senza l'intervento umano, è problematica. I principi del DIU dovrebbero essere rivisti per considerare che l'uso di tali strumenti letali possano agire in modo discriminatorio o sproporzionato⁸⁵, tenendo presente la definizione adottata dal Comitato Internazionale per la Croce Rossa del sistema d'arma autonomo⁸⁶. Di conseguenza, sebbene i principi giuridici del DIU prevedano determinati vincoli e modellino i comportamenti degli Stati, per attuarli diventa necessaria una revisione globale del diritto internazionale umanitario e la sua applicabilità per conformarsi con il progresso tecnologico.

Più concretamente, le norme del diritto internazionale umanitario riguardano in gran parte i civili, i diritti degli esseri umani e i doveri dei soldati sul campo di battaglia. Non è prevista l'azione militare dipendente da dati automatizzati, provenienti dal satellite, utilizzato da strumenti di intelligenza artificiale non supervisionati per una corretta analisi⁸⁷, rendendo i principi del diritto internazionale umanitario primitivi per affrontare comportamenti non umani.

Nel contemplare direzioni future e formulare raccomandazioni per la regolamentazione delle tecnologie emergenti, è fondamentale armonizzare le normative internazionali. Ciò significa raggiungere un accordo coerente e globale su definizioni, questioni etiche e limitazioni, applicazione e metodologia di conformità. Il processo di sviluppo dovrebbe basarsi sul modo in cui il diritto integrato verrebbe applicato e reso esecutivo a livello globale. Inoltre, incoraggiare la collaborazione e il dialogo internazionale rafforza la cooperazione, in modo da attuare un approccio olistico alla regolamentazione delle nuove tecnologie. Una collaborazione continua tra Stati, organizzazioni internazionali, industria e mondo accademico è necessaria per condividere i dati della conoscenza e i risultati della ricerca.

⁸³ UNESCO “*Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*”, 61910, 2021.

⁸⁴ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20240308IPR19015/il-parlamento-europeo-approva-la-legge-sull-intelligenza-artificiale> (acc. 23 luglio 2024)

⁸⁵ GRUT C., “*The Challenge of Autonomous Lethal Robotics to International Humanitarian Law*”. *Journal of Conflict and Security Law*. 2013.

⁸⁶ Le armi di questo tipo sono definite come: “Un sistema di arma autonoma è in grado di apprendere o adattare il proprio funzionamento in risposta alle mutevoli circostanze dell'ambiente in cui viene utilizzato. Un sistema veramente autonomo dovrebbe disporre di un'intelligenza artificiale in grado di attuare il diritto internazionale umanitario”, International Committee of the Red Cross, “*Report on the Ethics and Autonomous Weapon Systems: 'An Ethical Basis for Human Control?'*”, 2018, https://www.icrc.org/en/download/file/69961/icrc_ethic_and_autonomous_weapon_systems_report_3_april_2018.pdf. (acc. 23 luglio 2024)

⁸⁷ ALLEN G. - CHAN T., “*Artificial Intelligence and National Security*”. Massachusetts, US: Harvard Kennedy School; 2017. <https://www.belfercenter.org/sites/default/files/files/publication/AI%20NatSec%20-%20final.pdf>. (acc. 22 luglio 2024)

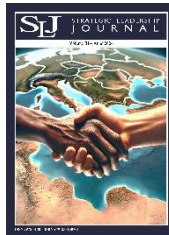
Bibliografia

- ALLEN G. - CHAN T., *“Artificial Intelligence and National Security”*. Massachusetts, US: Harvard Kennedy School; 2017.
- BAILES A.J.K., *“The European Security Strategy an evolutionary history”*. Stockholm international peace research institute, 2005, n. 10, pp. 1-34.
- BRAXTON B. E., *“The FOBS of War,”* Air Force Magazine, 2005.
- BRIAN W., *“Through a glass, darkly: Chinese, American, and Russian anti-satellite testing in space,”* The Space Review, 2014
- BROSE C., *“The Kill Chain: Defending America in the Future of HighTech Warfare.”* Hachette Books, 2020.
- BROWNLIE I., *“Principles of Public International Law”*, 6 ed.; Diakonia: Bromma, Sweden, 2003; pp. 6–12. ISBN 978-0199260713.
- DANZIG R., *“An Irresistible Force Meets a Moveable Object: The Technology Tsunami and the Liberal World Order”*. Lawfare Research Paper Series. 2017
- DOROSH L., *“Implementation of the projects of permanent structured cooperation in the European Union security and defense: problems and challenges”*, Humanitarian Vision, 2023, vol. 9, n 1, pp. 1-6.
- GLEASON M.P. - HAYS P.L., *“A roadmap for assessing space weapons”*, Center for Space Policy and Strategy, Aerospace, 2021
- GRUT C., *“The Challenge of Autonomous Lethal Robotics to International Humanitarian Law”*. Journal of Conflict and Security Law. 2013.
- HEYNS C., *“Report of the special rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary Executions”*, United Nations, Human Rights Council, 23esima sessione, Agenda n. 3, 2013
- HILL S. - MARSAN N., *“Artificial Intelligence and Accountability: A Multinational Legal Perspective”*. S&T Organization, Nato, 2018
- HOBE S., *“Outer Space as the Province of All Mankind, An Assessment of 40 years of Development”*. In Proceedings of the 50th Colloquium on the Law of Outer Space, Hyderabad, India, 2007; p. 442.
- HOBE S., *“Perspectives for Space Law in the 21st Century”*, Institute of Air Law, Space Law and Cyber Law, University of Cologne, Germany, Hague Academy of International Law, 2024
- JAKHU R., *“Legal issues relating to the global public interest in outer space”*. J. Space Law, 2006, 32, 31–110.
- LE GLEUT R., Conway-Mouret, H., *“European defence: the challenge of strategic autonomy.”*, Sénat, 2019
- LE GLEUT R., Conway-Mouret, H., *“Quelle boussole stratégique pour l’Union européenne?”*, Sénat. 2021
- LIPPERT B. - ONDARZA N. - PERTHES V., *“European strategic autonomy actors, issues, conflicts of interests”*. Stiftung Wissenschaft und Politik, 2019, n. 4. pp. 5-15.
- MUNIR M., *“Autonomous Weapons Systems: Taking the Human Out of the Loop”*, 2022.
- PRESTON B. - JOHNSON D., *“Space Weapons, Earth Wars”*, RAND, 2002
- PULTAROVA T., *“How Many Satellites Can We Safely Fit in Earth Orbit?”*, N2YO, February 27, 2023.

TADDEO M. - FLORIDI L., *“The Responsibilities of Online Service Providers”*. Springer, 2018

TODD H., *“International Perspectives on Space Weapons”*, CSIS, 2020

ZAKIR M.H. - NISAR K. - RABIA N. - KHAN S.H., *“The Challenges and Opportunities of International Law in Regulating Emerging Technologies: A case of Artificial Intelligence and Autonomous Weapons”*, Pakistan Journal of Law, Analysis and Wisdom, Volume N. 3, Issue N. 2, 2024



Dott. Antonino Cambria

Dottorando del XXXVIII ciclo in scienze strategiche e dell’innovazione giuridica per la difesa e la sicurezza, curriculum in Scienze Strategiche, presso il Centro Alti Studi Difesa e l’Università degli studi Torino. È laureato in Scienze Strategiche presso la Swiss (Scuola Universitaria Interdipartimentale in Scienze Strategiche) dell’Università degli studi di Torino.

Dott. Matteo Curcio

Laureato con lode e dignità di stampa in scienze internazionali presso L’università di Torino. Dottorando del XXXVII ciclo in scienze dell’innovazione per la difesa e la sicurezza, curriculum Cybersecurity e trasformazione digitale, presso il Centro Alti Studi per la Difesa.

A DEFINITION OF COGNITIVE DIMENSION AND ITS EXPLOITATION IN THE MILITARY AFFAIRS

I recenti avvenimenti internazionali che hanno comportato l’intervento militare hanno visto non solo l’utilizzo della forza bruta di mezzi e uomini per combattere la guerra, ma anche un’exploitation della parte umana e cognitiva. Ci troviamo di fronte a guerre di nuova generazione, che alcuni filoni di studiosi definiscono di quinta generazione. Infatti, non ci dobbiamo riferire solo al tipo di piattaforma usata per la conduzione della guerra, ma anche agli ambienti che sono l’obiettivo da dominare e conquistare. Il tema della dimensione cognitiva come campo di battaglia per la nuova generazione di guerra fiorisce e necessita una definizione al fine di delimitare la zona in cui agire e anche quelle zone porose e grigie che possono essere sfruttate. Sicuramente il cuore vitale di questa dimensione risiede nella capacità decisionale della forza operante e di controllo del dominio in cui opera. Lo scopo del paper è quello di fornire una definizione di questo dominio e mostrare i fattori importanti nel mondo degli affari militari.

ABSTRACT

On-going recent international events, which have led to military intervention, have seen not only the use of brute force of weapons and men to fight the war, but an exploitation of the human and cognitive domain as well. New generation wars, which some scholars define as fifth generation¹, are now the main topic in military affairs. In fact, this categorization of war not only refers to the type of platform used in the conduction of the war, but also to the environments that are the objective to be dominated and conquered. The theme of the cognitive dimension as a battlefield for the new war generation flourishes and requires a definition in order to define the area wherein to act and also those porous and grey areas that can be exploited. Surely, the vital heart of this dimension lies in the decision-making capacity of the operating and controlling force in the domain it operates. The aim of the paper is to provide a systematic definition of this dimension and show the vital factors in the military affairs.

Keywords:

Cognitive Dimension, Military Affairs, Cognitive Warfare, Human Factor, Information Warfare.

¹ The fifth generation is a label deriving from use of weapon systems of fifth generation

Introduction

The term “cognitive dimension” is a subject of widespread theorization across various countries and military institutions attempting to encapsulate its essence. This dimension encompasses information, big data, and decision-making, emerging as primary focal points in contemporary warfare. Numerous global definitions coexist, such as General Rupert Smith’s portrayal of the Human Domain in 2008, where the cognitive dimension resides, hinting at an intricate connection between the cognitive and human spheres, forming a unique system of thought². Human factors are the basis for all action within the various actors in the physical domains of the battlespace. The United Kingdom’s Joint Doctrine Community defines their concept of the Human Domain as “the totality of the human sphere of activity or knowledge”³. The environment of the human dimension is broader than others, properly because it is the base of all pillars and the centre of all connections in the society and this world. The environment is composed of other sub-environments. The most important, especially because connected to the war, are⁴:

- **Cultural sphere:** where there are all those elements that affect how people interpret and orient themselves including ideological concepts, language, religion, and psychological issues including fears, attitudes, etc;
- **The institutional sphere:** which embody cultural ideas and norms as practices and beliefs in political, military, economic, or legal systems;
- **The technological sphere:** which sees how communities shape the environment and develop infrastructure with technology and ways of communication;
- **The physical sphere:** that is the space where all people and resources can find a place and an association.

The ring of conjunction is the cognitive dimension, that let the human environment composed of human dimensions be pervaded and permeated with the irrational and rational elements of the human being. Clausewitz already spoke about the irrational component of war, consisting of the moral, the psychological elements. The passion, the idealism that blurred the reason of those leaders who were leading expeditions and battles, even with the consciousness of losing the battle, are signs of the human’s being willing and essence.

Nowadays, beside centuries ago, probably even thousands of years ago, where the perception of the human mind as a battlefield was something present but not conceived as primary objective, it is becoming the battlefield of tomorrow and this means that every person is a potential target. Nowadays, unlike centuries ago, probably even thousands of years ago, when the perception of the human mind as a battlefield was present but not conceived as a primary objective, it is becoming the battlefield of tomorrow, and this means that every person is a potential target.

The cognitive dimension is setting its roots in the ancient past, but with the military affairs revolution is showing and blooming its truly potential, creating the so-called 6th Domain on which is possible to produce kinetic and non-kinetic effects, namely

² Lihou, (2014), *Conceptualizing Human Domain Management*, Small Wars Journal. <https://smallwarsjournal.com/jml/art/conceptualizing-human-domain-management>.

³ Joint Doctrine Publication 4, *Understanding* (Shrivenham, UK: Development, Concepts, and Doctrine Centre, December 2010), 3–5.

⁴ MICHAEL C. – HOFFMAN D.F., *Joint Force 2020 and the Human Domain: Time for a New Conceptual Framework?* | Small Wars Journal, 2024.

making war or actions heading to conquer the domain created. According to Joanne Patti Munisteri⁵:

«The cognitive war is a mostly hidden war because it rarely involves direct confrontation or kinetic action. It involves a war of ideologies. Kinetic capabilities can dictate an outcome, but sustained long-term outcomes will remain solely dependent upon the ability to influence, affect, change, or impact the cognitive domain».

Lt. Gen. Vincent R. Stewart in a discourse of 2017 projected the future of warfare as “Cognitive Warfare,” underscoring the significance of winning the information and decision space⁶:

«Wars turn on the ability to make good judgments, to reason. Simply put, it is to know what to do and when to do it. [...] And if you don't control information or your decision-making cycle is disrupted, or your cognitive ability is degraded, then you are not able to win or fight effectively».

In 2020 Paul Ottewell described information process as «the mental process of acquiring and comprehending knowledge, which implies the consumption, interpretation, and perception of information»⁷, then he correlated that «the Cognitive Dimension encompasses perception and reasoning in which manoeuvre is achieved by exploiting the information environment to influence and merge beliefs, values, and culture of individuals, groups, or populations»⁸.

The concept of dominating realms was achieved during the last year of the XX century, where the hegemony of a nations could be projected in those 4 prime dimensions: Land, Sea, Air and Space. In the military field, these dimensions became truly domains where new actions were perpetrated to achieve the absolute power, namely new ways of warfare were developed⁹.

Within the fifth domain, the so-called cyber dimension, the situation has changed and, in the cyberwarfare, the main rule discriminating the conduction of war is predicated on the assumption: who first attacks, the first wins¹⁰.

Nowadays, the achievement of superiority in the sixth dimension, namely the human/cognitive domain, is extremely challenging and requiring an excellent human capital to exploit. The goal is to conquer the minds and the hearts of people, with a huge influence in the military affairs.

In the landscape of the international theories numerous assessments and white papers from the Joint Warfighting community raise relevant concerns about how the human components are being considered in joint force development, whether outer

⁵ Munisteri, (2019), *Controlling Cognitive Domains*, Small Wars Journal. <https://smallwarsjournal.com/index.php/comment/62567>.

⁶ Defense Intelligence Agency (Director), (2017, August 15), Lt. Gen. Stewart's remarks at DoDIIS17, <https://www.youtube.com/watch?v=Nm-IVjRjLD4>, <https://www.afcea.org/signal-media/cyber/cognitive-warfare-will-be-deciding-factor-battle>.

⁷ OTTEWELL. P. (2020, December 7). Defining the Cognitive Domain. OTH. <https://othjournal.com/2020/12/07/defining-the-cognitive-domain/>.

⁸ *Ibidem*.

⁹ HEATHER S. G. (2016), *The Human Domain and Influence Operations in the 21st Century*, Special Operations Journal, 2, Routledge Taylor and Francis Group, 92–105.

¹⁰ WITHERS P., *What is the Utility of the Fifth Domain?*, Air Power Review, Royal Air Force, 2023, p.135

space and cyber domains leave the stage to the cognitive one, or rather this latter be subordinated in support to the dimensions of warfighting, such as Land, Sea, and Air. Other perspectives frame the Cognitive dimension as cognitive domain on which conducting way of action, that can be from the manipulation of public discourse, weaponization of public opinion, or a strategy focused on altering the thinking and actions of a target population through information means¹¹.

In this context, where many definitions refer to the cognitive dimension, this paper intends to illustrate how the cognitive dimension plays a fundamental role in today's wars. It starts with content analysis and then applies it to the process that lies down, which is especially useful for exploitation in Military Affairs. The introduction discusses the topic and its importance in the current international landscape. Afterwards, a Methodology is stated with the pose of two Research Questions (RQ1 and RQ2). In order to give a terrain of foundation wherein to build the base for the response of the Research Questions a section of background is developed and subdivided in sub-paragraphs.

The first part of the Background section is describing a general background of the definition, then it is followed by Chinese, Russian and European perceptive.

Then, thanks to the knowledge organized, through processes of deduction and inferential thinking, there is the section of Results and Outcomes trying to answer the research questions.

In the end, a conclusion paragraph is depicted to point out a general definition and an operational one more specific to be used, such as a framework. In this way, it will be possible to make further recommendations for policymakers and provide input elements for deeper investigations.

Methodology

At the outset, documentary research through open-source resources, involved in the field of military affairs and in the area of cognitive dimension, was carried out, checking scientific databases (Web of Science, Scopus) and official military institutions websites for the possible presence of papers describing the topic. From that, a first part was conducted to review the state of the art on the topic at hand, aiming to ascertain whether any systematic definition and explanation had been carried out within the context of military affairs, or in the dotted full stars landscape was missing this important definition.

This investigation was aimed to identify in which field the cognitive dimension is developed and in which examples is possible to document concretely in the direction to find any definition gaps to focus on.

In relation to several findings, the step following the process was to build a pool of open-access resources from which to absorb the main works and analysis done. The aim was to see how detailed and predictive the definitions were and how many were used to support the importance of the cognitive dimension in military studies. Afterwards, the research questions led to the research orientation among the wide narrative focused on the cognitive dimension and they are the following ones:

- *RQ1: Which Cognitive dimension definition is the most likely representative to the reality?*

¹¹ ROSNER Y – SIMAN D. -Tov. (2022, September 30). Russian Intervention in the US Presidential Elections: The New Threat of Cognitive Subversion. INSS. Retrieved 30 September 2022, from <https://www.inss.org.il/publication/russian-intervention-in-the-us-presidential-elections-the-new-threat-of-cognitive-subversion/>, see also Bjørgul, L. K. (2021, November 3). Cognitive warfare and the use of force. Stratagem. <https://www.stratagem.no/cognitive-warfare-and-the-use-of-force/>.

- *RQ2: How important is the exploitation of the Cognitive Dimension in the Military Affairs? (it become a domain to conquer and dominate for achieving the hegemony against others)*

The first research question aimed to gather and collect the majority of definitions to see which one was the most complete and possible to adapt to reality. It was also a tool for deducing and pasting all the main elements in the cognitive dimension to produce our definition. The second question focused on understanding why being able to dominate the Cognitive dimension is a vital factor for the operating force and which is the real exploitation in Military Affairs. The collection methodology was made choosing among the most relevant sources in a determined period of time and with specification of the actors involved (i.e. the sources related to Russian and Chinese articles in military journals and other specialised publications, and sources including publications, such as Small Wars Journal, Three Swords Journal, as well as various papers published on the website of the NATO, for understanding which publications, we should use in the huge pool of resources on the topic such basement for the state of art. For sure, the papers had to be written in English.

The resources consulted comprehends articles published in journals related to the topic of warfare and official pages of international military institutions. For example, a majority of official sources were from the website of NATO centers specialized in cognitive warfare, then journals such as three swords, and US Army war centers.

Eventually, through processes of deduction and inferential thinking a section of Results and Outcomes trying to answer the research questions blooms with some practical recommendation for Policymakers.

Background

In 2001, a report from the US Department of Defense to Congress on network-centric warfare marked the introduction of the cognitive domain alongside the physical and information domains.

Described as the realm within participants' minds, the cognitive domain encompasses perceptions, awareness, understanding, beliefs, and values. It serves as the space where decisions are made, often determining the outcomes of battles and wars¹².

The intangibles experience within this domain, such as leadership, morale and unit cohesion, situational awareness, and public opinion, play a pivotal role. Furthermore, it is predicated on an understanding of a commander's intent, way of action, techniques, and procedures. The concept was expounded upon in the 2006 publication "Information Warfare," which outlined the fact that through psychological operations and military deception, the United States wanted to influence the cognitive domain¹³.

The cognitive dimension, vital for decision-makers and target audiences, is where individuals think, perceive, visualize, and decide. It is important among the three dimensions and is influenced by a commander's orders, training, and personal motivations. Losses in battles and campaigns can occur within the cognitive dimension, impacted by factors like leadership, morale, unit cohesion, emotion, state

¹² Alberts et al. (2001). Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA406255>.

¹³ NATO, (2006). Joint Publication 3-13: Information Operations, February 13, 2006 (Joint Publication 3-13; Joint Pub 3-13). United States. Joint Chiefs of Staff. <https://www.hsdl.org/?abstract&did=461648>.

of mind, training, experience, situational awareness, public opinion, perceptions, media, public information, and rumours¹⁴.

The US Army's documentation titled "Multi-Domain Operations 2028," released in December 2018, outlined strategies to compete, infiltrate, disintegrate, and exploit adversaries in future combat scenarios¹⁵. In 2020, NATO took significant steps in understanding and intervening in the cognitive domain through two crucial reports. The first report questioned whether the cognitive domain should be considered the 6th domain of operations, emphasizing NATO's need for intervention¹⁶.

It highlighted the broad range of global security threats, including political, economic, societal, health (including cognitive health), and environmental dimensions, urging NATO to claim responsibility for achieving superiority across this continuum. The second report delved deeper into cognitive warfare, elucidating its functioning and suggesting approaches for NATO to develop this concept further. Cognitive warfare extends beyond influencing what someone thinks; it encompasses altering the way someone thinks and decides¹⁷.

It is important to reiterate that cognitive warfare is no longer a remote hypothesis. Therefore, the reason cognitive warfare is suddenly relevant again is that cognitive warfare is a structured and well-considered approach that has human cognition, such as target, and is prone to affect the environments of the human dimensions from inside. Cognitive warfare is a fact of the modern age, and everyone, whether civilian or military, is a potential target. Cognitive attacks aim to exploit emotions rooted in our subconscious, bypassing our rational conscious mind by exploiting biases, fallacies, emotions, and automatisms, but also through nanotechnology, biotechnology, and information technology.

During the Cold War, the interaction and connections all of actors were riddled with cognitive warfare but considered as a war of ideologies, a war of fear, in an environment wrapped and coiled with the fog. A fog that blurred your senses of perceptions and fears or idealisms were instilled in the minds of citizens.

In the current landscape, the USA and NATO are actively developing concepts related to the cognitive dimension and implementing them at the operational level. Neuroscientific techniques and technologies are being explored within the cognitive domain, including neural systems modelling, human/brain-machine interactive networks, approaches to optimize performance and resilience, and direct weaponization of neuroscience and neurotechnology¹⁸.

The Havana Syndrome incident in 2016, affecting US diplomats with cognitive difficulties, raised concerns about the potential adoption of neuro weapons¹⁹. This Syndrome, formally called anomalous health incidents, is a disputed medical condition reported primarily by U.S. diplomatic, intelligence, and military officials stationed in overseas locations, such as in Havana, Cuba, Germany, China, India,

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ US Army TRADOC, (2018). Multi-Domain Operations 2028 issued by the US Army Training and Doctrine Command in December 2018 <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.

¹⁶ LE GUYADER H. (2022). Cognitive Domain: A Sixth Domain of Operations. In B. Claverie, B. Prébot, N. Buchler, & F. du Cluzel (Eds.), *Cognitive Warfare: The Future of Cognitive Dominance* (pp. 3, 1–5). NATO Collaboration Support Office. <https://hal.science/hal-03635898>.

¹⁷ Underwood. (2017). Cognitive Warfare Will Be Deciding Factor in Battle | AFCEA International. <https://www.afcea.org/signal-media/cyber/cognitive-warfare-will-be-deciding-factor-battle>

¹⁸ NATO and Science and Technology Organization, *Cognitive Warfare: La guerre cognitive*, Premier Reunion Scientifique Cognitive warfare, Bordeaux, France, 2021, ISBN 978-98-837-2368-4.

¹⁹ NELSON R. (2020). Havana syndrome might be the result of energy pulses. *The Lancet*, 396(10267), 1954. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32711-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32711-2).

Hanoi. Reported symptoms range in severity from pain and ringing in the ears to cognitive dysfunction. This unexplained health incident sparked interest in developing weapons within the cognitive dimension worldwide²⁰.

The US Army operational-level theory on the cognitive dimension, defined in the 2012 “Information Operations”, outlines military and institutional operations for achieving cognitive superiority²¹.

While the USA has been actively incorporating and improving the cognitive dimension in its military doctrine, NATO has lagged in its conceptualization but is making strides in developing applicable concepts. Many NATO reports propose ways to achieve concepts within this dimension, but no optimized idea or application has been fully endorsed. The latest definition of the cognitive dimension for NATO comes from NATO ACT, defining it as a sphere of interest where strategies and operations can be designed to target cognitive capacities and achieve desired effects through specific tools and techniques, especially digital ones. China’s advancements in the cognitive realm commenced a few years after the United States, yet it has demonstrated a notably more robust and well-coordinated development in this sphere.

Analysis of China’s perspective

Around 2005, the People’s Liberation Army (PLA) of China concentrated on “operations in the cognitive domain” that chiefly delved into the cognitive aspects of decision-makers during warfare, with minimal consideration for the internet’s role. However, a shift occurred from 2013 to 2016 as the PLA grew wary of U.S. attempts to challenge the CCP’s authority using information, particularly on the internet and social media. In a 2013 article and a subsequent 2014 book on “mind superiority” by Zeng Huafeng and Shi Haiming from the Chinese Academy of Military Science (AMS), the concepts of “national cognitive security” and “national cognitive space security” were introduced²².

The China National Defense University’s (NDU) Science of Military Strategy highlighted the use of cyberspace by some nations to launch ‘color revolutions,’ emphasizing the role of social networking sites like Twitter and Facebook in shaping public opinion and inciting unrest. Recognizing the offensive potential of cognitive dimension operations, the PLA expanded its theoretical scope, identifying potential target populations in peacetime.

By August 2018, a report from the Chinese National University of Defence Technology underscored that “cognitive domain operations” had become a key battleground for ideological penetration, crucial in shaping troop morale, cohesion, and operational capabilities. The report also outlined six technologies, categorized into “Cognitive influence technologies” and “Subliminal cognitive influence technologies²³.”

²⁰ ATWOOD K. (2021, July 19). About two dozen reports of mysterious health incidents on US personnel in Vienna | CNN Politics. <https://www.cnn.com/2021/07/18/politics/mysterious-health-incidents-us-personnel-vienna/index.html>.

²¹ USA Army, (2012). Information Operations, https://defenseinnovationmarketplace.dtic.mil/wp-content/uploads/2018/02/12102012_io1.pdf.

²² TIANLIANG X. (2020). Science of Military Strategy, Beijing: National Defense University Publishing House, <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/CASI/documents/Translations/2022-01-26%202020%20Science%20of%20Military%20Strategy.pdf>.

²³ RAND Corporation, (2023). Gaining Victory in Systems Warfare: China’s Perspective on the U.S.-China Military Balance. <https://doi.org/10.7249/RR1535-1>.

Present evidence suggests that China actively seeks an advantage in the Cognitive Dimension. The interference in the Taiwan election of November 2018 exemplifies China's operational presence in this dimension, utilizing various means on social media to influence public opinion²⁴. China's integration of cognitive activities into its military doctrine extends beyond warfare, permeating diverse sectors such as education, entertainment, media, information operations, finance, health, and security/surveillance industries.

In the realm of Education, China has propelled itself into the forefront with "intelligent education," establishing government-run Confucius Institutes globally. In Entertainment, China's influence is evident through acquisitions in major film studios, using media channels to distract and manipulate public opinion²⁵.

The financial sector, often overlooked in cognitive strategies, sees China's dominance in global banking, and the health sector witnesses' cyber activities to access medical records, with applications extending to advanced neuroproteins and CRISPR gene-editing. China's continuous development in the cognitive dimension is highlighted in a 2019 defense white paper, indicating a shift toward information warfare²⁶.

While there is no established definition, researchers describe it as integrated warfare across various arenas, including land, sea, air, space, electromagnetic, cyber, and cognitive, using intelligent weaponry and equipment underpinned by the IoT information system.

Analysis of Russia's perspective

In Russia, the terminology associated with the cognitive dimension diverges significantly from the descriptions of various actors mentioned earlier, and finding sources on this topic proves challenging. In contrast to the West, Russia has been exploring different approaches to what could be considered a cognitive domain, although no official documents are publicly available. The available information offers limited insights into strategy, tactics, techniques, and procedures²⁷.

Russia's Information Security Doctrine identifies national interests and threats in the information space and calls for action but lacks details on how Russia operates in this sphere. Nonetheless, Russia has pioneered information warfare, expressing the cognitive dimension. While demonstrating the ability to implement information warfare at an operational level, it is evident that a cognitive model underlies Russia's operational tactics, adapting to various hostile situations and actors. Today's Russian approach focuses on a concept that influences its operations, namely "Maskirovka," which is also known as "Reflexive Control (RC)"²⁸. This term,

²⁴ LIN Y.Y. (2021). China's Cognitive Warfare Strategy and Taiwan's Countermeasures. *National Defence Journal*, 36(1), 1-22.

²⁵ Nathan Beauchamp-Mustafaga. (2022). Cognitive Domain Operations: The PLA's New Holistic Concept for Influence Operations. Jamestown. Retrieved 30 September 2022, from <https://jamestown.org/program/cognitive-domain-operations-the-plas-new-holistic-concept-for-influence-operations/>.

²⁶ Koichiro Takagi. (2022). New Tech, New Concepts: China's Plans for AI and Cognitive Warfare—War on the Rocks. <https://warontherocks.com/2022/04/new-tech-new-concepts-chinas-plans-for-ai-and-cognitive-warfare/>.

²⁷ TASHEV B., Purcell, M., & McLaughlin, B. (2019). Russia's Information Warfare: Exploring the Cognitive Dimension. *MCU Journal*, 10(2), 129-147. <https://doi.org/10.21140/mcu.2019100208>.

²⁸ Timothy. (2004). Russia's Reflexive Control Theory and the Military. *The Journal of Slavic Military Studies*, 17(2), 237-256. <https://doi.org/10.1080/13518040490450529> See also, Shemayev, V. (2007). Cognitive Approach to Modeling Reflexive Control in Socio-Economic Systems. *Information & Security: An International Journal*, 22, 28-37. <https://doi.org/10.11610/isij.2204>

coined by Vladimir Lefebvre in 1960, will be integrated into Russian military doctrine ten years later and aims to influence enemy decision-making processes. In 2014, the Armed Forces doctrine of the Russian Federation outlined the application of reflexive control in six different phases of a conflict, focusing on information warfare, psychic, and cognitive systems²⁹.

At the physical level, the doctrine specifies that it is necessary to destroy the information network, and at the cognitive level, the aim is to influence perception and destroy the enemy's decision-making process³⁰. A classic example of this process can be seen in the events that occurred around the conflict in Ukraine in 2013, where Russia widely used information warfare to manipulate public opinion, discredit movements, and ensure its strategic interests³¹, and with events during Brexit³² and the US presidential elections³³.

However, Russia has not only developed an important innovative approach based on information networks in its military doctrine but also extended its cognitive warfare capacity to other domains, touching the cyber, energy, and health spheres³⁴. The Russian Federation has also actively developed computer systems such as Kaspersky, capable of spying on and penetrating state systems of other nations, targeting them with cyberattacks to interfere and influence a country's elections, directing them towards operational outcomes of interest to the federation. During the pandemic, Russia also took advantage of the situation by leveraging diplomacy with health aid and energy systems to increase its soft power and influence in global dynamics³⁵.

Despite all these events, however, it is difficult to establish whether Russia has actually developed a well-defined concept regarding this dimension, but it can undoubtedly be considered plausible that given the wide range of operations that are conducted in this sphere, Russia has developed a more precise conceptual framework of the West.

Analysis of Europe's perspective

At the European level, there seems to be a lack of a comprehensive strategy in this domain, with individual countries adapting to NATO's latest report. This reflects the challenge of conceptually establishing a unified defense from a cognitive standpoint. Each EU country can pursue distinct military projects without adhering

²⁹ BOUWMEESTER H. (2017). Lo and Behold: Let the Truth Be Told—Russian Deception Warfare in Crimea and Ukraine and the Return of 'Maskirovka' and 'Reflexive Control Theory'. In P. A. L. Ducheine & F. P. B. Osinga (Eds.), *Netherlands Annual Review of Military Studies 2017* (pp. 125–153). T.M.C. Asser Press. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-189-0_8.

³⁰ SINOVETS P. - RENZ B. (2015). Russia's 2014 Military Doctrine and Beyond: Threat Perceptions, Capabilities and Ambitions. 117. https://www.files.ethz.ch/isn/192873/rp_117.pdf.

³¹ Backes et al. (2019). Cognitive Warfare: The Russian Threat to Election Integrity in the Baltic States |Belfer Center for Science and International Affairs. <https://www.belfercenter.org/publication/cognitive-warfare-russian-threat-election-integrity-baltic-states>

³² Narayanan. (2017). [PDF] *Russian Involvement and Junk News during Brexit COMPROP DATA MEMO 2017.10* | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Russian-Involvement-and-Junk-News-during-Brexit-Narayanan/d2ed2ba109a93b942151ea990305e777b9dad59c#cite-papers>

³³ ROSS A. R. N. - VACCARI C. - CHADWICK A. (2022). Russian Meddling in U.S. Elections: How News of Disinformation's Impact Can Affect Trust in Electoral Outcomes and Satisfaction with Democracy. *Mass Communication and Society*, 25(6), 786–811. <https://doi.org/10.1080/15205436.2022.2119871>

³⁴ Christian Kamphuis. (2018, June 21). Reflexive Control [Text]. <https://www.militairespectator.nl/thema/strategie-operaties/artikel/reflexive-control>.

³⁵ GIUSTI S. - TAFURO AMBROSETTI E. (2022). Making the Best Out of a Crisis: Russia's Health Diplomacy during COVID-19. *Social Sciences*, 11(2), 53. <https://doi.org/10.3390/socsci11020053>.

to a European approach to this dimension, with several factors contributing to this situation.

Firstly, the economic nature of the European Union creates a gap in military influence compared to other spheres. Additionally, despite existing agencies and policies for common defense, the absence of a common agreement on military matters compounds the issue. The lack of a unified executive political power further hinders the formation of a cohesive policy. Amidst this, Europe often operates on behalf of NATO without prioritizing the development of an independent capacity across all domains. While there are agencies and policies concerning shared interests in the security and defense sector, these fall short of creating and implementing new concepts at the operational level.

The European Union Military Vision and Strategy on Cyberspace document, dated September 15, 2021, briefly mentions a cognitive layer within the cyberspace sphere but lacks conceptualization. Notably, it is the only document classified as “limit” for NATO IMS and the NATO command structure that mentions a possible engagement in the cognitive sphere in Europe.

In March 2022, Sandra Pereira, a Member of the European Parliament, sought clarification from the European Commission regarding NATO ACT’s posture on cognitive warfare³⁶.

The response from High Representative/Vice-President Borrell Fontelles indicated that cognitive warfare research and development are not part of the areas of cooperation between the EU and NATO³⁷. This lack of a cognitive dimension concept in Europe raises questions about the region’s future position and strategy. Despite the increasing importance of the digital and information sphere in future wars, Europe seems to lack a plan for addressing the cognitive dimension, as evidenced by the absence of official documents and reports on the subject.

Results and Outcomes

Amid the traditional conflicts, the majority of which remain below the threshold of a possible escalation and increase atrocity’s intensity, new forms of warfare emerged in new dimensions and continue to increase the chaos and instability. Chief among the various domains, the human mind is considered the gape domain of tomorrow’s war.

With time, nations have seen how good it is to destroy their enemies from the inside. Thus, the idea is predicated on exhausting the receptors of information, overflowing the centres of command, and controlling with billions of information humans cannot process instantly. The process feeds up with techniques of disinformation, propaganda, and information operations aimed at exhausting the enemy.

The nation’s human capital is a potential target, in general, for any user of modern information technologies. Appropriately, for this reason, the process analysed in Russia, China, and Europe can show the striving to erode the trust in all recesses of society. Cognitive warfare exploits the innate vulnerabilities of the human mind³⁸.

³⁶ PEREIRA S. (n.d.). Parliamentary question | NATO study on the ‘weaponization of brain sciences’ for the purposes of ‘cognitive warfare’ | E-001093/2022 | European Parliament. Retrieved 1 October 2023, from https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001093_EN.html.

³⁷ European Parliament. (n.d.) Parliamentary question | Answer for question E-001093/22 | E-001093/2022(ASW) | Retrieved 1 October 2023, from https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001093-ASW_EN.html.

³⁸ Francois du Cluzel, (2020) *Cognitive Warfare*, Innovation Hub –https://innovationhub-act.org/cognitive_warfare/

The idea of influencing and affecting the individual and group mind is vital for achieving distinct results in this dimension because for who acts, it is possible to define and shape the thoughts and the minds of people around that point of influence or defined as the Cognitive centre of gravity. Therefore, understanding the brain is the key to future challenges.

In this way, some activities in the process of shaping the mind of decision makers, citizens and military allow the principal actor to force at the base two main actions on the human brain, mainly if these activities are later located and related in a scheduled phase process: “accept” and consequently “adapt” or “refuse” and consequently “be insecure and unstable”.

The trimmed-down flow of elements (Fig.1) represents the range of the various phases and situations that are implemented in the process for shaping the cognitive dimension of people. With these critical elements, whether the action of building uniformity or carrying a disruptive attitude to the Cognitive domain, the shape of the dimension in accordance with the manipulator actor intention is possible. In the field of social sciences, there are also other elements that are standing by ready to stick in such as incentives or inducements.

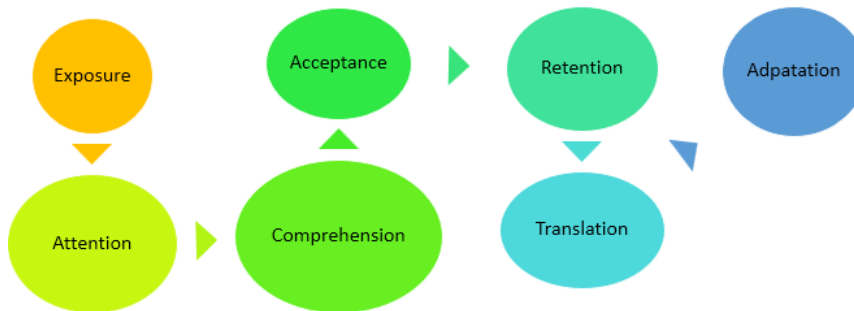


Figure 1 Key elements for the shape and redefinition of a cognitive dimension. (Authors' design)

The main elements of this flow shall be applied in the military affairs and used them such as a good foundation for deterrence processes or more interesting for shaping enemy's behaviours.

In this process of influence that is articulated in deterrence and shape (Fig. 2), the first action to put in place is to identify the desire of the enemy. From that moment there are two ways: understanding the audience or change the behaviours. From understanding the audience, it will be possible to use a social leverage or building relationships and influence with own gravity centre the enemy. From the change of behaviours, it is possible to use the coercion, beside the social leverage for achieving the change.

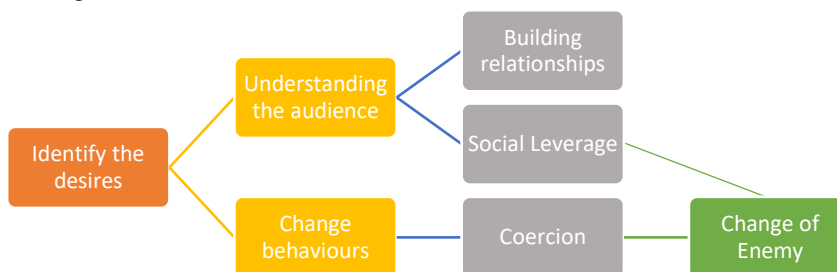


Figure 2 Process of influence. (Authors' design)

These actions need to be implemented with the above-mentioned elements (Fig. 2) in four phases that generally we can call: Phase Zero (red), Phase One (yellow), Grey Zone (Grey) and Achievement (green).

Practically speaking the phase zero is when a probable hostile actor is taking information and studying, provoking the other one. Analysed the essential element information of the enemy, the phase one is corresponding to a face to face between military and military part. There is no need to walk down the battlefield for manifesting this phase. The deterrence reflects exchange of actions between them. The Grey Zone starts when the military part enters in contact with the civilian population. The achievement is when the civilian population of the starting nation enters in contact and operate with the correspondent civilian population. In that case the outcomes can be based on uniformity or disruption.

The outcomes cited are the results of many forms of cognitive warfare within some strategies that are implemented in order to align with the goals of destabilization. Some examples of these strategies are to increase polarization in the system of actors; to reinvigorate movements/issues that were paused and not resolved; to delegitimize government and consequently take down the leadership; to isolate individuals/groups; to disrupt key economic activities and infrastructures; to spread the seeds of chaos and confuse communication; to increase the level of disinformation and propaganda.

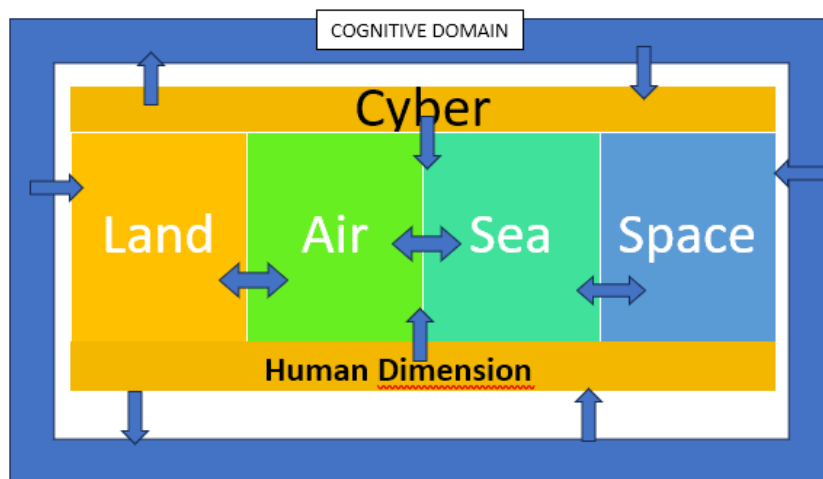


Figure 3 The sixth dimensions all interconnected among them. (Authors' design)

All the actions mentioned above are designed to identify the “experience” of war that originally was referred to as common conflicts. In modern times, there is less clarity on stakeholders, as varying degrees of organizational, cultural, and social involvement are becoming more commonplace, as well as proxy extensions of national interest³⁹.

³⁹ NATO, Allied Command Transformation (2023). Cognitive Warfare: Strengthening and defending the mind. NATO Allied Command Transformation, disponibile a: <https://www.act.nato.int/articles/cognitive-warfare-strengthening-and-defending-mind> (last access 3rd february 2024).

The main element that lies at the base of all dimensions (Fig. 3), whether physical or virtual, is the Human dimension. This means all the aspects on which the human being is the centre of the stage. Translating this dimension in a domain where the art of war is the pure doctrine leading the scene makes it possible to define the Human Domains like the following:

«The Human Domain of operations could tentatively be defined as “the sphere of interest in which strategies and operations can be designed and implemented that, by targeting the cognitive capacities of individuals and/or communities with a set of specific tools and techniques, in particular digital ones, will influence their perception and tamper with their reasoning capacities, hence gaining control of their decision making, perception and behaviour levers in order to achieve desired effects⁴⁰».

Therefore, we can introduce another word in our landscape of a new type of war: cognitive warfare. In accordance with what NATO says, cognitive warfare intends those activities conducted in synchronization with other instruments of power to affect attitudes and behaviours by influencing, protecting, and/or disrupting individual and group cognitions to gain an advantage⁴¹.

In Virginia, at Norfolk an accepted definition of Cognitive warfare in the NATO Framework has been developed as following:

«Cognitive Warfare includes activities conducted in synchronization with other Instruments of Power, to affect attitudes and behaviours, by influencing, protecting, or disrupting individual, group, or population level cognition, to gain an advantage over an adversary. Designed to modify perceptions of reality, whole-of-society manipulation has become a new norm, with human cognition shaping to be a critical realm of warfare⁴²».

It is possible to add those activities and abilities that allow the army force to enable its action in the domain and consequently conquer it. For this reason, the capacity to operate actions of Cognitive warfare nowadays is extremely vital for military personnel. The Cognitive warfare capability allows the actor to operate in all the dimensions (if we talk about a more general extent of the term)/domains (if we talk about the extent of military affairs)/battlefields (in the strict extent of a tactical discussion).

The Cognitive warfare is a type of experience conducted in a multi-Domain Operations system that integrates military activities across all operating domains and environments. These activities are synchronized with non-military activities and enable the actor conducting the operation to create desired outcomes at the right time and place encouraging collaboration between military, non-military partners and

⁴⁰ *Ibidem.*

⁴¹ *Ibidem.*

⁴² NATO, ACT, (2023). Protecting the Alliance Against the Threat of Cognitive Warfare, Cognitive Warfare - NATO's ACT./ see also NATO, “Cognitive Warfare: Beyond Military Information Support Operations”, post published on the website: <https://www.act.nato.int/article/cognitive-warfare-beyond-military-information-support-operations/> (February 2024).

stakeholders, with the intention to reduce military risk and enhance the probability of mission success⁴³.

In order to implement these activities, there are three efficient “tools” that are:

- **Destabilization**, namely the alteration of the human status quo;
- **Interference**, which touch the biochemistry and physiological dynamics of human beings in order to enhance or disrupt cerebral functions;
- **Influence**, which allows to manipulate the human thoughts⁴⁴.

Destabilization through confusion: Chaos is bred when a population no longer knows what is right and who to trust: For example, a case study of this action is the relative cognitive China, Russian and Iranian campaigns during the Coronavirus outbreak against Western states and contain nearly identical messaging.

Destabilization by sowing division: Cognitive warfare often seeks to divide a population and increase polarization: Russia used this kind of cognitive warfare tools trying to exploit the political and internal division in USA in that moment of confrontation.

Destabilization to increase influence: The US actors are well known for destabilize an economic system in order to influence a population to believe their government could not provide them the same opportunity.

Influencing policy enactment: The idea is predicated on the influence and interfere with the public rather than politicians because in the end politicians have power thanks to the public. Indeed, civilians must approve and vote their representatives’ actions. Example that China popped out in the middle of the sea in the pacific with its own submarine, while Americans were navigating the seas.

We have seen the prime elements, the dynamic action and the temporal phases within perpetrate those in order to conduct an efficient and effectively influence in the Cognitive dimension, military speaking in the cognitive domain. The last, but not least element to describe is why is necessary to conquer the sixth domain. It is vital to conquer the sixth domain, because when the Authority has conquered the minds and the hearts of people, with power or with charisma, at the exact moment has broken-in the decisional space of Others.

Conclusions

Considering the panorama of military affairs and its vast amount of literature on the topic, analysing with a critical point of view and collecting the results with the expected definitions, we tried to filter all the elements so as to highlight an innovative element of research, in way to shed more light on the topic of the cognitive dimension within military affairs and consequently its exploitation.

By taking advantage of the above-mentioned definitions of the human domain that underlies any physical and virtual environment subject to the influence of military affairs and the activities conducted therein, it is possible to construct a definition which in this small and concise contribution seeks to be a starting point for research more in-depth or in any case a fixed star in the sky which can always be useful as a reference when needed. Therefore, the definition below depicted is the result of the work of this paper. It consists of a general part and after a specific operational one.

⁴³ NATO, (2024). “Happening in 2024: Advancements in Cognitive Warfare, Multi-Domain Operations, Future Operating Environments, Sweden’s Accession to NATO”, post published on the website: <https://www.act.nato.int/article/happening-in-2024-cognitive-warfare-mdo-future-operating-environments-sweden/> (February 2024).

⁴⁴ SMD, (2023). Cognitive Warfare, La competizione nella dimensione cognitiva, p.11-12., Ufficio Generale Innovazione Difesa, UGID, Edizione 2023.

General:

«The cognitive domain concerns that dimension, whether be political/civil or military, physical or virtual, in which the decision-making and knowledge capabilities of the actors materialize with cascade branches».

Operational:

«Thus, a dimension leading to freedom and decision-making space to achieve national interests through enabling, defensive and offensive activities in synchronization with the concrete instruments of power. The aim is to influence, modify, interfere, with positive or negative feedback, the decision-making space in which those are implemented».

In the military affair in order to understand and see how important the cognitive dimension is, it is possible to say that along all the factors considered in this paper, chief among them is how cognitively we manage information cycle within the multi-domain operations. The decisional willingness and power are the main goals to achieve with all the experience within the Cognitive Domain.

If the Decision-making Authority has the ability to choose, decide, and implement its policies in accordance with its national interests, it means that the National Authority is dominating the cognitive domain. If the Authority reaches that capacity supported by a renewal and regeneration of citizens who go in that direction, they will no longer need to fight because they will be able to decide how to impose their national interests: this is how the cognitive dimensions must be exploited in military affairs. Obviously, the leader's death can constitute a definitive and natural element in the breakdown of the superiority obtained. Therefore, there is a need to find a cycle chain to maintain efficiency.

Policymaker's recommendations:

- **Cognitive Warfare Research:** Support research and development in cognitive warfare, including studies of information manipulation, cybersecurity, and counter-intelligence strategies to counter emerging cognitive threats.
- **Interdisciplinary Collaboration:** Foster collaboration between military experts, academics, researchers, and technology industries to develop innovative cognitive solutions and address complex challenges in defense and national security.
- **Cognitive Risk Assessment:** Integrate cognitive risk assessments into military operations, considering factors that may influence their scope, in order to identify and mitigate risks arising from cognitive limitations.
- **Reinforce Political and Media Culture:** Strengthen political and media culture for correct information management, optimizing decision-making and avoiding external influences that could compromise the effectiveness of military operations and national security.

References

- Alberts et al. (2001). *Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA406255>
- ATWOOD K. (2021). *About two dozen reports of mysterious health incidents on US personnel in Vienna* | CNN Politics. CNN. <https://www.cnn.com/2021/07/18/politics/mysterious-health-incidents-us-personnel-vienna/index.html>
- Backes et al. (2019). *Cognitive Warfare: The Russian Threat to Election Integrity in the Baltic States* | Belfer Center for Science and International Affairs. <https://www.belfercenter.org/publication/cognitive-warfare-russian-threat-election-integrity-baltic-states>
- Beauchamp-Mustafaga. (2019). *Cognitive Domain Operations: The PLA's New Holistic Concept for Influence Operations*. Jamestown. <https://jamestown.org/program/cognitive-domain-operations-the-plas-new-holistic-concept-for-influence-operations/>
- BOUWMEESTER H. (2017). *Lo and Behold: Let the Truth Be Told—Russian Deception Warfare in Crimea and Ukraine and the Return of ‘Maskirovka’ and ‘Reflexive Control Theory’*.
- BJØRGUL L. K. (2021, November 3). *Cognitive warfare and the use of force*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/cognitive-warfare-and-the-use-of-force/>
- Cluzel. (2020). *Cognitive Warfare documents – Innovation Hub*. https://innovationhub-act.org/cognitive_warfare/
- DAVIES, M. - HOFFMAN F., *Joint Force 2020 and the Human Domain: Time for a New Conceptual Framework?* | *Small Wars Journal*, 2024.
- Defense Intelligence Agency (Director). (2017, August 15). *Lt. Gen. Stewart's remarks at DoDIIS17*. <https://www.youtube.com/watch?v=Nm-IVjRjLD4>
- DUCHEINE P. A. L. - OSINGA, F. P. B. (Eds. 2017). *Winning Without Killing: The Strategic and Operational Utility of Non-Kinetic Capabilities in Crises* (pp. 125–153). Netherlands Annual Review of Military Studies: T.M.C. Asser Press. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-189-0_8
- European Parliament. (2022). *Parliamentary question | Answer for question E-001093/22* | *E-001093/2022(ASW)* https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001093-ASW_EN.html
- GIUSTI, S. - TAFURO AMBROSETTI, E. (2022). *Making the Best Out of a Crisis: Russia's Health Diplomacy during COVID-19*. *Social Sciences*, 11(2), 53. <https://doi.org/10.3390/socsci11020053>
- HEATHER G. (2016). *The Human Domain and Influence Operations in the 21st Century*. *Special Operations Journal*, 2(2), 92–105. <https://doi.org/10.1080/23296151.2016.1239978>
- Joint Doctrine Publication 4, *Understanding* (Shrivenham, UK: Development, Concepts, and Doctrine Centre, December 2010), 3–5.
- Kamphuis. (2018, June 21). *Reflexive Control* [Text]. <https://www.militairespectator.nl/thema/strategie-operaties/artikel/reflexive-control>

- LE GUYADER, H. (2022). Cognitive Domain: A Sixth Domain of Operations. In Claverie B. - Prébot B. - Buchler N.- Du Cluzel F.(Eds.), *Cognitive Warfare: The Future of Cognitive Dominance* (pp. 3, 1–5). NATO Collaboration Support Office. <https://hal.science/hal-03635898>
- Lihou et al. (2014). *Conceptualizing Human Domain Management | Small Wars Journal*. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/conceptualizing-human-domain-management>
- LIN Y.Y. (2021). China's Cognitive Warfare Strategy and Taiwan's Countermeasures. *National Defence Journal*, 36(1), 1-22. <https://www.pf.org.tw/wSite/public/Attachment/003/f1702948518491.pdf>
- Munisteri. (2019). *Controlling Cognitive Domains | Small Wars Journal*. <https://smallwarsjournal.com/index.php/comment/62567>
- Narayanan. (2017). [PDF] *Russian Involvement and Junk News during Brexit COMPROP DATA MEMO 2017.10 // Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Russian-Involvement-and-Junk-News-during-Brexit-Narayanan/d2ed2ba109a93b942151ea990305e777b9dad59c#cite-paper>
- NATO, (2024) “Happening in 2024: Advancements in Cognitive Warfare, Multi-Domain Operations, Future Operating Environments, Sweden’s Accession to NATO”, post published on the website: <https://www.act.nato.int/article/happening-in-2024-cognitive-warfare-mdo-future-operating-environments-sweden/>
- NATO, (2023), Protecting the Alliance Against the Threat of Cognitive Warfare, Cognitive Warfare - NATO’s ACT./ NATO, “Cognitive Warfare: Beyond Military Information Support Operations”, post published on the website: <https://www.act.nato.int/article/cognitive-warfare-beyond-military-information-support-operations>
- NATO, Allied Command Transformation (2023). Cognitive Warfare: Strengthening and defending the mind. <https://www.act.nato.int/articles/cognitive-warfare-strengthening-and-defending-mind>
- NATO, (2006). *Joint Publication 3-13: Information Operations, February 13, 2006* (Joint Publication 3-13; Joint Pub 3-13). United States. Joint Chiefs of Staff. <https://www.hsdl.org/?abstract&did=461648>
- Nelson R. (2020). Havana syndrome might be the result of energy pulses. *The Lancet*, 396(10267), 1954. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32711-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32711-2)
- Ottewell. (2020, December 7). *Defining the Cognitive Domain*. OTH. <https://othjournal.com/2020/12/07/defining-the-cognitive-domain/>
- PEREIRA S. (2022). *Parliamentary question | NATO study on the ‘weaponisation of brain sciences’ for the purposes of ‘cognitive warfare’ | E-001093/2022 | European Parliament*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001093_EN.html
- RAND Corporation, (2023). Gaining Victory in Systems Warfare: China’s Perspective on the U.S.-China Military Balance. <https://doi.org/10.7249/RRA1535-1>.
- ROSS A. R. N. - VACCARI C. - CHADWICK A. (2022). Russian Meddling in U.S. Elections: How News of Disinformation’s Impact Can Affect Trust in Electoral Outcomes and Satisfaction with Democracy. *Mass Communication and Society*, 25(6), 786–811. <https://doi.org/10.1080/15205436.2022.2119871>

SMD, Cognitive Warfare, La competizione nella dimensione cognitiva, p.11-12., Ufficio Generale Innovazione Difesa, UGID, Edizione 2023. https://www.difesa.it/assets/allegati/31787/4.cognitive_warfare_-_la_competizione_nella_dimensione_cognitiva_ed.2023.pdf

SHEMAYEV V. (2007). Cognitive Approach to Modeling Reflexive Control in Socio-Economic Systems. *Information & Security: An International Journal*, 22, 28–37. <https://doi.org/10.11610/isij.2204>

SMITH R. (2007). *The utility of force: The art of war in the modern world* (1st U.S. ed). Knopf.

Takagi. (2022). *New Tech, New Concepts: China's Plans for AI and Cognitive Warfare—War on the Rocks*. <https://warontherocks.com/2022/04/new-tech-new-concepts-chinas-plans-for-ai-and-cognitive-warfare/>

TASHEV B. - PURCELL M. - MCLAUGHLIN B. (2019). Russia's Information Warfare: Exploring the Cognitive Dimension. *MCU Journal*, 10(2), 129–147. <https://doi.org/10.21140/mcuj.2019100208>

TIANLIANG X., (2020) *Science of Military Strategy*, Beijing: National Defense University Publishing House, 2020. <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/CASI/documents/Translations/2022-01-26%202020%20Science%20of%20Military%20Strategy.pdf>.

Timothy. (2004). Russia's Reflexive Control Theory and the Military. *The Journal of Slavic Military Studies*, 17(2), 237–256. <https://doi.org/10.1080/13518040490450529>

Underwood. (2017). *Cognitive Warfare Will Be Deciding Factor in Battle | AFCEA International*. <https://www.afcea.org/signal-media/cyber/cognitive-warfare-will-be-deciding-factor-battle>

US Army TRADOC, (2018). *Multi-Domain Operations 2028* issued by the US Army Training and Doctrine Command in December 2018 <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.

VAN DER KLAUW C., *The 21st-Century Game Changer, Cognitive Warfare, The Three Swords* 39/2003, p.101.

Yotam et al. (2018). Russian Intervention in the US Presidential Elections: The New Threat of Cognitive Subversion. *INSS*.

WITHERS P., *What is the Utility of the Fifth Domain?*, *Air Power Review*, Royal Air Force, 2023, p.135.



Leo Ferrante

*PhD in Business Management – XXXII Cycle
(Department of Management, Sapienza University of Rome, Rome Italy).*

“WITH OR WITHOUT HOW? THE WAY INSTRUCTIONS ARE PROVIDED BY LEADERS WHEN ASSIGNING TASKS MATTERS”

“Con o senza ‘come’? – Il modo in cui i leader forniscono istruzioni ai loro collaboratori quando assegnano compiti ha importanza.”

Scopo – Lo scopo di questo articolo è indagare il modo in cui i leader forniscono istruzioni ai propri collaboratori per svolgere un dato compito in quanto influisce in maniera determinante sui risultati ottenuti.

Progettazione / metodologia / approccio – Ispirandosi ai *loci argumentorum* di San Tommaso d’Aquino, l’articolo esamina due stili di leadership: “con il come” e “senza come”. Mentre la leadership “con il come” descrive meticolosamente come procedere in un determinato lavoro, la leadership “senza come” lascia al lavoratore di decidere in completa autonomia come farlo. L’articolo ha utilizzato dati originali provenienti da interviste sperimentali con 65 leader italiani con almeno 15 anni di esperienza lavorativa.

Basandosi sui risultati ottenuti dall’analisi del campione precedente (65 leader italiani indagati attraverso esperimenti che prevedevano l’utilizzo dei mattoncini Lego) l’autore, guidando numerosi gruppi di lavoro in contesti nazionali e internazionali, ha confermato empiricamente i risultati precedentemente ottenuti. Infatti, durante la sua giornata lavorativa, ha assegnato compiti omogenei a diversi junior leader, specificando “come” eseguire un compito specifico in metà delle occasioni e omettendo di farlo nel restante 50%. In questo modo, ha potuto facilmente confrontare i risultati ottenuti. In particolare, questo esperimento è stato condotto nei seguenti contesti organizzativi:

- 1.1. dal 24 settembre 2018 al 10 maggio 2019 (un gruppo totale di 540 lavoratori italiani con la presenza di 16 junior leader cui sono stati assegnati compiti come indicato sopra).
- 1.2. dall’11 maggio 2019 al 29 novembre 2019 (un gruppo totale di 152 lavoratori italiani operanti in un contesto internazionale, con la presenza di 10 junior leader cui sono stati assegnati compiti come indicato sopra).
- 1.3. dal 20 gennaio 2020 al 31 agosto 2022 (gruppi variabili di circa 100 lavoratori di diverse nazionalità, con la presenza di 10 junior leader cui sono stati assegnati compiti come indicato sopra).
- 1.4. dal 23 settembre 2022 al 31 dicembre 2023 (un gruppo totale di circa 800 lavoratori italiani con la presenza di 27 junior leader cui sono stati assegnati compiti come indicato sopra).

Non sono a conoscenza di autori / studiosi che abbiano utilizzato mattoncini LEGO per condurre esperimenti simili nel campo delle scienze sociali.

Risultati – La leadership “senza come” permette risultati innovativi e potenzialmente dirompenti a costo di un maggior rischio di fallimento, dato che i risultati dipendono molto di più dalla capacità dell’esecutore. Al contrario, la leadership “con il come” consente una maggiore probabilità di successo a discapito della completa uniformità dei risultati possibili,

ABSTRACT

con i risultati che dipendono di più dalla capacità del leader di fornire istruzioni dettagliate e chiare.

L'esperimento condotto trascende il contesto operativo, poiché lo studio non mira a indagare l'efficacia dei diversi stili di leadership. Al contrario, l'articolo mira a evidenziare l'effetto prevedibile che un leader può aspettarsi dai propri collaboratori: includendo o omettendo il "come" nelle istruzioni fornite, il leader può anticipare i risultati attesi.

Limitazioni/implicazioni della ricerca – Questo articolo ha analizzato solo due degli stili di leadership possibili ottenibili combinando diversi elementi costitutivi di un'istruzione secondo il quadro proposto dei loci argumentorum. Ulteriori ricerche empiriche potrebbero mirare ad indagare l'intero spettro degli stili di leadership.

Implicazioni pratiche – Alla luce di questo articolo, tutto il personale chiamato a dirigere le persone dovrebbe avere più elementi per decidere quale stile di leadership adottare, in base al compito da svolgere e alle circostanze correlate.

Originalità/valore – Lo studio adotta un quadro innovativo e utilizza esperimenti originali.

Parole chiave – *Auftragstaktik*, stili di leadership, stili di gestione, gestione per obiettivi, *loci argumentorum*.

Purpose – The purpose of this paper is to investigate how the way leaders provide executors with instructions to perform a given task impacts on the results obtained.

Design/methodology/approach – Drawing on St Thomas Aquinas' loci argumentorum, the paper investigates two leadership styles, namely "with how" and "without how." While leadership with how, meticulously, describes how to proceed in a given job, leadership without how leaves room for the worker to decide in complete autonomy how to do it. The paper used original data coming from experimental interviews with 65 Italian leaders with at least 15 years of work experience.

Based on the results obtained from the previous sample analysis (65 Italian leaders), the author, while leading numerous workgroups in national and international contexts, empirically confirmed the results previously obtained. In fact, during his workday, he assigned homogeneous tasks to different junior leaders, specifying "how" to carry out a specific task in half of the occasions, and omitting to do so in the remaining 50%. By doing this, he could easily compare the results obtained. In particular, this experiment was conducted in the following organizational settings:

- 1.1. from September 24, 2018, to May 10, 2019 (a total group of 540 Italian workers with the presence of 16 junior leaders to whom tasks were assigned as indicated above).
- 1.2. from May 11, 2019, to November 29, 2019 (a total group of 152 Italian workers operating in an international context, with the presence of 10 junior leaders to whom tasks were assigned as indicated above).
- 1.3. from January 20, 2020, to August 31, 2022 (varying groups of approximately 100 workers of different nationalities, with the presence of 10 junior leaders to whom tasks were assigned as indicated above).
- 1.4. from September 23, 2022, to December 31, 2023 (a total group of approximately 800 Italian workers with the presence of 27 junior leaders to whom tasks were assigned as indicated above).

I'm not aware of authors/scholars who have used LEGO bricks to conduct similar experiments in the field of social sciences.

Findings – Leadership without how allows for innovative and potentially disruptive results at the cost of higher risk of failure, given that results are much more dependent upon the ability of the executor. Conversely, leadership with how allows for a greater likelihood of success at the cost of the complete uniformity of possible results, with results depending more on the ability of the leader to provide detailed and clear instructions.

The experiment conducted transcends the operational context, as the study did not aim to investigate the effectiveness of different leadership styles. On the contrary, the paper aimed to highlight the predictable effect that a leader can expect from their collaborators: by

A
B
S
T
R
A
C
T

including or omitting the "how" in the instructions given, the leader can anticipate the results to expect.

Research limitations/implications – This paper analyzed only two of the possible leadership styles obtainable by combining different pieces of information constituting an instruction according to the proposed framework of the *loci argumentorum*. Further empirical research might aim at investigating the full spectrum of leadership styles.

Practical implications – In light of this paper, all the personnel called to direct people should have more elements to decide which leadership style to follow, based on the task at hand and related circumstances.

Originality/value – The study adopts a novel framework and uses original experiments.

Keywords – Auftragstaktik, leadership styles, management styles, management by objectives, *loci argumentorum*

Introduction

Assigning tasks to individuals or groups is one of the pivotal leadership activities, especially in the authoritarian side of the continuum of leadership behavior (Tannenbaum & Schmidt, 1958). This is not because people always need to be told what to do, but mainly to ensure the organization is going in the right direction. The way leaders can assign a given task or objective might vary significantly due to several factors. From person to person (either leading or being led), according to the communication style of the leader, or depending on actual circumstances, for instance. Among all the elements, what can differ the most is the content of the instructions provided to the subordinate, which strongly pertains to the leadership style employed by the leader.

For decades scholarly research has focused on assessing different leadership styles. Literature on leadership styles give birth to diverse conceptualizations and configurations, such as transactional (Burns, 1978), transformational (Bass, 1985; 1995; Burns, 1978), charismatic (House, 1976; House & Howell, 1992), and paternalistic (Pellegrini & Scandura, 2008), among the most studied. However, comparisons across these leadership styles are not straightforward due to blurred boundaries and overlapping traits (e.g., Cheng et al., 2004). Moreover, these leadership styles are described more like personality traits rather than configurations of leadership practices that can be generally learned (Daas, 2015).

Extant research performing sharp comparative analysis across leadership styles follows the trail of Goleman (2000, p. 81), which lists six leadership styles according to the level of participation of followers in the decision-making process. The continuum of leadership styles going from authoritarian to democratic is still the most used one in the literature. Even within each of the blazoned typologies of leadership, for instance, transformational leadership, the distinction between directive or participative holds (Bass, 1999). In general, the categorization of leadership styles has always been done along this continuum. By isolating for the way tasks are assigned to organizational members – which is a specific activity of leadership in organizations – I put forward another way to categorize leadership styles. This way is still related to the dichotomy authoritative-participative, but it differs substantially.

More specifically, this work employs the *loci argumentorum* by St Thomas Aquinas as a lens to categorize leadership styles for the way tasks are assigned to employees. According to St Thomas Aquinas, the structure of the moral action has eight fundamental elements. In fact, in addition to the elements that gave birth the well-known Five 5Ws (i.e. *who, what, when, where, why*), which a journalist for an

adequate description of any event must answer to, he also attributed great importance to the elements that affect the morality of an action, namely *how much*, *how* and *with what means*. I apply this structure as a framework to study the way tasks are assigned to employees by leaders. Based on this framework, I investigate two specific leadership styles, namely “with how” and “without how.” Both indicate *what* needs to be done to the ones called to action, along with *when*, *where*, and *why*, given *time*, *space* and *resource constraints*. In the first case, executors can choose *how* to perform the task, while in the second case they receive detailed procedures on *how* to do it.

Using original data coming from interviews with 65 Italian leaders with at least 15 years of work experience, I offer a preliminary overview of contexts and situations where one of the two styles is preferred over the other in terms of results achieved. The value of the study lies in the novel and unique approach to leadership style categorization based on how tasks are assigned to employees. I also make a substantial contribution by investigating a philosophy of command originated and effectively applied in military context to business management, since leadership style “without how” is characterized by the major traits of the so-called Mission-Command.

Theoretical background

As the objective of the research is to investigate leadership styles with regards to the way tasks are assigned to individuals, my conceptual framework started from Barnard’s theory of authority (1938). According to Barnard (1938), authority does not lie in the strength of imposition of the executive but rather in the acceptance of subordinates. In particular, it lies in the recognition by recipients of the character of order in specific types of communications (Barnard, 1938). This is the very reason why authority always runs the risk of transgression (Barnard, 1938). When transgression occurs, the social order in place is lost.

According to Etzioni (1960), the need for social order is felt in every organization and that it is expressed in the relationships between those in power and those in a subordinate position. Social order can be obtained through three types of organizational control (Etzioni, 1960), namely the coercion of corporate members, their incentive-based involvement, and their voluntary involvement. Following the reasoning of Barnard (1938), all the possible mechanisms to induce subordinates to collaboration, coercion is undoubtedly the weakest one. In fact, authority is the more effective, the more the leader succeeds in obtaining consensus with economic or even morally-valued incentives. Religious organizations, for instance, not only do not utilize materialistic incentives but they mostly rely on giving up materialism.

Similarly, the Weberian definition of power – the possibility for specific commands to find obedience within specific groups of men – implies that every type of power, let it be charismatic, traditional, or legal (e.g. French & Raven, 1959), can be studied only by analyzing the specific relations of command-obedience existing among people (Weber, 1978). Thus, the first important determinant when assigning tasks is that leaders are recognized as such by whom tasks are assigned to.

Another fundamental variable in assigning a task is the type of task that is assigned. With regards to this, the distinction made by Likert (1961; 1967) between *routine* and *non-routine jobs* was taken into consideration. The latter refers to those professions that, due to their intrinsic nature, require a certain degree of creativity, responsibility, and initiative that cannot be eliminated. By exclusion, all the others can be included within routine jobs. When assigning non-routine tasks, the rules of

a strictly hierarchical organization tend to be disproved. In fact, according to Likert (1961, 1967), in these cases the yield increases:

- when the executive's pressure on results decreases, along with supervision;
- when, in case of failure, the executive's response is not punitive but rather oriented towards a constructive understanding of the reasons for failure.

The type of previously assigned tasks has a strong influence on the way currently assigned tasks are perceived by the recipient. If routine tasks have always been assigned to individuals, assigning non-routine ones to them is likely to give rise to nontrivial issues. When analyzing the functioning of a bureaucratic structure, Merton (1949) highlights the drawbacks of the bureaucratic institutions and shed light on the behavior of officials. The specialization of officials translates into a real "trained incapacity to adapt to the new" when – trained to a given procedure – they base their behavior on the assumption that the reality to be faced remains indefinitely the same (Merton, 1949). This becomes a big problem for the organization when called to face a changed state of the world that poses new organizational challenges which, in turn, undermine the traditional techniques, habits, references, procedures, and past decisions. A thing that nowadays is quite common.

Similar to this, Selznick (1957) also distinguishes between *routine decision-making* and *critical* one. The former is part of what is usually called 'ordinary administration'. Routine decisions mainly concern service organizations, and they can be easily judged in terms of technical efficiency. Critical decision-making, on the other hand, falls into the sphere of leadership because it requires the definition of values and the identification of goals. Leadership is never a mere passive adaptation to external pressures, it is always an activity that makes the organization a subject capable of taking initiatives.

With regards to the ability of an organization to take initiatives, Selznick (1957) distinguishes between *instrumental organizations*, which are limited to carrying out technical services, and *institutions*, which are capable of political planning. While for the former is enough to have administrative efficiency and specific technical procedures to carry out their functions, the latter need to define and propose values, acquire an identity, and build projects that distinguish them from being simple technical tools. For example, waste collection agencies or public transport agencies are instrumental organizations, while the city government is an institution for the purpose of implementing a given policy.

I opened the theoretical background by recalling that the need for social order is felt in every organization and is expressed in terms of relations between those in power and those in subordinate positions. An important part of the relationships between leaders and led concern the former assigning tasks to the latter. First, to be successful in assigning tasks to organizational members a leader should be recognized as such by them. Then, a leader should evaluate whether the task to be assigned is a routine job or a non-routine one. This should be done by taking into consideration whether the recipients are familiar with routine or critical decision-making and whether the organizational unit they operate in can be defined as an instrumental organization or an institution. Further, leveraging the way tasks are assigned, the leader should prevent recipients from developing a trained inability to adapt to the new, which might endanger the capacity of the organization to react to the unexpected.

Studying leadership styles through the lens of St Thomas Aquinas

To offer a possible schematization with which to issue provisions, tasks, and orders to the personnel employed, I have resorted to the so-called *loci argumentorum*

contained in the “Summa Theologiae” by St Thomas Aquinas. *Loci argumentorum* inspired the “Five Ws,” the main rule of the Anglo-Saxon journalistic style. At the same time, they are useful for delineating the variety of information that can be inserted into an order, of a disposition so that “something” can be performed by “someone else.”

Intending to present a useful schematization for issuing orders, it is necessary to discuss the eight fundamental elements that constitute the *loci argumentorum*, ergo the structure of the moral action by St Thomas Aquinas. In fact, in addition to the elements that make up the well-known Five 5Ws (i.e. *who, what, when, where, why*), which a journalist for effectively tell an event must answer to, he originally attributed great importance to the elements that affect the morality of an action, namely *how much, how* and *with what means*.

Tabella 1

Loci Argumentorum								
Latin	Quis	Quid	Quando	Ubi	Cur	Quantum	Quomodo	Quibus Auxiliis
English	Who	What	When	Where	Why	How much	How	By what means

Table 1 shows the elements that define the perimeter of the action: time (*when* and any *time constraints*), place (*where* and any *space constraints*), the person that is called to action (*who*), the essence of the act that is accomplished (*what*), and the motives that animates the action (*why*). The addition of quantitative data (*how much* material or immaterial is used in the action), the resources available for the action (*with what means*) and the way to conduct the action (*how*), contribute to characterize the order in its most complete meaning.

If the action, in its most complete form, can be expressed by explaining all the *loci argumentorum*, then this set of people, times, places, resources, constraints, goals, and motivations can, in turn, be considered a valid schematization to give dispositions to the employee. By including all the eight fundamental elements within the instruction, a very detailed order will be obtained, in this research conventionally defined as leadership style “with how.”

The “leadership style without how,” instead, is defined differently: a branch of orders in which, of the 8 fundamental elements, just *how* to complete the assigned task. Table 2 offers a schematization of the two ways to assigning tasks, which denote two different leadership styles.

Tabella 2

Loci Argumentorum								
	<i>Who</i>	<i>What</i>	<i>When</i>	<i>Where</i>	<i>Why</i>	<i>How much</i>	<i>How</i>	<i>By what means</i>
Leadership style “Without How”	X	X	X	X	X	X		X
Leadership style “With How”	X	X	X	X	X	X	X	X

An illustrative example of a provision is branched using all the eight *loci argumentorum* is given below.

“Leo of the international relations office (*who*), using the premises of his office (*where* and related *space constraints*), by next Friday (*when* and related *time constraints*), will have to prepare a detailed report (*what*) of 4 A4 format pages (*how much* it must produce, that is, what quantity of good /service) on the recent meeting held in Holland, as he attended the meeting. In preparing this report, he can avail himself of the possible collaboration of Matteo and Marco for no more than 4 hours of daily work (*how*). Leo will be able to procure any material and immaterial resources useful for the purpose for a maximum of 1.000€ (*with what means* and *with which constraints of resources*). The report intends to provide the CEO with a summary of the topics dealt with in the meeting, with a particular focus on emerging markets in order for convincing the board of directors to invest in these markets (*why*, the *scope*).”

The value of this schematization lies in the fact that, during the experiment that will be discussed in the next section, it will be possible to evaluate the impact on the results of adding the specification of *how* to complete a task in the instruction. In this way, in fact, being able to isolate this variable, I can show the disruptive effect of the non-explanation of *how* to perform a specific job.

After the clarification of the proposed framework through which leadership style can be defined with regards to task assignment, I introduce the two leadership styles that I analyze in this study, namely leadership *with how* and *without how*.

Leadership without how

Leadership without how, a new leadership style, finds its explanation in the merger between the so-called *Auftragstaktik* (a philosophy of command also known as *Mission-Command*) and the renowned *Management by Objectives*. This is based on the ability to autonomously decide the *how* to complete a given task after understanding and internalizing: “what to do,” “what goals to achieve,” “the goal/scope that I intend to achieve,” “in how much time” and “with what means.” The idea behind the *Mission-Command*, born and applied in tactical, operational, and strategic management of the armies of the past, is well suited to be also used within the organizational context by all those who are called to drive human resources.

More specifically, *Mission-Command* was born as a philosophy of command within the Prussian Army. The inventor, Field Marshal Helmuth von Moltke the Elder, during his stay as Chief of Staff of the Prussian army before and, subsequently, of the German (1857-1888), had recognized the need to revolutionize the style of command in an era of significant social and technological changes (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Shamir, 2010). According to his idea, the superiors had to limit themselves to specifying the purpose to be reached with the mission and to indicate the limits and resources available for the specific task, leaving the rest to the decision of their subordinates. It was not a question of the classic detailed issue of orders, but of a real revolution in the leadership style of the commanders who saw the subordinates, not simply executors of orders, but individuals able to decide how to successfully complete the assigned mission (Sloan, 2012). This determines a style of leadership based on the decentralization of command, which requires and facilitates the initiative of all the commanders directly involved in the battle at the different order levels. This approach presupposes the existence of *i*) strong trust-based relationships with superiors at various levels, *ii*) acuity and creativity when

the unexpected occurs, and *iii*) perceived freedom to make mistakes (Ben-Shalom & Shamir, 2011). The relevance of this philosophy of command continues to hold as it is still primarily employed (Storr, 2003; Sloan, 2012).

During the following century, Drucker (1954), in line with the philosophy of command just outlined, introduced the *Management by Objectives* (henceforth, MBO). Greenwood (1981) explains the development path of MBO as it is understood today. This practice should be considered a real management philosophy that intends to integrate organizations' interests with those of managers and organizational members at large. The main advantage of this philosophy lies in the fact that the manager can self-control by translating control into strong motivation: the desire to give the maximum rather than doing what is necessary to get ahead (Drucker, 1954). According to Drucker, the right use of objectives starts from setting them like flight schedules: they point directions and express intentions, yet they allow for quick reschedule and sudden change when the unexpected occurs (Drucker & Maciariello, 2005 p. 348).

Leadership with how

Leadership with how finds its complete definition when the theory on the "one best way" coined at the end of the '60s by Crozier (2010) is enriched with the specification of "why" it is necessary to execute that particular order received.

To understand what Crozier means for power (defined as the ability to control the uncertainties in relationships with other subjects), I must consider the formal organizations' attempt to establish precise rules that prescribe the working behavior of organizational members. If it were fully realized, according to Crozier, the one best way would dictate the behavior of every subject at any hierarchical level. The discretion of the choices would be wholly eliminated, human behavior would become predetermined and predictable with the paradoxical consequence that even the relationships of hierarchical dependence would lose meaning.

This is, in fact, a utopia. In reality, there are always unpredictable situations, and it is not possible to lead subjects to predetermined behaviors as if they were bees in a beehive. However, there might be several situations wherein human behavior needs to be driven by strict prescribed procedures that leave individuals with zero margins of maneuver.

Methodology

After proposing the framework to compare leadership styles, I wanted to conduct a preliminary analysis of the two leadership styles identified when explaining the framework. In particular, I wanted to provide with answers to the following research questions:

Q₁: What are the strengths of leadership style "without how" compared to the one "with how" and vice versa?

Q₂: How crucial are the contextual conditions characterizing the working environment for one style to be preferred over the other?

To investigate the two research questions, I decided to divide empirical data collection and analysis thereof in two sequential phases defined explorative and evaluative, respectively.

The explorative phase (carried out from 7th June 2017 to 14th May 2018) was intended to collect data about the phenomenon subject of investigation among those who had at least 15 years of work experience – regardless of whether tenured in the public sector, the private one, or both – and who have freely expressed their willingness to

sit for the interview. Qualifications held by informants were not considered a discriminant in the selection process, nor the nature and type of their work.

At the beginning of each interview, I recorded in the answer sheet place and date of performance and some generalities of informants (i.e., name, surname, age, sex, e-mail address, their work experience gained in the public and/or in the private sector, and qualifications). This was done to allow for correlation analysis in the following evaluation phase of the results. Confidentiality was ensured before the interviews, specifying that the data collected with the conversation would have been used only for research purposes and disclosed in aggregated form.

Then I asked respondents to participate in two brief experiments, which I designed to facilitate the explanation of the concepts of leadership style with how and without how. When designing the two experiments utilized in this research, I considered the importance of the communication systems directly from Barnard's work (1938). In fact, the experiments described in the following paragraphs are designed to exclude the typical distortive phenomena that might occur when a message is transmitted between two or more subjects, the sender and the receiver(s). More specifically, I decided to actively involve informants in two explanatory experiments to prevent the occurrence of such phenomena (i.e., ensuring that what was transmitted was precisely what was intended to communicate as well as that the transmitted message was perfectly intelligible). The experiments consisted of construction games with Lego building blocks, unequivocally including the distinction between the leadership style *with how* and *without how*.

The first of the two experiments, called "leadership style without how", aimed at clarifying the concept and meaning of this philosophy of command (*why*), which was the first thing to be communicated at the start of the interview. The informant – i.e., the person participating in the experiment – was asked to make a cube using some Lego modular building blocks (*what*) starting as soon as the task was clear (*when*). Ten were the minutes to perform the experiment (*time constraints*) which was carried out on a table or desk (*where*). The experiment tested the ability of the informant to perform a simple task, initially decontextualized from his work experience. This was done to ensure that respondents were put in the same initial conditions. The bricks available were placed by the interviewer on the table (*resource constraints*).

The second experiment – again performed on a table/desk (*where*) – was intended to clarify the meaning of "leadership with how" (*why*). This time, the informant – again the person carrying out the experiment – was asked to create a cube (*what*) with the following characteristics: six brick units per side, ensuring that all the bricks constituting each layer of the cube have the same color, with layers from bottom to top being yellow, brown, red, green, and black, respectively – reproducing faithfully what is shown in photography and using all the available bricks (*how*). The experiment began only after the task was clear (*when*) and it was designed to test the ability of the informant to perform a simple task, decontextualized from his work experience, to put all the interviewees in the same initial conditions (*why*). The experiment had the same maximum duration as the previous one (i.e., 10 minutes) and same where the bricks available (*time and resource constraints*).

After each of the two experiments, time was recorded, and a picture of the resulting construction was taken and saved. In the second part of the interview, aspects. In this regard, 65 Italian informants (32 men and 33 women) working within the national territory were identified and personally interviewed. Respondents were selected concerning the working life of the informants were investigated. More specifically, the following questions were asked:

1. Do you prefer the freedom to act on your initiative (experiment 1 - *Leadership without how*) or receive detailed indications on what to do (experiment 2 - *leadership with how*)? Which of these leadership styles do you expect to spur more efficient and effective results for the organization? In what circumstances? How much did you feel realized at the end of experiment 1? How much after the second?
2. During the work experience you had so far, have you received mainly provisions attributable to the first experiment (*leadership without how*) or the second one (*leadership with how*)?
3. I proceeded to investigate further: *a)* the level of trust that existed between the informant and his direct superior(s); *b)* how encouraged was the initiative and decision-making autonomy in informant’s work environment; *c)* how much did informant feel a high sense of responsibility; *d)* how much did informant feel free to make mistakes; *e)* how much it was used to “witch-hunting” in case of an error (Was the manager supposed to “punish” who made mistakes?); *f)* how clear were the goals to be achieved (Where they always clearly stated and unequivocally understandable?).
4. When you had to give instructions to the personnel employed, did you prefer to use the *leadership without how*, the *leadership with how*, or both? In what circumstances?
5. Did you usually feel as you were part of the decision-making process within your work or were you estranged?

The second phase of the present research, defined as evaluative, was conducted from May to June 2018. Findings are discussed below.

Findings

The first research question was concerned with the investigation of the strengths of leadership style “without how” compared to the one “with how,” and vice versa. Table 3 displays findings associated with *leadership without how* vis-a-vis the ones related to *leadership with how* in terms of solutions obtained, innovation spurring effect, risk of failure, ease of communication, optimal fit.

Tabella 3

	Leadership without how	Leadership with how
Solutions obtained	Wider variety	Greater uniformity and standardization
Innovation spurring potential	Greater likelihood to obtain an innovative solution, never reached and even attempted so far.	It is rare to obtain an innovative solution that breaks with the “way things are done around here”
Risk of failure	The risk of not being able to complete the task received is much higher	The risk of not being able to complete the task received is much lower
Ease of communication	It takes less time to give the provision, as there is no need to explain also <i>how</i> to perform a given task	It takes more time to impart and package the instructions as there is a need to clarify how to accomplish that particular task. This translates into defining and explicating many details
Optimal fit	Leads to optimal results in the execution of the non-routine jobs	Optimal results are obtained in the case of routine job

These findings, coming from the data collected through the questions asked to informants during the interviews, are mirrored by the results coming out from the two experiments. The results obtained at the end of the first experiment highlight an extreme variety of the results obtained: 60 informants created a cube with 60 different shapes and looks, while 5 failed to complete the assigned task within the 10 minutes available. With regards to the second experiment, there is complete uniformity between the 65 cubes obtained, with all the informants being able to complete the task successfully within the time constraint.

Failure rate associated with *leadership without how* was 7,69% versus 0% of *leadership with how*. These numbers about the failure in accomplishing the task received show that *leadership without how* tends to get results within an imaginary scale of values that go from exceptional to disastrous, depending on the ability of executioners. Therefore, the risk of not making it is present and is much higher than the one associated with leadership with how. Conversely, the quality of the results obtained with *leadership with how* depends above all on the ability to explain the *how*: indeed, if the task to be performed is clearly and unequivocally defined (i.e. I provided detailed instructions and I also provided the executioner with a picture of the result I was expecting from them), the risk of failure is very low. At the price of higher failure rate, *leadership without how* gives individuals the freedom to autonomously identify the solution to carry out the task and are not foreseeable a priori. This comes together with the possibility of best-expressing one's creativity and one's initiative. Respondents declared a general sense of satisfaction at the end of the *leadership without how*'s experiment combined with greater empowerment and engagement. However, this holds only for the ones that are used to critical decision-making. Respondents who are used to routine-decision making were not comfortable at the beginning of the first experiment. They felt like something was missing from the instruction and they started asking questions, such as "should I use all the bricks?" or "how should the cube look like?"

My second research question aimed at understanding the contextual conditions characterizing the working environment under which one style is to be preferred over the other. This was a preliminary and exploratory analysis that resulted in an overview of the characteristic of the working environment that, according to respondents, make one style preferable over the other for leaders when assigning tasks. Results from the interviews show that preference should be given to leadership style *without how* when the following conditions are present:

- there is high trust between the manager and the subordinate;
- initiative and decision-making autonomy are usually encouraged within the organization;
- it is not usual to 'witch-hunt' (hence, members are not afraid to make mistakes);
- the subordinate has a high sense of responsibility for the work he does;
- objectives to be achieved are unequivocally indicated;
- the subordinate feels an active part of the corporate decision-making process.

Conclusions

This study employed a neW approach to the study of leadership styles proposing a framework that draws heavily on St Thomas Aquinas' *loci argumentorum*. To exemplify the explicative power of the framework, this research outlined two leadership styles that differ from each other simply in the indication of *how* to carry out a task. While the *leadership with how* meticulously describes *how* to proceed in a given job, *leadership without how* leaves room for the worker to decide in complete autonomy *how* to do it. Results show that each of these two leadership styles has its own benefits and drawbacks. *Leadership without how* allows for innovative and potentially disruptive results at the cost of higher risk of failure, given that results are much more dependent upon the ability of the executor. Conversely, *leadership with how* allows for higher likelihood of success at the cost of the complete uniformity of possible results, with results depending more on the ability of the leader to provide detailed and clear instructions. Data coming from respondents showed that, on the one hand, *leadership without how* leads to optimal results when assigned tasks pertain to non-routine jobs and, thus, involve critical decision-making. On the other hand, *leadership with how* is to be preferred when the assigned tasks are related to routine jobs. Therefore, my study shows that leaders should be able to employ both styles according to the nature of the task to be assigned, taking into consideration the circumstances under which one style is to be preferred over the other.

Over the five years in which I tested the validity of the conclusions from the first set of interviews, no particular contexts emerged where these conclusions were contradicted, given their general nature. It is not about optimally setting governance styles; rather, it is necessary to choose the way in which to assign a task ("with" or "without the how") with the awareness that this choice will significantly influence the results obtained.

Managerial implications

I defined two leadership styles based on how tasks are assigned to subordinates. This might provide numerous insights to practice. First, it allows identifying a priori what results should be expected when applying one style or the other, given that the conditions of the working environment are known. The choice to employ one style or the other, although it may seem trivial, should be consciously made by leaders, remembering to take into account the organizational climate of the company and having in mind the type of work to be done.

Under the light of the results, all the personnel called to direct people should acquire more elements to decide which leadership style to deploy based on the task at hand and related circumstances.

The insights offered by this study should not be limited only to the managerial realm, but they should also be used in other areas. Sports coaches, politicians, orchestra directors, teachers, professors, doctors, officers of the army, and so on, might gain valuable insights for their work.

In this section, I wanted to highlight the possible disruptive effect that can occur within organizations (whatever they may be) by choosing when to include the "how" to complete a specific task and when, instead, it is advisable not to specify it, to influence, beforehand, the expected results.

Originality of the study

The relevance of the topic comes from the fact that in all working organizations some are called to lead, here smaller and there larger, numbers of people. During their experience, all these leaders have found themselves preparing instruction to lead their staff, at least once by definition. They made use, more or less consciously, of the theoretical scheme suggested in the present work. A similar argument can also be extended to all workers who, over the years, have received from their bosses, more or less daily, a myriad of tasks and provisions to be completed. A better understanding of the dynamics linked to assigning tasks and giving instructions at work allows obtaining greater effectiveness in the actions of both those who are leading and those who are being led, taking into due consideration related circumstances.

With regards to the originality of the work, to the best of my knowledge, no other authors have investigated, at least in these terms and with these conclusions, the impact that providing instructions on “*how* to complete a task” has on the final results of the work. I have no evidence that similar approaches have been attempted to investigate the expected outcomes of task execution based on how the task is assigned.

Limitations and directions for future research

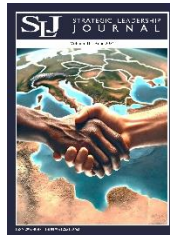
The main limitation of this study lies in the fact that I analyzed only two of the possible leadership styles obtainable by combining different pieces of information constituting an instruction according to the framework of the loci argumentorum. For this very reason, this study paves a clear way for further research to follow. Indeed, new empirical research might aim at investigating the full spectrum of leadership styles obtainable through the different combinations of loci argumentorum. Numerous are the possibilities for comparative analysis across leadership styles with respect to giving instructions and assigning tasks. For instance, future research might compare how tasks are assigned in companies operating within the same sector across countries, thus managing to isolate the cultural element in the traits of leaders.

References

- BARNARD C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BASS B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- BASS B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463–478
- BASS B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- BEN-SHALOM U. - SHAMIR E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, 27(2), 101-117.
- BURNS J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

- BRUSCHI L. (2023). *La Leadership strategica: cosa, chi, come*. Strategic Leadership Journal, n. 1/2023, 45-57.
- CHENG B.S. - CHOU L.F. - WU T.Y. - HUANG M.P. - FARH J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- CROZIER M. (2010). *The bureaucratic phenomenon*. New York, NY: Transaction Publishers.
- DAAS M. (2015). *Leading with Aesthetics: The Transformational Leadership of Charles M. Vest at MIT*. Lanham, MD: Lexington Books.
- DE TONI A.F. (2023). *Metamorfosi: il processo chiave di cambiamento a partire dai paradossi organizzativi*. Strategic Leadership Journal, n. 2/2023, 7-24.
- DRUCKER P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
- DRUCKER P.F., - MACIARIELLO J.A. (2005) *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York, NY: HarperBusiness
- ETZIONI A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 257-278.
- FERRANTE L. (2020). *Innovazione e creatività: quale modello organizzativo e stile di leadership adottare? Proposta di applicazione all'interno del sistema d'informazione per la sicurezza della repubblica*. La Spezia, Italia: Casa Editrice il Filo di Arianna, 137-162.
- FERRANTE L. (2020). *Becoming a leader. 11 methods for leading others at work and in life*. Poland: Kindle Direct Publishing di Amazon.
- FRENCH J.R.P. - RAVEN B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167), Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Goleman, Daniel (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4-17.
- GOLEMAN D. - CHERNISS C. (2024). *Optimal Leadership And Emotional Intelligence, Leader to leader*, University of Pittsburgh.
- GREENWOOD R.C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- HOUSE R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt and LARSON L.L. (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HOUSE R.J. - HOWELL J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Knight, Rebecca (2024). *6 Common Leadership Styles and How to Decide Which to Use When*, Harvard Business Review.
- LIKERT R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- LIKERT R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- MERTON R.K. (1949). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- PELLEGRINI E.K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.

- SELZNICK P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, NY: Harper & Row.
- SHAMIR E. (2010). The long and winding road: the US Army managerial approach to command and the adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *The Journal of Strategic Studies*, 33(5), 645-672.
- SINGH A. - LIM W.M. - JHA S. - KUMAR S. - CIASULLO M.V. (2023). *The state of the art of strategic leadership*, Journal of Business Research, 158.
- SLOAN G. (2012). Military doctrine, command philosophy and the generation of fighting power: genesis and theory. *International Affairs*, 88(2), 243-263.
- STORR J. (2003). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence studies*, 3(3), 119-129.
- TANNENBAUM R. - SCHMIDT W.H. (1958). Leadership styles: continuum of leadership behavior. *Harvard Business Review*, March/April, 95-102.
- WADHWA, Hitendra (2024), *Leading in the Flow of Work. How to tap into the right intentions, words, and actions when you need them*, Harvard Business Review.
- WEBER M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2°). Univ. of California Press.



Matteo Mazziotti di Celso

Dottorando presso in Security and Strategic Studies presso l'Università di Genova e Research Fellow del Centro Studi Geopolitica

Gabriele Natalizia

Professore associato per il Dipartimento di Scienze politiche di Sapienza Università di Roma. Dal 2004 dirige il Centro Studi Geopolitica. Dal 2015 è professore di Organizzazioni internazionali al Corso ISSMI del Centro Alti Studi della Difesa (CASD). Nel 2024 è visiting scholar presso lo Europe Center dell'Atlantic Council (Washington D.C.)

Lorenzo Termine

Max Weber Fellow presso European University Institute e Coordinatore della ricerca per il Centro Studi Geopolitica.info. Nel 2024 è visiting scholar presso lo Europe Center dell'Atlantic Council (Washington D.C.).

ITALY AND THE INDO-PACIFIC: THE STRATEGIC DILEMMA OF A MEDITERRANEAN MIDDLE POWER

ABSTRACT

Negli ultimi anni, l'Italia ha progressivamente ampliato la sua presenza nell'Indo-Pacifico. Questa decisione ha suscitato un notevole interesse tra gli studiosi, i quali si interrogano sulle motivazioni alla base di questo cambiamento e sulle relative implicazioni. Molti di essi sono scettici riguardo alla capacità dell'Italia - tradizionalmente riconosciuta come media potenza - di svolgere un ruolo rilevante ben al di là del suo vicinato. In effetti, l'Indo-Pacifico è distante dalla principale area di interesse strategico di Roma, il cosiddetto Mediterraneo Allargato, una regione caratterizzata da crescente instabilità e da una sempre maggiore penetrazione da parte di potenze esterne. Per contribuire a questo dibattito, l'articolo analizza gli sviluppi più recenti della politica estera italiana tra l'Indo-Pacifico e il Mediterraneo Allargato, ponendosi un duplice obiettivo. Da un lato, fornire al lettore una chiave teorica per comprendere le motivazioni alla base delle scelte del Paese in questi due quadranti. Dall'altro, evidenziare le sfide poste dall'equilibrio tra le tradizionali ambizioni mediterranee e quelle emergenti nell'Indo-Pacifico.

In recent years, Italy has progressively expanded its presence in the Indo-Pacific. Its moving has stirred considerable academic curiosity among scholars, who seek to understand the motivations driving this shift and its implications. Recognizing Italy as a “middle power,” many scholars are skeptical of its ability to play an important role far beyond its neighborhood. Indeed, the Indo-Pacific lies distant from Rome’s area of primary strategic interest, the so-called Enlarged Mediterranean, a region characterized by increasing instability and growing penetration from external powers. To contribute to this debate, the article discusses the most recent developments in Italy’s foreign policy between the Indo-Pacific and the Enlarged Mediterranean by setting a twofold objective. On the one hand, to provide the reader with a theoretical key to understanding the motivations behind the choices our country is making in these two quadrants. On the other hand, to bring out the challenges posed by balancing its traditional Mediterranean ambitions with those emerging in the Indo-Pacific.

Keywords: Italian foreign policy, Indo-Pacific, middle power, Enlarged Mediterranean, NATO

Introduction

Over the past decade, Italy has progressively expanded the scope of its foreign policy to the Indo-Pacific. The country has stepped up its commitment to the region through increased involvement in economic, diplomatic, and military efforts (Dell’Era & Pugliese, 2024). On the economic side, Italy has increased its trade ties with several countries in the region. UN data reveals that Rome has boosted its interactions with the top ten trading nations in the area by approximately 16 percent over the past decade (Abbondanza, 2023a). Diplomatically, Rome concluded a significant number of development and strategic partnerships with key Indo-Pacific states and institutions, including Vietnam, South Korea, the Indian Ocean Rim Association (IORA), the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), Japan, and India. In the military dimension, Rome has launched meaningful industrial and operational initiatives. The decision to kickstart a defense partnership with Japan and the United Kingdom for the development of a sixth-generation jet was hailed as a turning point. On the operational front, Italy has deployed several naval vessels to the region to take part in joint exercises and ocean patrols. Italian ships have garnered attention from local navies, evidenced by a recent historic agreement between Italian shipbuilder Fincantieri and Indonesia for the supply of two ships initially designed for the Italian Navy (Arthur, 2024). Additionally, Prime Minister Giorgia Meloni has announced plans to ramp up these efforts by the end of 2024, with Rome deploying its aircraft carrier strike group to the region (Marrone, 2023). Although it is not the only European power to have launched new initiatives in this quadrant – being anticipated by France, the United Kingdom, and Germany – Italian activism in the East has caught the attention of many observers. The Indo-Pacific theater lies well outside the “three circles” in which Italian foreign policy has typically developed (Santoro, 1991). They are, as confirmed by the last two incumbent governments, the Atlantic perimeter (through NATO and the U.S.), the European dimension, and the Mediterranean (Draghi, 2021; Meloni, 2022). Italy’s “pivot” towards the Indo-Pacific then comes as a surprise, particularly considering its strong focus on the Mediterranean since 2015. Italian strategic documents now refer to this region as the Enlarged Mediterranean (*Mediterraneo allargato*), an area encompassing southern Europe, the Middle East, and northern and sub-Saharan Africa (Ministero della Difesa, 2022). In response to growing instability in this area, Rome has initiated various initiatives, including military endeavors, regarding the Enlarged Mediterranean as Italy’s primary strategic interest (Coticchia & Mazziotti di Celso, 2024).

In light of these factors, Rome’s decision to broaden the scope of its foreign policy to include the Indo-Pacific has sparked significant debate among academics. Some believe its decision is timely and crucial, almost a necessity, given that the Indo-Pacific has become the focal point of global geopolitical dynamics and calls for an Italian Indo-Pacific Strategy (Abbondanza, 2023b). Further, others believe that Rome’s action in the region demonstrates its firm stance towards China following an initial wavering (Palma, 2023). Other authors note how Rome’s interests in this context cannot be underestimated, considering the contracts for the supply of armaments currently in force between the countries of the Indo-Pacific and the Italian defense industry, as well as their potential increase in light of the ongoing tensions and the economic growth of various actors (Dell’Era & Pugliese, 2024). On the other side, however, some scholars urge caution, suggesting that the Mediterranean should remain the priority (Coticchia & Mazziotti di Celso, 2024;

Mazziotti di Celso, 2023) and that efforts in the Pacific may constitute a waste of resources (Mazziotti di Celso, 2024).

This article aims to contribute to this debate with a dual objective. On the one hand, to provide the reader with a theoretical key to understanding the motivations behind the choices Italy is making in these two quadrants. On the other hand, to bring out the challenges posed by balancing its traditional Mediterranean ambitions with those emerging in the Indo-Pacific.

The article is structured as follows. The first section is theoretical and introduces the conceptual framework of the article, describing Italy's behavior on the international stage as that of a "middle power." The second section, on the other hand, is entirely empirical and is further divided into three subsections: the first discusses the reasons for Italy's push to increase its presence in the Pacific; the second presents the situation in the Mediterranean, showing the challenges that Rome must face to ensure its security in the area; the third and final subsection illustrates the resources available to Rome to pursue its foreign and especially military policy. Finally, in the third section the article presents the conclusions.

Middle powers and foreign policy

The scholarly literature is almost unanimous in considering the Italian republic as a clear example of a middle power (Santoro, 1991; Vigezzi, 1997; Ratti, 2011; Varsori, 2022; Diodato & Marchetti, 2023). The country displays the distinctive elements of one of the three subcategories into which these types of states have been usually divided: i) those that, capacity-wise, are endowed with a numerically intermediate population worldwide but a high human development index; ii) those with an advanced economy and global connections; iii) the countries capable of militarily defending their interests on a regional or slightly more than regional perimeter (Holbraad, 1984; Handel, 1990).

On the relational level, moreover, middle powers usually share three major characteristics that the Italian case seemingly possess: i) being able to provide for their security; ii) acting as major powers and exerting influence or leadership over the small states within their range; and iii) being more exposed than great powers to external, international dangers, enough to constantly seek formal alliances, partnerships with the stronger actors and interactions within multilateral contexts (Holbraad, 1984; Wight, 2002).

Starting from these conditions, the middle powers can play significant roles in international affairs. The major powers, on the other hand, may be interested in cashing in on their support in times of peace and to unload some security costs in a given region onto them and be eager to have them at their side even more in times of crisis in the international order. During these times, a distinction emerges between states that stand in defense of the status quo and those acting with the ultimate goal of revision (Organski, 1967; Gilpin, 1981; Natalizia & Termine, 2023). In this case, the major powers may seek middle powers support because they fear that them moving into the opposing camp would contribute to an imbalance unfavorable to them and, thus, also systemic outcomes (Handel, 1990; Wight, 2002).

In this scenario two behaviors emerge among the middle powers: the first adopted by middle powers more inclined to risk because they possess such quantities of strategic resources that increase their "bargaining" power is to try the neutrality card and maintain an open dialogue with all parties to maximize the benefits of their position (Burgwyn, 1997; Spektor, 2023); the second, chosen by middle powers less prone to risk – although able to carve out significant spaces of autonomy when the

international order is stable (Santoro, 1991; Diodato & Marchetti, 2023) –is to align rigidly with the major ally concerning the increasingly sharp distinction between the “revisionist” and “conservative” camps (Termine & Natalizia, 2020).

Italy: a middle power in times of crisis

In light of the considerations made in the previous section, how do we explain the choice of a middle power to project itself outside its regional perimeter? What prompted a middle power like Italy to expand the scope of its foreign policy to such a distant region? Moreover, what consequences could this choice entail for Italy?

The global rebalancing towards the Indo-Pacific and Italy

The Chinese crackdown on protests in Hong Kong (2019-2020), the Russian aggression of Ukraine (2022), the massive military exercises ordered by Beijing in the Taiwan Straits (2022-3), and, most recently, the Hamas attack on Israel (2023) constitute only shock-indicators of the crisis facing the international order first shaped and then led by the United States after the end of the Cold War (Ikenberry, 2012). While it is only recently that world public opinion has become fully aware of this phenomenon, it has been the subject of animated debate within the community of scholars and practitioners of International Relations, at least since the financial crisis of 2007-2009¹.

Over the past fifteen years, therefore, Washington has been forced to rethink its grand strategy in light of this challenge, as highlighted by the three presidencies’ – Obama, Trump, and Biden – strategic documents (White House, 2010; 2017; 2022a; 2022b). The process of identifying a functional equivalent to the Cold War containment and the 1990s and early 2000s democratic enlargement, led to the formulation of the first pillar, i.e. the Pivot to Asia (Clinton, 2011). Although the changes implied by it had already been sketched out by George W. Bush (Silove, 2016), the Obama years transposed the concept into an overall, concrete rebalancing in the area then defined as Asia-Pacific (Dell’Era & Mazziotti di Celso, 2021). With the Trump and Biden Administrations, this choice has come to full maturity (Termine & Ercolani, 2021). Second, the region that constitutes its preferred perimeter has been renamed “Indo-Pacific” to include India in this complex chessboard (White House, 2017; 2021; 2022a; Department of State, 2019). Finally, the first U.S. strategy dedicated to the area was published (White House, 2022b). Functional to effective rebalancing in the Indo-Pacific has been the second pillar of the new U.S. strategic approach: retrenchment, i.e. the gradual cut to non-vital commitments (Natalizia, 2022). This had started from the conviction that resources are scarce even for a superpower like the United States and should not squandered (Gilpin, 1981; Colombo, 2014). The withdrawal from Afghanistan was only the most striking translation of this strategic choice, which made evident how Washington considered rational to take on the high reputational costs of giving up commitments in the Mediterranean, the Middle East, and the post-Soviet Space. In these regions, U.S. interests were no longer defined as “strategic” but as “important” (White House, 2010; 2017), stressing the new disengagement trajectory. This dynamic has experienced only a partial adjustment after the events of February 24, 2022, and October 7, 2023 (White House, 2022a). It should be remembered, moreover, that the publication of the Indo-Pacific Strategy preceded only a few days Russia’s attack on Ukraine – given as imminent for months by the CIA itself – in

¹ As a matter of examples for the Italian debate, see Colombo (2014); Natalizia & Carteny (2022); Parsi (2022); Catapano et al. (2023).

which the White House stated how its main international goal was to “shape the strategic environment in which the People’s Republic of China operates” to build “a balance of influence” favorable “to the United States, [its] allies and partners” (White House, 2022b).

The third pillar, finally, is the demand to allies, mainly NATO, to “share the burden” of preserving the international status quo. For Washington, the international order stands as guarantee for both European and American values, security, prosperity and interests. This claim has been declined in two ways. On the one hand, Washington called on allies to spend more on defense – a solution formally accepted with the Defense Investment Pledge of the Atlantic Alliance Summit in Wales (NATO, 2014). On the other, it asked them to make themselves available to operate increasingly “out of area” both as an alliance – a request proposed under the “global NATO” formula but tacitly accepted as “NATO with global connections”² – and individually by linking up with U.S. forces. The U.S. demands have been accepted at least doctrinally, though not without contradictions nor fundamental ambiguity, by major European middle powers such as the United Kingdom, France, and Germany³.

For the years ahead, Italy faces some crucial choices given the evolving political-strategic context. Although it has not yet adopted its national security document, in the face of the mounting challenge to the U.S.-led order (Sullivan, 2023), it has initiated a gradual adaptation to the changed international reality that, in substance, seems to follow other European allies’s positions. If on one side, Italy has confirmed and expanded its commitments on NATO Eastern flank, supported Ukraine’s war effort, and drastically reduced Russian gas imports within two years, Italy has also more cautiously recalibrated its attitude toward the People’s Republic of China both directly and indirectly. Let it suffice here to recall the adherence to the Global Combat Air Program (Del Monte, 2023) or the Indo-Pacific campaign of the ship Francesco Morosini (Piasentini, 2023), passing through the elevation of bilateral relations with Tokyo to Strategic Partnership, as well as the non-renewal of the 2019 BRI Memorandum of Understanding signed with Beijing (Mazziotti di Celso, 2023).

Rome’s Enlarged Mediterranean barycenter

The U.S. demand to share the burden and the reconfirmation of Italy’s Atlanticist stance presents our country with a dilemma. Should it follow the out-of-area rebalancing and commit more outside the Enlarged Mediterranean or instead limit its role, contribute to containing revisionist powers along the United States but without expanding its range of action and act as a proper middle power?

To identify possible solutions to the dilemma that the U.S. demand for burden sharing poses for Rome, it is first necessary to define what fundamental interests Italy cultivates in the Enlarged Mediterranean and what challenges it faces in protecting them. Italy’s first fundamental interest in the area, shared with almost all

² The consecration of this perspective is to be found in the reaffirmation of the task of “cooperative security” as it emerges in the Strategic Concept 2022 (NATO, 2022).

³ France published, in 2021, a Strategy for the Indo-Pacific (Ministry for Europe and Foreign Affairs, 2021). The United Kingdom, in its Integrated Review, speaks of an “Indo-Pacific tilt” and points out that the Indo-Pacific has become “a crucial area for the Kingdom’s economy and security, as well as a key element in the British attempt to promote the creation and preservation of open societies across the globe” (Mazziotti di Celso, 2021; HM Government, 2021). Germany published a Strategy for China in 2023 (Bundesregierung, 2023). Finally, remember that the European Union has also adopted its own strategy for the Indo-Pacific (European Union, 2021).

European countries, is its status as the world's eighth-largest power by Gross Domestic Product, with an economy based largely on exports (Diodato & Marchetti, 2023). This makes it particularly interested in the functioning of an open international economy, and consequently in the security of maritime trade routes and, in particular, choke points. Recent events off the coast of Yemen strongly testify to the importance of freedom of navigation for our national security: recent estimates state that the cost of sending a "typical" container from Shanghai to Genoa has almost quadrupled from October 2023 to January 2024, from \$1,400 to \$5,200 (ISPI, 2024), partly due to the increase in shipping time by 10-12 days. The spillover to Italy, moreover, is not limited to price increases but also passes through the marginalization of its ports. The detour of a portion of maritime traffic to Cape Good Hope to the detriment of the Suez Canal, which has seen a 38 percent reduction in ship transit in recent weeks, incentivizes shipowners to favor European ports in the Atlantic rather than those in the Mediterranean (Crosetto, 2024). It should also not be forgotten that the Italian economy is primarily a processing economy and that the insecurity of the Suez, Bab al-Mandab, and Hormuz bottlenecks also affects our fossil fuel supply. This, combined with the decision to move toward a substantial zero energy dependence on Russia, which has further elevated the strategic importance of security in the Mediterranean both at the surface and underwater levels (where gas pipelines lie).

However, navigation security is not the only source of concern inside Enlarged Mediterranean. Italy's geographic position implies that the consequences of instability in the region can have much broader and more diverse repercussions on it than other countries. Rome's concerns relate primarily to Africa. First, Italy has significant trade relations with countries in the area. In 2022, Italy's trade with the African continent was about 30 billion euros, registering a growth of about 105 percent compared to 2016 (MAECI, 2023). Second, the stability of these countries, especially in North Africa, can guarantee Italy and Europe better management of regular and more importantly irregular migrations, which produces severe sociopolitical consequences in European countries. Third, the instability of African regimes makes them easily permeable to outside influences. On the one hand, they become breeding grounds for terrorist and criminal groups, which end up controlling even some state institutions. On the other, they provide space for action for "hybrid" actors with external powers patronage who are interested in expanding their presence in the region and threatening the interests of Italy and Europe.

Although, Rome has promoted several initiatives to support countries in the area in recent years, today, the *Mediterraneo allargato* remains characterized by widespread and growing instability. The Middle Eastern arc has experienced an escalation in the level of conflict with the outbreak of the conflict between Israel and Hamas and, even more recently, with the crisis that erupted in the Gulf of Aden following the increase in Houthi-led attacks on cargo ships bound for the Mediterranean. Syria, for its part, remains a country plagued by endemic instability, aggravated by a deep and enduring economic crisis and constantly fueled by the widespread and still entrenched presence of the Islamic State. The Eastern Mediterranean Sea, which has become an important global focus of geopolitical and economic interests due to recent discoveries of offshore energy resources, continues to be characterized by tense factors, including the historical disputes between Turkey, Greece, and Cyprus, coastal states' claims to offshore natural gas resources, and disputes concerning disputed maritime boundaries in the Levant Sea. In the Horn of Africa, on the other hand, the most critical situation is that of Ethiopia,

which has reached final bankruptcy due to economic insolvency in 2023, followed by Eritrea, which is isolated from the international community and increasingly close to China and Russia, as well as Somalia, which does not appear to be able to handle the terrorist threat of al-Shabab. Sahel, on the other hand, has been subject to a wave of coups in recent years, which has infected Burkina Faso, Niger, Chad, Guinea, Gabon, and Sudan and, above all, Mali. The margins for action offered by the continuing instability in the region have allowed the proliferation of jihadist groups, which have contributed to making the security architecture even more precarious. As for North Africa, the main threats to Italy's national security stem from the continuing Libyan crisis, border tensions between Morocco and Algeria, the Tunisian political crisis, and the unresolved territorial sovereignty issue in Western Sahara.

In recent years, Italian executives, aware of the importance of Africa's stability for Italy and its security, have taken the lead in renewed activism in the area, launching various initiatives in the diplomatic, commercial, and military fields. In addition to the publication of a new Security Strategy for the Mediterranean, released by the Draghi government in 2022, and the launch of an ambitious strategic plan for building a new partnership with Africa, the Mattei Plan, Rome has also reinforced its military presence in the region with the launch of new missions, intensified its diplomatic activity in Africa with the opening of new diplomatic offices and increased visits by government representatives throughout the continent. Finally, it has forged important trade and energy agreements with several countries in the area.

Italy's allies and resources

The outlined context is a source of considerable concern for Rome. Such concern increases significantly if we take into account the allies on which Rome can rely to ensure its security in the Mediterranean and the resources it has.

As anticipated, its principal ally, the United States, has long been attempting to completely rebalance its commitments to Asia, relegating the Mediterranean to a secondary position. In its Enlarged Mediterranean policy, Rome can count on Washington's support in a residual way than the past. On the other hand, the American strategic reorientation has nurtured the effect of pushing Europeans to seek greater integration in their foreign and security policy. In 2016, the European Union embarked on a series of initiatives to achieve a greater capacity to intervene even without American help, a concept that has earned the catchphrase of "strategic autonomy." Italy has thus embraced Brussels' initiatives, hoping that an accelerating European defense integration could provide a solid ground to the Italian policy in the Mediterranean.

Italy's expectations, however, have been sharply disappointed since Russia's aggression against Ukraine. The outbreak of war contributed to further exacerbating the already significant divergence of member countries' interests in foreign and security policy within the EU (Meijer & Brooks, 2021). Since the war, the priorities of the countries on the Southern flank, which continue to identify the Mediterranean as the source of the most significant challenges to their security, have taken a back seat to those of the northeastern European countries, which identify a resurging Russia as the main threat to their security (Coticchia & Meijer, 2022).

Outside of the relevant international organizations, Italy could move, including through bilateral, minilateral, or multilateral agreements, mainly seeking backing from the countries that most share its interests toward the south. Besides Spain, the leading candidate remains France (Mazziotti di Celso & Tosti Di Stefano, 2023).

Indeed, Paris and Rome share concerns about what is happening on Europe's southern flank. This should imply, at least ideally, an inevitable convergence of interests on the main dossiers related to this quadrant. It is no coincidence that, in 2021, the ratification of the Quirinal Treaty, signed by French President Emmanuel Macron and then-Council President Mario Draghi, reflected the desire on both sides of the Alps for enhanced bilateral cooperation on many dossiers, including the policy to be adopted toward Africa.

Rome has often taken diverging positions from Paris. Indeed, on the African continent, the interests of the two countries have diverged on several dossiers. In Libya, for example, Italy strongly supported the government then headed by Fayez al-Sarraj, while Paris seemed to adopt a more ambiguous approach, repeatedly dialoguing with General Khalifa Haftar and including him in diplomatic negotiations (Falchi, 2017; Duclos, 2020). Even on migrations, the relationship between Paris and Rome has often resembled more of a nerve-wracking tug-of-war than a collaboration. Indeed, the migration boom from the African continent in early 2023⁴ reignited tensions between Rome and Paris rather than ushering in a new phase of collaboration. This does not imply that there cannot be room to maneuver between the two countries for joint initiatives. In recent years, Italy and France have also shown an ability to collaborate on other dossiers. Among these, one of the most relevant, albeit short-lived, was the Italian contribution to French operations in Mali, where Rome sent a task force of special military units to support French forces and earned Paris' praise (Mazziotti di Celso, 2023)⁵.

Therefore, Italy finds itself in a rather unprecedented situation in the international context that has emerged since the outbreak of the war in Ukraine. While it has little room for maneuver in both the European Union and NATO to develop a Mediterranean policy within a multilateral format, never before has it been called upon to play a leading role in managing operational activities on Europe's southern flank (Calcagno, 2022).

Turning to resources, Italy seems to encounter additional limitations. Although Italy is traditionally one of the most significant contributors to international operations, especially those conducted by NATO, Italy is one of the countries in Europe that spends the least on defense as share of GDP. The table below compares the Italian defense budget with other important NATO countries. It shows how, when related to GDP, the Italian defense budget is among the lowest. Furthermore, not only is Italy one of the countries that spends the least on its defense, but Italy is also one of the few countries in Europe that has not increased defense spending since the onset of the war in Ukraine. As the graph shows, the Italian defense budget, in real terms, has slightly decreased.

⁴ From January 1 to May 4, 2023 alone, 42,405 people landed in Italy compared to 11,226 in the same period in 2022 (Le Grand Continent, 2023).

⁵ The component was later withdrawn because of the coup in Mali.

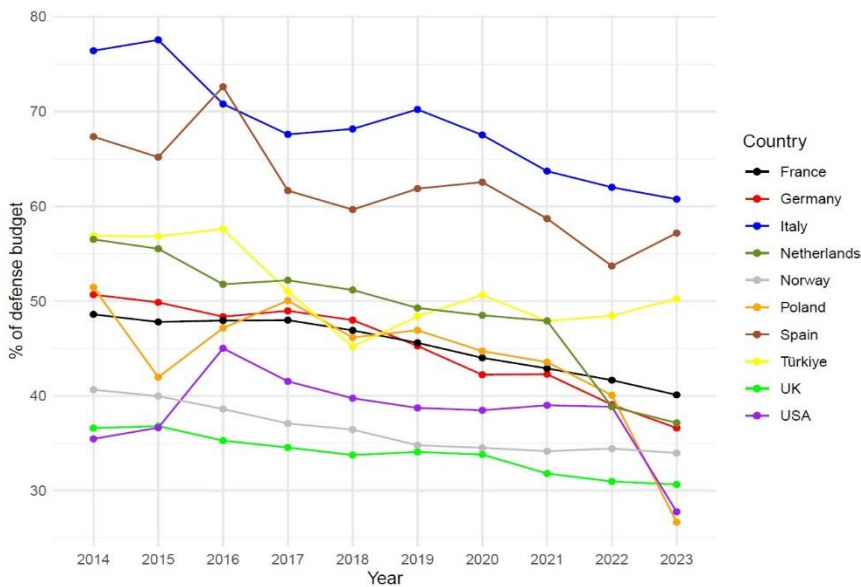


Figure 1: Defence expenditure as a share of GDP (based on 2015 prices) (NATO, 2023)

Italy not only has a problem of insufficient resources but also of poor spending. According to data provided by NATO, Italy’s defense budget is severely unbalanced. According to NATO standards, military spending should be divided, allocating 50% to personnel, 25% to investments, and 25% to training. However, as shown in the graph, Italy’s military spending is skewed towards personnel, with training receiving a much smaller share. Italy, therefore, must contend not only with limited but also unbalanced spending (Mazziotti di Celso, 2024).

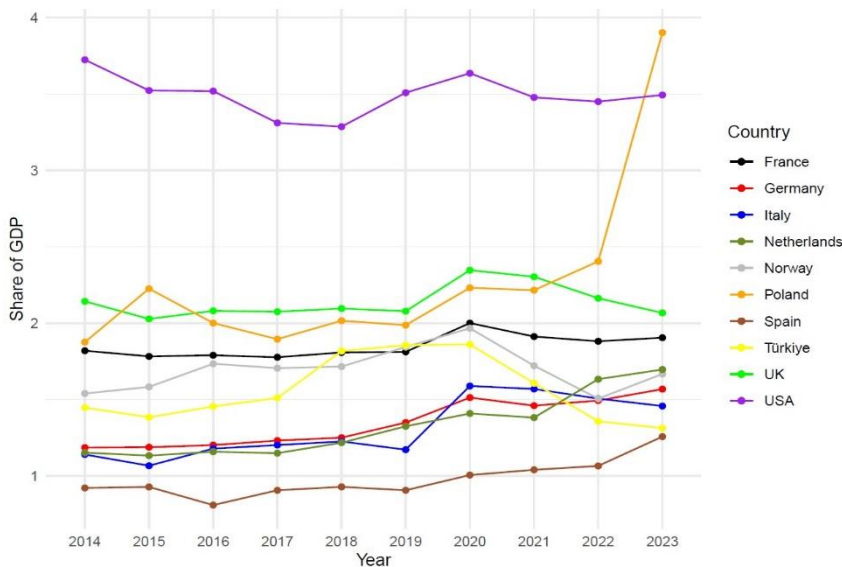


Figure 2: Percentage of total defense expenditure devoted to Personnel (2014-2023) (NATO, 2023)

Conclusion

The analysis has shown that Italy's decision to expand the perimeter of its foreign policy to the Indo-Pacific is primarily due to the pressure stemming from its significant relationship with the United States. However, the analysis has also demonstrated that Italy is subject to another important pressure in the Mediterranean, where increasing threats and the positioning of its allies require Italy to assume a leading role in the region. However, the assumption of this role is hindered by the country's limitations in terms of resources, especially in the military dimension. Italy is thus faced today with a twofold order of commitments.

If on one side U.S. is indeed calling for a greater burden sharing outside Europe, on the other Italy is facing greater pressures to play a leading role and manage the growing challenges in the Enlarged Mediterranean. Judging from the initiatives undertaken in recent years, Italy has tried to meet both requirements. Consistent with its status as a middle power, it has adhered wholeheartedly to the U.S. demand to share the burden, showing considerable activism in both the diplomatic and military fields in the Indo-Pacific. Indeed, in addition to the diplomatic and military initiatives already underway, it is preparing to send a substantial deployment of naval units centered on the aircraft carrier *Cavour* during 2024 (Brown, 2023). Still consistent with its rank, however, Italy cannot afford to neglect the Enlarged Mediterranean (Coticchia & Mazziotti di Celso, 2023), within which the implementation of the Mattei Plan could be an upgrade in terms of involvement in the dynamics of the area. In the coming months, Rome's ability to take a leading role in the Mediterranean and, at the same time, meet the American demand for burden sharing will depend first and foremost on the support it can obtain from its allies. In this direction goes the recent appointment of Admiral Giuseppe Cavo Dragone as head of NATO's Military Committee, which is an essential recognition of our country and facilitates its task of promoting more significant attention to the challenges coming from the southern flank. However, Rome will also have to be more persuasive with its U.S. ally on the need to keep the Enlarged Mediterranean safe and free from external powers influence.

References

- ABBONDANZA G. (2023a). L'Italia volge lo sguardo all'Indo-Pacifico. *Affari Internazionali*. <https://www.affarinternazionali.it/italia-politica-estera-indo-pacifico>
- ABBONDANZA G. (2023b). Italy's quiet pivot to the Indo-Pacific: Towards an Italian Indo-Pacific strategy. *International Political Science Review*, <https://doi.org/10.1177/01925121231190093Abbondanza>
- ARTHUR G. (2024). Fincantieri inks \$1.3B deal with Indonesia for two patrol ships. *Defense News*. <https://www.defensenews.com/naval/2024/03/29/fincantieri-inks-13b-deal-with-indonesia-for-two-patrol-ships/>
- Bundesregierung (2023). Strategy on China. <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2608580/49d50fecc479304c3da2e2079c55e106/china-strategie-en-data.pdf>
- BURGWYN H.J. (1997). *Italian foreign policy in the Interwar period 1918–1940*. Westport: Praeger.

- CALCAGNO E. (2022). *Where the NATO Compass Points*. Istituto Affari Internazionali. <https://www.iai.it/sites/default/files/9788893682756.pdf>
- CATAPANO C. - ERCOLANI A. - TERMINE L. (2023). *Periferia contesa? La competizione tra Stati Uniti e Cina in America Latina*. Bologna: il Mulino.
- CLINTON H., (2011). *America's Pacific Century*. *Foreign Policy*, pp. 189, 56–63.
- COLOMBO, A. (2014). *Tempi decisivi. Natura e retorica delle crisi internazionali*. Milano: Feltrinelli.
- COTICCHIA F. - MAZZIOTTI DI CELSO M. (2024). Still on the same path? Italian foreign and defense policy in the Enlarged Mediterranean. *Mediterranean Politics*, DOI: 10.1080/13629395.2023.2294252.
- COTICCHIA F. - MEIJER H. (2022). La politica di difesa italiana nel nuovo quadro europeo. *Il Mulino*, 2/2022, 96-106.
- CROSETTO G. (2024). *Audizione sul Mar Rosso alla Commissione Difesa della Camera dei Deputati*. 1 febbraio, <https://webtv.camera.it/>.
- DELL'ERA A. - MAZZIOTTI DI CELSO M. (2022). Identità del nemico e raggio d'azione. In G. Natalizia, & A. Carteny (a cura), *Come difendere l'ordine liberale. La grand strategy americana e il mutamento internazionale*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 73-82.
- DELL'ERA A. - PUGLIESE G. (2024). *Il ribilanciamento Asiatico dell'Italia: driver e prospettive della cooperazione securitaria nell'Indo-Pacifico*. Geopolitical Brief II, UNINT, <https://doi.org/10.60981/GI.R.ITA.2>
- Department of State (2019). *A free and open Indo-Pacific*. <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/11/Free-and-Open-Indo-Pacific-4Nov2019.pdf>.
- DIODATO E. - MARCHETTI, R. (2023). *Manuale di politica estera italiana*. Bologna: il Mulino.
- DRAGHI M. (2021). *“Questo è il governo del Paese”*. *Il discorso di Draghi al Senato*. <https://www.agi.it/politica/news/2021-02-17/discorso-draghi-senato-11439716/>
- DUCLOS M. (2020). *The Libyan crisis: A Russia-Turkey-France triangle*. Institut Montaigne. bit.ly/3MB3LdX
- European Union (2021). *EU Indo-Pacific Strategy*. https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-indo-pacific-strategy_en
- FALCHI L. (2017). *Italy and France at odds over Lybia?* IAI Commentaries, 17(9). <https://www.iai.it/sites/default/files/iaicom1709.pdf>
- GILPIN R. (1981). *War and change in world politics*. New York: Cambridge University Press.
- HANDEL M. (1990). *Weak states in the international system*. Abingdon: CASS.
- HM Government (2021). *Global Britain in a Competitive Age: The Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/975077/Global_Britain_in_a_Competitive_Age_-_the_Integrated_Review_of_Security__Defence__Development_and_Foreign_Policy.pdf
- HOLBRAAD C. (1984). *Middle powers in international politics*. London: Palgrave Macmillan.

IKENBERRY G.J. (2012). *Liberal Leviathan: The origins, crisis, and transformation of the American world order*. Princeton: Princeton University Press.

ISPI (2024). *L'effetto degli attacchi Houthi sul Mar Rosso*. <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/gli-attacchi-degli-houthi-hanno-gia-sconvolto-il-commercio-mondiale-160180>

Le Grand Continent (2023). *La visita di Haftar a Roma e una crisi diplomatica con la Francia: L'immigrazione definisce l'Italia di Meloni*. [bit.ly/3MaIRRd](https://www.legrandcontinent.it/3MaIRRd)

MARRONE A. (2023). Ecco la strategia dell'Italia dietro il possibile invio di Nave Cavour nell'Indo-Pacifico. <https://www.startmag.it/smartcity/ecco-la-strategia-italia-dietro-linvio-di-nave-cavour-indo-pacifico/>

MAZZIOTTI DI CELSO M. (2021). *Integrated Review: i piani di Londra per restare grande*. <https://www.geopolitica.info/integrated-review-i-piani-di-londra-per-restare-grande/>

MAZZIOTTI DI CELSO M. (2023). L'asse Roma-Parigi tra esteri e difesa. In M. Mazziotti di Celso & E. Tosti Di Stefano (a cura), *Oltre il trattato del Quirinale: Le relazioni italo-francesi alla prova dei mutamenti politico-strategici in Europa*. Roma: Edizioni Nuova Cultura, pp. 77-89.

MAZZIOTTI DI CELSO M. (2023). Limiti e ambizioni della Difesa italiana nell'Indo-Pacifico. In L. Termine, L. & A. Dell'Era (a cura), *Strategie di collegamento dell'Indo-Pacifico al Mediterraneo allargato. La prospettiva dell'Italia oltre il corridoio IMEC*. Approfondimento per l'Osservatorio di Politica Internazionale del Parlamento, pp. 30-35.

MAZZIOTTI DI CELSO M. (2024). Is Italy needed in the Indo-Pacific? *War on the Rocks*. <https://warontherocks.com/2024/02/is-italy-needed-in-the-indo-pacific/>

MAZZIOTTI DI CELSO M. - TOSTI DI STEFANO E. (a cura) (2023). *Oltre il trattato del Quirinale: Le relazioni italo-francesi alla prova dei mutamenti politico-strategici in Europa*. Roma: Edizioni Nuova Cultura.

MEIJER H. - BROOKS S.G. (2021). Illusions of Autonomy: Why Europe Cannot Provide for Its Security If the United States Pulls Back. *International Security*, 45(4), 7-43.

MELONI G. (2022). *Il discorso integrale di Giorgia Meloni alle Camere*. <https://www.agi.it/politica/news/2022-10-25/discorso-integrale-giorgia-meloni-camere-18584313/>

Ministero della Difesa (2022). *Strategia di Sicurezza e Difesa per il Mediterraneo*, ed. 2022.

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, MAECI (2023). *Osservatorio Economico – Africa*. https://www.infomercatiesteri.it/public/osservatorio/schede-aree-geografiche/Indicatori%20%20Africa_03_08_2022_1659519177.pdf

NATALIZIA G. (2022). L'egemonia americana e il problema del mutamento. In G. Natalizia & A. Carteny (a cura), *Come difendere l'ordine liberale. La grand strategy americana e il mutamento internazionale*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 14-23.

NATALIZIA G. - CARTENY A. (a cura) (2022). *Come difendere l'ordine liberale. La grand strategy americana e il mutamento internazionale*. Milano: Vita e Pensiero.

NATALIZIA G. - TERMINE L. (2023). The Return of Prometheus. Dominant Powers and the Management of Careful Revisionists. *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 1-17. <https://shorturl.at/fmO03>.

- NATO (2014). *Wales summit declaration*. <https://bit.ly/2QFyWVS>.
- NATO (2022). *NATO 2022 Strategic Concept*. <https://bit.ly/3fsa5GT>.
- NATO (2023). *Defence Expenditure of NATO Countries (2014-2023)*.
- ORGANSKI A.F.K. (1967). *World politics*. New York: A.A. Knopf.
- PALMA L. (2023). Italy's new look. *War on the Rocks*. <https://warontherocks.com/2023/08/italys-new-look>
- PARSI V.E. (2022). *Titanic. Naufragio o cambio di rotta per l'ordine liberale*. Bologna: il Mulino.
- PIASENTINI M. (2023). *Il Pattugliatore Morosini attracca a Manila: un punto di svolta per le relazioni militari tra Italia e Filippine?* <https://www.geopolitica.info/pattugliatore-morosini-manila-italia-filippine/>.
- RATTI L. (2011). Italy as a multilateral actor. The inescapable destiny of a middle power. In M. Carbone (a cura), *Italy in the post-Cold War order. Adaptation, bipartisanship, and visibility*. Lanham: Lexington Books, pp. 123–140.
- SANTORO C.M. (1991). *La politica estera di una media potenza. L'Italia dall'Unità ad oggi*. Bologna: il Mulino.
- SILOVE N. (2016). The pivot before the pivot. US strategy to preserve the power balance in Asia. *International Security*, 40(4), 45–88.
- SPEKTOR M. (2023). In defense of the fence sitters. What the West gets wrong about hedging. *Foreign Affairs*, 100(3), 8–16.
- SULLIVAN J. (2023). The sources of American power. A foreign policy for a changed world. *Foreign Affairs*, 102(6), 8–29.
- TERMINE L. - DELL'ERA A. (a cura) (2023). *Strategie di collegamento dell'Indo-Pacifico al Mediterraneo allargato. La prospettiva dell'Italia oltre il corridoio IMEC*. Approfondimento per l'Osservatorio di Politica Internazionale del Parlamento. <https://www.parlamento.it/osservatoriointernazionale>.
- TERMINE L. - ERCOLANI A. (2022). Integrazione o competizione? L'approccio alla Cina nei documenti strategici americani. In G. Natalizia & A. Carteny (a cura), *Come difendere l'ordine liberale. La grand strategy americana e il mutamento internazionale*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 163-173.
- Termine L. - NATALIZIA G. (2020). Gli “insoddisfatti”. Le potenze revisioniste nella teoria realista delle Relazioni Internazionali. *Quaderni di Scienza Politica (QUASP)*, XXVII, 2-3, 331-357.
- VARSORI A. (2022). *Dalla rinascita al declino. Storia internazionale dell'Italia repubblicana*. Bologna: il Mulino.
- VIGEZZI B. (1997). *L'Italia unita e le sfide della politica estera. Dal Risorgimento alla Repubblica*. Milano: Unicopli.
- White House (2010). *National security strategy*. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf.
- White House (2017). *National security strategy*. <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>.
- White House (2021). *Renewing America's advantages: Interim national security strategic guidance*. https://nssarchive.us/wp-content/uploads/2021/03/2021_Interim.pdf

White House (2022a). *National security strategy*. <https://nssarchive.us/national-security-strategy-2022/>.

White House (2022b). *Indo-Pacific strategy*. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/02/U.S.-Indo-Pacific-Strategy.pdf>.

WIGHT M. (2022). *Power politics*. London: Continuum.



Guido Tatone

Tenente Colonnello dell'Aeronautica Militare presso lo Stato Maggiore Aeronautica, Laureato in Economia e Commercio e in Economia e Gestione delle Pubbliche Amministrazioni, vari Master universitari post Laurea, Dottore di Ricerca in Economia Politica presso l'Università La Sapienza di Roma, alcune pubblicazioni sul Public Procurement, già Prof. a contratto di Organizzazione Aziendale all'Università di Firenze.

CONDIZIONE MILITARE O BENESSERE ORGANIZZATIVO: DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

ABSTRACT

Le Forze Armate sono chiamate ad operare in scenari caratterizzati da estrema mutevolezza e complessità che richiedono sempre più capacità di rapido cambiamento e adattamento. La letteratura scientifica ha rilevato che la risorsa umana è l'unica risorsa, all'interno di un'organizzazione, in grado di essere flessibile, collaborativa, adattabile, in una parola, innovativa (Crozier M., 1990) e quindi capace di rispondere a questa esigenza. Allo stesso modo, ha rilevato che la valorizzazione della risorsa umana passa dal miglioramento del benessere organizzativo (Karter M.K., 1983). Nelle organizzazioni moderne diviene dunque sempre più importante valorizzare il capitale umano per sopravvivere, e il benessere organizzativo è uno strumento fondamentale per tale valorizzazione. Esso, come definito da Avallone e Bonaretti (2003), comprende la soddisfazione fisica, psicologica e sociale dei lavoratori. Promuovendo questi elementi, le organizzazioni possono stimolare comportamenti innovativi e cooperativi, essenziali per l'adattabilità organizzativa. Il concetto di benessere del personale nelle Forze Armate è presente a livello legislativo ed è stato tradizionalmente utilizzato per alleviare la condizione militare. Nonostante gli sforzi storici per migliorare il benessere del personale militare, negli ultimi anni, a causa delle sfide legate alle risorse finanziarie, le politiche di welfare hanno perso incisività. Riteniamo dunque necessaria una svolta strategica, con l'obiettivo di modernizzare la condizione militare attraverso un sistema integrato di gestione del benessere organizzativo. Questo lavoro propone una roadmap per ridefinire il concetto di benessere nelle Forze Armate in linea con i principi della psicologia del lavoro, ispirandosi alle best practices delle amministrazioni pubbliche e delle Forze Armate di altri paesi, avendo sempre riguardo alle specificità militari.

The Armed Forces operate in scenarios characterised by extreme changeability and complexity that increasingly require the capacity for rapid change and adaptation. Scientific literature has noted that the human resource is the only resource within an organisation that can be flexible, collaborative and adaptable, in a word innovative (Crozier M., 1990) and therefore capable of responding to this need. Similarly, it noted that the valorization of the human resources passes through the improvement of organizational well-being (Karter M.K., 1983). Modern organizations increasingly recognize the importance of valuing human resources to ensure survival, with organizational well-being becoming a fundamental tool for leveraging human capital. Organizational well-being, as defined by Avallone and Bonaretti (2003), includes the physical, psychological, and social well-being of workers. When

organizations foster these elements, employees are more likely to exhibit innovative and cooperative behaviors, crucial for organizational adaptability. The concept of staff well-being in the Armed Forces is present at a legislative level and has traditionally been used to alleviate military conditions. Despite historical efforts within the military to improve personnel well-being, recent challenges—particularly in resource allocation—have diminished the effectiveness of welfare policies. A strategic shift is necessary, focusing on modernizing the military condition through an integrated system of managing organizational well-being. Drawing from best practices in public administration and foreign Armed Forces, this paper proposes a roadmap to redefine military well-being in line with contemporary organizational psychology while respecting the hierarchical structure of military institutions.

Premessa

Lo scenario in cui sono chiamate ad operare le moderne organizzazioni, notevolmente mutato rispetto a qualche decennio fa, è caratterizzato da fenomeni che ne accrescono la difficoltà di adattamento e di sopravvivenza come il cambiamento tecnologico, che avanza a ritmi esponenziali, l'accorciamento delle distanze spaziali e temporali, l'esasperata competizione, la globalizzazione dei fenomeni economici e sociali, i continui mutamenti di assetti ed istituzioni sociali ed economiche e le emergenze energetiche o ambientali.

In questo contesto il fattore di successo per un'organizzazione è rappresentato dalla prontezza di reazione, dalla flessibilità, dall'adattabilità, ossia dalla così detta "intelligenza situazionale". I pionieristici studi di Burns T. e Stalker G. (1961) sulla contrapposizione tra sistemi organici e sistemi meccanici hanno messo, per primi, in risalto come al variare dell'ambiente esterno debbano variare le configurazioni organizzative in grado di far fronte ai diversi contesti ed, in particolare, come ambienti altamente mutevoli e competitivi richiedano un altrettanto elevata flessibilità e capacità di adattamento delle organizzazioni¹. La rapidità di cambiamento e la facilità di riconversione diventano, dunque, un elemento strategico per la sopravvivenza stessa dell'organizzazione in tempi moderni. In tale quadro sono proprio le persone le uniche risorse organizzative in grado di soddisfare l'esigenza di adattabilità, essendo le sole capaci di essere flessibili, collaborative, adattabili, in una parola, innovative. Come afferma Crozier M. (1990): «...omissis... a fare la differenza è la capacità di innovare. L'abilità e la flessibilità nell'innovazione sono, per le aziende, un capitale più importante della capacità di razionalizzare. Le risorse umane hanno una capitale importanza. Risorse umane intese come i dipendenti dell'impresa dai quali discende in modo diretto la capacità di essere innovativi ...omissis...»².

Sono, dunque, le persone, la chiave del successo e delle performance di un'organizzazione. Le moderne organizzazioni avvertono, sempre più rispetto al passato, la necessità di valorizzare il fattore umano per poter sopravvivere. In tale ottica la letteratura scientifica è di concorde avviso nell'individuare nel benessere organizzativo³ l'elemento fondamentale per la valorizzazione della risorsa umana, in ragione del legame diretto esistente tra maggiori livelli di soddisfazione e più elevati livelli di performance in termini di produttività e di innovazione. Al riguardo,

¹ Sulla relazione esistente tra ambiente esterno e strutture organizzative, si veda anche Lawrence P. e Lorsch J. (1967).

² Crozier M. (1991) aggiunge anche che ad avere primaria rilevanza nelle moderne aziende è la qualità, ancor più della quantità.

³ In una prima approssimazione potremmo definire il benessere organizzativo come la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione (Avallone F. e Bonaretti M., 2003).

Shawn A. (2010) illustra dei casi reali di dipendenti che, con “esercizi di felicità quotidiana”, hanno visto aumentare il livello di soddisfazione rispetto alla propria vita, influenzando in maniera determinante la produttività e la felicità al lavoro. Secondo Karter M.K. (1983) sono proprio le organizzazioni caratterizzate da più alti livelli di benessere organizzativo ad apparire le più creative ed innovative, ossia quelle maggiormente capaci di adattarsi e sopravvivere ai cambiamenti esterni. L'autore sostiene che le aziende capaci di consentire ai loro dipendenti di apprendere, di acquisire nuove abilità, di formarsi, che godono dunque di un maggior livello di benessere organizzativo, sarebbero in grado di innovare e di sviluppare nuove idee e, in un contesto caratterizzato da grande turbolenza e continua evoluzione come quello odierno, innovarsi vuol dire essere capaci di adattarsi all'ambiente e sopravvivere alle trasformazioni.

Si può, perciò, affermare che il fattore umano, unico elemento che può fornire all'organizzazione adattabilità, flessibilità e capacità di innovare, deve essere valorizzato al meglio, attraverso l'incremento dei livelli di benessere organizzativo, inteso, nell'accezione data da Avallone F. e Bonaretti M. (2003), come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di soddisfazione fisica, psicologica e sociale dei lavoratori.

Occorre rilevare che il benessere organizzativo attiene sì alla sfera dei bisogni di fisici e fisiologici della scala dei bisogni di Maslow, ma esso si caratterizza ed assume una rilevanza davvero strategica quando afferisce agli aspetti psicologici del vivere in un'organizzazione, laddove solo la soddisfazione di tali bisogni produce comportamenti realmente cooperativi ed innovativi, unici comportamenti organizzativi che permettono l'adattabilità dell'organizzazione al mutevole contesto esterno⁴. Esso investe in un senso più ampio la qualità delle relazioni interpersonali, del rapporto con i capi, il senso e il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo⁵.

Il quadro appena dipinto descrive bene anche la situazione vissuta dalle strutture militari, chiamate a far fronte a mutevoli ed imprevedibili minacce, a rispondere con immediatezza a situazioni di crisi e ad operare in uno scenario di sicurezza in continua e rapida evoluzione.

Il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni in Italia

Prima di approfondire il rapporto tra condizione militare e benessere organizzativo nelle Forze Armate riteniamo opportuno accennare a ciò che è stato fatto in questo campo nelle Pubbliche Amministrazioni in Italia a partire dai primi anni del secolo scorso, in modo da avere un primo utile riferimento, pur nella considerazione delle ovvie differenze che sussistono rispetto alla specificità delle Forze Armate.

Nel 2001 ha preso il via “Cantieri”, un programma promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle pubbliche amministrazioni. Tra le varie attività, è stato realizzato anche un Laboratorio di apprendimento sul benessere organizzativo. L'obiettivo di tale Laboratorio, che ha visto coinvolte numerose amministrazioni comunali, alcuni Ministeri e la Facoltà di Psicologia dell'Università Sapienza di Roma, è stato quello di sperimentare una metodologia di diagnosi e di intervento sul clima organizzativo,

⁴ Per un'illustrazione dei comportamenti richiesti da un'organizzazione ad un lavoratore si veda Katz D. e Kahn R.L. (1968).

⁵ Cfr. Pelizzoni B. (2005).

finalizzata al suo miglioramento, da estendere in un secondo momento ad unità organizzative di altre Amministrazioni. A seguito dei risultati del lavoro prodotto, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato la “Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale, n. 80 del 5 aprile 2004, che recita testualmente «...omissis... le Amministrazioni sono invitate ...omissis... a valutare e migliorare il benessere all’interno della propria organizzazione, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori ...omissis... accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione ...omissis...».

Tale Direttiva fornisce indicazioni operative alle Amministrazioni, in quanto individua le variabili strategiche da monitorare e migliorare e le fasi da seguire per l’attuazione dei progetti di miglioramento del benessere organizzativo. Le variabili individuate sono: caratteristiche dell’ambiente nel quale si svolge il lavoro, chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, comunicazione intra-organizzativa circolare, circolazione delle informazioni, prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, clima relazionale franco e collaborativo, scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi, giustizia organizzativa, apertura all’innovazione, stress e conflittualità. Secondo la citata Direttiva il percorso da seguire per accrescere il benessere all’interno delle organizzazioni comprende l’individuazione dei ruoli coinvolti nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere, la definizione della procedura di rilevazione ed intervento, l’elaborazione dei dati della rilevazione, la definizione di un piano di miglioramento e monitoraggio e la verifica del piano di miglioramento⁶.

Occorre anche sottolineare come per le Amministrazioni Pubbliche, di cui all’articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001, viga già l’obbligo di rilevazione sul personale del livello di benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della valutazione del proprio superiore gerarchico⁷. Il D.Lgs n. 33/2013, inoltre, impone degli obblighi stringenti in termini di trasparenza e pubblicità, prevedendo anche la pubblicazione sul sito istituzionale dei dati relativi ai livelli di benessere organizzativo rilevati annualmente⁸.

Tra le disposizioni che trovano applicazione anche nelle strutture militari bisogna ricordare che il Testo Unico sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008) nel definire la salute come uno «*stato completo di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità*», ha

⁶ Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha messo anche a disposizione delle Amministrazioni interessate una serie di ulteriori strumenti operativi di aiuto, frutto del lavoro e delle indagini condotte all’interno del Programma “Cantieri”. Tra questi segnaliamo il Kit del benessere organizzativo, composto da strumenti informativi rappresentati da:

- la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica, dal manuale “Benessere Organizzativo” che delinea una metodologia d’analisi del benessere organizzativo;
- il rapporto “Persone al Lavoro” che contiene casi concreti di progetti di miglioramento della qualità della vita nelle PA italiane;
- gli strumenti operativi come il questionario di rilevazione da sottoporre al personale per realizzare le indagini volte a rilevare il grado di benessere organizzativo, ossia lo strumento per effettuare l’indagine tra i dipendenti e il software per l’elaborazione dei dati della ricerca.

⁷ Comma 5, art. 14 del D. Lgs. 150 del 2009.

⁸ Art 20, comma 3.

comportato per il datore di lavoro (anche militare) la necessità di valutare il rischio da stress lavoro-correlato⁹, a cui è strettamente legata l'azione di miglioramento dei livelli di salute dell'organizzazione. Occorre dunque evidenziare come il raggiungimento di più elevati standard in termini di benessere organizzativo, oltre che essere un fattore fondamentale per la crescita di efficacia dell'organizzazione, sia divenuto un vero e proprio obbligo per le pubbliche amministrazioni, compresa quella militare, rinvenibile in diverse disposizioni normative.

Condizione militare vs benessere organizzativo?

Il particolare status degli uomini con le stellette è sempre stato al centro dell'attenzione della dirigenza militare. La consapevolezza delle particolari condizioni di disagio cui sono chiamati ad operare i militari è stata sempre presente alla gerarchia militare, che di fatto ha dimostrato lungimiranza e particolare attenzione per questo tema. All'interno delle strutture militari, sono tradizionalmente presenti articolazioni che promuovono il miglioramento delle condizioni umane e sociali del personale con le stellette¹⁰. Inoltre, le proposte di miglioramento per il raggiungimento di maggiori livelli di benessere del personale avanzate dalla Rappresentanza Militare, per le materie ad essa riservate, sono sempre state accolte favorevolmente dalla catena di comando ed utilizzate come strumento di crescita del benessere del personale.

L'importanza tradizionalmente riconosciuta alla promozione del benessere del personale nelle Forze Armate è, tra l'altro, cristallizzata anche a livello normativo, negli articoli 1829 e seguenti del D. Lgs. 15 marzo 2010, n. 66, Codice dell'Ordinamento Militare, che definiscono l'istituto della promozione del benessere del personale quale strumento finalizzato «*all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità dei servizi*».

Tuttavia nella definizione data dal legislatore resta esclusa la sfera più propriamente psicologica del benessere organizzativo (percezioni, qualità delle relazioni, clima psicosociale, ecc., ecc.), come è chiaro dall'elencazione delle tipologie d'intervento previste (contributi e sovvenzioni in favore degli organismi di protezione sociale, borse di studio, contributi per il rimborso delle spese sostenute per le rette degli asili nido, frequenza di corsi interni ed esterni, elevazione culturale del personale militare)¹¹. Inoltre, con il passare degli anni, soprattutto in conseguenza della riduzione delle risorse economiche a disposizione, le politiche di welfare hanno perso di consistenza ed incisività, estrinsecandosi in un ridotto numero di interventi che non apportano un significativo valore aggiunto alla condizione militare.

Anche la Relazione annuale sul morale del personale, che annualmente i Comandanti sono chiamati a redigere, che confluisce nella Relazione sullo stato della Disciplina Militare e sullo stato dell'organizzazione delle Forze Armate, presentata annualmente al parlamento dal Ministro della Difesa¹², perde di significato se non corredata da un sistema di gestione del benessere organizzativo,

⁹ Art. 28 del D. Lgs. 81/2008.

¹⁰ Basti pensare alle articolazioni del settore P.UMA.SS, presenti a tutti i livelli gerarchici della struttura organizzativa delle Forze Armate.

¹¹ Art. 1831 del Codice dell'ordinamento Militare.

¹² Art. 10, comma 2, del Codice dell'Ordinamento Militare.

in grado di monitorare l'avanzamento delle azioni di miglioramento proposte a favore del personale¹³.

Il tema del benessere organizzativo, di fatto tradizionalmente presente all'interno delle strutture militari ha perso, dunque, nel corso degli ultimi anni di significatività, proprio mentre, nel mutato e ancor più complesso scenario di *governance* delle organizzazioni, esso assurge quale strumento fondamentale a disposizione della leadership per stimolare le performance organizzative. Emerge allora l'opportunità di procedere ad un'importante revisione della materia della condizione militare che sia in linea con un più moderno concetto di benessere organizzativo¹⁴ e che sia volano per la realizzazione di politiche di intervento volte a produrre dei reali miglioramenti in questo strategico settore.

Occorre però sottolineare che un intervento in questo campo non può limitarsi ad un'opera di "*maquillage*" organizzativo di procedure ed articolazioni: esso deve consistere in un vero e proprio salto di qualità da concretizzarsi, in primo luogo, in un cambiamento culturale¹⁵ che porti alla ridefinizione della condizione militare in un'ottica moderna.

Risulta allora essenziale che lo strumento del benessere organizzativo diventi patrimonio del management militare attraverso un piano strategico d'intervento che investa la gerarchia militare ai vari livelli di comando¹⁶. Occorre in sostanza abbandonare l'erroneo convincimento culturale secondo cui il miglioramento delle condizioni lavorative dei lavoratori possa essere conseguenza solo di una decisione di munifica benevolenza di un'alta dirigenza illuminata, ed acquisire, invece, la consapevolezza che il miglioramento di tali condizioni sia, invece, un primario strumento in mano al management per realizzare il cambiamento organizzativo continuo, e che esso debba essere gestito in maniera strutturale e sistematica.

Peraltro, le politiche di intervento in questo campo, non possono essere limitate solo al miglioramento di condizioni fisiche (alloggi, flessibilità orario, assistenza ai familiari, trasporti e mobilità), ma devono anche mirare, in una visione moderna, ad offrire la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano i rapporti tra le persone, lo sviluppo e la crescita professionale, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in altri termini, devono mirare al raggiungimento della

¹³ Un sistema di gestione è un insieme di elementi correlati o interagenti di un'organizzazione finalizzato a stabilire politiche, obiettivi e processi per conseguire tali obiettivi. Tra gli elementi correlati o interagenti sono comprese le procedure, ovvero modi specificati per svolgere un'attività o un processo (Definizione da norme UNI EN ISO 9001:2015 - UNI EN ISO 45001:2018 - UNI EN ISO 14001:2015).

¹⁴ Avallone e Bonaretti (2003) definiscono il benessere organizzativo come "*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*". A tale definizione, il Ministero dell'Istruzione e del Merito aggiunge che "*la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività*". Stante queste definizioni il benessere organizzativo include, quindi, sia elementi di natura individuale, come possono essere il progresso di carriera, l'autonomia, la responsabilità, i riconoscimenti e la soddisfazione, sia elementi riguardanti l'organizzazione nel suo complesso, tra cui la cooperazione, la flessibilità, la sicurezza partecipativa e la fiducia.

¹⁵ Al riguardo famosa è l'affermazione, attribuita generalmente a Peter Drucker, che pone in primo piano l'importanza della cultura organizzativa rispetto anche alle strategie di business: "*Culture eats strategy for breakfast*".

¹⁶ "*Il piano strategico è il prodotto del processo di pianificazione formale e deve rappresentarne tutti i momenti e le fasi, adeguatamente sviluppati, in modo anche da lasciare chiara traccia della genesi e delle informazioni di base che hanno alimentato il processo pianificatorio, fino alla formulazione del piano*", Galeotti e Garzella (2013).

soddisfazione lavorativa, amplificando le emozioni positive legate all'espletamento della propria mansione. Si veda al riguardo, ad esempio, lo studio Di Nuovo S. e Zanchi S. (2008) sulla relazione esistente tra soddisfazione/benessere nella mansione lavorativa e l'incidenza su di essa degli aspetti organizzativi della struttura lavorativa in cui il lavoratore è inserito¹⁷.

In tale ottica, dunque, l'attenzione alla condizione militare, intesa come miglioramento del benessere organizzativo nelle strutture militari nel senso sin qui esposto, dovrebbe riconquistare una priorità nell'agenda dei vertici militari. Utilizzando gli strumenti già presenti per le pubbliche amministrazioni¹⁸, ovviamente adattati al particolare contesto della realtà militare, e riferendoci anche alle realtà presenti nelle Forze Armate straniere di paesi di interesse, dalle quali importare le *best practises*, si potrebbe procedere alla definizione di una Road Map che individui attori coinvolti, ruoli, procedure e strumenti, per giungere alla realizzazione di un sistema integrato di gestione del miglioramento dei livelli di benessere organizzativo all'interno delle strutture militari, sistema di gestione che risulta essere funzionale alle esigenze di produttività, innovazione e cambiamento delle Forze Armate.

In tale percorso occorrerebbe partire, in primo luogo, da una ricognizione della situazione attuale della funzione "condizione militare" all'interno della FA, per avere un chiaro punto di partenza da cui muoversi. Da queste risultanze si potrà poi pensare di declinare adeguatamente il concetto di benessere organizzativo all'interno delle organizzazioni militari, tenendo bene a mente la specificità della condizione militare. Tale definizione dovrà, perciò, tenere conto, da una parte, dell'evoluzione dei concetti proposti dalla moderna psicologia del lavoro, ponendo, in tale ottica, maggiore attenzione rispetto al passato, sulla componente psicologica, e, dall'altro, dovrà avere ben presente i vincoli derivanti dalla particolare natura delle Forze Armate (fondate sul principio della gerarchia ed il dovere dell'obbedienza) che deriva dal delicato compito ad esse affidato dalla Costituzione. In tale ottica, nel sottolineare che un'organizzazione in buona salute gode di elevati livelli di benessere organizzativo, è utile richiamare alcuni indicatori di benessere organizzativo adottati nelle indagini condotte nell'ambito del Programma "Cantieri", che possono essere utilizzati come riferimenti in questo processo.

Un'organizzazione è in buona salute se:

- Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- Pone obiettivi espliciti e chiari e assicura coerenza tra enunciati e prassi operative;
- Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità;
- Esiste l'ascolto delle reciproche istanze tra dirigenti e dipendenti;
- Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- Limita i livelli di conflittualità;
- Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione per il conseguimento degli obiettivi;
- Assicura equità di trattamento, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;
- Contribuisce alla percezione dei singoli di contribuire ai risultati comuni;

¹⁷ Cfr. Di Nuovo S. e Zanchi S. (2008).

¹⁸ Di sicura utilità potrebbe rivelarsi anche l'analisi dei risultati ottenuti nell'ambito del Programma Cantieri dal Laboratorio sul benessere organizzativo, per verificare l'adottabilità di prassi, iniziative e procedure già in uso presso altre strutture pubbliche italiane.

- È aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale¹⁹. Chiariti dunque gli elementi base della questione, non potrà che essere elaborato un progetto che porti alla realizzazione di un sistema di indagine periodico sul benessere organizzativo all'interno delle Forze Armate, attraverso la predisposizione di un questionario²⁰, la realizzazione di un manuale sulla metodologia di svolgimento dell'analisi, unitamente alla creazione di un sistema di gestione che definisca regole, criteri e procedure per tenere sotto controllo i processi e le attività volte al raggiungimento degli obiettivi stabiliti in termini di miglioramento delle condizioni di benessere organizzativo. In sostanza, occorrerà che la leadership emani, in primo luogo, una Politica per il benessere organizzativo, determinando gli obiettivi da raggiungere, e poi definisca ed implementi un Sistema di Gestione del Benessere Organizzativo (SGBO) che soddisfi i requisiti di un sistema di gestione per la qualità²¹. Pur esulando la strutturazione di un SGBO dal campo di analisi del presente lavoro, riteniamo opportuno sottolineare che l'introduzione di un tale sistema richiede:

- l'individuazione ed il reperimento delle risorse per la gestione ed il corretto funzionamento dello stesso;
- la pianificazione, l'attuazione ed il monitoraggio dei processi di funzionamento del SGBO;
- il controllo, la misurazione, l'analisi e la valutazione dei risultati ottenuti;
- l'individuazione delle opportunità di miglioramento continuo;
- il riesame, ad intervalli pianificati, del SGBO per assicurarne l'allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione²².

Intraprendere un percorso così strutturato richiede certamente, oltre che, come già evidenziato, un preventivo necessario cambio di paradigma culturale, anche e soprattutto uno sforzo organizzativo significativo, in termini di risorse, procedure, articolazioni e uomini. La consapevolezza che la ricerca di più elevati livelli di benessere organizzativo rappresenti, però, la chiave strategica di successo anche nelle Forze Armate, deve dare vigore e forza ad un così importante cambiamento organizzativo che, ad una visione superficiale potrebbe anche apparire non in linea con la specificità della condizione militare. In realtà, adottato con i dovuti correttivi rispetto ad altre realtà organizzative private o pubbliche che lo hanno già implementato, rappresenta, a nostro avviso, un elemento strategico di successo per le moderne organizzazioni militari chiamate a operare e sopravvivere in sempre più complessi e mutevoli contesti geostrategici, grazie alla sua capacità di creare condizioni favorevoli per il cambiamento e per la crescita dei livelli di performance delle organizzazioni.

¹⁹ Pag. 40-43 del rapporto "Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle P.A." (2003).

²⁰ Il modello di questionario da sottoporre al personale per realizzare le indagini volte a rilevare il grado di benessere organizzativo, predisposto dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, può essere preso come punto di partenza da adattare ovviamente alle specificità delle Forze Armate.

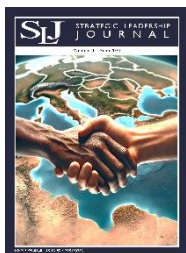
²¹ UNI EN ISO 9000:2015.

²² UNI EN ISO 9001:2015.

Bibliografia

- AA.VV., 2003, *Persone al lavoro Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, a cura di Mauro Bonaretti e Paolo Testa, Rubbettino editore;
- AVALLONE F. - BONARETTI M., 2003, *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino editore;
- BONARETTI M. - TESTA P., 2003, *Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle P.A.*, Rubbettino Editore;
- BURNS T. - STALKER G.M., 1961, *The management of Innovation*, London, Tavistock Publications, Londra (trad. it. *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 1974);
- CROZIER M., 1990, *L'impresa in ascolto*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano;
- DAFT R.L., 2021, *Organizzazione Aziendale* (settima edizione), a cura di R.C. Nacamulli, Maggioli Editore;
- DINUOVOS. - ZANCHI S., 2008, *Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione*, *Giornale di Psicologia*, Vol. 2, N. 1-2;
- FONTANA F., 1993, *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli;
- GALEOTTI M. - GARZELLA S., 2016, *Governo strategico dell'azienda. Prefazione del Prof. Umberto Bertini*, Giappichelli, Torino;
- KANTER M.K, 1983, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York;
- KARASEK R.A. - THEORELL T., 1990, *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York;
- KATZ D. - KAHN R.L., 1968, *La psicologia sociale delle organizzazioni*, Etas Kompass, Milano;
- LAWLER E. - PORTER L., 1967, *Antecedent attitudes of effective managerial performance*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2, 122-142;
- LAWRENCE P. - LORSCH J., 1967, *Organizations and Environment*, Harvard Business Press, Cambridge;
- PAVONCELLO D., 2012, *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi Il ruolo delle risorse umane per lo sviluppo delle organizzazioni*, Osservatorio ISFOL n. 3/2012;
- PELIZZONI B., 2005, *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli;
- SHAWN A., 2010, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*, Virgin Books;
- STROLOGO E., 1972, *La motivazione: prospettiva storica*, in L. Ancona (a cura di), *Nuove questioni di psicologia*, La Scuola, Brescia;
- WARR P. - CLAPPERTON G., 2010, *Il gusto di lavorare*, Il Mulino, Bologna.

CONFERENCE REPORT
(Sezione non soggetta a peer-review)



Camilla Capone

Laurea magistrale in “giurisprudenza”, conseguiti due Master c/o la SIOI in “Relazioni Internazionali e Protezione Internazionale dei Diritti Umani” e in “Protezione Strategica del Sistema Paese”

Marco Del Giorno

Laurea triennale in Scienze Storiche, con doppio titolo magistrale con lode in Relazioni Internazionali – Scienze Politiche, Storia della Politica Internazionale – Dip. Lettere e Filosofia. Con Master di II liv. in Geopolitica e sicurezza globale, e due master SIOI in Comunicazione istituzionale e Studi Spaziali.

Luce Gatteschi

Doppia Laurea Triennale in Scienze Politiche presso le università di SciencesPo Toulouse e Universidad Complutense de Madrid; Master’s Degree in European Affairs presso SciencesPo Toulouse; Master in Sicurezza Economica, Geopolitica e Intelligence presso SIOI e Master in Studi Diplomatici presso ISPI.

Antonino Pola

*Master degree in Strategic Sciences and Security Policies –
Master in Protezione Strategia del Sistema Paese*

Sara Scardaoni

*Laurea Magistrale in Investigazione, Criminalità e Sicurezza Internazionale
Master di I livello per le Funzioni Internazionali e la Cooperazione allo Sviluppo.*

IL PIANO MATTEI

“La prospettiva italiana verso il Mediterraneo nel quadro europeo e atlantico”

Il 20 giugno 2024 si è svolta presso il Centro Alti Studi per la Difesa, la conferenza sul tema: “Piano Mattei: la prospettiva italiana verso il Mediterraneo nel quadro europeo e atlantico”. L’incontro istituzionale, suddiviso in tre diversi panel, ha visto come moderatrice la professoressa Alessia Melcangi, unitamente alla partecipazione di illustri relatori.

La conferenza viene aperta dal Presidente del Centro Alti Studi della Difesa, Amm. Sq. Ottaviani, dal Dr. Jörn Fleck, Senior Director dell’Europe Center at the Atlantic Council, dal Capo di Stato Maggiore della Difesa, Amm. Cavo Dragone.

Al primo panel hanno preso parte: la Dott.ssa Fellin, Rappresentante speciale NATO; William F. Wechsler, Senior Director del Rafik Hariri Centet & Middle East programs; il Generale Alessio Nardi, Consigliere delle politiche di sicurezza in materia di giustizia, cooperazione e sviluppo del Ministro degli Affari Esteri (Antonio Tajani).

Nel secondo Panel: il Dottor Folgero, A.D. di Fincantieri; la Sen.ce Craxi, Presidente della 3^a Commissione Affari Esteri e Difesa del Senato; l’On.

Conference Report

Tremonti; il Ministro dell'Università e della ricerca, la Sen.ce Bernini ed il Ministro della Cultura Sangiuliano.

In conclusione, il terzo panel, ha visto la presenza dell'Amm. Munsch, Commander of the Allied Joint Force Command, del Presidente della fondazione Med-Or, Marco Minniti, e del Ministro della Difesa, Guido Crosetto.

Vengono aperti i lavori della conferenza sul Piano Mattei, dalla Professoressa Alessia Melcangi, North President Senior Fellow Atlantic Council, la quale ha illustrato come il Presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, abbia rilanciato la politica estera italiana in Africa attraverso il Piano Mattei. Questo piano mira a rafforzare i legami commerciali e di sicurezza con i paesi dell'Africa e del Mediterraneo tramite obiettivi e traguardi co-realizzati e co-progettati con i Paesi partner, che rivestono un ruolo fondamentale nel piano strategico italiano.

Europa, Mediterraneo e Africa sub-sahariana sono componenti del cosiddetto "continente verticale", il quale, nel panorama geopolitico odierno, richiede politiche comuni sui temi della sicurezza, delle politiche energetiche, geopolitiche e internazionali. Tali politiche devono essere attuate tramite una compartecipazione attiva, superando il paradigma del knowledge transfer per adottare quello del knowledge sharing.

Il Piano Mattei può essere considerato una strategia integrata rispetto ad altre iniziative in cui l'Italia è protagonista, affiancandosi alle iniziative europee in corso e alla partnership strategica UE-NATO. Infatti, pace e stabilità dei Paesi sul fianco Sud della NATO hanno acquisito negli ultimi anni una rilevanza centrale nella sicurezza euroatlantica e internazionale.

Il presidente del Centro Alti Studi della Difesa, Ammiraglio di Squadra Giacinto Ottaviani, nel presentare i compiti istituzionali della neonata SUOSS, ha evidenziato come il Piano Mattei possa rappresentare un mezzo di rilievo internazionale, capace di rilanciare l'Italia come protagonista nel promuovere un modello di cooperazione virtuoso, basato sul dialogo multidisciplinare e multilaterale. In questa prospettiva, l'elemento umano e culturale sono posti al centro, valorizzando i principi di teamwork, empatia e intelligenza emotiva, condivisi anche dal CASD. Il nuovo protagonismo italiano nel Mediterraneo è stato enfatizzato anche dal Senior Director dell'Europe Center at the Atlantic Council, Dr. Jörn Fleck. Difatti Ottaviani ha sottolineato come il ruolo dei partenariati internazionali stia diventando sempre più rilevante grazie alla visione lungimirante del Piano Mattei nei settori della sicurezza, del cambiamento climatico, dell'energia e dello sviluppo. Inoltre, ha evidenziato l'importanza di aver impostato il Piano non come un'iniziativa a beneficio esclusivo dell'Italia, piuttosto a favore di tutti gli alleati e partner occidentali a livello globale, tramite un dialogo costruttivo con il Sud del mondo.

In conclusione, il Capo di Stato Maggiore della Difesa Amm. Cavo Dragone, ispirandosi alla testimonianza di Hugh Clapperton, introduce il paradigma del colonialismo moderno e contemporaneo: sicurezza in cambio di risorse. Questo genera una triade di incertezza, insicurezza e povertà che aggrava le condizioni di vita delle popolazioni già svantaggiate. La proposta di collaborazione politica, economica e culturale di Enrico Mattei, oggi ripresa dal Presidente del Consiglio dei Ministri Giorgia Meloni, crea un modello semplice basato sullo sviluppo comune e condivisione delle risorse che vuole creare, tramite la cooperazione paritetica, un nuovo paradigma: sicurezza – sviluppo economico.

Con l'apertura del primo panel: "La NATO e l'Italia nel Mediterraneo allargato da bacino immobile a mare di opportunità e sfide", la Dott.ssa Fellin

Rappresentante speciale NATO per WPS riporta l'attenzione sul versante Sud dell'Alleanza riguardo le aree del Mediterraneo, Africa Subsahariana e Mar Rosso. Per migliorare la stabilità nell'area si dovrebbe lavorare tramite l'utilizzo dell'agenda di sicurezza umana con particolare riferimento all'agenda WPS. Nel contesto attuale la NATO si impegna nelle azioni politico diplomatiche nell'area del mediterraneo allargato nei temi del rischio di recrudescenza della minaccia terroristica e necessità di contrasto alla presenza e narrativa russa, cinese ed iraniana nel "global south". L'esempio evidenzia come standard comune condiviso e partenariato risultino punti chiave al fine di poter raggiungere gli obiettivi strategici dell'alleanza.

A questo aspetto William F. Wechsler, Senior Director del Rafik Hariri Centet & Middle East programs, volge l'attenzione su come, percezione e realtà del posizionamento politico statunitense in merito all'adesione alla NATO si differenziano nelle azioni di carattere strategico. Sebbene le idee dei Presidenti statunitensi degli ultimi anni in merito alla gestione di politica estera risultino molto differenti, rimane solido l'impegno nell'Alleanza difensiva. Washington vede nel Piano Mattei l'opportunità per i paesi europei di un definitivo distacco dalla mentalità colonialista a favore di opportunità solide di cooperazione, sviluppo economico e potenziale miglioramento generale della sicurezza continentale ed interregionale anche in funzione di contrasto alle minacce provenienti dall'alleanza da Federazione Russa, Cina, Iran e Nord Corea.

Il Ministro degli Affari Esteri, Antonio Tajani, per mezzo del Gen. Alessio Nardi (suo Consigliere delle politiche di sicurezza in materia di giustizia, cooperazione e sviluppo) sottolinea il bisogno di un piano Marshall per l'Africa, poiché crescita e stabilità nel continente africano conducono a maggior stabilità e crescita in Europa. L'obiettivo italiano è quello di favorire le condizioni per una crescita economica condivisa anche attraverso le risorse messe a disposizione dal fondo nazionale per il clima e l'azione delle agenzie del polo dell'internazionalizzazione. Si vuole promuovere una maggiore presenza delle imprese nazionali tramite joint venture e collaborazioni in loco riguardanti il complesso della catena del valore e la creazione di infrastrutture in collaborazione con altre iniziative internazionali. Inoltre, si vuole insistere sulla formazione professionale e sul rafforzamento delle capacità imprenditoriali dei giovani cittadini africani anche tramite l'incremento delle borse di studio.

Il secondo panel, intitolato "La sfida dell'Italia nel Mediterraneo: rilancio economico, collaborazione accademica e cooperazione sociale nel piano Mattei", si focalizza sul ruolo dell'Italia nel Mediterraneo sotto il profilo economico, sociale e della formazione, i quali rappresentano i pilastri del piano Mattei.

Il primo relatore, il dott. Folgiero, amministratore delegato di Fincantieri, evidenzia il contributo dell'azienda nella cooperazione con l'Africa e il suo impegno trasversale. La compagnia gioca difatti un ruolo importante nel campo sociale, finanziando scuole di formazione manifatturiera in Africa e creando un bacino di personale qualificato da cui poter attingere in futuro. Mentre sul piano militare Fincantieri è attiva nella subacquea, nella difesa delle infrastrutture, nel sea mining, energia marina e acquacoltura. Per supportare il progetto per la cooperazione allo sviluppo del piano Mattei, l'azienda è quindi impegnata su più fronti.

La Senatrice Stefania Craxi, presidente della 3ª Commissione Affari Esteri e Difesa del Senato, interviene enfatizzando il ruolo del Mediterraneo inteso come

Conference Report

elemento imprescindibile per la proiezione estera italiana e sottolinea l'importanza del piano Mattei come guida per l'Occidente. A differenza di altri paesi europei, l'Italia ha costruito relazioni solide con gli stati africani grazie alla sua diplomazia e al ruolo delle forze armate impegnate a favorire stabilità e sicurezza. Comprendendo l'urgenza di un approccio attivo e strutturato per affrontare le sfide del Mediterraneo, la senatrice sottolinea l'importanza di promuovere un'agenda per il Mediterraneo che favorisca stabilità, prosperità e crescita equa. Superare la condotta miope del passato e le divisioni interne dell'Europa è fondamentale per evitare di favorire paesi terzi come Russia e Cina. L'assenza di una strategia europea solida e continuativa ha comportato ad oggi una serie di problematiche di frattura verso le regioni del continente africano, l'intessere nuove relazioni strategiche e rivitalizzare quelle già esistenti rimane dunque un tema centrale al fine di migliorare stabilità e sicurezza tramite il dialogo tra culture e civiltà per la gestione delle crisi esistenti e la prevenzione dalle potenziali emergenti. È nel Mediterraneo che si determina il futuro di tutto ed occorre che questo divenga, citando François Mitterrand, «(...) una comunità di destini».

L'On. Giulio Tremonti, presidente di Aspen institute, confronta le politiche occidentali del passato con le iniziative del presente. Egli, riferendosi alle "politiche di esportazione della democrazia" nell'area MENA, critica come gli interventi occidentali passati abbiano distrutto le strutture statali di Libia, Iraq e Siria destabilizzandone i sistemi interni. Questi interventi, sebbene mossi da una nobile causa, sono stati realizzati con meccanismi e logiche tipicamente occidentali, poco compatibili con i sistemi socio-antropologici già ivi consolidati. Al contrario il piano Mattei costituisce un forte elemento di soft power e un grande successo politico del governo italiano che si estende trasversalmente dall'agricoltura all'educazione avanzata. Tuttavia, riguardo all'aspetto economico, l'On. Tremonti suggerisce di individuare alleati, specialmente tra i paesi arabi, per finanziare efficacemente la corretta implementazione strategica del Piano Mattei.

In merito alla formazione avanzata, l'intervento della Senatrice Anna Maria Bernini, Ministro dell'Università e della Ricerca, si focalizza sulla cooperazione tra Italia e paesi africani nel settore dell'alta formazione e della ricerca, evidenziando come il piano Mattei rafforzi ulteriormente questa collaborazione. Gli accordi tra le università italiane e africane segnano un passo cruciale verso una partnership più stretta, ampliando la collaborazione dall'università alla ricerca fino al settore imprenditoriale. Il Ministro Bernini sottolinea inoltre l'importanza strategica di focalizzarsi sull'agri-tech, nuove tecnologie e genomica applicata all'agricoltura, per rispondere in modo efficace alle esigenze dei paesi partner come Marocco, Egitto, Kenya ed Etiopia. Questi settori non solo promuovono l'innovazione, ma rafforzano anche i legami economici e sociali tra Italia e Africa, contribuendo a una crescita sostenibile e condivisa.

Il Ministro della Cultura, Gennaro Sangiuliano, conclude i lavori del II panel concentrandosi su come la cultura sia uno strumento trasversale e complesso che affonda le sue radici in intrecci sociali, culturali, antropologici e storici. Questa di fatto può rappresentare un ponte tra culture e civiltà anche quando per motivazioni diversificate certi collegamenti siano flebili o inesistenti. La cultura deve essere intesa quale "incontro di culture", tenendo conto delle differenze e delle unicità; pertanto resta non accettabile l'operazione sostitutiva di cancellazione delle culture a favore di una cultura mista e liquida, questo a

salvaguardia della memoria e storia dei popoli, che si possono però intersecare tra loro con il dialogo interculturale.

Il terzo panel: “L’architettura di sicurezza e collaborazione strategica tra Italia, NATO e paesi alleati”, viene aperto dall’Amm. Munsch, Commander of the Allied Joint Force Command di Napoli, apre il III panel introducendo come l’Italia rivesta per le attività della NATO un ruolo centrale; infatti questa ospita alcune tra i più importanti centri di comando e basi in Europa. La Nazione riveste un ruolo fondamentale per l’impegno dimostrato nell’impiego di personale, nelle operazioni di supporto e nel prestare, sia organi di comando sia nelle operazioni sul campo e sedi centrali, suoi ufficiali sin dalla fondazione nel 1949. L’impegno condiviso e previsto dell’alleanza ad oggi, continua ad essere quello di difendere i confini dei Paesi membri, accogliendo di buon grado le iniziative che mirano ad aumentare i livelli di sicurezza in tal senso.

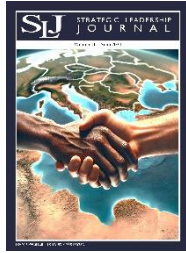
Il secondo relatore, il presidente della fondazione Med-Or, Marco Minniti, ha iniziato il suo intervento riaffermando la cruciale importanza del Mediterraneo per gli equilibri globali. Egli ha sottolineato la necessità di evitare un approccio caritatevole verso l’Africa, riconoscendo invece la sua rilevanza per il futuro del pianeta. Minniti ha evidenziato tre grandi questioni fondamentali per la sicurezza e la stabilità globali che si giocano in Africa. Il primo punto riguarda gli squilibri demografici: l’Europa sta affrontando una recessione demografica irreversibile, il cui divario che non può essere colmato senza costruire canali di migrazione legali. In secondo luogo, la questione delle risorse; l’Africa possiede il 60% delle terre coltivabili del mondo, che, se interamente sfruttate, risolverebbero il problema dell’autosufficienza alimentare. Inoltre, il continente è ricco di risorse energetiche fondamentali per l’industria civile e della difesa. Il terzo ed ultimo punto è la lotta al terrorismo; l’Africa è oggi uno dei principali incubatori mondiali di terrorismo. La sicurezza globale è minacciata, come dimostra la guerra civile in Sudan, che potrebbe avere ripercussioni internazionali. Minniti ha affermato che, data l’importanza strategica dell’Africa, è necessario un intervento coordinato e un progetto complessivo da parte dell’Occidente, della NATO e del G7. Il presidente della fondazione Med-Or ha sottolineato l’importanza dell’impegno in Ucraina, ma ha anche evidenziato il legame tra la crisi ucraina e la situazione africana, considerando l’Africa un fronte secondario nella guerra combattuta dalla Russia. Minniti ha affermato la necessità di coinvolgere il Sud Globale per la sicurezza collettiva. Minniti ha concluso con una riflessione sull’importanza strategica del Mediterraneo, che rappresenta un punto di congiunzione strategico, la cui importanza segnerà i prossimi venti anni di missione storica e politica globale. Il Piano Mattei, incluso nel documento del G7, rappresenta un’apripista di importanza globale.

A conclusione, è intervenuto il Ministro della Difesa, l’Onorevole Guido Crosetto, il quale ha iniziato il suo intervento sottolineando come l’Italia si sia assunta l’onere di parlare di futuro, aprendo un dialogo con l’Europa, la NATO e l’Occidente riguardo diversi concetti chiave. Il Ministro ha affermato l’essenzialità di non guardare dall’alto in basso il Sud Globale e i BRICS, riflettendo sull’importanza del potenziale del continente africano. Il Ministro ha sottolineato, attraverso l’uso di dati, l’importanza di pensare a lungo termine: entro il 2050, l’Africa avrà due miliardi e mezzo di abitanti, con un’età media intorno ai 20 anni. In Europa, invece, il 15% della popolazione avrà meno di 15 anni e il 26% avrà più di 65 anni.

Conference Report

Il Ministro ha inoltre ricordato che entro il 2028, l'Africa subsahariana raggiungerà 18 gigabyte per utente, fattore su cui la Cina sta già investendo, grazie alle sue capacità digitali e di intelligenza artificiale. Il Ministro ha infatti proseguito il suo intervento riflettendo sul potenziale africano in termini di risorse naturali: cobalto, fosforo e alluminio, essenziali per la transizione ecologica sono presenti nel continente africano in quantità significative; l'Atlantico africano offre inoltre possibilità di estrazione mineraria profonda.

Il Ministro ha quindi approfondito il tema delle influenze russa e cinese nel continente africano; la Russia possiede un'influenza militare in Africa, mentre la Cina ha un peso economico significativo, avendo prestato 170 miliardi di dollari ai paesi africani. La percentuale del debito africano in mano alla Cina è considerevole, ottenuta investendo solo un settimo delle risorse impiegate dall'Occidente, ma pensando a lungo termine. Il ministro ha successivamente ricordato che l'Italia ha sempre investito molto nelle relazioni con l'Africa, mantenendo ottimi rapporti nel continente, anche nelle nazioni nelle quali è stata colonizzatrice. Pertanto egli ha sostenuto che il Piano Mattei rappresenta un passaggio cruciale, a cui deve seguire uno sforzo occidentale, con l'Italia come testa di ponte per altri paesi occidentali.



Marco Del Giorno

Laurea triennale in Scienze Storiche, con doppio titolo magistrale con lode in Relazioni Internazionali – Scienze Politiche, Storia della Politica Internazionale – Dip. Lettere e Filosofia. Con Master di II liv. in Geopolitica e sicurezza globale, e due master SIOI in Comunicazione istituzionale e Studi Spaziali.

Luce Gatteschi

Doppia Laurea Triennale in Scienze Politiche presso le università di SciencesPo Toulouse e Universidad Complutense de Madrid; Master's Degree in European Affairs presso SciencesPo Toulouse; Master in Sicurezza Economica, Geopolitica e Intelligence presso SIOI e Master in Studi Diplomatici presso ISPI.

Antonino Pola

*Master degree in Strategic Sciences and Security Policies –
Master in Protezione Strategia del Sistema Paese*

Sara Scardaoni

*Laurea Magistrale in Investigazione, Criminalità e Sicurezza Internazionale
Master di I livello per le Funzioni Internazionali e la Cooperazione allo Sviluppo.*

AVVICENDAMENTO ALLA PRESIDENZA DEL CASD

Il 29 luglio 2024, a Palazzo Salviati, si è tenuta la cerimonia di avvicendamento del nuovo Presidente del CASD. L'Ammiraglio di Squadra Giacinto Ottaviani ha ceduto il comando della Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale al Generale di Corpo d'Armata Stefano Mannino. L'Ammiraglio Ottaviani ha raggiunto importanti traguardi grazie al contributo dei suoi collaboratori e di tutto il personale del CASD, che egli stesso ha definito una collettività "atipica", poiché mossa da valori e ideali in cui l'interesse collettivo prevale su quello individuale.

Durante il triennio di comando dell'Ammiraglio di Sq. Ottaviani, il CASD ha compiuto una significativa transizione: da Centro di Alta Formazione Militare, orientato anche al personale civile, si è trasformato in un'istituzione universitaria, con l'assunzione di professori e ricercatori, e l'avvio di Cicli di Dottorato di Ricerca, il più alto livello di istruzione accademica. Questo importante sviluppo culturale è stato un tema centrale nella cerimonia di avvicendamento, sottolineato dai presidenti, uscente ed entrante, e ripreso dall'Onorevole Ministro della Difesa Guido Crosetto. Il Presidente uscente ha inoltre evidenziato la rilevanza della collaborazione con diverse università italiane, tra cui l'Università di Torino, l'Università di Salerno e l'Università di Tor Vergata.

I valori fondanti del rinnovato CASD includono il desiderio di eccellenza e responsabilità, la promozione di uno spirito innovativo e la valorizzazione delle differenze, con un forte senso di squadra. Questi valori mirano a raggiungere

Conference Report

obiettivi importanti, come l'implementazione di una nuova leadership umana ed etica, capace di diffondersi, in modo multidisciplinare, nei diversi settori.

Il nuovo Presidente si concentrerà sul perfezionamento di alcuni aspetti e sull'avvio di nuove iniziative, in regime di continuità con le azioni già intraprese dal suo predecessore. Egli ha inoltre sottolineato come, in un mondo complesso come quello attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti e eventi interconnessi, si verifichino spesso episodi in rapida successione, apparentemente disconnessi, che coinvolgono nuovi attori e generano sfide che richiedono un cambio radicale di pensiero nella leadership militare e statale. Per questo motivo, risultano indispensabili nuovi modelli organizzativi e rinnovati modi di pensare che promuovano innovazione e trasformazione.

In questo contesto, i principali punti programmatici per la Difesa sono i seguenti:

1. Formare una nuova leadership che sia innovativa ed evolutiva;
2. Garantire che l'ente promuova la diffusione della cultura e dell'innovazione sia all'interno delle Forze Armate sia nel settore civile;
3. Trasformare il CASD in un incubatore di idee.

Il concetto di "contaminazione", spesso citato anche dall'Ammiraglio di Sq. Ottaviani, dovrebbe estendersi oltre il personale militare, coinvolgendo la sfera esterna e promuovendo la multidisciplinarietà per favorire un dialogo costante tra il mondo industriale e la Pubblica Amministrazione. Il CASD si propone di diventare un crocevia di idee e progetti condivisi riguardanti la Difesa e la sicurezza, favorendo la contaminazione multidisciplinare tra diverse aree e identificando nuovi talenti.

Anche il Capo di Stato Maggiore dell'Esercito, Generale di Corpo d'Armata Carmine Masiello, ha sottolineato l'importanza dell'elemento umano, unendosi ai relatori precedenti nel ribadire la centralità della formazione, fulcro essenziale per la creazione di figure dirigenziali e una leadership più incisiva. L'aspetto accademico, lo studio e la cultura sono fattori prioritari per l'esercizio del comando; a questo proposito, il C.S.M.E. Masiello ha ringraziato anche gli enti accademici esterni per il loro significativo contributo al CASD. Grazie a tale apporto, il Centro è divenuto un luogo di aggregazione formativa, dove la dimensione nazionale e internazionale si incontrano nell'ambito della difesa e della strategia, proiettando l'interesse nazionale verso il futuro. I corsi di alta formazione per partecipanti nazionali e internazionali, insieme al dialogo strutturato e all'integrazione tra il mondo militare e civile, il sistema universitario, l'industria di settore e il sistema informativo, sono le aree su cui il CASD concentra maggiormente la propria azione accademica. In tal modo, si concretizza il concetto di "Sistema Paese" attraverso una crescita armonica nei settori produttivi e strategici.

Oggi, il CASD si pone come polo centrale della leadership strategica, non solo all'interno del sistema della Difesa, ma anche nelle varie sfaccettature del Sistema Paese. Di fronte ai complessi problemi odierni, non basta più la presenza di leader reattivi: occorrono leader "illuminati" e proattivi, capaci di dissipare le incognite del futuro e guidare con coraggio istituzioni e organizzazioni. Non servono leader che si preoccupino, ma leader che si occupino.

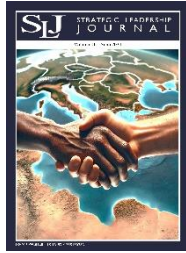
Durante il triennio dell'Ammiraglio Ottaviani, il Centro non si è limitato allo svolgimento di corsi, ma ha promosso un costante aggiornamento attraverso numerosi seminari, think tank e collaborazioni. Va sottolineato ancora una volta l'importante riconoscimento e accreditamento del CASD al MIUR come Scuola

Superiore a Ordinamento Speciale della Difesa, un risultato questo di eccezionale valore, conseguito dopo tre anni di duro lavoro e costante impegno. L'importanza della formazione sta diventando sempre più centrale, accompagnata dalla necessità di cambiamento nei processi e nel modus operandi delle Forze Armate; un cambiamento che deve avvenire attraverso processi rapidi e incisivi, introducendo idee concrete per raggiungere gli obiettivi prefissati. Prima della conclusione della cerimonia, l'On. Ministro Guido Crosetto ha sintetizzato quanto affermato dall'Ammiraglio di Sq. Ottaviani, dal Generale di C.A. Mannino e dal C.S.M. dell'Esercito Masiello, introducendo elementi di riflessione sulle sue azioni come Ministro.

Il Ministro Crosetto ha sottolineato la necessità che il CASD diventi un luogo di pensiero costruttivo, non solo per il personale militare. È necessario sviluppare ulteriormente il concetto di "contaminazione", spesso richiamato, proiettando futuri obiettivi accademici e universitari. Un ufficiale delle Forze Armate deve essere il più preparato possibile, e, al contempo, è necessario modificare procedure, sistemi o metodi ormai obsoleti. Le sfide future si vincono con un'evoluzione continua e propositiva. Il CASD può rappresentare un punto di partenza per ripensare le singole Forze Armate, promuovendo un cambiamento positivo e proattivo. Un ufficiale dovrebbe conoscere le diverse sfaccettature e sfumature del sapere, dal mondo industriale a quello politico, per cui il concetto di "contaminazione" con diversi ambiti lavorativi è fondamentale.

Lo sviluppo della carriera di un ufficiale in Accademia passa anche attraverso la formazione continua, la meritocrazia e l'identificazione delle migliori competenze, evitando che queste vengano eliminate da procedure standardizzate. Occorre incoraggiare la diversità affinché il Sistema Difesa possa esprimere il suo potenziale aggiuntivo e contribuire al benessere dell'intera nazione. In particolare, il CASD deve essere il luogo in cui si immaginano e valorizzano percorsi differenti, cercando di stare al passo con i rapidi mutamenti del mondo attuale, come l'incertezza dello scenario politico internazionale, dalla guerra in Ucraina alla questione del Mar Rosso, fino agli sviluppi interni della politica e alla polarizzazione dell'opinione pubblica. In questo scenario, la Difesa deve essere pronta ad affrontare l'incertezza delle prospettive future.

Inoltre, sul piano internazionale, le autarchie sembrano rispondere con maggiore rapidità alle incertezze. È qui che le democrazie devono adattarsi e rispondere alle esigenze attuali. Questa risposta deve partire dalle Forze Armate, che devono sostenere la democrazia attraverso l'efficienza, la rapidità decisionale e il pragmatismo. Per queste ragioni, il CASD diventa un importante luogo di formazione e riflessione sulle dinamiche future. Grazie alla guida dell'Ammiraglio Ottaviani, negli ultimi tre anni il Centro è stato profondamente rinnovato e strutturato in modo positivo. Il Ministro Crosetto lo ha ringraziato, aggiungendo che è necessario accelerare l'azione e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infine, l'Onorevole Crosetto ha ringraziato formalmente l'Ammiraglio di Squadra Ottaviani per il lavoro svolto al CASD, augurando buon lavoro al neopresidente, Generale di Corpo d'Armata Mannino.



Marco Del Giorno

Bachelor's degree in Historical Sciences, and double Master's degree with honors in International Relations – Political Science, History of International Politics – Department of Letters and Philosophy; and Master's II level in Geopolitics and Global Security and double SIOI Master's degrees in Institutional Communication and Space Studies

Luce Gatteschi

Double Bachelor's Degree in Political Science from SciencesPo Toulouse and Universidad Complutense de Madrid; Master's Degree in European Affairs from SciencesPo Toulouse; Master's in Economic Security, Geopolitics and Intelligence from SIOI; and Master's in Diplomatic Studies from ISPI

Antonino Pola

*Master degree in Strategic Sciences and Security Policies
Master at SIOI in Strategic Protection of the Country's System*

Sara Scardaoni

Master's Degree in Investigation, Crime and International Security with a specialization in International Functions and Development Cooperation

**CHANGE IN THE PRESIDENCY OF THE
CENTRE FOR DEFENSE HIGHER STUDIES
(CASD)**

On 29 July 2024, Palazzo Salviati hosted the ceremony for the appointment of the new President of CASD. Admiral Giacinto Ottaviani handed over command of the university school to Lieutenant General Stefano Mannino. Admiral Ottaviani achieved significant goals with the support of his staff and all CASD personnel, whom he describes as an atypical collective, driven by values and ideals in which the collective interest prevails over individual interest.

During Admiral Ottaviani's three-year command, the CASD underwent a substantial transformation. It evolved from a Centre for Advanced Military Training, also catering to civilian personnel, into a university institution, with the recruitment of professors, researchers, and the initiation of PhD cycles, representing the highest level of academic education. This crucial cultural development was a central theme of the changeover ceremony, emphasized by both the outgoing and incoming presidents, and echoed by the Honorable Minister Guido Crosetto. The outgoing president also highlighted the importance of cooperation with several Italian universities, including the University of Turin, the University of Salerno, and the University of Tor Vergata.

The founding values of the renewed CASD include the pursuit of excellence and responsibility, the promotion of an innovative spirit, and the appreciation of diversity with a strong emphasis on teamwork. These values aim to achieve

Conference Report

critical objectives, such as implementing a new human and ethical leadership capable of influencing various areas in a multidisciplinary manner.

The new President, Lieutenant General Mannino, will focus on refining specific aspects and launching new initiatives while maintaining continuity with the actions already undertaken by his predecessor. He also stressed that in today's complex, rapidly changing world, where interconnected events occur in quick succession, often involving new actors, challenges arise that demand a fundamental shift in thinking within military and state leadership. Consequently, new organizational models and approaches that promote innovation and transformation are indispensable. In this context, the main programmatic points for Defence are as follows:

- Train new leadership that is both innovative and adaptive;
- Ensure that the organization fosters the spread of culture and innovation within both the Armed Forces and the civilian sector;
- Position CASD as an incubator of ideas.

The concept of “contamination,” frequently mentioned by Admiral Ottaviani, should extend beyond military personnel, involving the external sphere and promoting multidisciplinary to foster continuous dialogue between the industrial sector and the public administration.

CASD aspires to become a crossroads for ideas and shared projects in the areas of defence and security, fostering multidisciplinary collaboration between different fields and identifying new talent. The Chief of Staff of the Army, Carmine Masiello, also emphasized the importance of the human element, joining previous speakers in highlighting the central role of training as an essential foundation for the development of management figures and more effective leadership. The academic aspect, combined with study and culture, is a priority for the exercise of leadership. In this regard, General Masiello expressed his gratitude to external academic institutions for their significant contributions to CASD. Thanks to this collaboration, the Centre has become a training venue where national and international dimensions converge in defence and strategy, with a focus on projecting national interests into the future.

Higher education courses for national and international participants, along with structured dialogue and integration between the military and civil sectors, the university system, industry, and the information sector, are the areas on which CASD concentrates its academic efforts. In this way, the concept of the “Country System” is realized through harmonious growth in productive and strategic sectors.

Today, CASD stands as a central hub of strategic leadership, not only within the Defence system but also in the broader aspects of the Country System. In the face of today's complex problems, reactive leaders are no longer sufficient; they must be accompanied by enlightened, proactive leaders capable of confronting the uncertainties of the future and courageously guiding institutions and organizations. What is needed are not leaders who merely worry, but leaders who care.

During Admiral Ottaviani's tenure, the Centre did not limit itself to conducting courses but actively promoted continuous development through numerous seminars, think tanks, and collaborations. It is worth underscoring once again the important recognition and accreditation of CASD by the MIUR as a special higher school of defence, a highly valuable achievement, attained after three years of dedicated work and commitment.

The increasing importance of training is becoming a key factor, along with the need for change in the processes and operational methods of the Armed Forces. This change must occur through swift and decisive processes, introducing practical ideas to achieve set objectives. Minister Crosetto emphasized the need for CASD to become a hub for constructive thinking, not only for military personnel but also for broader sectors. The element of “contamination,” which has been mentioned frequently, must be further developed to project future academic and university objectives. Armed Forces officers must be as well-prepared as possible, while outdated procedures, systems, or methods must be reformed. Future challenges will be met through continuous and purposeful evolution. CASD can serve as a starting point for rethinking the individual branches of the Armed Forces, fostering positive and effective change. An officer should be familiar with the various facets and nuances of sectors ranging from industry to politics, making cross-pollination with different work areas essential.

The career development of an officer at the Academy depends on continuous training, meritocracy, and the identification of top skills, avoiding the elimination of these skills through standardization.

Diversity must be encouraged so that the Defence System can unlock its additional potential and contribute to the welfare of the entire nation. CASD, in particular, must be the place where different paths are conceived and valued, striving to keep pace with the rapid changes of today's world, including the uncertainty of the international political landscape, from the war in Ukraine to the Red Sea crisis, and internal political developments and the polarization of public opinion. In this dual scenario, Defence must be prepared for the uncertainty of future prospects.

On the international stage, autarchies seem to respond more quickly and efficiently to various uncertainties. Democracies, therefore, must adapt and respond to current needs, starting with the Armed Forces, which must support democracy through efficiency, rapid decision-making, and pragmatism. For these reasons, CASD becomes an important venue for training and reflection on future dynamics. Under Admiral Ottaviani's leadership, the Centre has been profoundly restructured and improved. Minister Crosetto expressed his gratitude for the Admiral's service, noting that it is essential to accelerate the pace of action and the achievement of objectives. Inaction is the worst outcome, not the mistakes that may arise in the pursuit of change.

Finally, the Honorable Minister Crosetto extended his thanks to Admiral Ottaviani for his work and dedication to CASD, and wished the newly appointed President, Army General Mannino, success in his role.

RECENSIONI

**Mario CALIGIURI e Alberto PAGANI
con Michela CHIOSO**

DISINFORMARE ECCO L'ARMA.
L'emergenza educativa e democratica del nostro tempo

Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli 2024, pp. 160,
con Prefazione di Giovanni Nistri;
ISBN 8849878737



Il libro, impreziosito da un'introduzione del generale dei Carabinieri Giovanni Nistri, è suddiviso in due parti corrispondenti ciascuna a due distinte interviste effettuate dalla giornalista Michela Chiosso rispettivamente ad Alberto Pagani (pp. 21-111) e poi a Mario Caligiuri (pp. 115-160).

La prima parte – ovvero l'intervista a Pagani – si incentra principalmente sulla complessa tematica delle *fake news*, facendo comprendere come il confezionamento delle operazioni di fake news faccia parte di un vero e proprio Soft Power. Se si pensa che tre miliardi di persone nel mondo sono membri dei social e che in Italia ben 35 milioni di persone fanno parte di essi, si comprende bene l'importanza nevralgica di tale tematica. Sebbene il vagheggiato dominio mentale delle masse sia stato criticato ed abbandonato dagli esperti della comunicazione, le attuali tecnologie sembrano riproporre però la tematica, ovvero cercare di persuadere non già le masse, bensì gran parte dell'opinione pubblica. Oggi, ricorda Pagani, difendersi da tutto ciò è difficile e particolarmente complesso, poiché il dilemma è tra libertà e sicurezza; in breve il “web” e i social sono diventati l'arena di criticità di pensieri ed è tecnicamente molto difficile sanzionare o espungere una fake news; il risultato è che tali attività sembrano compromettere il funzionamento stesso delle democrazie occidentali.

La seconda parte è una intervista a Mario Caligiuri, autore e intellettuale che non ha bisogno di presentazioni alcune. Qui il “percorso” principia da “cosa significa disinformare” fino a giungere ad offrire alcune riflessioni circa l'intelligenza artificiale. La società odierna, nonostante l'incremento della alfabetizzazione e della scolarizzazione, appare tuttavia con un basso livello di istruzione generale, tale per cui la pleora di informazioni non vengono vagliate criticamente dai soggetti. Secondo Caligiuri, la disinformazione diviene dunque un'arma *de facto* invincibile in quanto la disinformazione vera e propria – la “grande” disinformazione – secondo l'A. è posta in essere dagli stessi Stati (la Russia zarista di ieri, con la realizzazione dei “protocolli dei savi di Sion”, opera prodotta dalla polizia segreta zarista ne è un chiaro esempio dal passato). Dunque la disinformazione ha per oggetto a costruzione di una nuova percezione da parte dei soggetti, per cui i medesimi sono portati a schierarsi per una fazione. Su questo scenario, si inserisce la tecnologia e le nuove tecnologie; se si tiene

Recensioni

presente che nel 2030 si stima che tutto il mondo sarà collegato ad internet, allora si potrà maggiormente comprendere la portata delle info in generale e con esse il fatto che il “campo di battaglia” saranno le menti delle persone. Se poi in tutto ciò inseriamo l’Intelligenza Artificiale, allora le cose si complicheranno ulteriormente; l’A. Sostiene che in realtà nessuno ora è in grado di prevedere gli esiti dell’AI cioè a cosa porterà e a quali trasformazioni nella società, anche perché l’AI – al momento – è in mano ai privati e non agli Stati. L’AI sarà una metamorfosi globale e totale e dunque cosa faremo se ragioneremo con categorie del passato? Gli esiti di tutto ciò sono del tutto incerti, secondo Caliguri. Per questo l’unico antidoto, è l’educazione, ovvero educare al senso critico, in questo modo la disinformazione potrebbe essere posta, almeno in parte, sotto controllo. Per fare questo occorrerebbe passare dal concetto di long Life learning al long large Learning, ovvero «un apprendimento trasversale che incrocia aree del sapere diverso ed ampie» al fine di far sorgere quel senso critico abile a comprendere ciò che è vero da ciò che è falso.

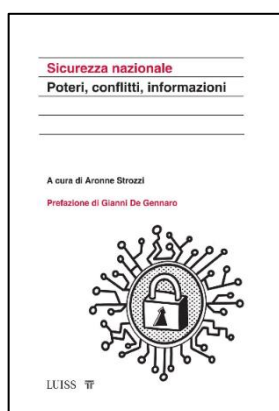
Entrambi gli autori, espongono così le loro riflessioni, con semplicità di linguaggio e profondità di vedute, grazie anche ad ampi riferimenti culturali, tali per cui la lettura del volume risulta particolarmente scorrevole e gradevole nonché particolarmente stimolante per il lettore.

Leggendo le pagine di questo interessante libro, mi è riecheggiato alla mente un aforisma di Thomas Fuller (1608-1661), che recitava «Una bugia non ha gambe, ma le chiacchiere posseggono le ali». Ecco oggi le bugie hanno messo anche le gambe, spetta a tutti noi sfatarle!

Danilo Ceccarelli Morolli

Aronne Strozzi
SICUREZZA NAZIONALE
 Poteri, conflitti, informazioni

Ed. Luiss University Press, Collana Koinè, Roma 2024, pp. 252;
 con Prefazione di Gianni De Gennaro
 ISBN 979-1255960799



Se l’attentato alle Torri Gemelle del 2001 ha messo in discussione la vulnerabilità di un paese come gli Stati Uniti, sino a quel momento considerato inattaccabile sul proprio territorio, l’avvento di minacce “ibride” ha posto in discussione la sicurezza degli Stati sotto forme ben più insidiose. Il tema della sicurezza, pertanto, ha acquisito un nuovo vigore ben oltre il perimetro degli addetti ai lavori, ulteriormente arricchito dal particolare rilievo dell’interesse nazionale. Ne è testimonianza l’intenso lavoro del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica che, mediante il Dipartimento delle informazioni per la sicurezza (DIS), ha avviato ormai da anni una collaborazione

con università, centri studi e *think tank* con l’obiettivo di promuovere la cultura della sicurezza e la sua massima diffusione, anche esternalizzando i suoi “luoghi del sapere”. Nell’ambito di questi ultimi, di recente, si è assistito alla riconfigurazione del Centro Alti Studi della Difesa, Istituto di formazione direttamente dipendente dal Capo di Stato Maggiore della Difesa, in Scuola Superiore Universitaria ad Ordinamento Speciale, al fine di coniugare *in house* la formazione di personale militare e studenti civili per l’approfondimento e innovazione dei temi legati alla sicurezza e alla difesa nazionale.

La sicurezza, infatti, è un concetto polisenso e trasversale che permea tanto psicologicamente quanto materialmente la vita di ogni persona sia sotto il profilo individuale che sotto quello collettivo. Si tratta, in definitiva, di un termine che quando incontra l’aggettivo “nazionale” amplifica la sua rilevanza includendo una miriade di strumenti e azioni necessariamente preventive per la sua difesa. Viepiù che anche le comunità di Stati, in ragione della loro interconnessione politica prima ancora che geografica, sono interessate alla comune salvaguardia della sicurezza.

Questo pensiero è chiaro sin dalla prefazione al volume curato da Aronne Strozzi, a firma del prefetto Gianni De Gennaro, che identifica il complesso degli interessi di uno Stato come «una realtà frastagliata, disomogenea, cangiante» e la cui tutela attiene «alla condizione di esistenza e responsabilità dello Stato».

Come affermato nell’introduzione dal Curatore, si tratta di una raccolta collettanea di contributi- sviluppati da eminenti Autori addetti ai lavori, che analizza le dimensioni fondamentali della sicurezza. La struttura della monografia è bipartita: nella prima parte viene offerto un contesto storico in cui

Recensioni

sono ripercorse le evoluzioni dell'idea, dei comparti e degli strumenti della sicurezza nazionale. Questa parte è ulteriormente arricchita dalla presenza di un capitolo di analisi comparatistica dei sistemi operativi e di coordinamento dei comparti intelligence presenti nei principali Paesi del mondo, tra cui Stati Uniti, Russia, Cina, Turchia, Israele e India, nonché dei principali Paesi europei.

In quest'ottica, l'Autore del capitolo pone l'attenzione sulla relazione tra potere e informazioni, un rapporto che assume un ruolo nevralgico con riguardo alle differenze sostanziali tra Paesi democratici e non. Infatti, se nei Paesi democratici si riscontra un maggior grado di conoscibilità dei procedimenti e di partecipazione all'interno del processo decisionale, al contrario, nei Paesi autocratici il rapporto è ben più ristretto con una funzione particolarmente servente dell'informazione rispetto al potere.

Ne deriva che, in periodi di rinnovato tumulto come il nostro, in cui un regime derogatorio in favore di uno snellimento delle procedure apparrebbe la via più semplice, la legislazione relativa al comparto intelligence e dei controlli a garanzia delle attività svolte dai Servizi costituisce il termometro della democrazia di un Paese.

Nella seconda parte, dedicata alle sfide del futuro, gli Autori si interrogano sulle possibili soluzioni alle problematiche poste dalle nuove frontiere della sicurezza nazionale: l'impatto dell'intelligenza artificiale sul ciclo dell'intelligence, la necessaria sinergia tra Stato e imprese attraverso il partenariato pubblico-privato, le prospettive internazionali con la cooperazione italo-americana nel settore della difesa, sino a giungere al rapporto tra intelligence e relazioni istituzionali nell'attuale mondo globalizzato.

Diverse e nuove tipologie di sicurezza nazionale che nella sua dimensione globale assume una rilevanza strategica anche in termini di produzione di valore: si pensi, ad esempio, alla sicurezza ambientale non solo intesa in senso di salubrità ambientale ma anche in termini di salvaguardia dell'ecosistema, che influisce direttamente sulla catena del valore per quanto attiene la produzione per l'approvvigionamento alimentare e che, quindi, si declina in sicurezza alimentare.

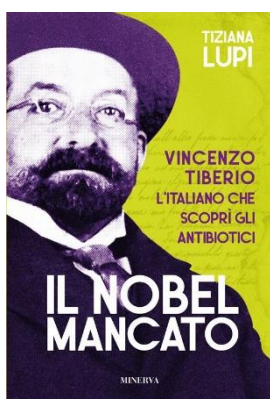
Si tratta, dunque, di un volume che affronta un tema assai complesso senza sacrificare la sintesi e con la dovuta precisione, a vantaggio di una migliore comprensione anche per i non addetti ai lavori.

Il principale pregio di quest'opera, infine, risiede nell'aver individuato già nel suo sottotitolo la sintesi estrema degli elementi di cui si compone la sicurezza nazionale: "poteri, conflitti e informazioni", tre concetti in una relazione nella quale a far da minimo comun denominatore è il bilanciamento, elemento trasversale ed essenziale della sicurezza nazionale.

Giorgio Simone

Tiziana LUPI
VINCENZO TIBERIO
L'ITALIANO CHE SCOPRÌ GLI ANTIBIOTICI

Ed. Minerva, Bologna 2024, pp. 191,
 con Prefazione dell'Amm. Isp. Capo Antonio Dondolini Poli
 (Ispettorato di Sanità della Marina Militare);
 ISBN 978-8833246864



Il nome di Vincenzo Tiberio è ancora oggi, purtroppo, non così noto alla massa degli stessi italiani. Egli nacque a Sepino (in Molise) nel 1885 e si laureò in medicina e chirurgia nel 1893; successivamente vinse il concorso per ufficiali di Marina ed il suo primo imbarco fu a bordo di Nave “Sicilia” che si recò a Creta dove era sorta un’accesa crisi tra comunità greca e quella turca. Fu per Tiberio il “battesimo del fuoco”. La sua breve carriera fu tutta in Marina; infatti si spense, per malattia, a Napoli nel 1915. Egli fu ufficiale medico dell’allora Regia Marina e in qualità di appassionato ricercatore intuì il potere antibiotico delle muffe.

Il volume della Lupi è una vera e propria biografia di tale illustre clinico, basata sulla lettura dei diari dello stesso; dunque l’Autrice ha “ricostruito” non solo la storia umana e professionale di Tiberio ma soprattutto il lato umano, con cura e passione. Per mezzo delle citazioni dai diari di Tiberio, il lettore viene condotto attraverso una storia in cui s’intrecciano episodi di vita vissuta a bordo delle navi unitamente a momenti di vita professionale e personale, anzi personalissima, come l’amore verso la futura moglie Amalia (che sposerà nel 1905). L’interesse di Tiberio per la ricerca scientifica si manifestò da subito e, certamente, l’occasione di essere un medico della Marina gli fornì le opportunità di indagare diverse patologie nonché di riflettere sulle terapie. L’approccio di Tiberio, in breve, fu olistico, in quanto egli non solo da microbiologo ma anche da esperto in biochimica diede molta attenzione al problema del vitto dei marinai. Il lavoro scientifico per il quale possiamo definirlo precursore degli antibiotici, risale al 1895, anno in cui pubblicò - negli Annali di Igiene Sperimentale - un saggio intitolato «sugli estratti di alcune muffe». In breve, egli fu dunque precursore di ciò che poi Fleming andrà a effettuare negli anni trenta del secolo scorso, intuendo la portata antibatterica delle muffe. Purtroppo la sua prematura scomparsa gli impedì evidentemente il prosieguo di ulteriori studi in tal senso. Al di là della storia della medicina, per cui oggi il Dipartimento di Medicina dell’Università del Molise reca il suo nome, così come l’infermeria della MM di Napoli, resta il fatto che Tiberio sia stato un “orgoglio” italiano. Leggendo i brani dei suoi diari riportati dall’A, si comprende anche come egli si sia dedicato con coscienziosa scrupolosità professionale e militare alle varie esigenze degli

Recensioni

imbarcati e non solo, mostrando un slancio e dedizione nelle situazioni più difficili ed estreme.

Come recita la targa posta a Sepino, sua città natale, «Primo nella scienza, postumo nella fama» ed è proprio nel solco della memoria che tale libro si colloca, affinché non ci si dimentichi di connazionali che così generosamente hanno speso le proprie energie al servizio della collettività, aprendo la via all'antibiosi.

Si potrebbe dire che Tiberio sia stato anche un modello del medico militare di ieri e di oggi; nelle pagine del libro si intuisce infatti una tendenza carismatica dello stesso Tiberio, una sorta di "leadership partecipativa" ante litteram. Anche per questo si è deciso di recensire questo volume, che accompagnando il lettore, con semplicità e chiarezza, nella storia di un uomo, fa intuire quelle imperiture qualità umane, professionali e militari tipiche del medico militare.

Danilo Ceccarelli Morolli



STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL
Challenges for Geopolitics and Organizational Development

CODICE ETICO

“STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL. Challenges for Geopolitics and Organizational Development” (di seguito SLJ) è una rivista peer-reviewed che si ispira al codice etico delle pubblicazioni elaborato dal COPE (Committee on Publication Ethics). Pertanto assume tutte le decisioni necessarie contro eventuali frodi che si possano verificare nel corso della pubblicazione di un lavoro sulla rivista stessa. Le parti coinvolte - Organi istituzionali, Referee e Autori - devono conoscere e condividere i seguenti requisiti etici.

DOVERI DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI DI SLJ

1. Compete alla Direzione, con il supporto del Comitato Scientifico e del Comitato Editoriale, la scelta finale degli articoli che saranno pubblicati in SLJ, effettuata tra i contributi pervenuti in Redazione, sulla base delle risultanze della peer-review.
2. La scelta viene effettuata esclusivamente sulla base del contenuto scientifico e intellettuale e senza discriminazioni di razza, genere, orientamento sessuale, religione, origine etnica, cittadinanza, orientamento politico degli autori.
3. Gli articoli scelti verranno sottoposti alla valutazione di Revisori e la loro accettazione è subordinata all'esecuzione di eventuali modifiche richieste e al parere conclusivo della Direzione.
4. Il Direttore Scientifico e i componenti del Comitato Scientifico e del Comitato Editoriale si impegnano a non rivelare informazioni sugli articoli proposti dagli autori e pervenuti in Redazione, nonché sugli esiti dei referaggi, verso terzi estranei alla composizione degli organi di SLJ.
5. Le comunicazioni concernenti il contributo elaborato possono intercorrere con l'autore o con i valutatori ai soli fini del referaggio.
6. Il Direttore Scientifico, i componenti del Comitato Scientifico, del Comitato Editoriale e i valutatori si impegnano a non usare in ricerche proprie, senza esplicito consenso dell'autore, i contenuti di un articolo proposto per la pubblicazione/ revisione.
7. Se alcuno degli organi di SLJ rileva o riceve segnalazioni in merito a eventuali conflitti di interessi o plagio in un articolo pubblicato ne darà tempestiva comunicazione alla Direzione.
8. SLJ rende noto nel proprio colophon i nomi del Direttore Responsabile e dei componenti del Comitato Scientifico, del Comitato Editoriale e della Redazione.

REFEREE

1. Gli articoli pubblicati sono soggetti alla valutazione dei referee secondo il sistema di peer-review c.d. “double-blind” (I revisori non conoscono gli autori e gli autori non sanno chi sono i revisori).
2. Attraverso la procedura di peer-review (double blind) i referee assistono gli Organi di SLJ nell'assumere decisioni sugli articoli proposti ed inoltre possono suggerire all'autore emendamenti tesi a migliorare il proprio contributo.
3. Qualora i referee non si sentano adeguati al compito proposto o sappiano di non poter procedere alla lettura dei lavori nei tempi richiesti sono tenuti a comunicarlo tempestivamente alla Redazione.
4. Ciascun contributo pubblicato in SLJ è sottoposto al giudizio di referee.
5. I referee sono selezionati dalla Direzione o dal Comitato Scientifico o dal Comitato Editoriale - in considerazione del settore scientifico-disciplinare cui risulta riferibile il saggio da valutare - tra professori, ricercatori e studiosi, in ruolo o in quiescenza, ovvero esperti particolarmente qualificati nelle singole materie o discipline.
6. Il giudizio del referee viene comunicato all'autore in forma anonima.
7. Il contenuto dei referaggi è riservato, fatto salvo per le informazioni e comunicazioni eventualmente richieste dai competenti organi di valutazione del sistema universitario nazionale.
8. Il referaggio deve avere ad oggetto il contenuto dell'articolo, i risultati raggiunti, il metodo seguito, la chiarezza dell'esposizione.
9. I referee segnalano alla Redazione eventuali sostanziali somiglianze o sovrapposizioni del testo ricevuto con altre opere a loro note.
10. I referee si impegnano a considerare riservate tutte le informazioni o indicazioni ottenute durante il processo di peer-review e a non discutere i testi con altre persone senza esplicita autorizzazione della Direzione.

11. Le revisioni dei referee devono essere ispirate da criteri di oggettività e imparzialità, in un'ottica di critica costruttiva. Il feedback che forniscono deve essere d'aiuto agli autori per migliorare la qualità del manoscritto, fatta salva la possibilità di giudicare non pubblicabile l'articolo stesso.

12. In considerazione del particolare prestigio o rilevanza di taluni autori, il Direttore Responsabile e il Direttore Scientifico possono, dopo essersi consultati, decidere di pubblicare un articolo senza che questo sia stato sottoposto a referaggio. In tal caso, l'articolo sarà edito con la dicitura "su invito della Direzione".

AUTORI

1. Gli articoli devono essere frutto di ricerche originali degli autori. Dagli articoli deve potersi ricavare il metodo seguito e i risultati raggiunti.

2. Se l'articolo è il frutto del contributo di più autori, essi vanno tutti riconosciuti quali coautori e l'articolo, qualora pubblicato, recherà tutti i nominativi dei singoli autori.

3. Gli autori non devono inviare a SLJ articoli nella sostanza uguali ad altri già pubblicati da loro stessi o da altri.

4. Gli autori, nell'inviare i loro contributi per la pubblicazione in SLJ, si impegnano a non sottoporre gli stessi ad altre riviste ai fini di pubblicazione in Italia e all'estero.

5. Gli autori devono citare ogni fonte, propria o altrui, che sia automaticamente rilevante rispetto al lavoro. Ogni genere di dato, formulazione, figura o idea presa da altri deve essere appropriatamente citata e non può mai essere spacciata come propria.

6. Nel caso in cui gli autori riscontrino un errore all'interno di un manoscritto inviato in valutazione, devono immediatamente informare la Redazione e richiedere eventuali correzioni o la ritrattazione di precedenti affermazioni.

7. Nella redazione degli articoli da proporre per la pubblicazione, gli autori devono attenersi a quanto previsto nelle Norme redazionali consultabili al seguente link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

ELENCO REFEREE

Dr. Antinori Arjie, Dr. Artoni Maurizio, Dr.ssa Astarita Claudia, Prof. Bagarani Massimo, Dr. Baggiani Gregorio, Dr. Baldelli Pietro, Dr. Balduccini Mauro, Dr. Batacchi Pietro, Dr. Beccaro Andrea, Prof. Bernardi Andrea, Prof. Battistelli Fabrizio, Dr.ssa Boldrini Chiara, Dr. Bongioanni Carlo, Dr.ssa Bonomo Silvia, Dott. Borsani Davide, Dr. Bressan Matteo, Dr. Bruschi Luigi, Dr.ssa Carallo Gemma, Dr. Catalano Claudio, Dr.ssa Citossi Francesca, Dr.ssa Ciampi Annalisa, Dr. Cochi Marco, Dr.ssa Coco Antonella, Prof. Colacino Nicola, Dr. Colantonio Antonio, Dr. Coticchia Fabrizio, Dr.ssa Di Chio Raffaella, Dr. Di Leo Alessio, Dr. Di Liddo Marco, Dr. Dian Matteo, Dr. Donelli Federico, Prof.ssa Eboli Valeria, Dr. Fasola Nicolò, Dr. Felician Beccari Stefano, Dr.ssa Feola Annamaria, Dr. Fontana Simone, Prof. Foresti Gian Luca, Dr. Frappi Carlo, Prof. Gaspari Francesco, Prof. Gennaro Alessandro, Dr.ssa Gravina Rossana, Dr. Grazioso Andrea, Prof.ssa Icolari Maria Assunta, Dr. Indeo Fabio, Prof.ssa Irrera Daniela, Prof. La Bella Simone, Dr.ssa La Regina Veronica, Dr.ssa La Rosa Anna, Dr. Locatelli Andrea, Prof. Lombardi Marco, Dr. Macrì Paolo, Dr. Marcovina Marco, Dr. Marcuzzi Stefano, Dr. Marone, Francesco, Dr. Marrone Alessandro, Dr. Marsili Marco, Dr.ssa Martini Francesca, Prof. Martini Matteo, Dr. Mastrolia Nunziante, Dr.ssa Mauro Marlene, Prof.ssa Melcangi Alessia, Dr. Mele Stefano, Prof. Merlo Alessio, Dr. Napolitano Paolo, Dr. Negri Michele, Dr.ssa Nocerino Wanda, Dr.ssa Palloni Elena, Dr. Pasquazzi Simone, Dr. Pastori Gianluca, Dr. Pedde Nicola, Prof. Peluso Pasquale, Prof. Pezzimenti Rocco, Dr. Pezzoli Carlo, Dr. Pignatti Matteo, Dr.ssa Pistoia Emanuela, Dr. Pompei Alessandro, Dr. Rizzolo Ivan, Prof.ssa Rossi Marzia, Dr.ssa Rutigliano Stefania, Dr. Ruzza Stefano, Dr. Stilo Alessio, Dr. Striuli Lorenzo, Dr.ssa Trenta Elisabetta, Dr.ssa Triggiano Annalisa, Prof. Ugolini Francesco, Prof. Ursi Riccardo, Prof. Vagnini Alessandro, Prof. Valentini Tommaso, Dr. Vasaturo Giulio, Dr. Veca Mario, Dr. Vergura Silvano, Dr. Verzotto Davide, Dr. Viola Paolo, Dr. Zacchei Alessandro, Dr.ssa Zawadzka Sylwia.

ALCUNE INFORMAZIONI UTILI

Al fine di proporre un articolo per la pubblicazione in SLJ, è necessario:

- inviare il file (Word o Pages) del testo al seguente indirizzo di posta elettronica: redazione.slj@gmail.com;
- accludere, con file separato, un breve *abstract* del proprio curriculum (massimo 6 righe);
- accludere, con file separati, eventuali immagini, corredate da apposita didascalia.

Gli articoli sono soggetti a *Peer Review - Double Blind*.

Nel redigere l'articolo, gli Autori sono pregati di seguire le regole metodologico-redazionali (*desiderata*), consultabili al seguente link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

Coloro i quali desiderino ricevere SLJ in formato pdf al proprio indirizzo e-mail possono indicare il nominativo e l'indirizzo di posta elettronica alla presente casella, così da poter essere inseriti nella "mailing list": redazione.slj@gmail.com

In order to submit a paper for SLJ, it is necessary to:

- Send the Word or Pages file to the following email address: redazione.slj@gmail.com;
- Attach, as a separate file, a brief abstract of your curriculum (maximum 6 lines);
- Attach any images separately, accompanied by a suitable caption.

Authors submitting articles are hereby informed that their paper will undergo *Peer Review - Double Blind*.

Authors are kindly requested to adhere to the following methodological and editorial guidelines (*desiderata*), downloadable from the following link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

Readers who wish to receive a PDF of the SLJ at their own email address are kindly requested to subscribe to the following mailing list: redazione.slj@gmail.com



*Stampato dalla Tipografia del
Centro Alti Studi per la Difesa*

CENTRO ALTI STUDI DIFESA



SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA

LA NOSTRA MISSION

Sviluppare una leadership etica, equa e responsabile al servizio della comunità, nazionale e internazionale, attraverso una formazione d'eccellenza che potenzi talenti e competenze, valorizzi le differenze e costruisca nuova conoscenza mediante la ricerca e l'innovazione.

LA NOSTRA VISION

Costituire un punto di riferimento nel panorama nazionale e internazionale e divenire snodo vitale nella rete delle relazioni strategiche, per far fronte con successo al complesso scenario del mondo attuale.

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



9 791255 150763