

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

Volume I - Anno 2024



ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150619



Centro Alti Studi per la Difesa

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

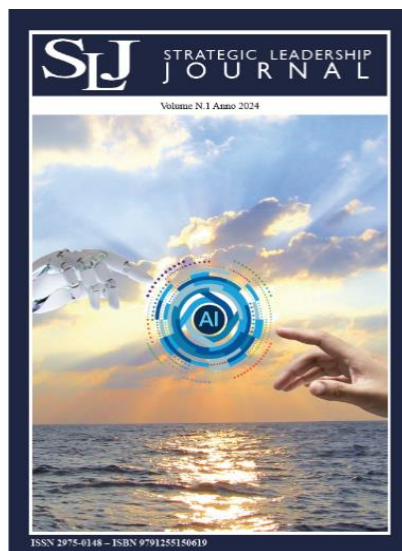
Volume I – Marzo 2024

Centro Alti Studi per la 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 9791255150619



La copertina del primo numero del 2024 si differenzia e si discosta dalle copertine precedenti. Questa volta non abbiamo scelto, infatti, scatti fotografici, ma un'immagine che vuol essere una speciale rivisitazione della "Creazione di Adamo". Come accade nel celeberrimo affresco di Michelangelo, così anche nella copertina il punto focale è costituito da un contatto-non contatto fra due dita. Nel nostro caso, però, la figura generatrice e la figura generata (dipendenti l'una dall'altra) sono rappresentate rispettivamente da un uomo e da un robot, emblema dell'Intelligenza Artificiale e del mondo cyber in generale. L'AI fa ormai parte della nostra quotidianità ed è per questo da tempo, innegabilmente, oggetto di tanto interesse e argomento principale di innumerevoli dibattiti e articoli, anche spesso fra le pagine delle nostre pubblicazioni. Quando si pensa all'AI, è impossibile non perdersi in riflessioni riguardanti questioni spinose come la Privacy, il Diritto, la probabile perdita di posti di lavoro. La tecnologia continua, inarrestabile, ad evolversi migliorando e compromettendo, allo stesso tempo, molteplici ambiti della vita di ognuno di noi.

Stiamo forse assistendo all'inizio di una nuova Era? Difficile dirlo adesso.

DISCUSSIONI
(Sezione non soggetta a peer-review)



Stefano Calvetti

*Leadership ed Executive coach presso "Master Your Sea" e
host del podcast "When Leaders Talk"
Già Ufficiale di Marina*

FROM COMMAND AND CONTROL APPROACH TO A LEADERSHIP MODEL FOCUSED ON GROWTH: COACHING AS A LEADERSHIP STYLE

ABSTRACT

This article explores the shift from a traditional command-and-control leadership style to one that emphasizes coaching as a leadership style. It showcases examples from international military bodies by highlighting the relevance and benefits of coaching techniques in various contexts. A coaching approach in leadership fosters creativity, autonomy, and engagement among team members. The article also discusses practical aspects of adopting a coaching style, like active listening and asking powerful questions, and refers to the G.R.O.W. model. Despite challenges in its implementation, the article concludes that the coaching leadership style is instrumental in creating a dynamic, inclusive, and resilient organizational culture, especially in the modern, complex global landscape.

Questo articolo esplora il passaggio da una leadership tradizionale di comando e controllo a una che enfatizza il coaching come stile di leadership. Presenta esempi di organismi militari internazionali, evidenziando la rilevanza e i benefici delle tecniche di coaching in vari contesti. Tale approccio favorisce la creatività, l'autonomia e l'impegno dei membri del team. L'articolo discute anche gli aspetti pratici dell'adozione di uno stile di coaching, come l'ascolto attivo e la formulazione di domande efficaci e fa riferimento al modello G.R.O.W.. Nonostante le sfide nella sua attuazione, l'articolo conclude che lo stile di leadership del coaching è strumentale alla creazione di una cultura organizzativa dinamica, inclusiva e resiliente, soprattutto nel moderno e complesso panorama globale.

Definitions

A leadership style refers to how a leader guides, motivates, and manages individuals or groups in an organizational setting, encapsulating strategies, methods, and behavior patterns to achieve objectives, foster team cohesion, and

handle challenges¹. Every leader will find themselves more confident using the leadership style they find suitable for them, despite knowing there is no such thing as an all-weather style.

Coaching is a personal growth-oriented methodology in which the coach and the coachee establish a unique and confidential relationship, working together to achieve the positive transformation the coachee seeks. The coach's role is to facilitate self-awareness on behalf of the coachee through a "learn WITH me" approach, not "learn FROM me" (typical of a mentor or counselor)². The coach uses active listening, demonstrates empathy, and asks open-ended questions to facilitate self-reflection and hold the coachee accountable for achieving set goals. The "power" of coaching is based on neuroplasticity, that is, of the possibility -at any age- to recalibrate neural connections and learn to do new things differently. The fact that the coachee is the author of their transformation makes these changes remarkably resilient over time³.

Thus, when leadership and coaching intertwine, leaders focus on their team members' personal and professional growth, facilitating their hire learning and development by asking open-ended questions, providing feedback, and offering guidance.

The advantages of coaching leadership style

The power of leading as a coach resides in many advantages the leader, the team members, and the whole organization could benefit from.

A study conducted at Wayne State University concluded that *"Teams led by a directive leader initially outperform those led by an empowering leader. However, despite the early performance, teams led by an empowering leader experience higher performance improvement over time because of a higher level of team-learning, coordination, empowerment, and mental model development"*⁴.

First and foremost, the coaching style encourages individuals to think critically and develop solutions. This empowerment fosters creativity and innovation, as team members are encouraged to seek new challenges, experiment with new ideas, and learn from their mistakes⁵. At the same time, it creates a

¹ Leadership & Teamwork. "Leadership Styles: Definition, Types, and Examples | Managing Life at Work," August 4, 2023. <https://managinglifeatwork.com/leadership-styles-definition-types-and-examples/>.

² Imagine | Johns Hopkins University. "Coaching Vs. Mentoring: Do You Know the Difference?," June 21, 2021. <https://imagine.jhu.edu/blog/2021/06/21/coaching-vs-mentoring-do-you-know-the-difference/>.

³ "Why Every Coach Can Apply Tools From Neuroplasticity | Psychology Today." Accessed November 28, 2023. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-reboot/202306/why-must-every-coach-apply-tools-from-neuroplasticity>.

⁴ LORINKOVA N.M. - PEARSALL M.J. - SIMS H.P. Jr., "Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams," 2013, 62, <https://doi.org/10.17615/zs4w-k868>.

⁵ "6 Benefits of Coaching Leadership in Your Organization," Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog, November 16, 2020, <https://blog.vantagecircle.com/coaching-leadership/>.

comprehensive sense of ownership since every individual will see their contribution valued.

Secondly, coaching leaders actively listen and invest in their team members' growth, leading to higher levels of engagement⁶. They feel supported, which boosts their morale and commitment to the organization. A coaching style increases team members' engagement, motivation, and performance by showing them that the leader cares about their growth, supports their autonomy, and recognizes their achievements⁷.

Furthermore, it is inherently tailored to the individual's needs. It allows leaders to understand each team member's unique strengths and areas for improvement, leading to more effective and personalized development plans⁸. Team members will also discover their strengths, weaknesses, goals, and solutions rather than imposing the leader's views or directions on them.

If we look at the effect of leading with a coaching mentality on the relationship dimension, it creates a foundation of trust and mutual respect between leaders and their teams. Trust is the "magic" bond in a team⁹. It is the cornerstone to creating a psychologically safe environment where everyone feels comfortable expressing their opinions, ideas, and concerns without fear of being judged, rejected, or punished by others. There is no such thing as burnout or "quiet quitting" there¹⁰.

At its core, leading by coaching means putting an effort so that every team member is a leader on their own. As Simon Sinek observes: *"When a leader has the humility to distribute power across the organization, the strength of the company becomes less dependent on one person and is thus better able to survive"*¹¹.

The benefits of using coaching to manage a team go beyond the team members. Leaders themselves can enhance their skills and competencies by expanding their perspectives and improving their emotional intelligence¹².

Where to start

Leaders do not need a coaching certificate to lead as a coach. It is mostly a matter of using this style as much as possible to understand how to master it.

⁶ "Coaching Leadership Style: Examples and Skills to Get Started," accessed November 28, 2023, <https://www.betterup.com/blog/coaching-leadership-style-examples>.

⁷ JONES C., "Council Post: Leading As A Coach And Mentor," Forbes, accessed November 28, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/11/21/leading-as-a-coach-and-mentor/>.

⁸ "Coaching Leadership Style Advantages, Disadvantages and Characteristics," FutureofWorking.Com (blog), September 5, 2018, <https://futureofworking.com/coaching-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/>.

⁹ LEWIS A., "How Leaders Build Trust," Harvard Business Publishing, October 26, 2022, <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/>.

¹⁰ "Quiet Quitting Can Make Quite a Noise," Master Your Sea, accessed November 28, 2023, <https://www.masteryoursea.com/post/quiet-quitting>.

¹¹ SINEK S., *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, Reprint edition (New York, New York: Portfolio, 2017), p. 212.

¹² "APA PsycNet FullTextHTML Page," accessed November 28, 2023, <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-23918-001.html>.

The ideal starting point to be a coaching leader is learning to listen actively. When asking a question, most people are often caught in distracting thoughts or activities, thus keeping their attention not on the person talking to them but on something else. Given that science has proven that the concept of multitasking is no more than an unproductive practice, listening to a person talking requires undivided attention¹³.

Listening is an all-encompassing experience requiring entire presence and attention, a form of art that allows deciphering underlying emotions, values, and intentions, thereby facilitating deep human connections. Listening builds bridges between hearts by recognizing and appreciating diverse viewpoints and feelings¹⁴.

As they teach to professional coaches, there are three levels of listening:¹⁵

- Level 1 (internal listening): it applies when the focus is primarily internal, on one's thoughts, feelings, or agenda. At this level, individuals pay attention to their experiences, opinions, or reactions relating to what the other person is saying. Alternatively, they could prepare their response, interrupt, or give advice. This form of listening can be limiting, distracting, and disrespectful to the other person.
- Level 2 (focused listening): it relates to people listening intently to the other person, with curiosity, empathy, and attention. They put aside their thoughts, feelings, or agenda and focus on understanding the other person's perspective, emotions, and needs. They ask open-ended questions, reflect on what they hear, and provide constructive feedback.
- Level 3 (global listening): a person listening at level 3 focuses on the other person in the context of their surroundings. They pay attention to the content of the communication and the meta-communication, such as body language, tone of voice, pauses, and hesitations. They can also notice how the environment interacts with the speaker, their mood, energy, and the situation's dynamics. They sense the underlying themes, patterns, and opportunities from the conversation.

To build rapport, trust, and collaboration, as well as help the other person learn and grow, a leader needs to practice with level 2 and 3 listening, allowing the other person to express themselves fully and getting curious about what they are saying (and what they are not saying).

¹³ CLAIR T., "The Myth of Multitasking," NeuroLeadership Institute, February 9, 2023, <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/the-myth-of-multitasking/>.

¹⁴ "What Is Active Listening?," CCL, accessed November 28, 2023, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>.

¹⁵ Institute, Co-Active Training. "3 Levels Of Listening | What Are The Levels Of Listening." Co-Active Training Institute. Accessed November 21, 2023. <https://coactive.com/resources/blogs/levels-of-listening.php>.

The power of the right questions

As previously described, the coaching leadership style is mostly about asking open-ended questions. However, not all the questions have the same value, and some can be counter-productive.

Coaches are often recommended to avoid or limit asking a question using “Why” and using “What” or “How” instead¹⁶. For example, if one team member has made a decision and the outcome is not favorable, instead of asking, “Why did you choose to act like that?” a leader can be more curious, asking, “What are the effects that you were expecting?” or “What do you think did not work well?”.

“Why” can be perceived as accusatory, judgmental, or threatening, especially when the question concerns a person’s behavior, motivation, or feelings. It often triggers a defensive or emotional response, hindering the learning and problem-solving process¹⁷. On the other hand, “What” or “How” in a question can allow you to be more curious, open, and supportive, fostering a positive and constructive dialogue. Suppose used correctly, “What” and “How” can also help the interlocutor explore their thinking, feelings, and actions and discover new perspectives and solutions.

Avoiding or limiting “Why” when asking questions is not enough to lead as a coach. Michael Bungay Stanier wrote a simple yet practical guide to the basic principles of coaching leadership: “The Coaching Habit”¹⁸. In his best-selling book, he recommends seven fundamental questions:

1. The Kickstart Question: “What is on your mind?” starts a coaching conversation by inviting the other person to share what is most important or pressing for them at that moment. It signals that the leader is interested in the other person’s perspective – without using “Why.”
2. The A.W.E. Question: “And what else?” deepens the coaching conversation by encouraging the interlocutor to explore more options, insights, or challenges. Furthermore, the A.W.E. question prevents the leader from jumping to conclusions or giving premature advice.
3. The Focus Question: “What is the real challenge here for you?” helps the interlocutor identify the most critical issue or obstacle they face, avoiding wasting time on irrelevant or superficial topics.
4. The Foundation Question: “What do you want?” allows the interlocutor to articulate their desired outcome or goal.
5. The Lazy Question: “How can I help?” prevents the leader from taking over the problem or doing the work for the other person.

¹⁶ NAWALKHA A., “5 Types of Coaching Questions That Will Give You a Terrible Reputation,” Medium (blog), March 14, 2017, <https://medium.com/@ajitna/5-types-of-coaching-questions-that-will-give-you-a-terrible-reputation-c92a704bcd3>.

¹⁷ MARQUET D., “Avoid Asking Why, And What Good Leaders Say Instead.” Forbes. Accessed November 21, 2023. <https://www.forbes.com/sites/davidmarquet/2017/02/11/avoid-asking-why-and-what-good-leaders-say-instead/>.

¹⁸ STANIER M.B., *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*. 1st edition. Toronto: Page Two, 2016.

6. The Strategic Question: “If you are saying yes to this, what are you saying no to?” invites the interlocutor to evaluate the trade-offs and consequences of their decisions.
7. The Learning Question: “What was most useful for you?” helps to close the coaching conversation by asking the other person to reflect on what they learned or gained from the discussion. It also helps the manager reinforce the value of coaching and celebrate progress.

The GROW model

While the seven coaching questions above are a good starting point for implementing a coaching leadership style, they are not enough. A leader might need the proper framework to use those questions effectively.

To this scope, the G.R.O.W. model is a coaching framework that helps have effective conversations with team members. Designed by Alan Fine, Graham Alexander, and Sir John Whitmore in the 1980s¹⁹, this framework consists of four steps: Goal, Reality, Options, and Will.

- **Goal:** This is the first step of the coaching process, where leaders help team members define what they want to achieve or change. The goal should be S.M.A.R.T. - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound. For example, instead of “I want to be more confident,” a better definition of a goal would be “I want to be able to speak confidently in front of a group of 10 people by the end of next month”.
- **Reality:** As a second step, leaders can support the interlocutor in exploring their current situation and their challenges, analyzing facts and not opinions or assumptions. For example, “I feel nervous when I have to speak in front of a group of people, and I tend to stutter or forget what I want to say.”
- **Options:** The third step is designed to understand strengths and resources and generate and evaluate different possible solutions or actions. The options should be creative, realistic, and aligned with the goal. For example, some options for improving confidence could be “I could join a public speaking course, I could practice with a friend, I could use positive affirmations”, and so on.
- **Will:** The final step allows commitment to a specific action plan and follow-through. The will should be clearly stated, concrete, and accountable. The “will” could be expressed in the above example as “I will enroll in a public speaking course by next week.”

The GROW model is a simple and powerful tool that can help lead in a structured and effective way. Combined with the questions explained in the previous paragraph, leaders can have more effective and engaging conversations to help team members achieve their goals and grow. For example, the questions “What is on your mind?” and “What do you want?” can support the first phase, while

¹⁹ Performance Consultants. “The GROW Model.” Accessed November 21, 2023. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>.

the A.W.E. and the focus questions can be used in the second phase of the GROW framework.

Handle with care

As stated at the beginning of this article, no leadership style will fit all situations. The coaching leadership one does not constitute an exemption to this rule, and, like all the others, it might present the leader and the team with some downsides. First and foremost, it requires significant time and effort from leaders and team members, especially when commitments and deadlines are pressing. The coaching leadership style invites a conversation and reflection, thus not being the best choice in an emergency.

Secondly, there could be resistance to implementing coaching leadership in an environment where the directive leadership style is deeply rooted in the organizational culture. For example, team members could mistake it for their leaders' lack of direction or decisiveness, potentially inducing confusion or the perception of weak leadership.

Furthermore, leaders themselves need to practice it and be aware of biases that could hamper the whole coaching process, leading to favoritism or inequity in the treatment of team members.

Conclusion

Transitioning from the traditional, prevalent command-and-control approach to a growth-focused coaching leadership style represents a significant paradigm shift: it will profoundly transform how leaders interact with their teams.

The initiatives of some military organizations worldwide demonstrate a growing recognition of the value of coaching leadership and reflect significant attention to cultivating a more inclusive, dynamic, and resilient organizational culture. Furthermore, leaders can enhance their emotional intelligence and skillset while fostering an environment where every team member can realize their full potential.

It is crucial to acknowledge the challenges and nuances this shift may require. Leaders must be prepared to invest time and effort to facilitate a cultural change within their organizations and continuously develop their coaching skills. Mastering coaching as a leadership style requires patience, perseverance, resilience, and determination.

Whoever decides to embark on this journey will find that the benefits of a coaching approach far outweigh the initial challenges. It is a strategic choice and, most importantly, a commitment to nurturing an environment where trust, collaboration, and continuous learning are the cornerstones.

Finally, they will set the stage for a more adaptive, responsive, and effective leadership model suited to the V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) of the modern world.

Bibliography

Air Force. “Air Force Rolls out Coaching Culture Facilitator Course Pilot for Mid-Level Leaders,” January 19, 2021. <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2476355/air-force-rolls-out-coaching-culture-facilitator-course-pilot-for-mid-level-lea/https%3A%2F%2Fwww.af.mil%2FNews%2FArticle-Display%2FArticle%2F2476355%2Fair-force-rolls-out-coaching-culture-facilitator-course-pilot-for-mid-level-lea%2F>.

“APA PsycNet FullTextHTML Page.” Accessed November 28, 2023. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-23918-001.html>.

CCL. “What Is Active Listening?” Accessed November 28, 2023. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>.

CLAIR T., “The Myth of Multitasking,” NeuroLeadership Institute, February 9, 2023. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/the-myth-of-multitasking/>

“Coaching for Performance Fifth... by Whitmore, Sir John.” Accessed November 30, 2023. <https://www.amazon.com/Coaching-Performance-Fifth-Principles-ANNIVERSARY/dp/1473658128>.

“Coaching Leadership Style: Examples and Skills to Get Started.” Accessed November 28, 2023. <https://www.betterup.com/blog/coaching-leadership-style-examples>.

Defence, National. “Defence Team Coaching Program Drives Leadership Excellence,” October 28, 2021. <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/maple-leaf/defence/2021/10/defence-team-coaching-program-drives-leadership-excellence.html>.

Force, New Zealand Defence. “Coaching in the Navy - What Is Coming?” *Medium* (blog), December 2, 2019. <https://nzdefenceforce.medium.com/coaching-in-the-navy-what-is-coming-d7ef1c0120d2>.

FutureofWorking.com. “Coaching Leadership Style Advantages, Disadvantages and Characteristics,” September 5, 2018. <https://futureofworking.com/coaching-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/>.

GEORGE B. - CLAYTON Z. - GERGEN D., *True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition*. 3rd edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2022.

Imagine | Johns Hopkins University. “Coaching Vs. Mentoring: Do You Know the Difference?,” June 21, 2021. <https://imagine.jhu.edu/blog/2021/06/21/coaching-vs-mentoring-do-you-know-the-difference/>.

Institute, Co-Active Training. “3 Levels Of Listening | What Are The Levels Of Listening.” Co-Active Training Institute. Accessed November 21, 2023. <https://coactive.com/resources/blogs/levels-of-listening.php>.

International Coaching Federation. “Coaching and the Military: Adding the Coach Approach to Leadership,” September 10, 2020. <https://coachingfederation.org/blog/coaching-and-the-military>.

JONES C., “Council Post: Leading As A Coach And Mentor.” Forbes. Accessed November 28, 2023.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/11/21/leading-as-a-coach-and-mentor/>.

Leadership & Teamwork. “Leadership Styles: Definition, Types, and Examples Managing Life at Work,” August 4, 2023.

<https://managinglifeatwork.com/leadership-styles-definition-types-and-examples/>.

LEWIS A., “How Leaders Build Trust.” Harvard Business Publishing, October 26, 2022. <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/>.

LORINKOVA N.M. – PEARSALL M.J. - SIMS H.P. Jr., “Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams,” 2013, 62. <https://doi.org/10.17615/zs4w-k868>.

MARQUET D., “Avoid Asking Why, And What Good Leaders Say Instead.” Forbes. Accessed November 21, 2023.

<https://www.forbes.com/sites/davidmarquet/2017/02/11/avoid-asking-why-and-what-good-leaders-say-instead/>.

Master Your Sea. “Quiet Quitting Can Make Quite a Noise.” Accessed November 28, 2023. <https://www.masteryoursea.com/post/quiet-quitting>.

MAXWELL J.C., *The 21 Irrefutable Laws of Leadership Workbook 25th Anniversary Edition: Follow Them and People Will Follow You*. Anniversary Workbook, Updated edition. HarperChristian Resources, 2022.

NAWALKHA A., “5 Types of Coaching Questions That Will Give You a Terrible Reputation.” *Medium* (blog), March 14, 2017. <https://medium.com/@ajitna/5-types-of-coaching-questions-that-will-give-you-a-terrible-reputation-c92a704bcd3>.

Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle H.R. Blog. “6 Benefits of Coaching Leadership in Your Organization,” November 16, 2020. <https://blog.vantagecircle.com/coaching-leadership/>.

Performance Consultants. “The GROW Model.” Accessed November 21, 2023. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>.

SINEK S., *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Reprint edition. New York, New York: Portfolio, 2017.

STANIER M.B., *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*. 1st edition. Toronto: Page Two, 2016.

U.K. Army, The Centre for Army Leadership. “Army Leadership Doctrine”, n.d.

Whitmore, Sir John, and Performance Consultants International. *Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 5th ed. edition. London: Nicholas Brealey, 2017.

“Why Every Coach Can Apply Tools From Neuroplasticity | Psychology Today.” Accessed November 28, 2023.

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-reboot/202306/why-must-every-coach-apply-tools-from-neuroplasticity>.

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT



EDITORIALE

Gentilissime Lettrici e Gentilissimi Lettori,

mi accingo a presentare il terzo fascicolo di SLJ, che prosegue a vele spiegate la propria navigazione nel “mare” della leadership e della geopolitica.

Come avrete avuto e avrete ancora modo di constatare, la Rivista dà ampio spazio alle «Discussioni», ovvero una sezione che precede gli articoli scientifici, in cui autorevoli personalità possono esprimere pensieri e considerazioni a tutto campo.

Inoltre, a partire da questo numero, si è deciso di dedicare una parte del Journal alle recensioni di libri, uno spazio di segnalazione di testi che si ritiene possano contribuire a fare luce su temi oggetto di dibattito e una parte ai report di conferenze risultate particolarmente interessanti per il settore della Difesa e dell’Università.

Nostro obiettivo principale resta infatti quello di offrire ai Lettori un ventaglio sempre maggiore di spunti di riflessione.

In copertina, un’immagine che rimanda al mondo dell’Intelligenza Artificiale. Ci accingiamo ad assistere all’inizio di una nuova era, quella dell’IA, che offre immense opportunità e sfide, ma anche pericoli che vanno previsti e rischi che vanno scongiurati.

L’Italia, dal punto di vista etico e normativo, desidera porre massima attenzione verso tale tematica. Se si riuscirà a normare e utilizzare ragionevolmente l’IA questa porterà vantaggi incredibili. In caso contrario, si potrebbero prefigurare scenari particolarmente cupi.

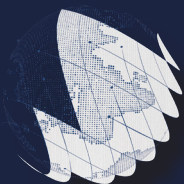
È per questo motivo che il Centro Alti Studi per la Difesa fin dall’inizio della propria “avventura” nel mondo universitario ha fortemente voluto dedicare un corso di studi alla Cyber Dimension. Non solo: nei mesi scorsi e in quelli che verranno, le Sale di Palazzo Salviati hanno ospitato e ospiteranno Convegni, Conferenze e Tavole Rotonde che hanno avuto e avranno come tema centrale l’universo Cyber e quello dell’IA, per avvicinare e far conoscere in maniera sempre più approfondita questo ambito ai frequentatori dei nostri corsi e a tutti gli appassionati del settore.

In margine a queste poche righe introduttive, ancora una volta mi è gradito ringraziare tutti gli Autori e tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione del presente numero.

Non mi resta che augurare, a ognuno di Voi, una buona lettura delle pagine di SLJ.

Il Direttore Responsabile
e Presidente del CASD
Amm. Sq. Giacinto OTTAVIANI

COVER STORY	I
DISCUSSIONI	
From Command and Control Approach to a Leadership Model Focused on Growth: Coaching as a Leadership Style S. Calvetti	IV
EDITORIALE	3
ARTICOLI	
Making Sense of the Migration Wave and Addressing it as a World Problem F. Attinà	9
Dealing with the Nuclear Threat, Israeli Counterproliferation Strategy from the Begin Doctrine to the Shadow War with Iran E. Farruggia	17
Cenni sul Piano Scuola 4.0 e sulla leadership educativa: brevi riflessioni F. Gaspari	43
L'Information Warfare nel moderno quadro geo-strategico e la vulnerabilità dell'opinione pubblica: possibili linee di intervento G. Giosafatto - G. D'Urso	55
Le sabre et l'esprit. Leadership, carisma e Soft Power in Marocco G. Perazza	67
Cyber Threat, Emerging e Disruptive Technologies (EDT) nel quadro dei Megatrend Globali e le sfide nel dominio cibernetico all'intelligence italiana M. Veca - A. Vivaldi - E. Di Giovanni - G. Lavanco	95
CONFERENCE REPORT	
Reluctant Remilitarisation Transforming the Armed Forces in Germany, Italy and Japan After the Cold War E. De Amicis	113
Arctic Connections – “Arctic and Mediterranean: New Assets for Energy Security and Green Transition” L. Tessori	117
Italia, Europa, NATO e il futuro del Mediterraneo R. Santarcangelo - S. Scardaoni - L. Tessori	123
RECENSIONI	127





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 9791255150619

Direttore Responsabile
Amm. Sq. Giacinto Ottaviani

Direttore Scientifico
Prof.ssa Daniela Irrera

Capo Redattore
Col. AArnn Pil. Loris Tabacchi

Redazione
Contramm. Massimo Gardini - S. Ten. c. (cpl.) Elena Picchi

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

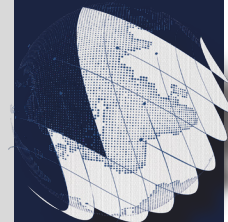
Revisione e coordinamento
Funz. Amm. Aurora Buttinelli - Ass. Amm. Anna Rita Marra
Ass. Amm. Caterina Tarozzi

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. Alessandro 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 Leviai 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)



Fulvio Attinà

Professor Emeritus of Political Science, and Jean Monnet Chair Ad Personam at the University of Catania. Former Chair of the Italian Association of Political Science (SISP) and member of the governing bodies of ECPR, ISA and Italian ECSA.

MAKING SENSE OF THE MIGRATION WAVE AND ADDRESSING IT AS A WORLD PROBLEM

ABSTRACT

L'attuale ondata migratoria è un "problema" globale perché interessa tutto il mondo e le sue cause sono da cercare nel modo in cui il sistema politico mondiale è organizzato e nell'interdipendenza di processi mondiali di varia natura. Le condizioni nei Paesi d'origine dei migranti sono rilevanti solo in taluni casi. La prima parte di questo articolo definisce l'ondata migratoria come un problema di portata mondiale. La seconda parte esamina la risposta dell'UE e degli Stati membri quale esempio di incapacità dei responsabili politici e del pubblico di comprendere le radici sistemiche dell'ondata migratoria. L'ultima parte sottolinea che la formazione di politiche-quadro mondiali è la risposta adeguata ai problemi di scala globale, compresa la migrazione di massa.

The current wave of migrants is a world problem, not only because it is everywhere, but because the causes are mainly in the way the system of sovereign states is organized and is interdependent with various kinds of elements and processes of contemporary society. Conditions in the countries of origin have relevance only in some cases. The first section of this paper is about understanding the current wave of migration as a world-scale problem. The second section cites the EU and Member States' response as an example of the ignorance of policy makers and the public about the systemic roots of the migration wave. The last section, based on the response to the problem of climate warming, points out that the formation of global framework policies is the appropriate response to all problems of a global scale.

Presenting migration to the public, politicians and the mass media repeat that ethnic violence, civil conflict, political repression, misrule, corruption of ruling class and public officials, and backwardness of the national economy are the indisputable causes of the phenomenon. To the internal conditions of the countries of origin, the mass media and politicians add two totally different types of agents that favor migration by acting as intermediaries: criminal organizations that feed the flows through the trafficking and smuggling of human beings, and civil society organizations that assist migrants in the transfer and reception in the countries of destination. Such a representation of the phenomenon is not totally but certainly

wrong because it neglects aspects belonging to a determining system that includes states. The norms, policies and institutions of the international system and the world political order receive little or no attention: they are not counted among the causes of the current wave of migration. International treaties and the financial and trade policies of world order institutions are ignored as drivers of migration. International organizations and human rights conventions are also, and rightly so, drivers of current migration. Finally, communication and transport networks, whose technology facilitates the movement of people today as never before, are enhanced sources of current migration. Not to be misunderstood, I am drawing attention to the sources of migration on a state and world scale because they are simultaneously in play and mostly interconnected. This makes the current wave of migration a unique case in the history of mass movements, and because of the novelty and complexity of such a situation, it is understandable that no one has the silver bullet to deal with this problem. Without a doubt, the solution is not that of the politicians of the countries of inflow who trust the narrative that reduces the causes of the phenomenon to internal problems in the countries of origin, and rely on militarized border controls and development aid to the countries of origin even if the former only temporarily divert migratory flows to other routes; the latter do not have a record of successes but of failures that is visible to all.

This paper draws attention to the origins of the current wave of migration and proposes to continue with the UN Compact on Migration to address the problem through multilateral decision-making. The first section is about understanding current migration as a world-scale problem. The second section zooms into the approach of the EU and member countries as an explanatory case of the reasons for moving from the state-level response to the world level. The last section focuses on the appropriate way of response which is to move on to building a multilateral policy towards migration as a problem of a world scale.

Migration: a world-scale problem without a world-range policy

More than forty years ago, migration scientists informed about the incoming migration wave, saying that the age of migration was underway. The phrase *age of migration* signals that a set of conditions inexorably increases the size of migratory flows over a long period of time producing waves of migrants. Similarly, the phrase *migration wave* signals that migration, a normal phenomenon, becomes unusual because some conditions cause the number of migrants to become much larger than usual. On the other hand, due to the unheeded warning of migration experts, about fifteen years ago, the phrase *migration crisis management* came into use to emphasize the problem of curbing unwanted immigration to the countries of destination.

The current wave of migration is the first in history to emerge from an unprecedented mix of local and worldwide conditions (Attinà, 2016). The sources of the current wave are rooted in the structure of the world capitalist economy that has different elements from those previously existing due to decisions that gave birth to the present world order system (Attinà, 2021). In the post-World War II world, the joint effect of the richer countries' international treaties and the rules and policies agreed upon by states in the world's financial and trade institutions – IMF/WB and GATT (later WTO) – widened the gap between rich and poor economies souring economic migration. Later, new features and trends came into play. Technological progress has improved the role of means of transport and communication as drivers and incentives of migration. Small and fast means of transport reduce relocation

times and allow migrants to travel, often with the support of traffickers. Mobile phones and the web provide migrants with instant information on job and welfare opportunities in foreign countries and on fast transport and routes to cross state borders without entry permit. Moreover, digital communication keeps the migrant connected to the family and home community, lessens the human costs of breaking family relations, enables the migrants to keep their own identity in countries of different culture, and promotes business transnationalism. These technological conditions give strong sustain to the personal linkages that diaspora studies and the network theory of migration consider the determinant of the decision to reach the country where relatives and community peers settled. The growing demographic gap between rich areas such as Europe and poor areas such as Africa is a further cause of migration, and is enlarged by the climate change damages that worsen living conditions in vulnerable areas. The diffusion of human rights by international organisations and civil society groups is an incentive to migrate towards countries that protect human rights. The UN agencies and international organisations of human rights protect migrants by their own and in partnership with non-governmental organisations. Finally, traffickers and criminal organizations, civil society associations and ordinary citizens in destination countries provide services to migrants encouraging migration. Governments blame both smuggling organisations and voluntary aid associations for being a major incentive to irregular migration. Experts, instead, blame restrictions and absence of legal channels for building the flourishing conditions of smuggling, and acknowledge that voluntary aid associations provide rescue and reception services to migrants.

The linkage that exists between *migration wave* and *migration crisis management* is crucial to assess the response of many receiving countries' governments to the migration flow. Policy makers in inflow countries are responding to the migration wave through state-scale actions, although the wave is primarily the effect of world-wide causes affecting conditions in outflow states. IOM data¹ even cast doubt on interpreting the current wave as an emergency although the wave is a problem to be properly addressed because it is not such as to spontaneously retreat. The governments of the destination countries framed the phenomenon as a temporary crisis and responded through actor-oriented, local-scale, and effect-targeted crisis management measures; the measures are actor-oriented rather than system-based since they neglect the world system causes and deal with the conditions in sending states; are local-scale because are based on changing the policy of the governments of individual countries of origin through bilateral and minilateral (so-called region-to-region) agreements; and effect-targeted because the measures aim to respond immediately to the citizens' perception of threat in the countries of influx. In fact, each destination country adopted national adaption and diversion measures to respond to the problem. The governments of inflow countries established the 'new normal' of closing borders, integrating few, preferably skilled, migrants, and diverting flows towards other countries through so-called externalization measures. A plan of mitigation and inactivation of the causes of migration is not on their agenda and, as a result, questions such as the following remain answered. Will the root causes of migration spontaneously deactivate? Are the countries of origin able to inactivate the causes by their own? Is the so-called aid to development, which has been the only response for the past seventy years, the adequate response?

¹ In 2020, international migrants were 3.5 % of the world population, a small percent of the total (see <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>).

The European response as a case in point

Migrant inflows turn into crisis situations when citizens perceive migrants as a threat to normal living conditions and put pressure on the political class to respond to the problem as a security issue. As noted in a previous study (Attinà, 2018), the situation in Europe turned into a crisis because many citizens shared the messages of anti-immigrant groups and parties that presented migrants as a threat. In the 90s, irregular migration to Europe increased because the change of political regime in the countries of Central and Eastern Europe gave rise to a serious socio-economic crisis and because the economies of the countries of the Global South suffered from the economic measures decided at the world level, the so-called Washington consensus. Migration experts warned everybody about the increasing wave of immigrants. Demographers advised about the flywheel effect that the mix of high birth rate, low-income level, and lacking job opportunities had on migration from Africa. Economic experts warned about the need of reforming the rules and institutions of the world market to cut unemployment rates in Global South countries. In the face of such extensive knowledge, the delay in the response of European policy makers to the increase in migration across the Mediterranean Sea in the 2000s is surprising. They have been caught in a sea of doubt and bickering over how to deal with the 2008 financial crisis and the Greek debt problem as a growing number of extremist and populist parties urged to respond to the growing number of irregular migrants by ending the permissive migration policies of the past. Political leaders responded by arguing that the increasing number of migrants was the result of the unexpected combination of deteriorating economic conditions and high population growth in the countries of origin that was aggravated by the local élites' inappropriate economic policies and political repression. However, European leaders reassured citizens by claiming that they were able to master the problem by strengthening the normal means of border control. No politician and party leaders paid attention to the warnings of experts who pointed out the systemic causes of the phenomenon. On the contrary, they shared the argument explicitly stated by EU documents such as the 2016 agreement with Turkey that all migrants should stay at home and refugees should go to countries at the border of their home country since the pressure to migrate is the effect of events, conditions and problems of local scope and temporary duration that will be removed from international cooperation actions and programs. Opposition to permissive immigration policy existed in the past, but, after the financial crisis of 2008, anti-migrant parties achieved considerable electoral success. European governments and mainstream parties ceased to be permissive towards irregular migrants, addressed migration as a matter of public policy, and turned to stopping immigration by approving restrictive rules. In short, by facing the migration wave as if the causes were not also in the world system and had to be addressed to respond effectively to the phenomenon, Europe has become a source of migration crisis in its own territory. Citizens shared the erroneous anti-immigration messages of populist parties and pressured policymakers, whom were unprepared to respond by normal political means, which would be appropriate to respond to the foreign labor needs of businesses and households, and rushed to crisis management responses that were often improvised and not up to the problem. All EU governments placed themselves in the role of crisis managers with national tools and laws. They accepted additional collective crisis management at EU level without making the Union the main guardian of the migration wave. EU created a regime for managing migration based on coordinating border controls and the external migration policy. FRONTEX and EASO are the EU agencies mandated to

provide assistance and coordination and to promote the convergence of the MS models of border control against security threats and irregular immigration. EU external migration policy deals with supplementing the border control measures of the MSs by cooperation agreements with the countries of origin and transit mainly to reduce the costs of the MSs to readmit irregular migrants to home country. Since, in sending countries, migration is a source of income and a safety valve of internal stability because unemployment foments protests and unrest, the external migration policy of the receiving states encounters problems and obstacles that condemn it to failure. Furthermore, the governments of outflow countries are not equipped to accomplish all the tasks stated by mobility partnership agreements when these are subscribed.

The war in Ukraine and the related energy and grain crises raised the scale of the migratory phenomenon and sharpened the European border control measures. In conclusion, the faults of the EU management crisis model hold today as six years ago (Attinà, 2018). First, blocking the entry of migrants does not address the causes of migrant pressure at the borders. Second, all-out restriction of immigration for the sake of blocking irregular migration does not fit to the need of low-skill workers that affect important sectors of the European economies. Third, the all-out restriction of immigration violates the European principles of open society and inclusive democracy, and has negative influence on the civil values of the European citizens. Additionally, it damages the reputation of the EU and the member states as defenders of humanitarian values, human rights, and international law, and as the responsible partner of international and non-governmental organisations that carry on assistance to migrants. Fourth, cooperation with countries of origin and transit to stop migration is of little benefit because the governments of these countries have advantages in allowing poor and hostile citizens to migrate. Fifth, cooperation with the countries of last departure ruins the reputation of the EU and the member states who are accused of human rights violation in complicity with the partner governments that do not care about the rights of the migrants in transit. Sixth, aid funds have a short-term effect on the humanitarian problems of migrants and no real effect on the take-off of the economy of the receiving country because these funds do not affect the structures of the world market due to the existing economic, trade, and financial regimes that preserve the inequalities of the national economies.

The multilateral world-scale response

States are sovereign in adopting individual, bilateral, and minilateral responses to address problems that hinder their interests and goals. However, in dealing with world-scale problems such responses are not as effective as collective responses, that is, responses agreed upon by all (almost all) states, because only collective responses avoid the collision of uncoordinated responses by states that produce costs for all, even the most resource-rich states. International organizations were invented two centuries ago to deal with collective problems of a non-political nature. Over time, politicians and diplomats recognized that international organizations were also appropriate to address collective problems of a political nature. Finally, at the end of World War II, the IMF/WB, GATT (WTO), and the United Nations were created to respond to world-scale problems of political importance by forming policies through multilateral decision-making that had different rules in each of them. In recent decades, the number and severity of global problems to be addressed through multilateral decision-making has increased. Unfortunately, today multilateralism meets the distrust of many politicians centered on state sovereignty or opposed to

the rules that give special decision-making rights to some states. Without a doubt, the rules of multilateral decision-making of international organizations of a world scale created after the Second World War bear part of the blame for the reputation of multilateralism.

Environmental pollution and climate warming are examples of the many problems of a global scale that in our time are the subjects of multilateral policymaking, a process that begins with the convening of conferences, normally under the aegis of the United Nations, that investigate a collective problem or area of problems and propose a paradigm or shared vision on how to address it. Generally, UN conferences on collective problems of a world scale provide a final declaration that may have the value of soft international law, rarely produce international law treaties that impose obligations on states. Unlike the short-term process that after World War II created the world's policies of finance, trade and security that were delegated to the IMF, GATT, and the UN Security Council, in our time the multilateral process forming world policies – namely, consistent sets of principles, rules, resources, and programs to address collective problems through organizational, human, and financial resources – it's a dual-level circular process that lasts a very long time. In accordance with the founding treaty, the multilateral political process is a dual-level process because world policies are framework policies that state governments must adapt to the conditions of their own country and implement by making domestic policies consistent with world policies. This double-level circular process came to light with the 2015 UNFCCC Paris Agreement on climate policy, which is a process based on the national ownership of world policy that works through two mechanisms: the evaluation of policy in the periodic conferences of representatives of the parties, COPs, and the UNFCCC examination of national policy implementation reports compiled by the governments of the participating countries. This model implies the acceptance of differentiated implementation since each government adapts the world framework policy to the conditions of its own country. In addition, countries lacking implementation capacity are entitled to receive financial and technical assistance for capacity building from the world institution and the richest countries. Thus, the multilateral policymaking process is a circular process because all states periodically evaluate the implementation of the policy and report to the world institution on the advisability of making changes in policy.

To address the migration problem as a world-scale problem, the appropriate way is to start a process like the policymaking process towards climate warming bearing in mind that it will be a long and gradual process like the now thirty-year process for building the world climate policy. With the adoption of the 2018 UN Global Compact on Migration, a non-legally binding document that creates soft international law², the UN General Assembly gave life to this process which, however, depends on the support of a good number of governments whose countries have values, interests, and resources adequate to the goal to be achieved. Like the UNFCCC's climate policy, the Compact includes follow-up and review mechanisms to engage the parties to update the existing agreement. However, few improvements emerged from the first Quadrennial International Migration Review Forum, held in New York on May 2022³.

² The word *compact* is used for political documents that bring together principles and norms of, or consistent with, existing hard and soft law texts, generally to set priorities, report best practices, and build more advanced policies.

³ Resolution adopted by the General Assembly on 7 June 2022 (A/76/L.58).

To date, response to the migration problem “is made up of a hodgepodge of international treaties and conventions (hard law) and declarations or guiding principles (soft law) that detail how states should treat migrants and refugees”, not to say that “because there are no widely ratified treaties on the rights of migrants, the treatment of migrants is primarily governed by general human rights treaties that apply to all human beings” (Micinski, 2021: 7). UNHCR and IOM have the lead in the multilateral response to migration problems, although they coordinate strategies to a small extent. In addition, a plurality of international organizations deals with migration. In 2006, the Global Migration Group was created to coordinate UN agencies working in the field of migration. In 2018 it was replaced by the UN Network on Migration which brings together 39 UN agencies and bodies. Although the overlap of institutions in scope and membership increases the complexity of cooperation and the transaction costs they are expected to reduce (Rowan, 2021: 463), such institutional proliferation is good for sending and receiving countries: they can address migration issues through different strategies in different UN agencies.

On that premise, two questions are in order. Is the migration problem ripe to be addressed as a world problem? Are there countries ready to support the multilateral process and the UN Global Compact on migration? The Preamble of the Compact expresses the desire for a “cooperative framework [that] uphold the sovereignty of states”. Translating this phrase into political science terminology, the Compact calls for the formation of the world migration policy in compliance with the principle of national ownership, i.e. through a multilateral policy and consistent national implementation policies.

Micinski remarked that the UN Global Compact on Migration calls for transforming the traditional rights-based approach to migration, focusing on migrants’ human rights and states’ legal responsibilities, into the needs-based approach that calls on governments and civil society to contribute to what migrants need at the time of displacement - in other words, efficient aid measures and better coordinated border controls. Accordingly, Micinski notes that needs-based approaches “treat the symptoms rather than the underlying structural inequalities and ignore power relations”. Therefore, he underlines, needs-based approaches are “non-political and results oriented, (and) ... less threatening to sovereignty. ... This shift to capacity building is a strategy by states to focus on the technical delivery of aid, rather than a discussion of states’ responsibilities and the rights of migrants. Providing aid instead of rights is not a durable solution. It is a band-aid that does not address the underlying problems of migration and displacement (2018: 21).

Conclusions

Although some migration flows have local origins, the current migration wave is mostly a worldwide problem due to its scale and the root causes that generate mass movements. The approval of the Global Compact is a step in the complex and long process to generate the multilateral policy towards migratory flows that are the effects of the world order system formed by the post-war conferences and the legacy of colonialism and decolonization. The most advanced countries are qualified to contribute to this goal, but they are far from sharing a vision of how to address the problem, adjust existing world policies to the goal, and give sending countries effective capacity building resources.

References

- ATTINÀ F. (2016), *Migration drivers, the EU external migration policy and crisis management*, in *Romanian Journal of European Affairs*, pp. 16, 4, 15-31.
- ATTINÀ F. (2018), *Tackling the migrant wave: EU as a source and a manager of crisis*, in *Revista Espanola de Derecho Internacional*, pp. 70, 2, 49-70.
- ATTINÀ F. (2021), *The World Order Lifecycle and World Power Competition*, in Attinà F. (ed.), *World Order Transition and the Atlantic Area. Theoretical Perspectives and Empirical Analysis*, Cham, Springer, pp. 11-37.
- MICINSKI N.R. (2021), *UN Global Compacts. Governing Migrants and Refugees*, London, Routledge.
- ROWAN S.S. (2021), *Does Institutional Proliferation Undermine Cooperation? Theory and Evidence from Climate Change*, in *International Studies Quarterly*, pp. 65, 461-475.



Emanuele Farruggia

Advisor for international affairs of the President of the Centre for Higher Defence Studies. He served at the Italian Embassy in Israel and at the Italian Permanent Mission to the UN and IAEA in Vienna. Former Director of the Arms control and Non Proliferation Division of the Ministry of Foreign Affairs.

DEALING WITH THE NUCLEAR THREAT, ISRAELI COUNTERPROLIFERATION STRATEGY FROM THE BEGIN DOCTRINE TO THE SHADOW WAR WITH IRAN

ABSTRACT

Partendo dalla prima operazione di controproliferazione contro l'Egitto, l'articolo ricapitola le origini della "Dottrina Begin" e la sua applicazione, con successo, nel caso iracheno ed in quello siriano. Nell'articolo si menziona anche il "Progetto Daniele", un documento di strategia a lungo termine dei primi anni 2000, le cui conclusioni nel campo nucleare sono tutt'ora d'attualità. L'analisi della questione nucleare iraniana e della strategia di controproliferazione, formulata nel 2003 da Meir Dagan, potrebbe portare alla conclusione che Israele continui a perseguire gli obiettivi della "Dottrina Begin" anche se con strumenti diversi.

Starting from the first counterproliferation operation against the Egyptian rocket programme, the paper recaps the origins of the "Begin Doctrine" and its successful implementation in the Iraqi and Syrian case. A mention is made of "Project Daniel", a forward- looking strategy document of the early 2000's, whose recommendations on nuclear issues are still relevant today. The analysis of the Iranian Nuclear issue and of the counterproliferation strategy formulated by Meir Dagan's in 2003 may lead to the conclusion that Israel still pursues the policy goals of the "Begin Doctrine" although with different means.

Introduction

The prevention¹ of a clear and present danger through anticipatory self-defence has historically been part of British naval strategy. Since the British naval operations

¹ In this essay the distinction between preventive and pre-emptive takes as a reference, for the sake of clarity, the definitions by the US Department of Defence Dictionary of Military Terms and Associated Terms of 2008 (the current issue, February 2020 has no definition). Pre-emptive attack - An attack initiated on the basis of incontrovertible evidence that an enemy attack is imminent. Preventive war - A war initiated in the belief that military conflict, while not imminent, is inevitable, and that to delay would involve greater risk.

against the Danish Navy, in 1801 and 1807², the terms “Copenhagenization” or “Copenhagening”³ has been used to describe pre-emptive strikes at an enemy fleet by the Royal Navy. The British did not strike at the German High Sea Fleet, as feared by German Admiral Alfred von Tirpitz⁴, before World War One, but they did at the French Mediterranean Fleet in 1940⁵. The Imperial Japanese Navy followed the example set by the Royal Navy in attacking first the Russian fleet in Port Arthur, in 1904⁶, and later the US Pacific fleet in Pearl Harbor, in 1941⁷. Other countries, over time, have adopted the preventive/pre-emptive strategy, notably the US in the 2002 National Security Strategy⁸.

Israel is a case in point. Surrounded by hostile countries enjoying an overwhelming military and demographic superiority and lacking any strategic depth, the Israeli Defence Forces resorted to preventive and pre-emptive military operations since the very beginning of the Arab-Israeli conflict⁹. This was clearly the case for the 1956¹⁰ and 1967¹¹ wars. The “Six Days War” of 1967 is a case of pre-emptive strike in which: «...The necessity of self-defence is instant, overwhelming, and leaving no choice of means and no moment for deliberation»¹².

A special instance of the Israeli preventive strategy is about nuclear counterproliferation. Since David Ben Gurion, every Israeli Prime Minister has considered the prospect of an enemy acquiring the nuclear weapon to be unacceptable. A nuclear attack on Israel’s population centres poses an existential threat and evokes the spectre of a new holocaust. Hence, the determination to “kill in the cradle” any proliferation attempt by its enemies, by resorting to a panoply of instruments. Actually, Israel’s own military nuclear programme, in co-operation with France¹³, started in the fifties. Israel is supposed to have manufactured a nuclear device by 1967. Israel never joined the Nuclear Non-Proliferation Treaty of 1968 but obtained from the US tacit approval for its nuclear deterrent. During the 1973 October War, Israel put its nuclear forces on alert. Although in 1979 a US spy satellite seemed to detect a nuclear test in the Indian Ocean, rumours about a joint

² BJERG H., To Copenhagen a Fleet, *The British Pre-emptive Seizure of the Danish-Norwegian Navy, 1807*, «International Journal of Naval History», Volume 7, Number 2, London, 2008

³ STEINBERG J. *The Copenhagen Complex, 1914*, Journal of Contemporary History 1, no.3, Sage, London, 1966

⁴ HOBSON R., *The German School of Naval Thought and the Origins of the Tirpitz Plan 1875-1900*, «Forsvarstudier 2», online, Oslo, 1996

⁵ WAGHORNE R., *The Most Hateful Decision*, «The Critic», online, London, 2020.

⁶ AIRAPETOV O. - MENNING B., *Ataque sorpresa a Port Arthur*, «Desperta Ferro: contemporanea» n.18, pp. 14-19, Madrid, 2016

⁷ PRANGE G.W. - GOLDSTEIN D.M. - DILLON K.V., *Pearl Harbor, the Verdict of History*, Penguin Random House, London, 1991

⁸ US Government, *The National Security Strategy of the United States of America*, Washington, 2002

⁹ The Arab-Israeli conflict began with the invasion by neighbouring Arab countries of the territory of the former Palestinian Mandate following Israel’s Declaration of Independence on 15 May 1948. Despite the Peace Treaties with Egypt and Jordan and the Oslo accords, the conflict is still going on with Syria and non-State actors such as Hamas and Hezbollah.

¹⁰ DAYAN M., *Story of My Life*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1976

¹¹ OREN M., *Six Days of War, June 1967 and the Making of the Modern Middle East*, Random Publishing House, New York, 2002

¹² JENNINGS R.Y., *The Caroline and MacLeoud Cases*, «American Journal of International Law», pp. 32, 82-99, New York, 1938, on the case of the steamer Caroline, destroyed in 1837 by the British on the US side of the Niagara River in anticipatory self-defence.

¹³ PINKUS B., *Atomic Power to Israel’s Rescue: French-Israeli Cooperation, 1949-1957*, «Israel Studies», Chicago, 2002

Israeli-South African test have never been confirmed. The fact that- probably since 1967¹⁴- Israel has become a *de facto* nuclear weapon state does not diminish in the eyes of Israeli policymakers the threat of nuclear annihilation.

Since the early sixties, Prime Minister Levi Eshkol and Defence Minister Shimon Peres had formulated the policy of “nuclear opacity (*“amitut”* in Hebrew)¹⁵, pledging that: “Israel will not be the first nation to introduce nuclear weapons to the Middle East”. According to the confidential arrangement between US President Nixon and Prime Minister Golda Meir (1969), Israel promised: not to test a bomb, not to publicly declare a weapons capability, and not to threaten any state with a nuclear weapon. In exchange, the US would not pressure Israel to accede to the Nuclear Non-Proliferation Treaty (NPT). Since then, Israel has developed a preventive counter proliferation strategy, which took the name of “Begin Doctrine” from the Prime Minister who ordered the airstrike against the Iraqi nuclear reactor Osirak in 1981. According to the “Begin Doctrine”, in 2007 an airstrike destroyed a Syrian nuclear reactor under construction.

Today, however, Israel might not be in the position to apply the “Begin Doctrine” to the Iranian nuclear threat in the same way as it did with Iraq and Syria.

The Iranian nuclear programme poses serious challenges to Israel that is currently resorting to a different counterproliferation strategy.

Actually, counterproliferation was born before the atomic bomb itself. The Allied sabotage and bombing operations against the Norwegian Heavy Water Plant in Vemork during World War Two¹⁶ were the first, effective counterproliferation efforts to disrupt and delay the German nuclear programme. Ironically, Iran was the first nation, to launch a pre-emptive strike against a nuclear site on September 30, 1980, when it attacked the Iraqi nuclear reactor site of Al Tuwaitha eight months before the Israelis did¹⁷.

1. “Operation Damocles” and the Pakistani case

The first instance of the Israeli counterproliferation strategy was “Operation Damocles”¹⁸, a covert operation of the Israeli Institute for Intelligence and Special Operations, known as the Mossad (*HaMossad leModi'in uleTafkidim Meyuchadim*), to disrupt the Egyptian rocket programme. “Damocles” targeted German and Austrian scientists recruited by President Gamal Abdel Nasser. The successful test of an Egyptian rocket, in July 1962, was sufficient evidence for the Director of the Mo, Isser Harel, of the involvement of scientists and technicians - in the estimated number of 200 - who had participated in the German rocket programme during World War Two. The Mossad unleashed, in the same year a string of letter bombs, targeted assassinations and abductions with the aim of deterring the scientists from continuing their participation in the secret programme at Factory 333¹⁹. In 1963,

¹⁵ COHEN A., *Israel's Worst Kept Secret*, Columbia University Press, New York, 2010

¹⁶ PRESTON D., *Before the Fallout. From Marie Curie to Hiroshima*, Penguin Publishing Group, London, 2006

¹⁷ JONES N., *Document Friday: When Iran Bombed Iraq's Nuclear Reactor*, March 9, 2012, «Unredacted, The National Security archive blog», online. Washington, 2012

¹⁸ MELMAN Y. - RAVIV D., *Every Spy a Prince: the Complete History of Israel's Intelligence Community*, Houghton Mifflin, Boston, 1990

¹⁹ Military Factory 333 was a complex of buildings near Cairo where the Egyptians manufactured their first missiles: the El-Zafir and the El-Kahir. Anonymous, *Trouble for 333*, «Time, Magazine», 5 April 1963, Washington, 1963

Prime Minister Ben Gurion terminated the operation and dismissed Isser Harel as Director of the Mossad, following the protests of Foreign Minister Golda Meir, as it risked jeopardizing the ongoing reconciliation process with West Germany. The operation had mixed results. On one hand, diplomatic pressures on Chancellor Adenauer, adding to the scare provoked by “Operation Damocles”, actually caused the departure of the German scientists from Egypt. On the other hand, Nasser looked elsewhere for ballistic missiles and the Soviet Union eventually supplied Egypt with SCUD B short-range missiles.

Later, in 1979, Pakistan had made substantial progress in its secret nuclear weapon programme²⁰. Prime Minister Menachem Begin unsuccessfully tried to raise the attention of western leaders to the issue and its wider implications for the security of Israel. In particular, he pointed out to the prospect that Gaddafi’s Libya - a sworn enemy of the Jewish State – might acquire a nuclear weapon from the Pakistanis.

In fact, Gaddafi had financed Project 706, the core project of the Pakistani nuclear programme, upon invitation of Prime Minister Zulfikar Ali Bhutto. However, in 1977, following the coup d’état of General Zia-Ul-Haq, Pakistan excluded the Libyan scientists that had joined the project. General Zia, who had opposed Libyan participation in the Pakistani nuclear programme, sent back the scientists to Tripoli and renounced to Gaddafi’s financial support²¹. Therefore, by the time Begin sent a letter, on May 17, 1979, to British Prime Minister Margaret Thatcher²² highlighting the «grave danger to South Asia», the Libyan connection had already been broken. In his letter, Begin warned about:

«What could happen in the Middle East, and particularly to the men, women and children in Israel should the lethal weapons of mass killing and destruction fall at any time in to the hands of an absolute ruler like Colonel Gaddafi».

The diplomatic attempt to stem the tide of proliferation in Pakistan failed, although some attacks on the Pakistani proliferation networks in Europe, between 1979 and 1984, were attributed to the Mossad. According to Pakistani sources, in 1984, the US tipped off the Pakistanis about a possible joint Israeli–Indian attack against the Kahuta uranium enrichment facility.

2. Operation “Opera”: the formulation of the “Begin Doctrine”

Israel set the pattern of future counter-proliferation operations with “Operation Opera”²³⁻²⁴, in 1981, which resulted in the disruption and delay of Saddam Hussein’s undercover nuclear weapons programme. The common narrative about “Operation Opera” is about a sudden attack, with no forewarning. The reality, however, is different.

Following an agreement signed in 1975, France committed to sell to Iraq two nuclear research reactors, a large Material Testing Reactor and a smaller one – called, respectively, by the French Osirak and Isis, and Tammuz I and II by the Iraqis. France also supplied 72 kilograms of Highly Enriched Uranium (weapon grade) as nuclear fuel. Moreover, Italy agreed to supply to Iraq a highly sensitive fuel

²⁰ KHAN F., *Eating grass. The making of the Pakistani Bomb*, Stanford University Press, Stanford, 2012

²¹ ANONYMOUS, *Who has the Bomb*, «Time Magazine», 3 June 1985, Washington, 1985

²² RABINOWICZ O., *To the people of Israel, this could one day, become a mortal danger*, Wilson Center, Nuclear Proliferation International History Project, online, 2015

²³ PERLMUTTER A. - HANDEL M. - BAR JOSEPH U., *Two Minutes Over Baghdad*, Frank Cass, London, 2003

²⁴ CORRELL J.T., *Air Strike at Osirak*, «Air Force Magazine», online, Washington, April 2012

reprocessing facility (“hot cells”) as well as a fuel fabrication plant. The Israeli government raised the issue of Iraq’s proliferation risk with the French. Iraq being a State Party to the Nuclear Non-Proliferation Treaty, according to the French government the transactions by France and Italy were legitimate, as the materials supplied would be under the safeguards of the International Atomic Energy Agency (I.A.E.A.). In 1979, an act of sabotage occurred in France, damaging nuclear cores destined to Iraq, and, in the following months, several suspicious deaths of Iraqi and Arab scientists involved in the nuclear programme occurred while they were visiting Western Europe.

The Israeli Government informed the US of the threat posed by Iraq’s nuclear programme, but the US advised caution. CIA Director William Casey, however, gave the Israelis full access to space imagery of the Al Tuwaitha site, near Baghdad, taken by the KH-11 reconnaissance satellite. In the meantime, in September 1980, nine days after the Iraqi aggression, four fighter-bombers F4E Phantom of the Islamic Republic of Iran Air Force attacked the Al Tuwaitha site within the framework of Operation “Scorch Sword”. Despite Iraqi and French efforts to understate the damages inflicted on the nuclear facility, Operation “Scorch Sword” was a successful airstrike, as confirmed by the reconnaissance flight of an Iranian RF4 Phantom in November of the same year. According to some sources, the Iranians shared the photo images of the damaged facility with the Israelis, who later dealt a deathblow to the reactor itself²⁵.

Following the suggestion of the leader of the opposition, Shimon Peres, Prime Minister Begin attempted a last diplomatic demarche to newly elected (May 1981) President François Mitterrand, to invite him to reconsider the shipping of the nuclear materials to Iraq, to no avail. Therefore, Begin launched the long planned Operation “Opera”. The urgency to act was dictated, as the Israeli Government stated, «...by the fact that the reactor was due to become critical between July and September of 1981, after which radioactive release could have entailed injury to civilians».

In the morning of June 7th, 1981, eight F-16 fighter-bombers escorted by eight F-15E fighters of the Israeli Air Force took off from an airbase on the Sinai Peninsula, overflew undisturbed Jordan and Saudi Arabia and approached the Al Tuwaitha site. In just eighty 80 seconds, the F-16 dropped fourteen gravity bombs right on the main reactor, Osirak, leaving Isis and the reprocessing plant undamaged. All the aircraft returned safely to the Etzion Airbase. The only direct casualty of the attack was a French engineer and maybe ten other casualties were due to friendly fire by Iraq anti-aircraft artillery. Although the attack, in the midst of the Iran-Iraq war could have gone unnoticed, Prime Minister Begin decided to claim responsibility for the attack.

Two days later, at a press conference Begin declared:

«...Therefore, we choose this moment. Now, not later, because later may be too late, perhaps forever. And then we will stand by idly: two, three years at the most four years, and Saddam Hussein would have produced his three, four, five bombs, what should, what could have done in the face of such a present, direct, horrifying peril. Nothing. Then this country and this people would have been lost, after the Holocaust. Another Holocaust would have happened in the history of the Jewish people. Never Again, Never again. ...»

²⁵ COOPER T. - BISHOP F., *Target: Saddam Reactor*; «Air Enthusiast», March-April 2004, Issue 110, online, Key Publishing, Stamford, Linconshire, 2004

Begin referred to the strike as an act of “supreme, legitimate self-defence” and added:

«I said that Israel will not tolerate any enemy- not any Arab country – any enemy, to develop weapons of mass destruction against the people of Israel. These weapons were of mass destruction. And, therefore, we destroyed the reactor which was supposed to produce them. That is no new policy whatsoever. We must guard with all the means at our disposal these remnants of the Jewish people».

He also reiterated Israel’s official policy on nuclear non-proliferation:

«We shall not be the first to introduce nuclear weapons into the Middle East»²⁶.

That statement would go down in history as the first and official formulation of the “Begin Doctrine”.

At the time, “Operation Opera” prompted the expected (and usual in the case of Israel) condemnation by the international community, starting with the IAEA Board of Governors on June 12th, “on the military attack on Iraqi nuclear research centre and its implications for the Agency”. It soon followed, on June 19th, UN Security Council Resolution 487, which unanimously condemned “the military attack by Israel in clear violation of the Charter of the United Nations and the norms of international conduct”, without the US exercising its veto power to shield Israel²⁷. On November 10th, predictably, the UN General Assembly followed suit. This time the US joined Israel in opposing the 109 States voting in favour.

Ten years later, in the aftermath of the First Gulf War and following the discovery by UN inspectors of the Iraqi Nuclear Military Doctrine, Israel’s decision to strike at the Iraqi nuclear programme was vindicated. Coalition forces destroyed what was left of the At Tuwaitha nuclear site and the US Defence Secretary, “Dick” Cheney, told David Ivry, Director General of the Ministry of Defence and, former Commander of the Israeli Air Force in 1981, that Operation Opera “made our job easier”²⁸.

The Israeli counter-proliferation operation had achieved goals that the provisions of the IAEA Comprehensive Safeguards Agreement (INFCIRC 153 corr 1) with Iraq could not guarantee: Therefore, the Agency launched a thorough review (the 93+2 process) of its legal tools, which led to the adoption, in 1997, of the new model Additional Protocol (INFCIRC 540 corr1). Moreover, the Agency sharpened the toolkit at its disposal, implementing new protocols of inspection, including new forensics instruments such as the environmental samples. The Department of Safeguards of the IAEA, not only improved its technical capabilities but also the strategic assessment of the intelligence at its disposal, including space imagery. The

²⁶ ISRAEL FOREIGN MINISTRY, *Press Conference with Prime Minister Begin – IDF Chief of Staff Eitan – IAF Commander Ivry and Director of Military Intelligence Saguy – 9 June 1981*, «Foreign Policy, Historical Documents, 1981-1982» online, Jerusalem

²⁷ The US response to the Israeli strike was the temporary suspension of the delivery of four F16. Both President Reagan and Secretary of State Haig recognized the right of Israel to self-defence against a country with which it has been in a state of war since 1948. The US did not veto the UNSCR but ensured “that the Resolution carried no more than declaratory weight, without bearing any actual measures”. In President Reagan’s words, it was a “show of displeasure” over the use of American planes in the attack. On July 13th the two governments declared that: “any misunderstanding that have arisen in the wake of the raid have been clarified”. On August 17th, the US lifted the suspension. TAL D., *Ronald Reagan and Menachem Begin: Bridge across Stormy Waters*, Routledge, London, 2023.

²⁸ CORRELL J.T., *Air Strike at Osirak*, *ibidem*

new, sharpened eye of the Department earned the Agency the nickname of “nuclear watchdog” by the international media²⁹.

3. The North Korean missile proliferation threat

After the Iraq-Iran War (1980-1988), the proliferation of ballistic missiles and nuclear technology, despite the hard lesson learned by Iraq, took a new momentum. Iran, which during the war had acquired ballistic missiles from Libya, Syria and North Korea, started a military nuclear programme. Teheran could rely on the proliferation network of Pakistani scientist Abdul Qadeer Kahn (AQK)³⁰ for the supply of uranium enrichment centrifuge technology. North Korea, at the time, was developing its own bomb and eventually tested a nuclear device in 2006.

In 1998, India and Pakistan openly tested their nuclear devices, further weakening the nuclear non-proliferation regime. Syria, seemingly, was busy on acquiring a stockpile of chemical weapons as well as a fleet of short range, SCUD-B missiles, supplied by North Korea. Likewise, Libya had built up its own stockpile of chemical weapons and tried to procure uranium enrichment technology, through the AQK networks, only to be caught red-handed in 2003. Therefore, Libya, under strong US diplomatic pressure, abandoned its nuclear and chemical programme.

For Israel, the relief from the demise of the Iraq nuclear programme was only temporary, as the Iranian nuclear threat was emerging. Since the Gulf War had exposed Israel’s vulnerability to missile attacks from Iraq, Iran’s steadfast build-up of its stockpile of ballistic missiles represented the looming, long-range threat over the horizon. As a side effect of the Israeli strategic calculus, the negotiation of the Oslo peace deal with the Palestinians aimed at diminishing the short-range threat (“first circle”) in order to face the long-range one (“third circle”).

In the early nineties, Israel became aware of the proliferation of North Korean ballistic missile technology as well as of the joint development with Iran of the Nodong1/Shahab 3 missile³¹. The creation of the Iranian missile force was due to the efforts of Hassan Tehrani Moghaddam, a young engineer serving in the Iranian army at the beginning of the Iran-Iraq war. The Iraqi SCUD missile strikes on Iranian cities in early 1984 compelled the Iranians to procure the same weapon for them to be able to retaliate. Moghaddam was dispatched to Syria where he trained on Soviet supplied SCUD-B missiles although Hafez Al Assad was not authorized by the Soviets to re-export the missiles to Iran. The Iranians obtained 30 SCUD-Bs from Ghaddafi’s Libya. The Iranian crews, however, had to operate under strict Libyan control. More promising was the cooperation with the North Koreans, who had successfully reverse engineered an Egyptian-supplied SCUD B.

By the end of the war, Moghaddam had reverse engineered the SCUD B and manufactured the Shahab 1, the first of the Iranian made ballistic missiles³².

Initially, Israel tried to stem the proliferation of North Korean ballistic missiles in the Middle East by diplomatic means. In September 1992, the North Koreans contacted, through a Korean-American businessman, the Deputy Director General

²⁹ FISCHER D., *History of the International Atomic Energy Agency: the first forty years*, IAEA, Vienna, 1997

³⁰ ALBRIGHT D. - BURKHARD S. - FARAGASSO S. - KEENAN L. - STRICKER A., *Illicit Trade Networks. Connecting the Dots. Characterizing and Drawing Lessons from Tactics and Methods of Illicit Procurement to Improve Counterproliferation, Vol 1: Case Studies and Findings*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2020

³¹ The author of this essay closely followed the subject when he was posted in Israel

³² MERRAT A., *How Iran’s Missile Strategy has Rewritten the Rules of Middle Eastern Wars*, «Newlines Magazine», online, Washington, 2021

of the Israeli Foreign Minister, Eytan Bentsur, to propose a joint venture to re-open a gold mine in North Korea with an investment of 30 Million USD.

Despite the fact that North Korea had supported for over thirty years all of Israel's enemies, including terrorist organizations, Foreign Minister Peres thought it would be worthwhile to engage with Pyongyang. The negotiations started in New York and continued in both Beijing and Pyongyang. Bentsur expressed Israel's interest in rehabilitating the mine but also asked the North Koreans to terminate their missile exports and technical assistance to Israel's enemies, chiefly among them, Iran and Syria.

The North Koreans proposed the establishment of a billion US dollars fund for refurbishing their energy sector in exchange for ceasing their export of missiles to Iran. They would also allow Israeli inspectors in their ports to monitor the deal. While Peres was considering the deal, Bentsur discovered, meeting by chance the deputy of the Mossad, Ephraim Halevy on the same flight from Pyongyang to Beijing, that the North Korean had opened a second, parallel channel to get Israeli cooperation in the energy sector.

Halevy, however, was not convinced of the North Korean opening and tipped off the US through the CIA. Therefore, in early 1993, Secretary of State Warren Christopher invited Peres to put an end to the negotiations with Pyongyang. A few months later, the IAEA discovered the diversion of Plutonium from the Nuclear Research Reactor in Yongbyon and a nuclear crisis with the United States ensued. According to the 1994 "Agreed Framework" between the US and North Korea, the US should have granted assistance to North Korea in the energy sector in return for the shutting off the Yongbyon nuclear reactor. The agreement did not cover the key issue of ballistic missiles and their proliferation to the Middle East. Finally, in 1999, when the North Koreans were discussing the ballistic missile issue with the US, the North Koreans returned to their offer to Israel to cease missile exports for a cash payment of one billion US dollars. The Israelis refused to negotiate behind the back of the US³³.

4. "Project Daniel"

In the aftermath of the 9/11 terror attack on the Twin Towers, the Bush Administration adopted, in September 2002, a new National Security Strategy (NSS)³⁴ and, in December of the same year, a National Strategy to Combat Weapons of Mass Destruction (NS-CWMD)³⁵, which profoundly changed the US Defence Policy.

Resident Bush anticipated the basic tenets of the new policy in his landmark speech at the West Point Military Academy of June 2002³⁶: «Containment is not possible when unbalanced dictators with weapons of mass destruction can deliver those weapons on missiles or secretly provide them to terrorist allies».

The NSS introduced the notion of "pre-emption" in the face of "an imminent threat". « Given the goals of rogue states and terrorists, the United States can no longer solely rely on a reactive posture as we have in the past ...we must adapt the concept

³³ SOLOMON J., *The North Korean-Israeli Shadow War*, The Washington Institute for Near East Policy, Washington, 2019

³⁴ US GOVERNMENT, *The National Security Strategy of the United States of America*, Washington, 2002

³⁵ US GOVERNMENT, *The National Strategy to Combat Weapons of Mass Destruction*, Washington, 2002

³⁶ BUSH G., *Graduation Speech*, West Point, 2002

of imminent threat to the capabilities and objectives of today's adversaries...The United States will, if necessary, act pre-emptively.....» (NSS)

Both the NSS and the NS-CWMD vindicated the longstanding Israeli doctrine of prevention/ pre-emption in particular of the threat posed by WMD's.

Following these developments in US Strategy, in March 2002 a policy paper published by the Israeli Ariel Centre for Policy Research raised important concerns about Israeli deterrent capabilities against Iraq and Iran. At the same time, Louis René Beres, Professor of International Law at Purdue University, urged the launch of a research project, "Project Daniel", to advise Prime Minister Ariel Sharon on the growing threat of acquisition of WMD's by an enemy state or by a non-state actor. The outcome of "Project Daniel"³⁷, "a private effort to identify the overriding existential threats to Israel and their prospective remedies", under the chairmanship of Louis René Beres, was the Report "Israel's Strategic Future", delivered to the Prime Minister on January 16, 2003. A further addendum, drafted in April 2004, to take into account the outcome of Operation "Iraqi Freedom", did not substantially change its conclusions. Taking into account the changed strategic landscape after the First Gulf War (1990), the "Final Report" of "Project Daniel" identified the principal existential threat to Israel in a conventional war by a coalition of Arab States and /or Iran.

Considering, however Israel's vulnerability to Weapons of Mass Destruction, in particular biological and nuclear weapons, «as a consequence of its tiny area, its high population density and its national infrastructure concentrations», the Report focused on three "existential threats":

- 1) Biological/Nuclear Threats from States;
- 2) BN threats from terror organizations;
- 3) BN threats from combined efforts of States and terror organizations.

Once again, the first and foremost recommendation was:

«...to do whatever possible to prevent an enemy coalition from being formed and from coming into possession of WMD. This could include pertinent pre-emptive strikes (conventional) against WMD development, manufacturing, storage, control and deployment centres». While the report stressed the need to continue with the policy of "nuclear ambiguity" in order not to legitimize WMD acquisition in the Middle East, it suggested: «...proceed beyond nuclear ambiguity to certain limited forms of disclosure. This would be the case only if enemy nuclearization had not been prevented». Twelve years later, in 2014, Prof. Beres wrote a joint article with the former Commander in Chief, US Strategic Air Command, General John T.Chain, where he suggested taking the bomb out of the "basement":

«....To this particular point, Israel must: (1) prepare to take its bomb out of the "basement" at the very moment that Iran is expected to cross a verifiable nuclear threshold; and (2) operationalize a recognizable second-strike nuclear force, one that is suitably hardened and dispersed, and that is ascertainably ready to inflict an unacceptable retaliatory salvo against readily-identifiable enemy cities. In properly ending its longstanding position of deliberate nuclear ambiguity, IDF planners will have to determine how much incremental disclosure would be purposeful and cost-

³⁷ BERES L.R. - BELKIND N.R. - BEN I.I. - FISHBEIN R. - PRIDOR A. - TSIDDON-CHATTO Y., *Israel's Strategic Future, Project Daniel, Final Report, Prepared Especially for Presentation to the Hon. Ariel Sharon Prime Minister of the State of Israel*, online, Jerusalem, 2003-2004.

effective. The objective here would be to ensure authoritative Iranian perceptions of both usable and penetration capable Israeli nuclear forces»³⁸.

Moreover, the Report highlighted that:

«Israel will not be able to endure unless it continues to maintain a credible, secure and decisive nuclear deterrent alongside a multi-layered anti-missile defence. This recognizable (second-strike) retaliatory force should be fashioned with the capacity to destroy some 15 high-value targets scattered widely over pertinent enemy states in the Middle East. The overriding priority of Israel's nuclear deterrent force must always be that it preserves the country's security without having to be fired against any target. The primary point of Israel's nuclear forces must always be deterrence *ex ante*, not revenge *ex post*».

In order to allocate in an optimal way the budget resources needed to face the new threats, the Report proposed the adoption of a strategic "Paradigm Shift" from war between classical armies to the expanding threats represented by the short-range threat of terrorism and the long-range threat of WMD and ballistic missiles. To cope with those threats Israel should retain its qualitative edge and increase its reliance on new technologies long-range, accurate, real-time strategic intelligence.

5. Operation "Orchard" or "Outside the Box"

The appointment, in 2002, by Prime Minister Ariel Sharon of the new chief of the Mossad, his old comrade in arms, General Meir Dagan, would mark a significant shift in the counterproliferation strategy of Israel, in particular, with regard to Iran. Two intelligence failures occurred at the beginning of Dagan's term as Director of the Mossad. The first was about Libya, whose strive for of nuclear weapons, with the help of the AQK network, went unnoticed by Israel. It was stopped only by a successful joint US- British counterproliferation operation.

The second, temporary setback, which later changed into another exemplary intelligence and counterproliferation operation, was about Syria and the construction of a North Korean supplied nuclear reactor³⁹.

According to the conventional wisdom prevailing in the Israeli intelligence community, the Syrians had been building, with North Korean assistance, a deterrent capability based on ballistic missiles and chemical warheads, with no intention to go nuclear. In fact, under the cover of a scientific co-operation agreement with North Korea (2002), Bashar al Assad had chosen a nuclear option with North Korean material and technical advice and Iranian financial support.

However, since 2004 the Israeli Military Intelligence Directorate, known as Aman (*Agaf HaModi'in*, intelligence section), through its SIGINT Unit 8200 (*Yehida Shmone Matayim*)⁴⁰ had spotted the site of Al Kibar by monitoring the radio traffic between Syria and North Korea. In 2005, the visit to Damascus of Mohsen Fakrizadeh Mahabadi, the head of Iran's "Project 111" on nuclear warheads design, did not raise the Israeli intelligence's suspicions. The visit was put in relation to the development of chemical warheads.

³⁸ BERES L.R. - CHAIN J.T., *Living with Iran :Israel's Strategic Imperative*, «BESA Center Perspective Paper» no.249, Ramat Gan, 2014

³⁹ BODANSKY Y., *Nuclear Ambition and the Importance of Intelligence, Strategies and Politics*, «Institut für Strategie-Politik-Sicherheits-und Wirtschaftsberatung, ISPSW Strategy Series: Focus on Defence and International Security», Issue no.543, Berlin, 2018

⁴⁰ CORDEY S., *Trend Analysis: the Israeli Unit 8200 - an OSINT-Based Study*, «Center for Security Studies», ETH, Zürich, 2019

In early 2006, the chief of Research and Analysis of Aman, Colonel Eli Ben Meir, established a dedicated team to investigate Syria's nuclear project. In December of the same year, the Iranian General Ali Reza Asgari defected to the Mossad and revealed that the North Koreans were involved in a "huge special nuclear programme" in Syria financed by Iran. Meir Dagan, therefore, sent his teams of operatives to Europe to gather further evidence⁴¹.

The intelligence obtained by Asgari was confirmed by the search of a Syrian official's hotel room in London, in December 2006, and by another one in Vienna, in March 2007. The Mossad stole from the laptop of the Chairman of the Syrian Atomic Energy Agency, Ibrahim Othman, dozens of pictures of the interior of a graphite-moderated nuclear reactor, a copy of the one already operating in Yongbyon. Among those picture was the one, taken at Al Kibar, of Chon Chi Bu, a leading North Korean nuclear scientist. Later, in August, an Israeli commando (*Sayeret Matkal*) went to the site to gather soil samples and get undisputed evidence of the construction of a nuclear plant.

Taken by surprise by the news of the unexpected Syrian nuclear program, the Israeli Prime Minister, Ehud Olmert, quickly realized that the Syrians would have loaded the reactor with nuclear fuel in a few months. Once again, the "Begin Doctrine" required a timely pre-emptive action to destroy it. Olmert tried very hard to persuade President Bush to act alongside Israel. He also suggested that a strike on the nuclear reactor would "kill two birds with one stone" by disrupting the Syrian nuclear programme and deterring Iran⁴².

After prolonged interagency coordination, which saw the contrary advice of both the Secretary of State, Condoleeza Rice and the Secretary of Defence, Robert Gates with only Vice-President "Dick" Cheney in favour, Bush declined to join Israel in a pre-emptive strike. Following the Secretary of State's advice, Bush decided to take the issue to the UN Security Council. Before taking such a step, Bush informed Olmert, who said that the diplomatic option was not viable.

Olmert once again stressed that the Al Kibar reactor was "an existential threat to Israel" and, therefore, he had to deal with the reactor before it went "hot". The Bush's doctrine of pre-emption had faded away, as the US suffered from "post-Iraq syndrome" but the "Begin doctrine" was still in force. Eventually, Bush did not give Israel a "green light" nor a "red light"⁴³. On September 1st, Israeli officials tipped off the US and later, through the Intelligence Service, the UK, that preparations were almost complete.

The final push for action came on September 3rd when a North Korean ship docked in Tartus and unloaded a cargo of "cement", most likely nuclear fuel for the reactor⁴⁴. On September 5th, Olmert launched Operation "Orchard" (also known as "Outside the Box"): an air raid over Al Kibar, flawlessly executed by four F15I's and four F16I's of the Israeli Air Force.

On that night (September 6th), the eight fighter-bombers destroyed the nuclear reactor by dropping eighteen tons of bombs on the target. Unit 8200 had jammed Syrian radars and deactivated Syrian air- defence systems through a "kill switch".

⁴¹ FOLLATH E. - STARK H., *The Story of "Operation Orchard": How Israel Destroyed Syria's Al Kibar Nuclear Reactor*, «Spiegel», November 2, 2009, Hamburg, 2009

⁴² BASS W., *A surprise out of Zion? Case Studies in Israel's Decisions on Whether to Alert the United States to Pre-emptive and Preventive Strikes, from Suez to the Syrian Nuclear Reactor*, Rand Corporation, Santa Monica, 2015

⁴³ BUSH G.W., *Decision Points*, Crown, New York, 2010

⁴⁴ HERSH S., *A Strike in the Dark*, «New Yorker», February 11, 2008, New York, 2008

A sniper killed the head of the secret nuclear programme, General Muhammad Suleiman almost one year later, on August 1st 2008, while hosting a dinner at his seaside mansion near Tartus.

Contrary to what happened after Operation “Opera”, Olmert did not claim responsibility for the pre-emptive strike. Israel admitted it only 10 years later, on March 21st 2018. Israel’s silence provided a face-saving option to Bashar Al Assad and avoided a Security Council Resolution like the 487 of 1981, which would have forced the US to exercise its right of veto⁴⁵. The Syrian government only accused Israel of violating its airspace. Significantly, only the North Koreans, who had lost some personnel in the strike, protested against the attack. The Israeli Foreign Ministry secretly informed France, Germany and the United Kingdom of the successful outcome of the operation.

The issue came to the attention of the IAEA in April 2008 after the CIA disclosed to the US Congress, which was investigating North Korean proliferating activities, the details of the Israeli strike. The IAEA Director General Mohammed El Baradei, while criticizing the US and Israel for withholding information, simply stated: «The Director General views the unilateral use of force by Israel as undermining the due process of verification that is at the heart of the non-proliferation regime»⁴⁶. El Baradei announced at the June Board of Governors an inspection by the IAEA to the site, which took place on 22-24 June. The Syrians, who had already razed to the ground the remains of the nuclear reactor and removed the debris, had no qualms in accepting the inspection.

Due to improved nuclear forensic techniques and in particular to the careful analysis of environmental samples, the Department of Safeguards of the IAEA could ascertain the presence of four particles of anthropogenic uranium on the site. Following thorough analysis of all available evidence - including space imagery - the IAEA concluded that the destroyed building was, in fact, a copy of the North Korean nuclear reactor in Yongbyon.

After three years of inspections, the damning report presented to the Board of Governors on May 24th, 2011, prompted the adoption⁴⁷, on June 9th, of a Resolution (Gov/2011/41) finding Syria in non-compliance with its Safeguards Agreement and, therefore, with its obligations under the Non Proliferation Treaty. Due to Russian opposition, the Director General could not report the Syrian case to the UN Security Council.

6. The Iranian nuclear issue

The nuclear programme of the Islamic Republic of Iran had been closely followed by the Israeli intelligence, since its revival during the eighties, and had been repeatedly denounced by the Government since 1996. At the beginning of the 2,000’s, however, the attention of both Israel and the US focused on the refurbishment, with Russian assistance, of the nuclear energy plant in Busher.

A German firm, Kraftwerk Union, had started the construction of a nuclear reactor under the Shah in the 70’s. Works were suspended after the 1979 Revolution and the plant had been subsequently targeted by the Iraqi Air Force during the eight years’ war. The Russian Ministry of Energy, in 1995, agreed with Iran the construction of

⁴⁵ Olmert, acting in a different way from Begin in 1981, had previously warned the US and the UK of the impending strike. The diplomatic preparation was more careful in 2007 than in 1981.

⁴⁶ SPECTOR L.S. - COHEN A., *Israel’s Airstrike on Syria’s reactor: Implications for the Nonproliferation Regime*, «Arms Control Today», online, Washington, 2008.

⁴⁷ The author of this essay actively participated in the drafting of the Resolution.

a VVER-1000 (1000MW) Russian nuclear reactor on the remains of the German built reactor. Since then, the USA and Israel had unsuccessfully demanded Russia to rescind the contract, to no avail, as the nuclear plant was under IAEA safeguards and did not present risks of diversion of nuclear material.

The picture completely changed on August 15th 2002 when Ali Reza Jafarzadeh, a representative of the National Council of Resistance of Iran⁴⁸, disclosed at a press conference in a Washington hotel the Iranian clandestine nuclear programme. According to Jafarzadeh, the main Iranian nuclear facility was an underground uranium enrichment plant near Natanz, which hosted cascades of centrifuges. He also revealed the existence of a Heavy Water Production Plant in Arak, which provided evidence of the building of a nuclear reactor to pursue the “Plutonium route” in addition to the “Uranium route”. Moreover, Jafarzadeh added new information on Iran’s secret chemical and biological warfare programme.

While US diplomacy was still struggling to reach an agreement with Russia in order to stem the alleged proliferation threat emanating from the Busher Power Plant, the Iranians, in September, had quietly notified the facilities to the IAEA. The Director General, Mohammed El Baradei, stated in December that the Agency knew of the existence of the previously undeclared nuclear facilities since June.

In November 2002, Prime Minister Sharon, in an interview to “The Times”, called the attention of the US and Russia on the Iranian nuclear issue:

«one of the things I mentioned is that the free world should take all the necessary steps to prevent irresponsible countries from having weapons of mass destruction: Iran, Iraq of course, and Libya are working on a nuclear weapon»⁴⁹.

The Iranians, unlike the Iraqis before Operation Opera, did not pursue exclusively the option of building a nuclear power reactor ostensibly for civilian use but had established a secret, parallel, nuclear programme based mainly on the enrichment technology of centrifuges acquired through the Abdul Qadir Khan network. As in the case of the Kahuta Research Laboratory in Pakistan, the Natanz facility could be easily concealed from aerial and space observation, and preserved from an airstrike. After the first, unsuccessful attempt at blocking the Iranian nuclear programme by diplomatic means pursued between 2003 and 2005 by France, Germany and the UK, the IAEA Board Governors found Iran in noncompliance with its NPT obligations. Diplomatic pressure by the Bush Administration increased and brought about the adoption, in July 2006, of UN Security Council of Resolution 1696, which constituted the legal basis for a system of internationally approved sanctions further developed with UNSCR 1737 (2006), 1747 (2007), 1803, 1835 (2008) and 1929 (2010). According to the Resolutions, Iran should have taken steps «essential to build confidence in the exclusively peaceful purpose of its nuclear programme», primarily by suspending «all its enrichment - related activities».

Consensus in the UN Security Council allowed the Bush and later the Obama Administrations, to build a coalition of likeminded countries to increase economic pressure on Iran, the prime target of economic warfare by the US Department of Treasury and the “Spear” (“Tsiltal”) economic unit of the Mossad.

The conclusions reached in November 2007 by the US intelligence community in the National Intelligence Estimate (NIE) on “Iran: nuclear intentions and

⁴⁸ The National Council of Resistance of Iran is an opposition group made up of different Iranian dissident groups. The EU has never listed the NCRI as a terrorist organization and, in 2012, the US removed it from the list of terrorist organizations. The Islamic Republic of Iran and by the Republic of Iraq considers NCRI as a terrorist organization.

⁴⁹ FARRELL S., *Attack Iran the day Iraq war ends, demands Israel*, «Times Online», London, 2002.

capabilities” risked to jeopardize the Bush Administration counterproliferation efforts. The NIE judged «with high confidence that in fall 2003 Tehran halted its nuclear weapon programme» and assessed «with moderate confidence that Tehran had not restarted its nuclear weapons program as of mid-2007». Therefore, any plan to strike jointly with Israel the Iranian nuclear facilities before the end of the Administration mandate, as the Israeli Government had hoped for, was put aside. However, in February 2008, the Director of the IAEA Department of Safeguards, Olli Heinonen, exposed the real military nature of the Iranian nuclear programme in a highly classified briefing for the Board of Governors, based on intelligence “with a 90-percent likelihood of being authentic”. The briefing, which would go down in history as “Chariots of Fire” from the soundtrack that accompanied an Iranian film of a simulated nuclear explosion, at least reinforced the sanctions track.

The diplomacy of sanctions launched by the United States required close co-operation with its close allies: France, Germany, the United Kingdom and Italy, in order to steer the EU into adopting tougher sanctions than those imposed by the Security Council Resolutions, which were the fruit of a compromise with Russia and China. The Coalition of the likeminded countries expanded to include, by the end of 2008, Australia, Canada, Japan and the Republic of Korea, which adopted “national coordinated measures”. In 2009, the discovery by the “Mossad”, French and US intelligence of an undeclared (“impregnable”) facility buried under a mountain near Qom, later called Fordow Enrichment Plant, added further evidence of the military nature of the Iranian nuclear programme.

At the November 2011 meeting of the IAEA Board Governors, the Director General in addition to the usual, discomfiting report on the implementation by Iran of NPT Safeguards, produced a thorough assessment (in the annex) of the “Possible Military Dimensions to Iran’s Nuclear Programme”⁵⁰. The Annex described the covert prosecution of a nuclear military programme by Iran named Project Amad in parallel to the allegedly civilian nuclear programme carried out by the AEOI. The economic warfare against Iran under the Obama Administration reached its peak in 2012. Following the adoption of the JPA (Joint Plan of Action) between the P5+1 (China, France, Russia, UK, US + Germany) and Iran in 2013 and the agreement on the Joint Comprehensive Plan of Action of 2015, implemented through UNSCR 2231, the system of UN approved economic sanctions was dismantled while many US national sanctions remained into force. The JCPoA required to eliminate all of its usable 20%-enriched uranium and 98% of its LEU and to limit its LEU stockpiles to 300 Kg for 15 years. In addition, Iran had to remove 14,000 of the centrifuges installed in Natanz⁵¹.

Actually, the JCPoA had only slowed down the enrichment activities of Iran without depriving it of the capabilities to expand its production after the expiry of the arrangement. Furthermore, the arrangement reached between the P5+1 and Iran inhibited the IAEA’s inquiry of Iran’s covert military programme. The Agency in its 2015 *Final Assessment on Past and Present Outstanding Issues Regarding Iran’s Nuclear Program* assessed that it had «no credible indications of activities in Iran relevant to the development of a nuclear explosive device after 2009».

⁵⁰ IAEA Board of Governors, *Implementation of the NPT Safeguards Agreement and relevant provisions of Security Council resolutions in the Islamic Republic of Iran*, GOV/2011/65, 8 November 2011, Vienna, 2011.

⁵¹ FITZPATRICK M. – ELLEMAN M. - IZEWICZ P., *Uncertain future: The JCPoA and Iran’s nuclear and missile programmes*, IISS, Routledge, London, 2019

The Israeli government was the only one, amidst the “Peace in Our Time” mood that pervaded the western States, to openly criticize and oppose the deal. Prime Minister Netanyahu had addressed the US Congress in joint session in March, before the signature of the deal. On that occasion, he described the incoming agreement as a “bad deal” because it would have allowed Iran to get nuclear weapons by keeping its infrastructure in place. When the deal was signed in Vienna, on July 14th 2015, Netanyahu defined it a “capitulation” and “a mistake of historic proportions”. A majority of the Israeli parliament, the Knesset, and of public opinion shared the Prime Minister’s assessment. Scepticism was also widespread in the US Congress, not only in the Republican but also in the Democratic Party.

In January 2018, the Mossad stole from a warehouse in the Turkazabad district of Tehran almost 100,000 documents (50,000 pages and 163 compact discs) later known as the “Iranian nuclear archive”⁵². In April, Prime Minister Netanyahu shared the contents of the archive with President Trump. He also shared the archive with the IAEA and mentioned it in his statement at the 78th UN General Assembly. As consequence, the Trump Administration withdrew from the JCPoA and adopted the “Maximum Pressure” strategy, reintroducing US comprehensive sanctions against Iran.

The information contained in the “nuclear archive”, confirmed and completed the picture sketched by the IAEA in 2011. Iran had launched the Amad Plan with the aim to produce five nuclear weapons by early 2004: four deliverable warheads for the Shahab 3 IRBM, and another one for testing underground⁵³. By the end of 2003, the Amad Plan had already produced the design for a nuclear warhead to be delivered by a Shahab3. Following a decision by the Supreme Guide, the Amad Project was discontinued. The nuclear programme was split in two parts: an overt one, focused on the production of LEU and subject to IAEA inspections; and an undercover component, SPND, under the direction of Mohsen Fakhrizadeh Mahabadi, focused on nuclear weaponization.

While the IAEA has not publicly discussed the “nuclear archive”, soon after its discovery the Agency began a new safeguards investigation initially focussed on the same facility, in the Turkazabad district of Tehran, where the Mossad retrieved the documents. The inspectors detected at the site “natural uranium particles of anthropogenic origin”. The Agency subsequently investigated three additional sites in Iran, where it found evidence of undeclared nuclear materials and activities. In his report to the Board of Governors (November 15th, 2023) the Director General concluded that: « In the absence of any technically credible explanations from Iran, the Agency has not changed its assessment either of the undeclared nuclear-related activities in the four locations [...] or of the origin of the uranium particles of anthropogenic origin found at three of these four undeclared locations»⁵⁴.

7. Dealing with the Iranian nuclear threat: Meir Dagan’s strategy

In May 2003, soon after the overthrow of Saddam’s regime, a meeting among Israel’s intelligence agencies took place to discuss the counterproliferation strategy

⁵² SANGER D. - BERGMANN R., *How Israel, in Dark of Night, Torched Its Way to Iran’s Nuclear Secrets*, «New York Times», New York, 2018

⁵³ ALBRIGHT D. – BURKHARDT S., *Iran’s Perilous Pursuit of Nuclear Weapons*, Institute for Science and International Security, independently published, Washington, 2021

⁵⁴ IAEA Board of Governors, *NPT Safeguards Agreement with the Islamic Republic of Iran*, November 15 2023, Vienna, 2023

to counter the Iranian nuclear threat, based on the outcome of a four-month long drafting of a paper by the Mossad⁵⁵. The starting assumption of the Deputy Director of the Mossad, Tamir Pardo, was that Iran, being a technologically advanced state with economic resources, in the long term would attain the goal of manufacturing “the bomb”. To prevent such an outcome Israel had three options:

- a) to conquer Iran;
- b) to bring about regime change;
- c) to let the current regime understand that the price to be paid to get the bomb would be much higher than to abandon the project.

Being the first two options outside the reach of Israel, only the third option was viable.

Dagan, therefore, drew the following conclusion:

«In the meantime, until they reach the conclusion that it’s not worth it for them we must employ a number of means to delay again and again their attainment of a bomb so that at the breaking point, they will not yet be armed with the weapon».

The five pillars of Dagan’s strategy were:

- I) strong international diplomatic pressure on Iran;
- II) economic warfare through smart sanctions;
- III) support to Iranian minorities and opposition groups;
- IV) disruption of consignments of equipment and raw materials for the nuclear program;
- V) covert operations, including the sabotage of nuclear and missile facilities and targeted killings of key scientists of the Iranian nuclear programme.

The implementation of the Dagan’s strategy required close coordination with the US. In 2006, President Bush and Prime Minister Olmert concluded a bilateral agreement on intelligence co-operation, with the participation of the CIA, the NSA, the Mossad and Aman, which required a commitment to reveal sources and methods (“total mutual striptease”).

8. Operation “Olympic Games”

In 2006, the Bush administration started planning a cyber operation against Iran’s nuclear infrastructure as a substitute for a kinetic operation. Previously, according to media reports, the CIA had sabotaged the Natanz enrichment plant causing the destruction of 50 centrifuges. The operation had involved the procurement of defective power supply units by some Swiss engineers. Both the National Security Administration (the SIGINT and cyber intelligence agency) and the CIA gathered intelligence from the German firm Siemens, in order to target the Supervisory Control and Data Acquisition System (SCADA) of the Natanz Enrichment Plant⁵⁶. The next step was to involve the Israelis in what eventually became known as Operation “Olympic Games”, supposedly in reference to the five-ring symbol of the games because it involved the intelligence agencies of five countries (US, Israel, the Netherlands, Germany and either the UK or France)⁵⁷.

⁵⁵ BERGMANN R., *Rise and Kill First, the Secret History of Israel’s Targeted Assassinations*, Random House, New York, 2018.

⁵⁶ KAMINSKY M.A., *Operation “Olympic Games”. Cyber Sabotage as a tool of American intelligence aimed at counteracting the development of Iran’s nuclear programme*, «Security and Defence Quarterly», War Studies University, online, Warsaw, 2020.

⁵⁷ WINER S., “Dutch Mole” planted Stuxnet virus in Iran nuclear site on behalf of CIA, Mossad, «Times of Israel» 3 September 2019, online, Jerusalem, 2019

Therefore, Unit 8200 joined NSA in developing the first, purpose-made cyber weapon, a computer worm that the Americans called “the bug” and later took the name of Stuxnet after its discovery by the cybersecurity company Symantec. In order to test the new worm’s effectiveness, a replica of the Natanz facility was built using the same type of centrifuges (the Pakistani AQK model P-1) as the Iranian ones. In fact, in 2003 the US had acquired the centrifuges of the discontinued Libyan nuclear programme. Further tests were performed in laboratories of US Department of Energy and at the Israeli nuclear power plant of Dimona. The first cyber-attacks against Natanz took place already in December 2008, following the order of President Bush. Assuming office in January 2009, the new President, Barack Obama, urged by his predecessor to continue the operation, not only stayed the course but also ordered to intensify the attacks⁵⁸.

Since the SCADA systems of Natanz were off-line, a Dutch engineer working for the Dutch Intelligence agency AIVD installed the virus in the SCADA Systems through an external USB memory stick. The virus, which remained undetected until 2010, caused the destruction of around 1,000 centrifuges at Natanz and a delay of at least one year in the Iranian nuclear programme. Eventually, the virus went online and spread to 100,000 computers worldwide, causing its detection by a Belarusian software firma as well as a by Symantec. Due to its specific targeting it seems that Stuxnet did not damage infected computer systems outside of Iran. “Olympic Games” was successful despite the low expectations of some of the US planners that viewed the cyber-attack as being no more than an effort to buy time and “throw a little sand in the gears”. It was, however, a tactical victory not a strategic one. The Iranians after the virus discovery in 2010 built up their firewalls and, in 2012, started retaliatory actions that forced the US Cyber Command to set up a Cyber National Mission Force (CMNF) to counter Iranian threats in cyberspace⁵⁹. The Obama Administration, however, made contingency planning for a broader operation involving kinetic strikes to prevent Iran from getting the bomb. In 2010 the Secretary of Defence, Robert Gates submitted a memorandum to the President for a possible military option. Within this framework, the Pentagon drafted a contingency plan dubbed “Nitro-Zeus”, which foresaw wide-ranging cyber-attacks aimed at disabling Iran’s air defences, communication systems and crucial parts of the power grid in preparation of the kinetic operation. “Nitro-Zeus” also included a separate CIA operation to disable the Fordow Enrichment Plant. The planning process, however, remained a contingency one and the Obama administration shelved it after it chose to negotiate a nuclear deal with Iran.

9. The shadow war⁶⁰

While the cyber war unleashed by the US Cyber Command, the NSA and Unit 8200 was an entirely new kind of warfare, Dagan and his successors continued to resort to covert operations similar to the pattern set by “Operation Damocles”, by targeting the scientists involved in the nuclear and missile programme. In 2007, Ardeshir Hosseinpour, a scientist working at the Isfahan uranium plant died under mysterious circumstances. In January 2010, a booby-trapped motorcycle parked near his car

⁵⁸ SANGER D., *Confront and Conceal. Obama’s Secret Wars and Surprising Use of American Power*, Random House, New York, 2012

⁵⁹ AUSTIN G. - TAY K.L. - SHARMA M., *Great Power Offensive Cyber Campaigns, Experiments in Strategy*, IISS Research Paper, online, London, 2022

⁶⁰ KATZ Y. - HENDEL Y., *Israel vs Iran: the shadow war*, Potomac Books, Washington, 2012

killed another top scientist, Masoud Alimohammadi. In November of the same year, another scientist Majid Shariari died in a bomb attack and another, Fereydoun Abbasi, who later became the Director of the AEOI, narrowly escaped death. By the end of 2010, the Iranian nuclear programme, despite cyber sabotage, economic sanctions and targeting its nuclear scientists, had only slowed down⁶¹. Prime Minister Benjamin Netanyahu had succeeded in 2009 and had formed a coalition government with the Labour Party leader, and former Prime Minister, Ehud Barak as Defence Minister. Both Netanyahu and Barak had reached the conclusion that Israel should be ready to launch an airstrike on Iran's nuclear facilities. To this end, the Israeli Defence Forces should prepare for an attack and an almost certain counterattack by Iran and its, proxy, Hezbollah, which had built, after the 2006 war, an arsenal of 50,000 rockets and missiles. In September 2010, at cabinet meeting, the Prime Minister asked the Chief of General Staff, General Gaby Ashkenazi, to place the IDF at "0 plus 30", or "30 days from an operation". Due to the strong opposition of the Chief of General Staff and of the Directors of the intelligence and security services (Mossad and Shabak⁶²), the Prime Minister and the Minister of Defence had to put aside their plans and the Mossad Director had to go.

The new Mossad Director and former Deputy Director, Tamir Pardo, followed in the steps of his predecessor adopting the same strategy. In 2011, he opposed, on the same grounds of his predecessor, a new request by Netanyahu to Chief of Staff, General Benny Gantz to start preparation for an airstrike on the Iranian nuclear facilities.

The first targeted killing occurred in July 2011, with an ambush in Teheran that took the life of Darioush Rezaeinejad. A bomb attack in January 2012 followed, killing an engineer working in Natanz, Mostafa Ahmadi Roshan. The targeted killings, according to information gathered by Mossad, were quite effective in causing "white defection", the refusal of Iranian scientists to work for the nuclear programme. According to the CIA Director, Michael Hayden, who more than once assured the President that the Agency had nothing to do with the killings, the death of those scientists might have had an impact on the Iranian nuclear programme. Cyber-attacks on computer networks (CAN) escalated between 2011 and 2012. More malwares followed Stuxnet: "Stars" and "Duqu", in 2011, and "Wiper" and "Flame" in 2012. Economic warfare proceeded relentlessly and, in August 2012, the head of the "Spear" unit forecasted bankrupt for Iran by the end of the year. Pardo himself was convinced that two years of further economic and diplomatic pressure would have brought Iran to its knees. The Iranians, however, reacted to the new wave of assassinations by cracking two Mossad networks of Iranian agents of the Mossad and displaying them on television. Iran, moreover, with the support of Hezbollah, retaliated by launching a wave of 20 terror attacks, mostly against Israeli embassies in: Azerbaijan, Georgia, India, Kenya and Thailand. All these attacks failed miserably, causing great embarrassment to the elite Al Quds force. The only "success" was the bombing of a tourist bus carrying Israeli tourists in Bulgaria in July 2012⁶³. In the cyber domain, after the Stuxnet setback, the Iranians reacted by establishing, in November 2010, the "Cyber Defence Command" under the overview of the National Passive Defence Organization, the organization tasked

⁶¹ BERGMAN R., *When Israel Hatched a Secret Plan to Assassinate Iranian Scientists*, «Politico», March 5, 2018, Washington, 2018

⁶² The acronym Shabak or Shin Beth in Hebrew refers to the General Security Service.

⁶³ VICK K., *Spy fail: Why Iran is losing its covert war with Israel*, «Time», February 13, 2013, New York, 2013

with protecting critical infrastructure, first and foremost the nuclear facilities. After reinforcing cyber defence, however, Iran engaged in offensive cyber operations, mainly aimed at Israeli, Saudi and US targets. Retaliating to a malware attack against an Iranian oil facility, in 2012 Iran launched a cyber-attack on Saudi Aramco. During 2012-2013 Iranian hackers unleashed a distributed denial of service (DDoS) campaign against US banks and the US stock exchange. Iran launched another large-scale DDoS attack against the Israeli Defence Force infrastructure during the 2014 Gaza War⁶⁴.

In 2012, with US presidential elections approaching, both Netanyahu and Barak were eager to launch an airstrike before it was too late, according to the principles of the Begin doctrine.

In February 2012, following the Iranian announcement of the transfer of 20% enrichment activities to the Fordow, deeply buried, underground facility, Barak declared that: «The Iranian military nuclear programme...is about to enter the zone of immunity, after which the Iranian regime will be able to complete the programme without effective interruption and at a time it finds convenient».

Barak clearly explained his argument by saying: «the dividing line may pass not where the Iranians decide to break out of the non-proliferation treaty and move toward a nuclear device or weapon, but at the place where the dispersal, protection and survivability efforts will cross a point that would make a physical strike impractical». The visible Israeli eagerness to launch an attack on Iran, even without US support, pushed the Obama Administration to start negotiations with Iran in Oman that would lead to the conclusion of the Joint Comprehensive Plan of Action in 2015. Netanyahu did not dare to launch an attack while negotiations were under way and postponed the decision until the conclusion of the JCPOA («the Iran nuclear deal»). The deal, which he contested and opposed, forced him to cancel the strike plan for the near future.

10. Decline and fall of the Iran nuclear deal: the “campaign between wars”

Newly elected President Donald Trump reverted his predecessor’s policy towards Iran and relaunched the strategic relationship with Israel, which had declined during the Obama Administration. Trump terminated, in 2018, the US participation in the JCPOA and re-imposed sanctions lifted under the deal. The Administration adopted a strategy of “Maximum Pressure”, against Iran. Pivoting on the traditional alliance with Sunni moderate States, Trump began the diplomacy of the Abraham accords aimed at isolating Iran and providing a new framework for the resolution of the Israeli-Palestinian conflict. The strategy of “Maximum Pressure” included granting widened powers to the CIA, under the direction of Mike Pompeo, to pursue cyber offensive operations against Iran’s infrastructure. In 2019, the US launched new cyberattacks on Iran in retaliation for a drone and missile attack against Saudi oil facilities.

Realizing the high political and operational risks of an air campaign against Iran’s nuclear facilities, which could prove not to be decisive, both Israel and the US have opted for non-military options such as diplomatic pressure, economic warfare and the resort to “grey warfare” (the “shadow war”): cyber-attacks, sabotage and other covert operations. Dagan’s and Pardo’s strategy is a case in point.

⁶⁴ DEFENCE INTELLIGENCE AGENCY, *Iranian Military Power, ensuring regime survival and securing regional dominance*, Washington, 2019

The “shadow war” against Iran is part of the broader “campaign between wars” or in its Hebrew acronym, “*mabam*”, described in the IDF 2015 strategy⁶⁵ (updated in 2018), whose goal is “to constantly preserve the balance of regional trends in Israel’s favour”. “*Mabam*” involves taking preventive actions, particularly covert and clandestine operations, to regularly weaken enemy capabilities and prevent the acquisition of advanced capabilities.⁶⁶ It is an exhaustion or attrition strategy, aimed at delaying, which has replaced the annihilation or disruption strategy based on airstrikes.

Since 2020, acts of sabotage and cyber-attacks against Iran’s nuclear facilities have intensified. In July 2020, an explosion caused extensive damage to the Natanz factory producing advanced IR-4 and IR-6 centrifuges. Another explosion in April 2021 at Natanz caused the destruction of thousands of centrifuges. An attack carried out by quadcopter drones launched from the Iranian territory struck another centrifuges factory in Karaj in June 2021.

The “shadow war” reached a climax with the assassination, in November 2020, of Mohsen Fakrizadeh Mahabadi, Iran’s Oppenheimer and the long serving mastermind of the nuclear weapons programme. Suicide drones attacks on sensitive military facilities in the Parchin military complex and in Isfahan took place in 2022 and 2023. In the meantime, Israel continued to display its readiness to launch an airstrike with frequent and well publicized exercises of its air force jointly with western partners such as the US and Greece. The goal was to demonstrate the ability of the IAF refurbished F-15 fighter-bombers (F-15 “I”) and later of the fifth generation F-35 (“Adir”) to strike at Iran’s nuclear targets. According to former Chief of the IAF, Maj General Amr Eshel, the IAF’s strike rate has «doubled twice» in recent years, meaning that several thousand targets can be hit within 24 hours, every 24 hours⁶⁷.

Conclusion

“Copenhagening” a potential enemy by “killing in the cradle” its nuclear programme has been the strategic rationale of the “Begin Doctrine”. The Doctrine was successfully implemented in the Syrian case too (“operation Orchard”). The Iranian case, however, is different. One of Meir Dagan’s predecessors, Danny Yatom, highlighted that the situation with Iran was very different from the one with Iraq and Syria, where there was only one target in both countries. «The Iranians – according to Yatom – from the beginning spread their nuclear sites and also dug their facilities deep into the ground and Israel lacked the bunker-busters to destroy them». According to former National Security Adviser, Major General (Res) Uzi Dayan, «With the right intelligence, it is possible to destroy a single reactor, but in Iran it is much more complicated as there are many targets in quite a big country; Also, Iran is much farther away from Israel so it is tougher to do such a job».

At the beginning of the XX Century Admiral von Tirpitz built up a “*Risikoflotte*”, a fleet weaker (2/3) than the Royal Navy but that could be defeated only at the price

⁶⁵ IDF CHIEF OF GENERAL STAFF, *The IDF Strategy*, Tel Aviv, online, 2016

⁶⁶ YOSSEF A., *Israel campaign between the wars: lessons for the United States?* «Modern War Institute at West Point», May 27, 2021, online, West Point (NY), 2021

⁶⁷ LAPPIN Y., *How the IDF Is Preparing for Multi-Front War*, «BESA Center Perspective Paper» no.746, online, Ramat Gan, 2018

of a Pyrrhic victory⁶⁸. However, before reaching the immunity from attack assured by “a respectable fleet”, Germany had to pass through a “danger zone” (“*Gefahrenzone*”), where the fleet would have been exposed to a British preventive strike or, according to the jargon of the time, to “Copenhagening”⁶⁹. In 1909 Tirpitz estimated a “danger zone” of about five years before Germany would have sufficient ships to deter a British attack. Likewise, the “danger zone” of Admiral Tirpitz may be compared to the infancy of a nuclear programme.⁷⁰ Iraq and Syria did not see the end of the “danger zone”. Both proliferation efforts were frustrated by effective, surgical pre-emptive strikes, establishing a pattern of conventional deterrence vs nuclear proliferation. The Iranian nuclear programme, however, as foreseen by Ehud Barak in 2012, may have already left the “danger zone” and entered the “zone of immunity”, «.....at the place where the dispersal, protection and survivability efforts will cross a point that would make a physical strike impractical».

Precisely the point indicated by Barak marks the end of the “danger zone”, or, in other terms, the achievement of “an impregnable break-out capability”. In that case, it would not make any difference how much time the Iranians still need to manufacture a nuclear device and get a “risk-deterrent”.

It is clear that the Iranians, far from “rushing to the bomb” by testing one device in order to get out of the “danger zone”, as their North Korean friends have done, are steadily increasing their production capacity. Even in the case of an interruption due to an airstrike which would, inevitably, slow down the programme for a couple of years or more, the “dispersal, protection and survivability efforts” could well preserve the bulk of the nuclear infrastructure.

Thanks to its relentless undercover activities, Iran is currently closer to produce nuclear weapons “on demand”. Following the US withdrawal from the JCPOA Iran restarted enrichment activities above the agreed upon 3,67% limit, up to 4,5% and 60% and, at the same time re-installed more advanced centrifuges at the Natanz enrichment plant. The Institute for Science and International Security analysed the contents of the latest reports of the Director General to the IAEA Board of Governors (November 13, 2023, *Verification and monitoring in the Islamic Republic of Iran in light of United Nations Security Council resolution 2231(2015)* and November, 15 2023, *NPT Safeguards Agreement with the Islamic Republic of Iran*). According to the Institute Iran’s stocks of enriched uranium and its centrifuge capacity combined are sufficient to produce Weapons Grade Uranium for: six nuclear weapons in one month, eight in two months, ten in three months, eleven in four months, and twelve in five months⁷¹. According to an Israeli intelligence estimate once Iran makes a decision to build a nuclear weapon, it would need about two years to build the first missile-deliverable nuclear weapons⁷².

Should Iran acquire nuclear status, according to the conclusions of “Project Daniel” and subsequent updates, Israel may be compelled to reconsider its own policy of

⁶⁸ STEINBERG J., *Yesterday's Deterrent. Tirpitz and the Birth of the German Battle Fleet*, Macdonald, London, 1965

⁶⁹ VON TIRPITZ A., *My Memoirs*, Volume 1, page 160, Dodd, Mead and Company, New York, 1919

⁷⁰ BYBELEZER C., “Begin Doctrine” At Bay: *Why Israel Did Not End Iran's Nuclear Program In Its Infancy*, «The Medialine», June 6th, 2018, online, New York, 2018

⁷¹ ALBRIGHT D. – BURKHARD S. - FARAGASSO S. – STRICKER A., *Analysis of IAEA Iran Verification and Monitoring Report – November 2023*, «Institute for Science and International Security», November 20, 2023, online, Washington 2023

⁷² ALBRIGHT D., *Iran Building Nuclear Weapons*, «Institute for Science and International Security» December 5, 2022, online, Washington 2022.

nuclear “opacity” – “taking the bomb out from the basement” – moving towards partial or complete disclosure. At the same time, Israel should review its deterrence options and adopt adequate nuclear doctrine and strategy for the actual employment of its presumptive nuclear weapons⁷³.

Finally, the Iranian nuclear threat is not only an existential threat to Israel, to the Middle East as well as to Europe itself. Iran’s achievement of the status of a nuclear weapon state would sound the death knell for the current nuclear non-proliferation regime based on the Non-Proliferation Treaty.

Bibliography

AIRAPETOV O. - MENNING B., *Ataque sorpresa a Port Arthur*, «Desperta Ferro: contemporanea» n.18, pag 14-19, Madrid, 2016

ALBRIGHT D. - BURKHARD S. - FARAGASSO S. - KEENAN L. - STRICKER A., *Illicit Trade Networks. Connecting the Dots. Characterizing and Drawing Lessons from Tactics and Methods of Illicit Procurement to Improve Counterproliferation, Vol 1: Case Studies and Findings*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2020.

ALBRIGHT D. - BURKHARD S., *Iran’s Perilous Pursuit of Nuclear Weapons*, Institute for Science and International Security, independently published, Washington, 2021

ALBRIGHT D. - BURKHARD S. - FARAGASSO S. - STRICKER A., *Analysis of IAEA Iran Verification and Monitoring Report – November 2023*, «Institute for Science and International Security», November 20, 2023, online, Washington 2023

Anonymous, *Trouble for 333*, «Time, Magazine», 5 April 1963, Washington, 1963

Anonymous, *Who has the Bomb*, «Time Magazine», 3 June 1985, Washington, 1985

AUSTIN G. - TAY K. L. - SHARMA M., *Great Power Offensive Cyber Campaigns, Experiments in Strategy*, «ISS Research Paper», online, London, 2022

BASS W., *A surprise out of Zion? Case Studies in Israel’s Decisions on Whether to Alert the United States to Preemptive and Preventive Strikes, from Suez to the Syrian Nuclear Reactor*, Rand Corporation, Santa Monica, 2015.

BERES L.R. - BELKIND N. - BEN I.I. - FISHBEIN R. - PRIDOR A. - TSIDDON-CHATTO Y., *Israel’s Strategic Future, Project Daniel, Final Report, Prepared Especially for Presentation to the Hon. Ariel Sharon Prime Minister of the State of Israel*, Jerusalem, 2003-2004, online.

BERES L.R. - CHAIN J.T., *Living with Iran: Israel’s Strategic Imperative*, Perspective Paper no.249, The Begin-Sadat Center for Strategic Studies, Bar Ilan University Ramat Gan, 2014.

BERES L.R., *Russia’s war against Ukraine-Impacts on Israeli Nuclear Doctrine and Strategy*, «Mideast Security and Policy Studies», no.200, The Begin-Sadat Center for Strategic Studies, Bar Ilan University, Ramat Gan, 2023

⁷³ BERES L.R., *Russia’s war against Ukraine-Impacts on Israeli Nuclear Doctrine and Strategy*, «Mideast Security and Policy Studies», no.200, The Begin-Sadat Center for Strategic Studies, Bar Ilan University, Ramat Gan, 2023

- BERGMAN R., *Rise and Kill First, the Secret History of Israel's Targeted Assassinations*, Random House, New York, 2018.
- BERGMAN R., *When Israel Hatched a Secret Plan to Assassinate Iranian Scientists*, «Politico», March 5, 2018, Washington, 2018
- BJERG H., *To Copenhagen a Fleet, The British Pre-emptive Seizure of the Danish-Norwegian Navy, 1807*, «International Journal of Naval History», Volume 7, Number 2, London, 2008
- BODANSKY Y., *Nuclear Ambition and the Importance of Intelligence, Strategies and Politics*, «Institut für Strategie-Politik-Sicherheits-und Wirtschaftberatung Strategy Series: Focus on Defence and International Security», Issue no.543, Berlin, 2018
- BUSH G.W., *Graduation Speech*, West Point, 2002.
- BUSH G.W., *Decision Points*, Crown, New York, 2010
- BYBELEZER C., *"Begin Doctrine" At Bay: Why Israel Did Not End Iran's Nuclear Program In Its Infancy*, «The Medialine», June 6th, 2018, online, New York, 2018
- COHEN A., *Israel and the Bomb*, Columbia University Press, New York, 1999.
- COHEN A., *Israel's Worst Kept Secret*, Columbia University Press, New York, 2010.
- COOPER T. - BISHOP F., *Target; Saddam Reactor*, «Air Enthusiast», March-April 2004, Issue 110, online, Key Publishing, Stamford, Lincolnshire, 2004
- CORDEY S., *Trend Analysis: the Israeli Unit 8200 - an OSINT-Based Study*, Center for Security Studies, ETH, Zürich, 2019.
- CORRELL J.T., *Air Strike at Osirak*, *Air Force Magazine*, online, April 2012, Washington, 2012.
- DAYAN M., *Story of My Life*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1976.
- Defence Intelligence Agency, *Iranian Military Power, ensuring regime survival and securing regional dominance*, Washington, 2019
- FARRELL S., *Attack Iran the day Iraq war ends, demands Israel*, «Times Online», London, 2002.
- FISCHER D., *History of the International Atomic Energy Agency: the first forty years*, IAEA, Vienna, 1997
- FOLLATH E. - STARK H., *The Story of "Operation Orchard": How Israel Destroyed Syria's Al Kibar Nuclear Reactor*, «Spiegel», November 2, 2009, Hamburg, 2009
- FITZPATRICK M. - ELLEMAN M. - IZEWICZ P., *Uncertain future: The JCPoA and Iran's nuclear and missile programmes*, IISS, Routledge, London, 2019
- HOBSON R., *The German School of Naval Thought and the Origins of the Tirpitz Plan 1875-1900*, Forsvarstudier 2, Oslo, 1996
- HERSH S., *A Strike in the Dark*, «New Yorker», February 11, 2008, New York, 2008
- IAEA Board of Governors, *Implementation of the NPT Safeguards Agreement and relevant provisions of Security Council resolutions in the Islamic Republic of Iran*, GOV/2011/65, November 8, 2011, Vienna, 2011.

IAEA Board of Governors, *Verification and monitoring in the Islamic Republic of Iran in light of United Nations Security Council resolution 2231(2015)*, November 13 2023, Vienna, 2023

IAEA Board of Governors, *NPT Safeguards Agreement with the Islamic Republic of Iran*, November 15 2023, Vienna, 2023

IDF Chief of General Staff, *The IDF Strategy*, Tel Aviv, online, 2016

Israel Ministry of Foreign Affairs, *Press Conference with Prime Minister Begin – IDF Chief of Staff Eitan – IAF Commander Ivry and Director of Military Intelligence Saguy – 9 June 1981*, Foreign Policy, Historical Documents, 1981-1982, online, Jerusalem.

JENNINGS R.Y., *The Caroline and MacLeoud Cases*, «American Journal of International Law», 32, 82-99, New York, 1938, on the case of the steamer Caroline, destroyed in 1837 by the British on the US side of the Niagara River in anticipatory self –defence.

KHAN F., *Eating grass. The making of the Pakistani Bomb*, Stanford University Press, Stanford, 2012

KAMINSKY M.A., *Operation “Olympic Games”. Cyber Sabotage as a tool of American intelligence aimed at counteracting the development of Iran’s nuclear programme*, «Security and Defence Quarterly», War Studies University, online, Warsaw, 2020.

KATZ Y. - HENDEL Y., *Israel vs Iran: the shadow war*, Potomac Books, Washington, 2012

LAPPIN Y., *How the IDF Is Preparing for Multi-Front War*, «BESA Center Perspective Paper» no.746, online, Ramat Gan, 2018

MELMAN Y. - RAVIV D., *Every Spy a Prince: the Complete History of Israel’s Intelligence Community*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.

MERRAT A., *How Iran’s Missile Strategy has rewritten the Rules of Middle Eastern Wars*, «Newlines Magazine», online, 2021.

OREN M., *Six Days of War, June 1967 and the Making of the Modern Middle East*, Random Publishing House, New York, 2002

PERLMUTTER A. - HANDEL M. - BAR J.U., *Two Minutes Over Baghdad*, Frank Cass, London, 2003

PINKUS B., *Atomic Power to Israel’s Rescue: French-Israeli Cooperation, 1949-1957*, «Israel Studies», Chicago, 2002

PRANGE G.W. - GOLDSTEIN D.M. - DILLON K.V., *Pearl Harbor, the Verdict of History*, Penguin Random House, London, 1991

PRESTON D., *Before the Fallout. From Marie Curie to Hiroshima*, Penguin Publishing Group, London, 2006

RABINOWICZ O., *To the people of Israel, this could one day, become a mortal danger*, Wilson Center, Nuclear Proliferation International History Project, online, 2015.

SANGER D., *Confront and Conceal. Obama’s Secret Wars and Surprising Use of American Power*, Random House, New York, 2012

SANGER D. - BERGMANN R., *How Israel, in Dark of Night, Torched Its Way to Iran’s Nuclear Secrets*, «NewYork Times», New York, 2018

SOLOMON J., *The North Korean-Israeli Shadow War*, The Washington Institute for Near East Policy, Washington, 2019.

SPECTOR L.S. - COHEN A., *Israel's Airstrike on Syria's reactor. Implications for the Nonproliferation Regime*, «Arms Control Today», online, Washington, 2008.

STEINBERG J., *Yesterday's Deterrent. Tirpitz and the Birth of the German Battle Fleet*, Macdonald, London, 1965

Yesterday's deterrent, General Considerations on the Construction of Our Fleet According to Ship Classes and designs"

STEINBERG J., *The Copenhagen Complex, 1914*, Journal of Contemporary History 1, no.3, Sage, London, 1966.

US Government, *The National Security Strategy of the United States of America*, Washington, 2002

US Government, *The National Strategy to Combat Weapons of Mass Destruction*, Washington, 2002

TAL D., *Ronald Reagan and Menachem Begin: Bridge across Stormy Waters*, Routledge, London, 2023.

VICK K., *Spy fail: Why Iran is losing its covert war with Israel*, «Time», February 13, 2013, New York, 2013

VON TIRPITZ A., *My Memoirs*, Volume 1, page 160, Dodd, Mead and Company, New York, 1919

WAGHORNE R., *The Most Hateful Decision*, The Critic, online, London, 2020.

WINER S., *"Dutch Mole" planted Stuxnet virus in Iran nuclear site on behalf of CIA, Mossad*, «Times of Israel» 3 September 2019, online, Jerusalem, 2019

YOSSEF A., *Israel campaign between the wars: lessons for the United States?* «Modern War Institute at West Point», May 27, 2021, online, West Point (NY), 2021



Francesco Gaspari

Professore, di ruolo, di Diritto Amministrativo nell'Università Telematica "G. Marconi" (Roma); ivi è anche incaricato di Diritto della Navigazione. Direttore Scientifico di "Diritto e Politica dei Trasporti" (ISSN 2612-5056). Membro del Collegio dei Docenti del Dottorato di Ricerca in "Scienze Giuridiche e Politiche" (Univ. "Marconi"). Direttore del Master di II livello in Scienze della Pubblica Amministrazione (Univ. Marconi). Docente membro della S.S.P.L. (Univ. "Marconi"). E' stato Visiting Professor presso The Dickson Poon School of Law, Centre for European Law (CEL), King's College London (UK). Avvocato Cassazionista.

CENNI SUL PIANO SCUOLA 4.0 E SULLA LEADERSHIP EDUCATIVA: BREVI RIFLESSIONI

ABSTRACT

Nell'attuale quadro regolatorio in materia di istruzione assume particolare importanza il Piano Scuola 4.0, una delle più ambiziose azioni previste dal PNRR in ordine all'istruzione.

Il Piano delinea la "leadership educativa", nell'ambito della quale il tutor scolastico viene a ricoprire una funzione strategica, visto che esso dovrà rapportarsi e dialogare costantemente con lo studente, la sua famiglia e i colleghi.

Il contributo analizza alcune problematiche di rilevanza giuridica che emergono da tale nuovo modello organizzativo in materia di istruzione.

In the current regulatory framework in the field of education, the "School Plan 4.0" ("Piano Scuola 4.0") is of primary importance. It represents one of the most ambitious actions included in the PNRR (the domestic economic recovery plan) with regards to education.

The School Plan outlines the "educational leadership" ("leadership educativa"), within which school tutors play a strategic role, as they are called upon to constantly deal with and work with students, students' families, and colleagues.

The paper deals with some legal issues stemming from such new organizational model in the field of education.

1. Il Piano Scuola 4.0

Con decreto del Ministro dell'istruzione n. 161, del 14 giugno 2022¹, è stato adottato il Piano Scuola 4.0. La denominazione "Scuola 4.0" discende proprio dalla finalità della misura di realizzare ambienti di apprendimento ibridi che possano fondere le potenzialità educative e didattiche degli spazi fisici, concepiti in modo innovativo, e degli ambienti digitali².

¹ Si veda il sito istituzionale del Ministero dell'Istruzione e del Merito: <https://www.miur.gov.it/-/decreto-ministeriale-n-161-del-14-giugno-2022>.

² Piano Scuola 4.0, op. cit., p. 4.

Il Piano Scuola è previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)³ quale strumento di sintesi e accompagnamento all'attuazione delle relative linee di investimento e intende fornire un supporto alle azioni che saranno realizzate dalle istituzioni scolastiche nel rispetto della propria autonomia didattica, gestionale e organizzativa. È diviso in quattro sezioni denominate: *Background* (la prima), *Framework* (la seconda e la terza), *Roadmap* (la quarta)⁴.

“*Background*”, definisce il contesto dell'intervento, ripercorrendo brevemente le principali tappe del processo di trasformazione didattica e digitale della scuola italiana e gli scenari europei di riferimento. Le sezioni “*Framework*” presentano il quadro di riferimento ed i principali orientamenti per la progettazione degli ambienti di apprendimento innovativi (*Next Generation Classrooms*) e dei laboratori per le professioni digitali del futuro (*Next Generation Labs*). L'ultima sezione, “*Roadmap*”, illustra e sintetizza quelli che sono gli *step* di attuazione della linea di investimento “Scuola 4.0”⁵.

Il Piano “Scuola 4.0” è una delle più ambiziose azioni previste dal PNRR per quanto riguarda l'istruzione; quella che avrà, potenzialmente, il maggiore impatto sul futuro del sistema scolastico italiano.

Il Piano Scuola 4.0 si pone in linea di continuità rispetto alle riforme intervenute nell'ultimo trentennio. Si registrano, tuttavia, elementi di discontinuità significativi rispetto al passato, legati ai vincoli e alle condizionalità dell'Unione Europea, ai processi di gestione e di monitoraggio dei progetti, ai possibili interventi amministrativi in caso di inadempienze o mancato rispetto delle scadenze. Si tratta di elementi di non secondaria importanza che incidono, tra l'altro, sulla autonomia degli istituti scolastici e sulla libertà d'insegnamento dei docenti.

Rispetto ai progetti PON⁶ europei, vincolanti per metodologie e finalità, ma volontari e comunque limitati nelle risorse e nelle aree di intervento, il Piano si propone alle scuole come un'opportunità irrinunciabile sia per i fondi messi a disposizione, sia per il livello di innovazione che si può raggiungere.

Sin dalla prima lettura, il Piano presenta profili bensì innovativi, ma discutibili, come il ricorso alla neolingua che da anni caratterizza le politiche educative: si pensi a termini come “*eduvverso*”, “*metaverso*”, “*onlife*” che hanno una potente capacità di suggestionare il lettore rispetto al contenuto dei provvedimenti proposti, ma che

³ Cfr. Camera dei Deputati, Documentazione parlamentare, *Il piano nazionale di ripresa e resilienza*, consultabile alla pagina web <https://temi.camera.it/leg19/pnrr.html>. Il PNRR è il programma con cui il governo intende gestire i fondi del *Next generation EU*, il Dispositivo per la ripresa e la resilienza (*Recovery and resilience facility* – RRF) adottato dall'Unione europea al fine di affrontare le sfide connesse alla crisi pandemica e al conseguente rallentamento delle economie europee. Si tratta di un nuovo strumento finanziario per supportare la ripresa negli Stati membri. La *Recovery and Resilience Facility*, il cui funzionamento è disciplinato dal Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 *che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza*, ha una dotazione di 723,8 miliardi di euro, di cui 338 miliardi di *grants* (sovvenzioni) e 385 miliardi di *loans* (prestiti). L'Italia è il Paese che ha ricevuto lo stanziamento maggiore, pari a 191,5 miliardi, di cui 122,6 miliardi di prestiti e 68,9 miliardi di sovvenzioni. Il Consiglio dell'Unione europea l'8 dicembre 2023 ha approvato la proposta di decisione presentata dalla Commissione che modifica il PNRR italiano, compreso il nuovo capitolo dedicato a REPowerEU. Il Piano ammonta ora a 194,4 miliardi di euro (122,6 miliardi in prestiti e 71,8 miliardi in sovvenzioni) e comprende 66 riforme, sette in più rispetto al piano originario, e 150 investimenti.

⁴ Piano Scuola 4.0, op. cit., p. 4.

⁵ Piano Scuola 4.0, op. cit., p. 4.

⁶ Il Programma Operativo Nazionale (PON) del Miur, intitolato *Per la Scuola – competenze e ambienti per l'apprendimento*, è un piano di interventi che punta a creare un sistema d'istruzione e di formazione di elevata qualità. Finanziato dai Fondi Strutturali Europei, era previsto per il periodo dal 2014 al 2020.

in realtà sembrano costituire potenti mezzi per far avanzare gli interessi e le agende di alcuni gruppi sociali rispetto agli interessi di altri. In tal senso, il ricorso a tali espressioni linguistiche è un problema serio e da affrontare prioritariamente per salvaguardare il carattere democratico della tecnologia digitale nell'istruzione⁷. Si pensi anche al ricorso ad espressioni quali *“ecosistema di apprendimento”*⁸ che spinge *«a creare un'inconsapevole analogia ed assonanza con problematiche di carattere ambientale, e che dovrebbe fare riferimento a un virtuoso sistema di relazioni [che invece non sono] né adeguatamente illustrate né, tanto meno, dimostrate»*⁹.

Altrettanto discutibili sono le citazioni di Maria Montessori e di Loris Malaguzzi, di cui si ricordano le definizioni di spazio come *“maestro”* (la prima) o *“terzo educatore”* (il secondo), che sembrano decontestualizzate rispetto ai diversi ordini di scuola: uno spazio decoroso, elemento assente in buona parte delle scuole d'Italia, può essere sicuramente decisivo per favorire il miglioramento delle attività, ma la valenza è diversa per le scuole dell'infanzia rispetto alla primaria, o per i gradi successivi di istruzione, essendo le attività cognitive richieste e la tipologia della relazione didattica evidentemente profondamente differenti¹⁰.

Il testo elenca poi i *“7 principi dell'apprendimento OCSE”*¹¹, accostandoli al pensiero di Montessori e Malaguzzi, senza però dimostrare la connessione tra essi.

2. La leadership educativa

Il paragrafo 2.2 del Piano¹² prevede la formazione di quella che definisce *“leadership educativa”*. In particolare, il Piano promuove le *“pedagogie innovative”* e le *“connesse metodologie didattiche”*, le quali costituiscono *«uno snodo importante del lavoro di progettazione didattica ed educativa per utilizzare tutto il potenziale degli ambienti di apprendimento trasformati»* e devono essere progettate *«contestualmente agli spazi, grazie a una leadership pedagogica che possa*

⁷ Cfr. SELWYN N., *Minding our language: why education and technology is full of bullshit ... and what might be done about it*, in «Learning, Media and Technology» vol. 41(3) (2016), pp. 437 ss.

⁸ Piano Scuola 4.0, op. cit., p. 3: *«Il concetto di ambiente è connesso all'idea di “ecosistema di apprendimento”, formato dall'incrocio di luoghi, tempi, persone, attività didattiche, strumenti e risorse. Non sono sufficienti, dunque, solo lo spazio e la tecnologia per creare un ambiente innovativo, ma sono fondamentali la formazione, l'organizzazione del tempo e le metodologie didattiche»*.

⁹ CAROSOTTI G. - LATEMPA R., *Il Piano Scuola 4.0: la digitalizzazione forzata del PNRR*, 19 aprile 2023, consultabile alla pagina web <https://www.roars.it/il-piano-scuola-4-0-la-digitalizzazione-forzata-del-pnrr-parte-i/>, par. 3.

¹⁰ CAROSOTTI G. - LATEMPA R., *Il Piano Scuola 4.0 ...* op. cit., par. 3.

¹¹ L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) ha definito alcune caratteristiche degli ambienti fisici di apprendimento, che devono essere adeguati (soddisfare i requisiti minimi per assicurare il comfort, l'accesso, la salute e la sicurezza degli utenti), efficaci (supportare le diverse esigenze di insegnamento e apprendimento per permettere alla scuola di raggiungere i suoi obiettivi educativi), efficienti (massimizzare l'uso e la gestione dello spazio e delle risorse per ottenere il massimo risultato in termini di risultati per studenti e insegnanti). La gestione dello spazio viene valorizzato da 7 principi dell'apprendimento (su cui *infra*) che devono essere tenuti presenti per progettare gli ambienti di apprendimento innovativi.

¹² Recante *Next Generation Classrooms: principi metodologici dell'azione*.

incoraggiare una cultura dell'apprendimento e dell'innovazione in tutta la scuola»¹³.

Come è stato rilevato da alcuni commentatori, si tratta di un gruppo di insegnanti di più alto livello gerarchico per i quali la rilevanza della loro funzione e competenza sarebbe dimostrata dall'adesione alla didattica innovativa e digitale¹⁴.

Il Piano prevede anche un modello di progressione di carriera della padronanza delle competenze professionali in campo digitale, mutuato direttamente dal quadro DigCompEdu. Come si legge nel Piano, infatti, «[i] percorsi formativi sono strutturati sulla base del quadro di riferimento europeo sulle competenze digitali dei docenti, il DigCompEdu, delle 6 aree di competenza (Coinvolgimento e valorizzazione professionale, Risorse digitali, Pratiche di insegnamento e apprendimento, Valutazione dell'apprendimento, Valorizzazione delle potenzialità degli studenti, Favorire lo sviluppo delle competenze digitali degli studenti) e dei livelli di ingresso necessari (A1 Novizio, A2 Esploratore, B1 Sperimentatore, B2 Esperto, C1 Leader, C2 Pioniere)»¹⁵.

Sul piano regolatorio, va qui richiamato innanzi tutto il decreto ministeriale del 22 dicembre 2022, n. 328 con il quale sono state adottate le *Linee guida per l'orientamento, relative alla riforma 1.4 "Riforma del sistema di orientamento", nell'ambito della Missione 4 – Componente 1 – del Piano nazionale di ripresa e resilienza, finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU*. A tale atto normativo hanno fatto seguito il decreto ministeriale n. 63 del 5 aprile 2023¹⁶ e la circolare prot. 958, sempre del 5 aprile 2023¹⁷, che prevedono che le scuole a partire dal 17 aprile 2023 individuino le figure dei docenti tutor e orientatori interni, da attivare dall'a. s. 2023/2024.

Il decreto n. 63/2023, in particolare, definisce i criteri di ripartizione e le modalità di utilizzo delle risorse finanziarie previste dall'articolo 1, comma 561, della legge 29 dicembre 2022, n. 197, destinate alle istituzioni scolastiche statali del II ciclo di istruzione, ai fini della valorizzazione dei docenti chiamati a svolgere la funzione di tutor e del docente dell'orientamento/orientatore che ricopra il ruolo di cui al punto 10.2 delle Linee guida citate sopra. La circolare n. 958/2023, invece, da un lato, richiama le Linee guida per l'orientamento del dicembre 2022, in attuazione della riforma prevista dal PNRR, «in quanto misura per aiutare docenti, studenti e famiglie a contribuire alla costruzione di una scuola capace di contrastare la crisi

¹³ Il Piano aggiunge che «[è] necessario che la progettazione didattica, disciplinare e interdisciplinare, adotti il cambiamento progressivo del processo di insegnamento e declini la pluralità delle pedagogie innovative (ad esempio, apprendimento ibrido, pensiero computazionale, apprendimento esperienziale, insegnamento delle multiliteracies e debate, gamification, etc.), lungo tutto il corso dell'anno scolastico, trasformando la classe in un ecosistema di interazione, condivisione, cooperazione, capace di integrare l'utilizzo proattivo delle tecnologie per il miglioramento dell'efficacia didattica e dei risultati di apprendimento»: Piano scuola 4.0, op. cit., par. 2.2, p. 27.

¹⁴ CAROSOTTI G. - LATEMPA R., *Il Piano Scuola 4.0* ... op. cit., par. 3, secondo i quali tale *leadership*, risulterebbe automaticamente selezionata tra coloro che accettano di partecipare all'imminente trasformazione della scuola digitale.

¹⁵ Piano scuola 4.0, op. cit., par. 1.2.3, p. 10.

¹⁶ Recante *Individuazione dei criteri di ripartizione delle risorse finanziarie finalizzate alla valorizzazione del personale scolastico, con particolare riferimento alle attività di orientamento, di inclusione e di contrasto della dispersione scolastica*, ivi comprese quelle volte a definire percorsi personalizzati per gli studenti, nonché di quelle svolte in attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, ai sensi dell'art. 1, comma 561, della Legge 29 dicembre 2022, n. 197 - Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023.

¹⁷ Recante *Avvio delle iniziative propedeutiche all'attuazione delle Linee guida sull'orientamento – A.S.2023-2024. Il tutor scolastico: prime indicazioni*.

educativa del Paese e dare avvio a un percorso virtuoso volto a favorire il superamento delle disuguaglianze esistenti di natura sociale e territoriale».

La stessa circolare, dall'altro lato, chiarisce che «[g]li obiettivi dell'intervento di orientamento sono essenzialmente quelli di rafforzare il raccordo tra il primo e il secondo ciclo di istruzione e formazione, per una scelta consapevole e ponderata che valorizzi le potenzialità e i talenti degli studenti e, inoltre, di contribuire alla riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico e favorire l'accesso alle opportunità formative dell'istruzione terziaria».

Per perseguire tali fini, le Linee guida e poi la circolare rimarcano come assuma una funzione strategica il tutor scolastico il quale «dovrà avere un dialogo costante con lo studente, la sua famiglia e i colleghi coinvolti nell'attività didattica rivolta al singolo studente»¹⁸.

Il docente tutor, nella scuola secondaria di primo e secondo grado, è in particolare chiamato a svolgere due attività¹⁹:

- 1) aiutare ogni studente a rivedere le parti fondamentali che contraddistinguono ogni E-Portfolio personale²⁰;
- 2) costituirsi consigliere delle famiglie nei momenti di scelta dei percorsi formativi o delle prospettive professionali dello studente, anche alla luce dei dati territoriali e nazionali e delle informazioni contenute nella piattaforma digitale unica per l'orientamento di cui al punto 10 delle citate Linee guida, avvalendosi del supporto della figura dell'orientatore, definito al punto 10.2 delle stesse Linee guida come il docente che per ciascuna istituzione scolastica gestisce, raffina e integra i dati della piattaforma con quelli specifici raccolti nei differenti contesti territoriali ed economici e li mette a disposizione delle famiglie, degli studenti e del tutor.

3. Profili critici della leadership educativa

Tale sistema è potenzialmente dirompente e pone degli interrogativi di non poco momento, come quelli riguardanti le dotazioni nelle (e l'organico delle) scuole, essendo noti i problemi di sotto organico in cui versano molti istituti. Vi sono anche problemi giuridici molto rilevanti, come quelli che questa nuova figura del docente-formatore è destinata a creare su alcuni principi fondamentali, qual è la libertà di insegnamento (che trova fondamento nell'art. 33 della Costituzione).

¹⁸ Linee guida, cit., punto 8.3; Circolare n. 958/2023, cit.

¹⁹ Linee guida, cit., punto 8.3; Circolare n. 958/2023, cit.

²⁰ Vale a dire: «- a. il percorso di studi compiuti, anche attraverso attività che ne documentino la personalizzazione;

- b. lo sviluppo documentato delle competenze in prospettiva del proprio personale progetto di vita culturale e professionale (trovano in questo spazio collocazione, ad esempio, anche le competenze sviluppate a seguito di attività svolte nell'ambito dei progetti finanziati con fondi europei o, per gli studenti della scuola secondaria di secondo grado, dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO));

- c. le riflessioni in chiave valutativa, auto-valutativa e orientativa sul percorso svolto e, soprattutto, sulle sue prospettive;

- d. la scelta di almeno un prodotto riconosciuto criticamente dallo studente in ciascun anno scolastico e formativo come il proprio "capolavoro"». Su contenuto, funzioni e finalità del c.d. E-Portfolio si vedano i punti 8.1 e 8.2 delle citate Linee guida. Il punto 9.3 delle medesime Linee guida chiarisce poi che l'E-Portfolio dello studente «rappresenta un'innovazione tecnica e metodologica per rafforzare, in chiave orientativa, il "consiglio di orientamento", per la scuola secondaria di primo grado, e il "curriculum dello studente", per la scuola secondaria di secondo grado, ricomprendendoli altresì in un'unica, evolutiva interfaccia digitale».

È stato, in primo luogo, rilevato come queste figure rientrino nel processo definito di “valorizzazione” dei docenti che si inserisce nel quadro della “leadership diffusa”, visto come elemento essenziale per rilanciare l’autonomia scolastica²¹. Si sottolinea, infatti, che la letteratura internazionale ha dimostrato come concedere maggiore autonomia alle scuole non soddisfa automaticamente le istanze di maggiore qualità ed equità dell’istruzione. Dirigenti e docenti non possiedono capacità e non possono sviluppare spontaneamente le competenze necessarie per sfruttare la maggiore autonomia derivante dalle politiche di decentramento dei poteri decisionali alle scuole²². L’autonomia ha un positivo impatto sull’istruzione – si osserva ancora – solo a condizione che si attui un’evoluzione del modello organizzativo interno alle scuole²³. La *leadership* educativa – si sostiene – non può gravare solo sul dirigente scolastico, secondo lo schema tradizionale (ormai superato), «*ma è la cifra di qualità dell’intera organizzazione scolastica*» che ha determinato, sul piano internazionale, nuove riforme riguardanti modelli organizzativi incentrati sul *middle management* e sulla *leadership* distribuita²⁴.

Sulla base di tali scenari, si ritiene che anche in Italia sia giunto il momento di valorizzare i docenti, «*di riconoscere e incentivare gli insegnanti impegnati in attività di coordinamento didattico e organizzativo*»²⁵. È “l’apprendimento collaborativo” di docenti e studenti ad essere posto al centro del nuovo modello di istruzione. Per raggiungere tale obiettivo – condizionato da molteplici fattori (tra cui la diversità, la multiculturalità, le competenze trasversali, le nuove tecnologie didattiche) – diviene decisivo il contributo degli insegnanti al fine di «*costruire comunità professionali orientate alla sperimentazione e all’innovazione*»²⁶. Solo in tal modo (promuovendo innovazione) si eviterebbe di «*condannare l’intero sistema a un’obsolescenza progressiva e a un senso di inadeguatezza*»²⁷.

La portata positiva di tale valorizzazione non sembra però convincere i docenti stessi, secondo i quali dette figure mineranno l’unità del collegio docenti, andando ad introdurre la logica della competitività in un ambiente che invece necessita di collaborazione, confronto e dialogo continuo²⁸.

²¹ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa e modello organizzativo*, in «Rivista dell’istruzione» 4 (2020), pp. 44 ss.

²² PALETTA A., *Improving Students’ Learning Through School Autonomy: Evidence From the International Civic and Citizenship Survey*, in «Journal of School Choice» 8(3) 2014, pp. 381 ss.

²³ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa ...*, op. cit., p. 44.

²⁴ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa ...* op. cit., p. 44. Nello stesso senso, si veda anche PALETTA A., PAGLIUCA F., PECCOLO L., *Promuovere una leadership educativa diffusa*, in «Rivista dell’istruzione» 5 (2020), pp. 53 ss., spec. p. 54.

²⁵ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa ...*, op. cit., p. 44.

²⁶ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa ...*, op. cit., p. 44. In termini, si veda PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Promuovere una leadership educativa diffusa ...*, op. cit., pp. 53 ss.

²⁷ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Promuovere una leadership educativa diffusa ...*, op. cit., p. 53.

²⁸ CILIO R., *La transizione digitale e le nuove figure del mondo della scuola*, 5 giugno 2023, consultabile alla pagina web <https://scuola.psbconsulting.it/la-transizione-digitale-e-le-nuove-figure-del-mondo-della-scuola/>.

In secondo luogo, la vigente normativa prevede che sia il dirigente scolastico – sulla base delle indicazioni ricevute dalla Direzione Generale per i Sistemi informativi²⁹ – ad avviare la procedura per la selezione dei docenti che, *su base volontaria*, si siano dichiarati disponibili a svolgere le funzioni di tutor e di docente orientatore e ad aderire alla formazione che è propedeutica alla successiva individuazione di tali figure. Anche tale aspetto non convince i docenti che temono che queste funzioni, inizialmente da svolgere in modo volontario, potrebbero essere poi inserite nel contratto e diventare obbligatorie³⁰.

In terzo luogo, vi è il tema della formazione di tali nuove e strategiche figure.

Come si legge nella circolare dell'aprile 2023, i docenti tutor individuati riceveranno successivamente apposita comunicazione per l'accesso ai percorsi formativi dedicati tramite la piattaforma "Scuola Futura". Il dirigente scolastico, conclusa l'attività di formazione, procederà, nel rispetto delle prerogative degli organi collegiali, alla nomina dei docenti tutor e del docente orientatore per l'anno scolastico 2023/2024, in base a quanto previsto in relazione alle figure funzionali al Piano Triennale dell'Offerta Formativa³¹.

Ora, come è stato rilevato, la formazione di *leader* educativi è un aspetto centrale della *nuova scuola* che, da un lato passa attraverso precise scelte nel reclutamento dei docenti che dovranno essere selezionati in base al loro "*elevato potenziale*", e dall'altro lato, deve essere supportato da un coerente sistema di incentivi, inclusa l'attrattiva di retribuzioni più elevate (rispetto a compensi simbolici) e competitive, tenendo conto del trattamento economico percepito da figure analoghe in altri settori professionali (pubblici o privati)³².

La formazione prevista per il docente tutor si articola in moduli online della durata di 20 ore (fruibili in modalità sincrona o asincrona), senza retribuzione³³. Fondati sembrano, pertanto, i dubbi sollevati in merito, nel senso che appare molto difficile (se non impossibile) formare figure come quelle in discussione, rispetto a tematiche estremamente delicate e specifiche, in appena 20 ore³⁴.

Discutibile appare anche l'aspetto della remunerazione degli incarichi di docenti tutor e orientatori interni, in quanto, è stato calcolato che per questi due incarichi spettano circa sei-sette euro l'ora netti³⁵, a fronte dell'impegno di lavoro del tutor che prevede la "cura" di minimo 30 studenti fino ad un massimo di 50 studenti³⁶.

In quarto luogo, si pone il tema della libertà d'insegnamento che merita uno specifico approfondimento.

²⁹ Ciascuna istituzione scolastica del secondo ciclo di istruzione riceve dalla Direzione Generale per i Sistemi informativi la comunicazione del numero indicativo minimo dei docenti che potranno essere avviati alla formazione di tutor e di orientatore, calcolato in proporzione del numero degli studenti iscritti alle classi del secondo biennio e del quinto anno per il prossimo anno scolastico. Nella medesima comunicazione viene indicato anche l'importo destinato a ciascuna istituzione scolastica per le attività in oggetto: Circolare n. 958/2023, cit.

³⁰ CILIO R., *La transizione digitale* ..., op. cit.

³¹ Circolare n. 958/2023, cit.

³² Sull'importanza della formazione e incentivazione del *middle management* (leadership intermedia) nel sistema scolastico si veda PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Promuovere una leadership educativa diffusa* ..., op. cit., pp. 56-57.

³³ Circolare n. 958/2023, cit.

³⁴ In tal senso, si veda CILIO R., *La transizione digitale* ..., op. cit.

³⁵ CILIO R., *La transizione digitale* ..., op. cit.

³⁶ Si veda Circolare n. 958/2023, cit.

4. La libertà d'insegnamento

La libertà d'insegnamento trova la sua base giuridica primaria nell'art. 33, comma 1, Cost., secondo il quale «*L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento*»³⁷. Lo stesso principio è ribadito dall'art. 1 del d.lgs. 16 aprile 1994, n. 297³⁸, e dall'art. 1 del d.P.R. 8 marzo 1999, n. 275³⁹.

Come abbiamo messo in evidenza in altri lavori⁴⁰, l'attività didattica da parte del docente è molto più di una prestazione lavorativa, in quanto implica una particolare relazione educativa tra (e di «*supremazia speciale*» del) docente e (sul) discente. Una relazione che è alla continua ricerca di un equilibrio (dinamico) tra i diritti cognitivi dell'alunno e il docente stesso, il quale si trova ad esercitare la sua libertà di insegnamento nella scuola, «*dove il libero gioco delle idee, nella sua duplice espressione di manifestazione ragionata di convinzioni proprie e capacità di valutazione critica delle convinzioni altrui, è naturalmente limitato*»⁴¹.

Tale particolare relazione assume una specifica connotazione sul piano costituzionale che fa propria una nozione di istruzione «*che esclude ogni pretesa a "formare" secondo un certo orientamento ideologico i soggetti cui essa viene impartita, tale da non influire né sulla libertà del singolo nel suo primo orientamento culturale, né a compromettere [...] quel connotato di libertà che caratterizza l'insegnamento*»⁴². Lo Stato, pertanto, deve necessariamente assumere una «*posizione di neutralità culturale*» che «*implica il netto rifiuto di ogni cultura di Stato*»⁴³.

Oggi si assiste ad una inversione di prospettiva in quanto, superato il fascismo, a dominare è il capitalismo e la dittatura digitale, e l'istruzione viene funzionalizzata alla soddisfazione dei valori neoliberali, con la conseguenza che l'istruzione (ri)diventa funzione pubblica e l'insegnante funzionario di apparato. In tale

³⁷ Sulla libertà di insegnamento si veda POTOTSCHNIG U., s.v. *Insegnamento (libertà di)*, in *Enciclopedia del diritto*, vol. XXI, Milano 1971, pp. 721 ss., spec. pp. 721 ss., il quale, tra l'altro, precisa che tale libertà (art. 33, comma 1, Cost.) non vada intesa come «*diritto di chiunque a diventare insegnante, ma [come] diritto di chi è preposto all'insegnamento ad insegnare liberamente*».

³⁸ Recante *Approvazione del testo unico delle disposizioni legislative vigenti in materia di istruzione, relative alle scuole di ogni ordine e grado*. L'art. 1 di tale provvedimento stabilisce che «*[n]el rispetto delle norme costituzionali e degli ordinamenti della scuola stabiliti dal presente testo unico, ai docenti è garantita la libertà di insegnamento intesa come autonomia didattica e come libera espressione culturale del docente*».

³⁹ *Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59*, il cui art. 1 stabilisce che «*[l]e istituzioni scolastiche sono espressioni di autonomia funzionale e provvedono alla definizione e alla realizzazione dell'offerta formativa*» (comma 1). Lo stesso disposto prevede che «*[l]'autonomia delle istituzioni scolastiche è garanzia di libertà di insegnamento e di pluralismo culturale e si sostanzia nella progettazione e nella realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo, coerentemente con le finalità e gli obiettivi generali del sistema di istruzione e con l'esigenza di migliorare l'efficacia del processo di insegnamento e di apprendimento*» (comma 2).

⁴⁰ GASPARI F., *Istruzione, formazione e scuola digitale. Profili (critici) di diritto amministrativo*, Napoli 2021, spec. Capitolo IV.

⁴¹ POTOTSCHNIG U., *Insegnamento istruzione scuola*, in «*Giurisprudenza costituzionale*» (1961), ora in *Id.*, *Scritti scelti*, Padova 1999, pp. 665 ss., spec. p. 705, a cui si riferiscono tutte le citazioni del testo principale.

⁴² LOMBARDI G.M., *Contributo allo studio dei doveri costituzionali*, Milano 1967, p. 444.

⁴³ LOMBARDI G.M., *Contributo ...*, op. cit., p. 444. In tal senso, si veda, più di recente, COCCONI M., *La sfida dell'autonomia scolastica*, in «*Giornale di diritto amministrativo*» 5 (2015), pp. 661 ss., spec. p. 662, secondo la quale la libertà d'insegnamento di cui al comma 1 dell'art. 33 Cost. è intesa (anche) «*quale presidio della neutralità del servizio pubblico dell'istruzione*».

prospettiva, diviene centrale la formazione dei docenti, i quali – si ritiene – devono sviluppare delle competenze professionali funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'apparato. Come è stato lucidamente osservato, infatti, «[l]e iniziative di sviluppo professionale sono tanto più efficaci quanto più sono rispondenti alle priorità che la scuola persegue per migliorare gli esiti degli studenti, puntando a un allineamento strategico delle competenze professionali dei singoli, piuttosto che incrementare generiche aree formative rispondenti a logiche personali, ma inadeguate a generare una trasformazione significativa»⁴⁴. In tale logica vanno lette le «attività di accompagnamento dei tutor e dei docenti orientatori»⁴⁵.

Da tale quadro consegue che l'insegnamento non è (più) definito in funzione dell'istruzione⁴⁶ – con le conseguenze che ciò produce in ordine all'impatto della libertà di insegnamento sul piano dell'organizzazione della scuola⁴⁷ – e il docente non può prescindere da un certo orientamento ideologico (che è quello del regime neoliberista) in quanto pressoché tutta la sua attività deve tener conto dei nuovi bisogni della moderna società ed è (recte: deve essere) orientata alla formazione di coloro che diventeranno *capitale umano* da inserire nel *mercato del lavoro*⁴⁸.

Sotto tali profili, da un lato, assume fondamentale importanza non solo l'offerta formativa delle scuole, ma anche e soprattutto il coinvolgimento e la partecipazione concreta degli *stakeholders* «alla definizione degli obiettivi strategici e delle scelte educative della scuola»⁴⁹. Dall'altro lato, e coerentemente, è significativo osservare come la digitalizzazione della scuola avrà come obiettivo non tanto quello di sviluppare il senso critico degli allievi, quanto quello di prepararli al mondo del lavoro. È lo stesso D.M. 14 giugno 2022, n. 161 – con il quale è stato, come noto, adottato il Piano Scuola 4.0 – che sottolinea che il Piano in parola «intende favorire la transizione digitale del sistema scolastico italiano con [...] la creazione di laboratori per le nuove professioni digitali in tutte le scuole superiori, interconnessi con le imprese e le start-up innovative per la creazione di nuovi posti di lavoro nel settore delle nuove professioni digitali (come l'intelligenza artificiale, la robotica, la cybersecurity, etc.)». Il Piano Scuola 4.0⁵⁰, dopo aver richiamato la Bussola per il digitale 2030 adottata dalla Commissione europea nel 2021⁵¹ – secondo cui «[l]e

⁴⁴ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Leadership educativa ...*, op. cit., p. 46. Carattere non corsivo aggiunto.

⁴⁵ Cfr. Circolare n. 958/2023, cit. In merito, si veda Piano Scuola 4.0, op. cit., par. 1.2.4, p. 11. Inoltre, si veda il Piano Nazionale per la Scuola Digitale, adottato con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 27 ottobre 2015, n. 851, che, tra le altre misure, ha promosso un sistema di accompagnamento ai processi di innovazione, grazie alla individuazione della figura dell'animatore digitale in ogni scuola e di un team dedicato di docenti. Anche il documento "Strategia Scuola 4.0" prevede che ciascuna istituzione scolastica adotti le misure di accompagnamento dei docenti e la formazione del personale.

⁴⁶ Come invece impone la Costituzione: cfr. FRACCHIA F., *Il sistema educativo di istruzione e formazione*, Torino 2008, p. 63.

⁴⁷ Su cui si veda diffusamente POTOTSCHNIG U., s.v. *Insegnamento (libertà di)* ..., op. cit., pp. 747 ss.; ID., *Insegnamento istruzione scuola ...*, op. cit., pp. 749 ss.

⁴⁸ Cfr. CALVANO R., *Scuola e Costituzione, tra autonomie e mercato*, Roma 2019, pp. 25, 29 e passim.

⁴⁹ PALETTA A. - PAGLIUCA F. - PECCOLO L., *Promuovere una leadership educativa diffusa ...*, op. cit., p. 53, i quali aggiungono che tale coinvolgimento è un aspetto molto delicato, in quanto «richiede alla scuola un approccio alla governance totalmente rinnovato, in cui l'ingaggio degli stakeholders diventa il nuovo paradigma di gestione della complessità» (ivi, pp. 53-54).

⁵⁰ Punto 3.1, recante *La formazione alle professioni digitali del futuro*.

⁵¹ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Bussola per il digitale 2030: il modello europeo per il decennio digitale*, COM(2021) 118 final, 9 marzo 2021.

competenze digitali di base per tutti i cittadini e l'opportunità di acquisire nuove competenze digitali specialistiche per la forza lavoro sono un prerequisito per partecipare attivamente al decennio digitale»⁵² – afferma che «[l]e competenze digitali avanzate, fornite dalla formazione e dall'istruzione in campo digitale, dovrebbero sostenere la forza lavoro, consentendo alle persone di acquisire competenze digitali specialistiche con l'obiettivo di ottenere posti di lavoro di qualità e intraprendere percorsi professionali gratificanti».

L'insegnamento viene, pertanto, ad essere disgiunto dai valori dell'insegnante che effettua la prestazione *personale* (espressione di libertà di coscienza)⁵³, dovendo tali valori necessariamente coincidere con quelli del mercato (del lavoro) e della produzione capitalistica. Si verifica, così, almeno con riguardo alle scuole statali, secondo l'orientamento tradizionale⁵⁴, una indebita ingerenza nella libertà del docente *ex art. 33, Cost.*⁵⁵ (ed *ex art. 10, Convenzione europea dei diritti dell'uomo*⁵⁶) al quale (docente) è garantita, proprio nel rispetto delle norme costituzionali e degli ordinamenti della scuola stabiliti dal testo unico del 1994, la libertà di insegnamento «*intesa come autonomia didattica e come libera espressione culturale del docente*»⁵⁷.

Secondo un altro orientamento, sostanzialmente in linea con la giurisprudenza della Corte europea dei diritti dell'uomo (caso *Lombardi Vallauri c. Italia*), tali disposizioni tutela(n) l'individuo non solo nei confronti del potere amministrativo (specie quello proprio della scuola pubblica), «*ma verso tutte le forme di ingerenza, da qualsiasi potere, pubblico o privato, esse provengano*»⁵⁸.

Alla luce di tali considerazioni, non sembra essere infondato il timore di chi ritiene che la libertà d'insegnamento dei docenti nel nuovo ordinamento scolastico possa essere compromessa.

Si è così rimarcato come il tutor e l'orientatore potranno intervenire nel lavoro dei colleghi, per essere di *supporto* agli stessi⁵⁹, nel quadro di quel «*dialogo costante*» nell'attività didattica che le Linee guida e la circolare configurano come centrale della funzione strategica attribuita al tutor scolastico⁶⁰.

⁵² Commissione, COM(2021) 118 final, op. cit., punto 3.1.

⁵³ Su tali aspetti si veda FRACCHIA F., *Il sistema educativo ...*, op. cit., pp. 65, 71 e 84, secondo il quale nell'istruzione (e nella libertà di insegnamento) «*l'eliminazione [del modo di essere dell'insegnante] nell'incontro con l'altro è assolutamente impossibile*». Sul rapporto di coscienza tra alunno e insegnante come elemento essenziale della libertà di insegnamento si veda CODIGNOLA T., *Per una scuola di libertà*, intervento all'Assemblea Costituente del 21 aprile 1947, ora in ID., *Per una scuola di libertà. Scritti di politica educativa (1947-1981)*, Firenze 1987, pp. 48 ss., spec. pp. 6 ss., spec. p. 9, il quale richiama anche la posizione sul punto dell'On. Togliatti in sede di prima Sottocommissione.

⁵⁴ Si allude, in particolare, al caso Cordero: Corte cost., sentenza 29 dicembre 1972, n. 195.

⁵⁵ Ingerenza che, proprio alla luce del caso Cordero, non è indebita con riguardo alle scuole (nella specie, università) libere: Corte cost., sentenza 29 dicembre 1972, n. 195, punto 6 del *Considerato in diritto*.

⁵⁶ Come messo in evidenza dalla giurisprudenza sovranazionale, la libertà di insegnamento e di ricerca è ricompresa nella libertà di espressione, tutelata dall'art. 10 della CEDU: Corte europea dei diritti dell'uomo, sentenza 20 ottobre 2009, *Lombardi Vallauri c. Italia*, punto 30 (ivi ulteriori riferimenti di giurisprudenza).

⁵⁷ Art. 1, comma 1, d.lgs. n. 297/1994.

⁵⁸ FRACCHIA F., *Il sistema educativo ...*, op. cit., p. 76. Dello stesso A., si veda, inoltre ID., «*Costituzione scolastica*»: *bilancio e letture prospettiche*, in «Diritto costituzionale» 3 (2021), pp. 47 ss., spec. par. 5.

⁵⁹ CILIO R., *La transizione digitale ...*, op. cit.

⁶⁰ Linee guida, cit., punto 8.3; Circolare n. 958/2023, cit.

Il Piano Scuola 4.0 presenta forti dubbi sul piano della legittimità costituzionale anche in ordine ad altri, diversi profili, riguardanti la libertà di insegnamento, giacché i docenti sono sostanzialmente obbligati a condividere il Piano, aderendo in pieno alla transizione digitale.

Si prenda, ad esempio, l'obbligo di seguire i corsi formativi della c.d. didattica digitale, espressamente indicato nel Piano, il quale prevede che *“[u]n forte impulso alla formazione dei docenti per l'innovazione didattica e digitale sarà prodotto [...] dalla riforma 2.2 con l'istituzione della Scuola di Alta Formazione e l'adozione delle modalità di erogazione della formazione obbligatoria per dirigenti scolastici, docenti e personale tecnico-amministrativo”*⁶¹. Si pensi, inoltre, all'impegno che le scuole assumono in termini di metodologie e progettazione didattica. Infatti, i fondi ricevuti con il PNRR non solo sono vincolati in termini di finalità e di azioni possibili (nuovi laboratori professionalizzanti e ambienti digitali connessi), ma impongono anche (attraverso il Piano Scuola 4.0) agli istituti di pianificare, già in fase progettuale, quali “misure di accompagnamento” saranno necessarie per garantirne l’“utilizzo efficace”⁶². Tali impegni preventivi implicano specifici corsi di formazione obbligatori che sono chiaramente strumentali al raggiungimento degli obiettivi, già tracciati a monte, che i docenti dovranno raggiungere, anche perché detti corsi hanno la pretesa di rappresentare un'impostazione pedagogica ideale/ottimale. Sotto tale profilo, il Piano specifica che *“[s]ul portale per la formazione Scuola Futura sono già disponibili percorsi formativi per i docenti sulla progettazione, realizzazione, gestione e utilizzo degli ambienti di apprendimento innovativi e dei laboratori per le professioni digitali del futuro”*⁶³.

In tale quadro viene significativamente depotenziato il ruolo del collegio dei docenti che non ha (più) necessità di esprimersi, configurandosi un nesso (apparentemente solo tecnico) tra spazi di apprendimento e metodologie didattiche, in ordine alle quali si prevede la formazione obbligatoria dei docenti.

Ne consegue che l'istituzione scolastica non ha più il potere di autodeterminarsi e sembra essere superato lo stesso art. 7 del d. lgs. n. 297/1994 nella parte in cui attribuisce al collegio dei docenti il *“potere deliberante in materia di funzionamento didattico”* e quello di curare *“la programmazione dell'azione educativa”* (comma 2, lett. a)).

Nel quadro sin qui tracciato non sembra che gli insegnanti possano assumere posizioni diverse rispetto agli obiettivi etero-prefissati, venendo meno la loro autonomia didattica e anche quella delle istituzioni scolastiche. L'art. 21, comma 9, legge 15 marzo 1997, n. 59 stabilisce, infatti, che *“[l]'autonomia didattica è finalizzata al perseguimento degli obiettivi generali del sistema nazionale di istruzione, nel rispetto della libertà di insegnamento, della libertà di scelta educativa da parte delle famiglie e del diritto ad apprendere. Essa si sostanzia nella scelta libera e programmata di metodologie, strumenti, organizzazione e tempi di insegnamento, da adottare nel rispetto della possibile pluralità di opzioni metodologiche, e in ogni iniziativa che sia espressione di libertà progettuale, compresa l'eventuale offerta di insegnamenti opzionali, facoltativi o aggiuntivi e nel rispetto delle esigenze formative degli studenti”*. L'autonomia didattica viene disciplinata anche all'art. 4 del d.P.R. n. 275/1999. Risulta, inoltre, essere negativamente incisa l'autonomia di cui all'art. 5 del d.P.R. n. 275/1999, definita da

⁶¹ Piano Scuola 4.0, op. cit., punto 1.2.3, p. 11.

⁶² Piano Scuola 4.0, op. cit., punto 2.2, p. 28.

⁶³ Piano scuola 4.0, op. cit., punto 1.2.3, p. 10.

tale disposto come “autonomia organizzativa”, ma che in realtà è disciplinata pure dall’art. 4 del medesimo regolamento e risulta indistinguibile dalla prima (“autonomia didattica”)⁶⁴.

5. Considerazioni conclusive

Nell’attuale quadro regolatorio in materia di istruzione assume particolare importanza il Piano Scuola 4.0, una delle più ambiziose azioni previste dal PNRR in ordine all’istruzione. Si tratta di una iniziativa destinata ad avere un impatto notevole sul futuro del sistema scolastico italiano.

Uno degli aspetti maggiormente interessanti, soprattutto per le problematiche giuridiche (ma non solo) che esso implica, è quello che lo stesso Piano definisce “*leadership educativa*”.

Nell’ambito di tale *leadership* educativa viene a ricoprire una funzione strategica il tutor scolastico, il quale dovrà rapportarsi e dialogare costantemente con lo studente, la sua famiglia e i colleghi.

Si tratta di un nuovo modo di concepire l’autonomia scolastica che viene così rilanciata in un processo di “valorizzazione” dei docenti volto a creare una “*leadership diffusa*”. Si intravede dunque un nuovo modello organizzativo che non si fonda più su un unico dirigente scolastico, ma sulla *leadership* distribuita che si concretizza nella valorizzazione dei docenti, affidando loro attività di coordinamento didattico e organizzativo.

Ora, un tale sistema di istruzione, fondato sulla figura del tutor scolastico, presenta molteplici aspetti problematici sul piano giuridico, alcuni dei quali particolarmente gravi, in quanto sembrano violare principi di rilevanza costituzionale come la libertà d’insegnamento (art. 33, Cost.).

Abbiamo cercato di dimostrare nelle pagine che precedono come, nel vigente quadro regolatorio, tale libertà risulti essere compromessa in quanto il docente si trova a subire varie forme di ingerenza.

⁶⁴ RENNA R., *L'autonomia incompiuta delle istituzioni scolastiche*, in «Istituzioni del federalismo» 2005, pp. 353 ss., spec. p. 372.



Giorgio Giosafatto

Ufficiale t.ISSMI(E) in servizio presso il I Reparto dello Stato Maggiore della Difesa. Ha conseguito la Laurea Magistrale in Scienze Strategiche e Politico Organizzative ed ha frequentato il Command and General Staff Officer Course e l'Advanced Military Studies Program presso il Command and General Staff College dell'US Army.

Giacinto D'Urso

Ufficiale in servizio presso il I Reparto dello Stato Maggiore della Difesa. Ha conseguito la Laurea Magistrale in Scienze Politiche, in Scienze Diplomatiche e Internazionali, in Giurisprudenza e Psicologia. È abilitato all'esercizio della professione di psicologo. Frequentatore del 39° corso di dottorato presso il CASD.

L'INFORMATION WARFARE NEL MODERNO QUADRO GEO-STRATEGICO E LA VULNERABILITÀ DELL'OPINIONE PUBBLICA: POSSIBILI LINEE DI INTERVENTO

ABSTRACT

Il presente contributo affronta il tema della vulnerabilità dell'opinione pubblica ai tentativi di manipolazione posti in essere nel corso delle operazioni di Information warfare e sottolinea l'esigenza di iniziative che consentano di mantenere adeguati livelli di fiducia nelle istituzioni e di resilienza della popolazione oltre che di strategie interministeriali adatte ad uno scenario complesso ed in continuo cambiamento, contraddistinto da una persistente conflittualità nella quale agli attori internazionali è richiesto di essere continuamente pronti alla guerra e di porre in essere in ogni momento attività di prevenzione, di deterrenza e di contrasto ai tentativi occulti di espansione dell'influenza avversaria.

This contribution addresses the issue of the vulnerability of public opinion to manipulation attempts carried out during information warfare operations and emphasizes the need for initiatives to maintain adequate levels of trust in public institutions and the resilience of the population. Furthermore, it underlines the need to develop inter-ministerial strategies to cope with the complex and constantly changing scenario, in which the conflict is persistent and requires international actors to be continuously prepared for war and to implement at all times activities of prevention, deterrence, and countering covert attempts to expand adversary influence.

Introduzione

Il tema della disinformazione è oggetto di particolare attenzione in ambito politico-militare poiché i recenti eventi internazionali hanno dimostrato che l'opinione pubblica può essere facilmente manipolata¹. In particolare, l'argomento ha acquisito una visibilità planetaria nel corso della pandemia di COVID-19 durante la quale la popolazione ha dovuto imparare a convivere con una minaccia imprevedibile e, soprattutto, a dover sopravvivere in uno scenario caratterizzato da una grande incertezza² e da un flusso continuo di notizie di cui non è stato sempre possibile rintracciare e vagliare con accuratezza la fonte³. Si pensi, ad esempio, che in Italia nei primi mesi del 2020 gli articoli contenenti informazioni non veritiere sono stati condivisi 2.352.585 volte⁴ e che gli “infodemic monikers”⁵ hanno avuto una diffusione capillare su tutto il territorio nazionale⁶.

Ai nostri giorni, la guerra fra Russia e Ucraina e la recrudescenza della crisi fra Israele e Hamas stanno definendo un quadro di situazione nel quale sono evidenti numerose analogie con gli effetti politico-sociali e economico-finanziari già osservati nel periodo pandemico⁷. Il primo dato evidente è il quotidiano aggiornamento del numero di vittime che, accompagnato da immagini cruente tratte dal fronte delle operazioni, contribuisce al deterioramento della percezione di sicurezza e della qualità del benessere psicofisico della società nel suo complesso. Gli effetti economici e finanziari di queste grandi crisi internazionali stanno, inoltre, ridefinendo gli equilibri geopolitici, le alleanze e le strategie energetiche o di approvvigionamento di materie prime.

L'informazione è divenuta, quindi, un vero e proprio “tesoretto” di elevato interesse sociopolitico ed economico che gli attori internazionali stanno imparando a gestire e a proteggere, in un quadro di crescente trasformazione digitale, di maggior coinvolgimento dell'opinione pubblica e, in generale, di una competizione senza confini e regole⁸. Questa “nuova dimensione” della guerra, nella quale l'informazione può essere considerata come una delle principali forme di potere contemporaneo, ricomprende tre macro aree: la società, l'economia e le infrastrutture⁹.

¹ NELSON J.L. - TANEJA H. (2018), *The small, disloyal fake news audience: the role of audience availability in fake news consumption*. New Media Soc. 20, 3720–3737. (2018). <https://doi.org/10.1177/1461444818758715>.

² REIZER A. - KOSLOWSKY M. - GEFFEN L. (2020), *Living in fear: the relationship between fear of COVID-19, distress, health, and marital satisfaction among Israeli women*. Health Care Women Int. 41, 1273–1293 (2020). doi: 10.1080/07399332.2020.1829626.

³ WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Let's flatten the infodemic curve*. Disponibile on-line: <https://www.who.int/news-room/spotlight/let-s-flatten-the-infodemic-curve> (consultato il 30 novembre 2023).

⁴ MOSCADELLI A. - ALBORA G. - BIAMONTE M.A. - GIORGETTI D. - INNOCENZIO M. - PAOLI S. - LORINI C. - BONANNI P. - BONACCORSI G., *Fake News and Covid-19 in Italy: Results of a Quantitative Observational Study*. Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17, 5850. doi: 10.2196/19374. PMID: 32338613; PMCID: PMC7202310.

⁵ Informazioni errate che possono dare origine a errori interpretativi. ROVETTA A., BHAGAVATHULA A.S. *COVID-19-Related Web Search Behaviors and Infodemic Attitudes in Italy: Infodemiological Study*. JMIR Public Health Surveill. 2020 May 5;6(2):e19374. doi: 10.2196/19374. PMID: 32338613; PMCID: PMC7202310.

⁶ Ibidem.

⁷ COHEN-LOUCK K. - LEVY I., *Virusism: The need for a new term describing COVID-19 impact in context of viral victimization*. Psychol Trauma. 2021 Jan;13(1):1-8. doi: 10.1037/tra0000945. Epub 2020 Nov 30. PMID: 33252970.

⁸ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., *New Dimension of Information Warfare*, Springer Cham, 2020, pp. 6 - 7.

⁹ Ivi, p. 2 e 7.

In tale quadro, la comprensione delle origini della guerra delle informazioni, della visione strategica delle principali potenze mondiali e delle ragioni che rendono particolarmente vulnerabile l'opinione pubblica è, quanto mai, importante per avviare e articolare un ciclo virtuoso che consenta di tutelare nella maggior misura possibile gli interessi nazionali.

L'Information Warfare e i teorici dell'arte della guerra

L'importanza del dominio cognitivo e dell'utilizzo delle parole come strumento motivazionale, così come della capacità dei leader di utilizzare tutti i mezzi a loro disposizione per gestire gli affari interni ed esteri degli Stati, erano già noti ai teorici dell'arte della guerra a cui è possibile, quindi, ricondurre le origini di quella che oggi definiamo *Information warfare*.

Il celebre generale, stratega e filosofo Sun Tzu nel trattato millenario *L'arte della guerra* sottolineava che l'influenza morale è un moltiplicatore di potenza poiché è un generatore di armonia che rinforza la relazione critica tra leadership e popolazione¹⁰. D'altro canto, il principio che “*all warfare is based on deception*” e la celebre affermazione “*know the enemy and know yourself; in a hundred battles you will never be in peril*” descrivono la rilevanza attribuita alla conoscenza dei punti di forza o di svantaggio delle forze in campo e alla capacità di indurre in errore l'avversario poiché consentivano di mantenere l'iniziativa, di sorprendere il nemico e di sconfiggerlo in battaglia¹¹⁻¹².

Anche Carl Von Clausewitz assunse posizioni analoghe a quelle espresse da Sun Tzu. Il famoso teorico prussiano nel suo libro *On War* del 1832 sottolineava, infatti, l'indispensabilità delle forze morali e affermava che “*...moral elements are among the most important in war. They constitute the spirit that permeates war as a whole, and...establish a close affinity with the will that moves and leads the whole mass of force...*”¹³. Clausewitz enfatizzava, inoltre, l'importanza dei processi cognitivi allorquando sosteneva che “*...psychological forces exert a decisive influence on the elements involved in war*”¹⁴.

Sebbene Clausewitz e Sun Tzu non abbiano mai fatto ricorso al termine informazione, una lettura in chiave moderna delle loro opere consente di individuare il germoglio degli attuali approcci alle operazioni militari nei quali il mantenimento della coesione dell'unità nazionale e la capacità di influenzare l'avversario continuano ad essere descritti come *key elements* per il successo nell'ambito della competizione fra gli stati.

Una panoramica sull'Information warfare delle maggiori potenze mondiali, della NATO e dell'Italia

A partire dagli anni della guerra fredda le potenze mondiali hanno imparato a confrontarsi con la gestione delle informazioni comprendendone le potenzialità difensive ed offensive. Per questo motivo, l'esistenza di attriti tra Stati non ha necessariamente determinato in tutti i casi il ricorso alle armi, ma piuttosto la tendenza a preferire l'affermazione di una narrazione che consentisse di logorare i

¹⁰ SUN T., *The Art of War*, trad. Samuel B. Griffith, New York 1963, pp. 63 - 64.

¹¹ Ibid., 66; MACKEY R., “Oxford Bibliography - Information Warfare”, *Oxford Bibliographies*. Disponibile on-line: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199791279/obo-9780199791279-0024.xml>. (consultato il 20/11/2023).

¹² SUN T., *The Art of War*, op. cit., p. 84.

¹³ CLAUSEWITZ C., *On War*, ed. Michael Howard and Peter Paret, Princeton 1976, p. 184.

¹⁴ Ivi, 127.

fattori di potenza dell'antagonista (ad esempio la credibilità dei leader, il sostegno popolare, l'economia, ecc.) e di limitarne la capacità di competere in ambito internazionale.

L'Unione Sovietica è stata fra le prime a introdurre un quadro dottrinale denominato *Active Measures* con l'obiettivo di trarre vantaggio dagli eventi che avvenivano nei Paesi stranieri e di ampliare la propria sfera d'influenza attraverso il ricorso a tecniche di sfruttamento delle informazioni¹⁵. La Russia non ha abbandonato il selciato già tracciato nell'epoca sovietica e ha incentrato i suoi sforzi nel tentativo di sfruttare globalmente le linee di frattura politica e sociale nei Paesi dell'Alleanza Atlantica e di accrescere la propria presenza a livello globale¹⁶. Tale atteggiamento ha indotto Mark Galeotti, Professore Onorario alla *University College London's School of Slavonic and East European Studies*, Senior Fellow presso il *Royal United Services Institute* a sostenere che i russi sono consapevoli della complessità di uno scontro militare con gli Stati Uniti e cercano, di conseguenza, di introdurre metodi/modi non propriamente convenzionali per indebolire la determinazione, l'unità e il coordinamento all'interno di paesi occidentali¹⁷.

La Cina, dopo aver inizialmente concentrato le risorse informative disponibili per la stabilizzazione della situazione politica costruita al termine della rivoluzione del 1949 e per mantenere una solida disciplina di partito e in ambito sociale, ha progressivamente spostato il suo livello di ambizione e di attenzione oltre i propri confini nazionali¹⁸. La schiacciante vittoria della coalizione guidata dagli Stati Uniti sull'Iraq¹⁹ ha indotto il governo cinese ad un importante cambio di marcia che ha consentito una rapida riorganizzazione dottrinale con la previsione di concetti strategici *information-enabled*, quali, ad esempio lo "Shashoujian" o "assassin's mace"²⁰ oltre che l'acquisizione della capacità di operare con efficienza ed efficacia in un ambiente operativo caratterizzato da alta tecnologia e informatizzazione²¹.

Gli Stati Uniti sono stati i primi a introdurre la nozione di *Political Warfare* (PW), descritta dal diplomatico George Kennan come "...the employment of all the means at a nation's command, short of war, to achieve its national objectives..."²². Il merito di Kennan fu quello di aver intuito la necessità di superare il dualismo "guerra e pace" che scandiva l'andamento delle relazioni internazionali e avanzare l'idea di

¹⁵ U.S. CONGRESS. SENATE. "Disinformation: A Primer in Russian Active Measures and Influence Campaigns", Panel I: *Hearing before the Select Committee on Intelligence on Disinformation: a Primer in Russian Active Measures and Influence Campaigns*, 115° Cong., 1^a sess., 17 march 2017, p. 20. Disponibile on-line: <https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/hearings/S%20Hrg%20115-40%20Pt%201.pdf> (consultato il 28/12/2023).

¹⁶ Ivi, p. 17; BROSE C., *The Kill Chain: Defending America in the Future of High-Tech Warfare*, New York 2020, p. 28.

¹⁷ PATRIKARAKOS D., *War in 140 Characters: How Social Media Is Reshaping Conflict in the Twenty-First Century*, New York 2017, p. 149.

¹⁸ SHAMBAUGH D., *China's Propaganda System: Institutions, Processes and Efficacy*, in *The China Journal* 57, 2007, p. 47. <https://doi.org/10.1086/tcj.57.20066240>.

¹⁹ FRAVEL M.T., *Active Defense: China's Military Strategy Since 1949*, Princeton 2019, pp. 182–183. <https://doi.org/10.2307/j.ctv941tzj>.

²⁰ VENTRE D., *Information Warfare*, seconda ed. Hoboken (New Jersey) 2016, pp. 137–143.

²¹ Ivi, pp. 187–191.

²² KENNAN G.F., *Document for the National Security Council - The Inauguration of Organized Political Warfare*, p. 1. Disponibile on-line: <https://digitalarchive.wilsoncenter.org/document/114320.pdf?v=944c40c2ed95dc52d2d6966ce7666f90> (consultato il 20/11/2023).

una lotta perpetua (ciò che la dottrina americana definisce come *conflict continuum*²³ o come *competition continuum*²⁴) per raggiungere una posizione di vantaggio utilizzando tutti gli strumenti del potere nazionale (diplomatico, informativo, militare ed economico), ivi incluso le informazioni²⁵. Oggigiorno, il documento strategico nazionale degli Stati Uniti d'America (*National Security Strategy*) del 2021, così come il precedente edito nel 2017, enfatizza il ruolo strategico delle informazioni²⁶, evidenziando che l'oculata gestione di questo strumento è necessaria per tutelare la sicurezza degli Stati Uniti e per salvaguardare la sua leadership mondiale²⁷. Tuttavia, nonostante il tentativo statunitense di trattare in modo organico una materia così complessa, i concetti emergenti dalle varie pubblicazioni non appaiono completamente allineati e coerenti gli uni con gli altri e non sembrano costituire, di conseguenza, un solido fondamento per l'articolazione di una stabile teoria dell'informazione²⁸.

Di particolare interesse risulta il punto di vista della NATO che attribuisce molta importanza all'*Information Warfare* e si focalizza maggiormente sulla particolarità del bersaglio da colpire (cioè la mente umana) piuttosto che sulle modalità con cui condurre gli attacchi informativi. In tal senso, la NATO ha introdotto il concetto di *Cognitive Warfare* per indicare “the 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 advantage”²⁹. Tale definizione concepisce il termine cognitivo come il processo/attività di comprensione che include tutti gli aspetti della funzione intellettuale, compresi gli aspetti sub-coscienti ed emotivi che guidano la maggior parte dei processi decisionali degli esseri umani³⁰. Le attività di guerra cognitiva possono assumere svariate tipologie e forme che comprendono elementi sia culturali che personali di supporto o di conflitto, tra cui elementi di psicologia sociale, *Game Theory* e di etica. Il *Cognitive Warfare*, come lo intende la NATO, integra le capacità informatiche, informative, psicologiche e di ingegneria sociale. Queste attività, condotte in sincronizzazione con altri strumenti di potere, possono condizionare atteggiamenti e comportamenti influenzando, proteggendo o interrompendo la cognizione individuale e di gruppo per ottenere un vantaggio su un avversario³¹.

²³ MCCOY K., (11 April 2018) *In the beginning, there was competition: The old idea behind the new American way of war*. Modern War Institute. Disponibile on-line: <https://mwi.westpoint.edu/beginning-competition-old-idea-behind-new-american-way-war/> (consultato il 18/11/2023).

²⁴ US JOINT CHIEF OF STAFF, *Joint Doctrine Note 1 – 19 Competition Continuum*, ed. 2019.

²⁵ JONES S.G., *The Return of Political Warfare*, Washington 2018, p. 4. Disponibile on-line: <https://www.csis.org/analysis/return-political-warfare> (consultato il 20/11/2023).

²⁶ THE WHITE HOUSE, *National Security Strategy of the United States of America*, Washington, DC 2017, pp. 25–26.

²⁷ Ivi, p. 3.

²⁸ Si pensi ad esempio ai concetti contenuti nella *Joint Publication (JP) 1* e nella *Joint Concept for Operating in the Information Environment* – JCOIE che sono oggetto di continua revisione.

²⁹ NATO ALLIED COMMAND TRANSFORMATION, *Cognitive Warfare: Strengthening and Defending the Mind*, 5 aprile 2023. Disponibile on-line: <https://www.act.nato.int/article/cognitive-warfare-strengthening-and-defending-the-mind/> (consultato il 20/11/2023).

³⁰ Ibidem.

³¹ REDING D.F. - WELLS B., *Cognitive Warfare: NATO, COVID-19 and the Impact of Emerging and Disruptive Technologies*, in GILL, R., GOOLSBY, R. (eds) *COVID-19 Disinformation: A Multi-National, Whole of Society Perspective. Advanced Sciences and Technologies for Security Applications*, Springer, Cham., 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94825-2_2.

Anche l’Italia si è recentemente dotata di un proprio concetto strategico per la condotta delle operazioni di *Cognitive warfare*³² che, analogamente a quanto previsto dalla NATO, mirano ad influenzare il comportamento umano per ottenere un vantaggio strategico-operativo. La visione della Difesa italiana è quella di contribuire alla resilienza del sistema Paese, rendendo disponibili le proprie conoscenze e professionalità nella consapevolezza che i nuovi scenari di conflittualità richiedono una crescente responsabilizzazione di tutti gli stakeholder nazionali.

Cosa ci rende vulnerabili al *cognitive warfare*

Il successo nelle moderne operazioni militari si basa sulla capacità di imporre una narrazione degli eventi che consenta di accrescere il proprio consenso internazionale, di assicurarsi il sostegno di altri governi nazionali e, al contempo, di manipolare l’opinione pubblica avversaria inducendo comportamenti incontrollabili attraverso la diffusione di confusione e panico³³. Ciò è reso possibile attraverso l’attuazione di strategie di guerra dell’informazione caratterizzate dall’*Effect-Based Approach*, basate, cioè, sull’intercettazione dei fattori di vulnerabilità sociale³⁴, sulla diffusione di un forte senso di vittimismo per eventuali danni subiti³⁵⁻³⁶ e sulla percezione di essere esposti ad un forte rischio personale. In tali circostanze, la preoccupazione facilita la concatenazione di pensieri persistenti e ripetitivi che spingono l’individuo a cercare rassicurazioni, nuove informazioni o distrazioni che impediscono il normale processo di autocontrollo³⁷ e alimentano continuamente un forte senso di incertezza, favorendo la formazione di convincimenti o condotte irrazionali³⁸. La paura è uno stato emotivo che si propaga con molta facilità. La necessità di sopravvivere ha permesso di sviluppare, nel corso dell’evoluzione, un circuito neuronale che permette alla corteccia cingolata anteriore di trasferire all’amigdala basolaterale le emozioni colte durante le interazioni sociali³⁹ e la trasmissione di segnali di pericolo da una persona all’altra, inducendo l’attivazione di reazioni automatiche di attacco o fuga.

³² STATO MAGGIORE DELLA DIFESA, *COGNITIVE WARFARE: La competizione nella dimensione cognitiva*, Roma 2023.

³³ GORI U., *Oltre l’ambiguità concettuale: significato e contenuti della Information Warfare, Cyber Warfare e Hybrid Cyber Warfare*, in GORI U. (a cura di), *Cyber Warfare 2017. Information, Cyber e Hybrid Warfare: contenuti, differenze, applicazioni*, Milano 2018, p. 20.

³⁴ Si pensi, ad esempio, a situazioni che non rendono agevole l’integrazione sociale e nel mondo del lavoro o l’inserimento scolastico in un sistema che consenta parità di trattamento e opportunità di successo.

³⁵ BAR-TAL D. - CHERNYAK-HAI L. - SCHORI N. - GUNDAR A., *A sense of self-perceived collective victimhood on intractable conflicts*. Int. Rev. Red. Cross 91, 229-258 (2009). Doi: 10.1017/S1816383109990221.

³⁶ JENSEN M.A. - ATWELL SEATE A. - JAMES P.A., *Radicalization to violence: a pathway approach to studying extremism. Terror. Political Violence* 32, 1067-1090 (2020). Doi 10.1080/09546553.2018.1442330.

³⁷ LUO J. - WANG P. - LI Z. - CAO W. - LIU H. - MENG L. - SUN J., *Health Anxiety and Its Correlates in the General Chinese Population During the COVID-19 Epidemic*. Front. Psychiatry 12:743409 (2021). doi: 10.3389/fpsy.2021.743409.

³⁸ FERNÁNDEZ-LUQUE L. - BAU T., *Health and social media: perfect storm of information*. Healthc Inform Res. 2015 Apr;21(2):67-73 (2015). doi: 10.4258/hir.2015.21.2.67. Epub 2015 Apr 30. PMID: 25995958; PMCID: PMC4434065.

³⁹ SMITH M.L. - ASADA N. - MALENKA R.C., *Anterior cingulate inputs to nucleus accumbens control the social transfer of pain and analgesia*. Science. 2021 Jan 8;371(6525):153-159. doi: 10.1126/science.abe3040. Epub 2021 Jan 7. PMID: 33414216; PMCID: PMC7952019.

Questi processi erano già noti agli antichi greci che ne facevano spesso ricorso in battaglia per cercare di incutere timore negli avversari. Il termine fobia, infatti, deriva dal greco Fobos (dal greco *Φόβος* – paura) che era il Dio greco, figlio di Ares, Dio della guerra, che sovente accompagnava il padre in battaglia, insieme al fratello Delmos (dal greco *Δεῖμος* – terrore). Oggigiorno, il ricorso alle tecniche di *neuroimaging* ha permesso di chiarire che la vulnerabilità di un individuo in situazioni di pericolo deriva dall'anomalo funzionamento dei neurocircuiti⁴⁰ preposti alla gestione delle emozioni e delle attività cognitive di ordine superiore. In particolare, l'amigdala risulta iperattiva per contribuire alla reattività comportamentale necessaria alla sopravvivenza⁴¹, le strutture della corteccia prefrontale sono poco attive, in quanto le risorse disponibili sono impiegate per potenziare i *network* preposti alla vigilanza e all'attenzione⁴², mentre l'ippocampo può avere un funzionamento anormale e causare fenomeni di ipermnesia⁴³ e di amnesia contestuale⁴⁴ che limitano la capacità di identificare contesti sicuri e di ricondurre la paura alla causa che l'ha ingenerata.

Il quadro di situazione descritto contribuisce al consolidamento di una sorta di "solidarietà" (anche di natura cibernetica) che, seppur rivolta ad accrescere le possibilità di difesa da una minaccia, facilita la diffusione delle *fake news*⁴⁵ (attraverso il passaparola ed i media) e la loro condivisione da più fonti ("l'effetto dell'esposizione ripetuta"), aumentando il senso di familiarità⁴⁶ e l'attendibilità loro attribuita⁴⁷. Si può quindi concludere che il funzionamento delle strategie di *cognitive warfare* è incentrato sul tentativo di logorare l'autonomia decisionale del pubblico poiché l'idea di dover affrontare una situazione di pericolo (anche potenziale) altera gli equilibri e la normale interazione fra le aree del cervello, rendendo più difficoltosa la valutazione della veridicità delle informazioni e la gestione delle emozioni da esse generate. In queste circostanze, l'esigenza di dover individuare una soluzione accresce, inoltre, la tendenza a fidarsi della falsa

⁴⁰ VANELZAKKER M.B. - STAPLES-BRADLEY L.K. - SHIN L.M., *The Neurocircuitry of Fear and PTSD* in VERMETTEN E. - GERMAIN A. - NEYLAN T.C., *Sleep and Combat -Related Post Traumatic Stress Disorder*, Springer, New York 2018, pp.251-280.

⁴¹ HERMANS E.J. - HENCKENS M.J. - JOËLS M. - FERNÁNDEZ G., *Dynamic adaptation of large-scale brain networks in response to acute stressors*. (2014) Trends Neurosci. 2014 Jun; 37(6):304-14. doi: 10.1016/j.tins.2014.03.006. Epub 2014 Apr 21. PMID: 24766931.

⁴² VARTANIAN O. - SAINT S.A. - HERZ N. - SUEDELFELD P., *The Creative Brain Under Stress: Considerations for Performance in Extreme Environments*. Front. Psychol. 11:585969 (2020). doi: 10.3389/fpsyg.2020.585969.

⁴³ DESMEDT A. - MARIGHETTO A. - PIAZZA P.V., *Abnormal Fear Memory as a Model for Posttraumatic Stress Disorder*. Biol Psychiatry. 2015 Sep 1;78(5):290-7. doi: 10.1016/j.biopsych.2015.06.017. Epub 2015 Jun 26. PMID: 26238378.

⁴⁴ AL ABED A.S. - DUCOURNEAU E.G. - BOUARAB C. et al., *Preventing and treating PTSD-like memory by trauma contextualization*. Nat Commun. 2020 Aug 24;11(1):4220. doi: 10.1038/s41467-020-18002-w. PMID: 32839437; PMCID: PMC7445258.

⁴⁵ WILLIAMS KIRKPATRICK A., *The spread of fake science: lexical concreteness, proximity, misinformation sharing, and the moderating role of subjective knowledge*. Public Understand. Sci. (2020). <https://doi.org/10.1177/0963662520966165>.

⁴⁶ PENNYCOOK G. - RAND D.G., *Who falls for fake news? The roles of bullshit receptivity, overclaiming, familiarity, and analytic thinking*. J Pers. 2020 Apr;88(2):185-200. doi: 10.1111/jopy.12476. Epub 2019 Apr 12. PMID: 30929263.

⁴⁷ SHEN C. - KASRA M. - PAN W. - BASSETT G.A. - MALLOCH Y. - O'BRIEN J.F., *Fake images: The effects of source, intermediary, and digital media literacy on contextual assessment of image credibility online*. New Media & Society, 21(2), 438-463 (2019). <https://doi.org/10.1177/1461444818799526>.

narrazione della realtà condivisa attraverso i media sulla quale si fonda, appunto, la disinformazione⁴⁸.

Discussione

Nel corso degli ultimi ottanta anni le informazioni hanno acquisito un ruolo via via sempre più rilevante, al punto che oggi giorno la capacità di gestione di questo strumento rappresenta un fattore di potenza dello Stato nelle sue continue interazioni con i competitors internazionali. Le informazioni sono un mezzo a basso costo, con una elevata capacità offensiva, potendo penetrare in profondità il tessuto sociale di un Paese bersaglio e causare un’infodemia in grado di minacciare il funzionamento democratico delle istituzioni e di limitare la crescita e lo sviluppo socio-economico. Uno studio pubblicato dai ricercatori dell’Ohio State University ha rilevato che la diffusione di notizie false ha fortemente contribuito ad una diminuzione del consenso della candidata Hillary Clinton durante le elezioni presidenziali negli Stati Uniti del 2016, determinando un calo del 4% delle preferenze attese rispetto a quelle ottenute dal presidente Barack Obama nel 2012⁴⁹. Negli ultimi anni, il proliferare di notizie false ha riguardato soprattutto il settore sanitario, in particolare alcune tematiche importanti come, ad esempio, il cancro⁵⁰, i virus Zika⁵¹ ed Ebola⁵², nonché la sicurezza alimentare e dei vaccini antinfluenzali⁵³ o di quello morbillo-parotite-rosolia⁵⁴. Tale scenario ha avuto, inevitabilmente, un forte impatto sullo stato di salute e di benessere psicofisico⁵⁵ poiché, in particolari condizioni, le credenze false

⁴⁸ ZOU W. - TANG L., *What do we believe in? Rumors and processing strategies during the COVID-19 outbreak in China*. Public Understand. Sci.2021 Feb;30(2):153-168 (2020). doi 10.1177/0963662520979459. Epub 2020 Dec 22. PMID: 33353491; PMCID: PMC7758619.

⁴⁹ PERSILY N., *The 2016 US Election: Can democracy survive the Internet?*, Journal of democracy, vol. 28, no. 2, pp. 63–76, 2017. Disponibile on-line: <https://www.journalofdemocracy.org/articles/the-2016-u-s-election-can-democracy-survive-the-internet/> (consultato il 20/11/2023); BLAKE A., *A new study suggests fake news might have won Donald Trump the 2016 elections*. Disponibile on-line: <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2018/04/03/a-new-study-suggests-fake-news-might-have-won-donald-trump-the-2016-election/> (consultato il 14/11/2023).

⁵⁰ CHEN L. - WANG X. - PENG T.Q., *Nature and Diffusion of Gynecologic Cancer-Related Misinformation on Social Media: Analysis of Tweets* (2018). J Med Internet Res. 2018 Oct 16;20(10):e11515. doi: 10.2196/11515 PMID: 30327289; PMCID: PMC6231818.

⁵¹ LYONS B. - MEROLA V. - REIFLER J., *Not just asking questions: effects of implicit and explicit conspiracy information about vaccines and genetic modification*. Health Commun. 34, 1741–1750 (2019). doi: 10.1080/10410236.2018.1530526.

⁵² SELL T.K. - HOSANGADI D. - TROTOCHAUD M., *Misinformation and the US Ebola communication crisis: analyzing the veracity and content of social media messages related to a fear-inducing infectious disease outbreak*. BMC Public Health 20:550 (2020). doi: 10.1186/s12889-020-08697-3.

⁵³ SELL T.K. - HOSANGADI D. - TROTOCHAUD M., *Misinformation and the US Ebola communication crisis: analyzing the veracity and content of social media messages related to a fear-inducing infectious disease outbreak* (2020) op. cit.; BODE L., VRAGA E. K. (2018). *See Something, Say Something: Correction of Global Health Misinformation on Social Media*. Health Commun. 2018 Sep;33(9):1131-1140. doi: 10.1080/10410236.2017.1331312. Epub 2017 Jun 16. PMID: 28622038.

⁵⁴ CARRIERI V. - MADIO L. - PRINCIPE F., *Vaccine hesitancy and (fake) news: Quasi-experimental evidence from Italy*. Health Economics; 28: 1377– 1382 (2019) Doi: 10.1002/hec.3937. Epub 2019 Aug 20. PMID: 31429153; PMCID: PMC6851894.

⁵⁵ LAZER D.M. - BAUM M.A. - BENKLER Y. - BERINSKY A.J. - GREENHILL K.M. - MENCZER F. et al., (2018). *The science of fake news*. Science 359, 1094–1096. Disponibile on-line: https://scholar.harvard.edu/files/mbaum/files/science_of_fake_news.pdf (consultato il 15/11/2023).

limitano l'accesso alle cure⁵⁶, la sopravvivenza⁵⁷, la capacità di gestione dei fattori di stress⁵⁸ e rendono più inclini ad avere una percezione negativa del futuro⁵⁹, causando un progressivo logoramento della volontà di resistere alle avversità⁶⁰.

Le grandi migrazioni ed il riacutizzarsi del fenomeno del terrorismo hanno, inoltre, posto all'ordine del giorno il ruolo delle informazioni nell'ambito del processo di radicalizzazione jihadista, una modalità di reclutamento che prevede l'impiego di una fitta rete di "influencer del terrore" per intercettare le condizioni di malessere di persone, comunità o gruppi sociali⁶¹ (definiti "bersagli") e convincerli, anche mediante i social media, ad abbracciare opinioni e idee⁶², nonché a mantenere il proprio impegno radicale a compiere azioni violente⁶³ contro il proprio ambiente sociale o, addirittura, a fuggire in altri Paesi per riunirsi ai militanti operanti in zone di guerra⁶⁴. Non sorprende, dunque, che il World Economic Forum abbia definito la disinformazione come uno dei principali problemi mondiali del decennio⁶⁵.

Tuttavia, nonostante sia emersa su più fronti la necessità di acquisire una migliore capacità di resistere e reagire alle operazioni informative, non vi è al momento una sufficiente conoscenza dei concetti di informazione, spazio informativo e di quali siano gli elementi caratteristici dell'area nella quale si sviluppano e diffondono le informazioni (l'*Information Environment*). Particolarmente sentita è anche la mancanza di un quadro normativo/dottrinale unificato e condiviso che ponga maggiore enfasi sull'*information warfare*⁶⁶, sulle strategie⁶⁷ ritenute adeguate ad affrontare le sfide del futuro e sulle predisposizioni da porre in essere per ottimizzare il quadro di risorse disponibili per conseguire gli interessi nazionali in un contesto strategico di "competizione ognitempo" nel quale secondo il teorico/*system thinker*

⁵⁶ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., *New Dimensions of Information Warfare*, op. cit., p. 10-18.

⁵⁷ ANSA. *Con fake news pandemia virtuale fa vittime reali*; 2021. Disponibile on-line: https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/internet_social/2021/12/21/con-fake-news-pandemia-virtuale-fa-vittime-reali_adf06f25-4729-4651-8403-a94f224858f1.html (consultato il 20/11/2023).

⁵⁸ KWONG A. - PEARSON R. - ADAMS M. - NORTHSTONE K. - TILLING K. - SMITH D. - TIMPSON N., *Mental health before and during COVID-19 in two longitudinal UK population cohorts*. The British Journal of Psychiatry, 1-27 (2020). <https://doi.org/10.1192/bjp.2020.242>.

⁵⁹ TRZEBIŃSKI J. - CABAŃSKI M. - CZARNECKA J.Z., *Reaction to the COVID-19 pandemic: The influence of meaning in life, life satisfaction, and assumptions on world orderliness and positivity*. J. Loss Trauma 25, 544-557 (2020). doi: 10.1080/15325024.2020.1765098.

⁶⁰ HAO Z. - JIN L. - HUANG J. - LYU R. - CUI Q., *Academic Burnout and Problematic Smartphone Use During the COVID-19 Pandemic: The Effects of Anxiety and Resilience*. Front. Psychiatry 12 (2021). doi: 10.3389/fpsy.2021.725740.

⁶¹ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., *New Dimensions of Information Warfare*, op. cit., p. 8.

⁶² EUROPEAN UNION AGENCY FOR LAW ENFORCEMENT COOPERATION. *TE-SAT European Union Terrorism Situation and Trend Report*. 2018 (2018). Disponibile on-line: <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2023-te-sat#downloads> (consultato il 20/11/2023).

⁶³ COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio. Reclutamento per attività terroristiche – Affrontare i fattori che contribuiscono alla radicalizzazione violenta*. Bruxelles, 21.09.2005. Disponibile on-line: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0313:FIN:IT:PDF> (consultato il 23/11/2023).

⁶⁴ CAMPELO N. - OPPEIT A. - NEAU F. - COHEN D. - BRONSARD G., *Who are the European youths willing to engage in radicalisation? A multidisciplinary review of their psychological and social profiles*. European Psychiatry. 2018; 52:1-14. doi:10.1016/j.eurpsy.2018.03.001.

⁶⁵ WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Risk Report 2023*, 18th edition. Disponibile online: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (consultato il 21/12/2023)

⁶⁶ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., op. cit., p. 2.

⁶⁷ GORI U., *Oltre l'ambiguità concettuale...*, op. cit., pp. 74 - 76.

Jamshid Gharajedaghi: “*The world is not run by those who are right, but by those who can convince others they are right*”⁶⁸.

Quali sono dunque le iniziative da poter porre in essere per poter competere nel mondo dell’informazione/disinformazione?

I ricercatori dell’industria e del mondo accademico stanno lavorando duramente per trovare innovativi metodi per fermare la diffusione delle cosiddette “low quality information”. Tra gli approcci più interessanti, ci sono: lo studio di algoritmi in grado di identificare ed eliminare le notizie false dalle piattaforme digitali, l’assegnazione di indici di valutazione della credibilità/plausibilità delle informazioni e il ricorso a strategie basate sul *prebunking*⁶⁹⁻⁷⁰ che permettono di sensibilizzare le persone a riconoscere le false informazioni⁷¹, riducendo così l’influenza che esse esercitano sull’opinione pubblica⁷². Tali iniziative richiedono, tuttavia, preventivi avvertimenti che mettano in guardia i cittadini sui rischi correlati a possibili campagne di disinformazione e forniscano indicazioni sulle predisposizioni intrinseche per limitare, anche con la confutazione, la credibilità delle informazioni false.

È, inoltre, ampiamente condiviso che la capacità di interdire la circolazione delle *fake news* attraverso il ricorso ai *digital forensics* non consenta di gestire con efficacia le operazioni di controllo dell’attuale vasto traffico di informazioni. Per questo motivo, è stata avanzata l’idea di combattere la disinformazione con la strategia del “fighting fire with fire” cioè rispondere a sistemi automatici di propagazione e diffusione con analoghe strumentazioni capaci di prevenire/fermare⁷³ una eventuale minaccia informativa.

Tuttavia, le soluzioni tecnologiche da sole non sono sufficienti per affrontare le moderne sfide e disattivare i meccanismi di funzionamento dell’*information warfare*. Risultano necessarie, pertanto, iniziative di natura giuridica e legislativa⁷⁴ che consentano di aumentare la possibilità di prevenire e reprimere i comportamenti a rischio. La percezione della rilevanza penale delle attività volte alla disinformazione rappresenta, infatti, un ulteriore strumento di deterrenza poiché molto spesso la guerra delle informazioni è ritenuta una condotta non violenta e quindi moralmente accettabile. Interventi di *social support*, di controllo del dominio cyber unitamente ad una solida formazione ed educazione digitale⁷⁵, a partire dalle scuole primarie e secondarie, consentirebbero, invece, di limitare le condizioni di malessere psicosociale che rendono più probabile la dipendenza informativa e la

⁶⁸ GHARAJEDAGHI J., *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: a platform for designing business and architecture*, Butterworth-Heinemann, San Diego 2006, p. 140.

⁶⁹ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., *New Dimensions of Information Warfare*, op. cit., p. 32.

⁷⁰ La teoria dell’inoculazione, nota anche come “prebunking”, si riferisce a tecniche che costruiscono la resistenza preventiva alla disinformazione, in analogia al funzionamento di un vaccino.

⁷¹ VAN DER LINDEN S. - ROOZENBEEK J. - COMPTON J., *Inoculating Against Fake News About COVID-19*. Front. Psychol. 11:566790 (2020). doi: 10.3389/fpsyg.2020.566790.

⁷² ECKER U. K.H. - LEWANDOWSKY S. - SWIRE B. et al., *Correcting false information in memory: Manipulating the strength of misinformation encoding and its retraction*. Psychon Bull Rev 18, 570–578 (2011). <https://doi.org/10.3758/s13423-011-0065-1>.

⁷³ DI PIETRO R. - RAPONI S. - CAPROLU M. - CRESCI S., *New Dimensions of Information Warfare*, op. cit., p. 63.

⁷⁴ BONEH D. - GROTO A.J. - MCDANIEL P. - PAPERNOT N., *How relevant is the turing test in the age of sophisbots?*, *IEEE Security & Privacy*, vol. 17, no. 6, pp. 64–71, 2019 Disponibile on-line: <https://arxiv.org/pdf/1909.00056.pdf> (consultato il 21/12/2023).

⁷⁵ ECKER U. K.H. - LEWANDOWSKY S. - SWIRE B. et al., *Correcting false information in memory: Manipulating the strength of misinformation encoding and its retraction*, op. cit..

condivisione di notizie false. In ultimo, le giovani generazioni dovrebbero imparare a sviluppare maggiormente le capacità di ragionamento analitico e solide skills cognitive⁷⁶ che rappresentano attualmente un'importante fattore di resilienza.

Conclusioni

In questo articolo è stato posto in evidenza che la competizione fra gli Stati si sviluppa in una dimensione nella quale l'utilizzo delle informazioni è in grado di colpire il cuore della resilienza nazionale: l'opinione pubblica, le infrastrutture e l'economia. Questa competizione non ha limitazioni o regole e si sviluppa in una condizione di *conflict continuum*. Una linea d'azione che includa fra le priorità la disponibilità di un quadro dottrinale e legislativo attagliato alle nuove esigenze e la definizione di interventi integrati e multilivello volti a sostenere la fiducia nelle istituzioni, l'ottimismo e la resilienza individuale e di accrescere la qualità dell'educazione digitale, pertanto, può risultare molto utile per limitare la vulnerabilità dei cittadini, per antagonizzare i meccanismi d'azione della preoccupazione e per depotenziare l'efficacia delle *fake news*.

⁷⁶ DAWSON C. - BAKER P.L., *Cognitive ability and voting behaviour in the 2016 UK referendum in European Union membership*. PLoA ONE 18(11). e0289312 (2023)
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289312>.



Gabriele Perazza

Laurea in Relazioni Internazionali presso la LUISS Guido Carli. Due master post-laurea in Strategia Globale e Sicurezza presso lo IASD - Istituto Alti Studi per la Difesa ed in Intelligence Economica presso lo IASSP - Istituto Alti Studi Strategici e Politici. Analista, consulente, Political Advisor.

LE SABRE ET L'ESPRIT. LEADERSHIP, CARISMA E SOFT POWER IN MAROCCO

ABSTRACT

Focus di questo studio è l'evoluzione contemporanea del Regno del Marocco. L'analisi è condotta prendendo spunto dagli studi di Joseph S. Nye Jr. sul *Soft Power* (2004) e su *Leadership e Potere* (2008). Le conclusioni mostrano come sia il ruolo e la politica di Re Mohammed sia la postura geopolitica del Marocco siano entrambi rispettivamente ben illustrati dai concetti di *Leadership trasformativa* e di *Soft Power*.

Parole chiave: Marocco, *Soft Power*, Mohammed VI, *Leadership*, Mediterraneo

The focus of this study is the contemporary evolution of the Kingdom of Morocco. The analysis is conducted drawing on Joseph S. Nye Jr.'s studies on *Soft Power* (2004) and *Leadership and Power* (2008). The conclusions show how both the role and politics of King Mohammed and the geopolitical posture of Morocco are respectively well illustrated by the concepts of *Transformative Leadership* and *Soft Power*.

Key Words: Morocco, *Soft Power*, Mohammed VI, *Leadership*, Mediterranean

1. Il concetto teorico di Nye e la sua applicazione

Nell'ambito delle Relazioni Internazionali, al di là delle principali scuole (realismo, funzionalismo, strutturalismo, neo-realismo), non si è tuttora raggiunto un consenso univoco sulla definizione del concetto di *Power*.

Molti fra gli studiosi che negli ultimi anni hanno dedicato i loro studi riscontrano *"the difficulty of reaching a consensus on the most appropriate way to define and measure such an elusive concept"*¹.

¹ Cfr. SCHMIDT B.C., *Realist Conceptions of Power* in BERENSKOETTER F. - WILLIAMS M. J. (ed.), *Power in World Politics*, New York: Routledge, 2007

Sinora sociologi e politologi hanno declinato di volta in volta il concetto di *Power* come obiettivo, influenza, sicurezza e capacità. In effetti sia il concetto in sé, sia le diverse accezioni del termine *Power* dipendono dalla connotazione su cui si intende portare l'attenzione; correntemente ne esistono varie tipologie e distinzioni fra le quali (il nostro elenco non può essere esaustivo) *Hard Power*, *Soft Power*², *Smart Power*³, *compulsory Power*, *institutional Power*, *structural Power*, *productive Power*⁴, *normative Power*⁵, *network Power*⁶, *communicative Power*⁷.

In particolare, nell'ambito delle Relazioni Internazionali in genere vi sono tre diversi tipi o specie di *Power*: *Hard Power*, *Soft Power*, *Smart Power*.

- *Hard Power*: si concretizza con l'utilizzo della forza economica e militare da parte di uno Stato al fine di condizionare o influenzare interessi o decisioni di altri Stati od Organizzazioni internazionali. Questa forma di *Power* denota sia una postura geopolitica che una politica estera alquanto aggressive poiché generalmente adottate nei confronti di un attore politico debole da parte di uno più forte. Un esempio ricorrente è uno Stato che dispone di un maggior numero di risorse naturali e, economicamente e militarmente più forte, afferma così la propria volontà, realizzandola dunque con l'imposizione ed influenza della forza;
- *Soft Power*: al contrario della coercizione attuata dall'*Hard Power*, è un tipo di potere che tende a convincere ed influenzare le scelte di altri Stati ed organizzazioni internazionali. Questa forma di potere non utilizza coercizione bensì negoziazione ed influenza e tende a migliorare e consolidare le relazioni fra Stati⁸. Il *Soft Power* è ideale nei contesti geopolitici più complessi e tende a conciliare e sviluppare politiche parallele con vantaggi per tutti gli attori in gioco, che essi siano Stati od organizzazioni internazionali;
- *Smart Power*: include e comprende entrambe le forme di potere sopra esposte, *Hard Power* e *Soft Power*, tramite la diplomazia e la persuasione. Questa forma di potere adopera al contempo forza economica, militare ed influenza culturale in modo commisurato a seconda delle circostanze⁹.

Nye, Joseph S. Jr. è stato il primo ad introdurre nelle Relazioni Internazionali il concetto di *Soft Power*, definendolo come: «la capacità di ottenere ciò che si vuole tramite la propria attrattiva piuttosto che per coercizione o compensi in denaro. Nasce dal fascino della cultura, degli ideali e delle pratiche politiche di un Paese.

² NYE J.S. Jr., *Soft Power. Un nuovo futuro per l'America*, Torino, Einaudi 2005

³ NYE J.S. Jr., *Smart Power*, Roma-Bari, Laterza, 2012

⁴ BARNETT M. - DUVALL R., *Power in International Politics* in «International Organization», Vol.59, N°1, 2005, pp. 39-75; <http://www.jstor.org/stable/3877878>

⁵ MANNERS I. - DIEZ T., *Reflecting on Normative Power Europe* in BERENSKOETTER F. - WILLIAMS M.J. (ed.), *Power in World Politics*, New York: Routledge, 2007, pp. 173-188; https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/38384259/Diez_and_Manners_Reflecting_on_normative_Power_Europe_Berenskoetter_and_Williams_2007.pdf

⁶ GREWAL D.S., *Network Power: The Social Dynamics of Globalization*, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 2008

⁷ HABERMAS J., *Teoria dell'agire comunicativo*, edizione a cura di Gian Enrico Rusconi, Bologna, Il Mulino, 1986

⁸ Il concetto stesso, introdotto da Nye dapprima in un breve articolo intitolato *Soft Power* in «Foreign Policy» No. 80, Twentieth Anniversary (Autumn, 1990), pp. 153-171, venne poi articolato nel saggio *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, 1990. In merito cfr. NYE J.S. Jr., *Soft Power*, op.cit., *passim*.

⁹ Riguardo lo *Smart Power*, il testo cardine è sempre di NYE, J. S. Jr. (2012) *Smart Power*, op. cit., *passim*. Il concetto venne poi ulteriormente approfondito e declinato in Idem, *Leadership e potere. Hard, Soft, smart Power* Roma-Bari, Laterza, 2010.

Quando le nostre politiche appaiono legittime agli occhi degli altri, il Soft Power si rafforza¹⁰».

Nella sua opera, molto innovativa al momento della prima pubblicazione e successivamente riveduta introducendo ulteriori sfumature al concetto stesso¹¹, Nye ne ha altresì identificato le tre risorse principali:

«il Soft Power di un Paese si basa principalmente su tre risorse: la sua cultura (là dove è affascinante per gli altri), i suoi valori politici (quando se ne dimostra all'altezza in Patria e all'estero) e le sue politiche estere (quando sono considerate legittime e ricche di autorità morale)¹²».

Accennando alle applicazioni pratiche del Soft Power, nonché ai diversi vantaggi che con esso e da esso si possono riscontrare, ottenere e consolidare:

«un Paese può raggiungere i suoi scopi in politica internazionale perché altri Paesi – che ammirano i suoi valori, emulano il suo esempio, aspirano al suo livello di prosperità e di apertura – desiderano seguirlo.

In tal senso nel campo della politica internazionale, è importante anche stabilire le priorità per attrarre gli altri e non solo costringerli a cambiare minacciandoli con la forza militare o le sanzioni economiche. [...] Il Soft Power si basa sulla capacità di plasmare le preferenze degli altri¹³».

Ora si applicherà la teoria del concetto di Power, così come elaborato ed articolato in *Hard*, *Soft* e *Smart* da Joseph S. Nye Jr., adottandola come chiave di lettura al Regno del Marocco.

Al riscontro pratico, così come registrato dal dettagliato World Soft Power Index emesso annualmente dalla società britannica Brand Finance¹⁴, il Marocco si posiziona ad un livello elevato di *Soft Power* (primo posto fra i Paesi del Maghreb nonché oltre la metà) ovvero al 55° posto su di un totale di 121 Stati esaminati.

Si può riscontrare tale posizione all'esame dello schema elaborato che si articola in tre principali parametri: *Familiarity*, *Reputation*, *Influence*.

A loro volta i tre principali parametri si articolano in: *Business & Trade*, *Governance*, *Culture &*



¹⁰ NYE J.S. Jr., *Soft Power. Un nuovo futuro per l'America*, Einaudi, Torino, 2005 p. VIII

¹¹ Per una completa e dettagliata disamina dello sviluppo e dell'evoluzione del concetto stesso cfr. NYE J.S. Jr., *Soft Power: the evolution of a concept*, in «Journal of Political Power», Vol. 14, 2021 - Issue 1: The Changing Faces of Power, 1979-2019, pp. 196-208; <https://www.softpowerclub.org/wp-content/uploads/2021/03/Nye-Soft-Power-the-evolution-of-a-concept-1.pdf>

¹² Cfr. NYE J.S. Jr., *Soft Power. Un nuovo futuro per l'America*, op.cit., p. 14

¹³ *Ibidem*, p. 8

¹⁴ Si confronti, all'indirizzo del sito della Brand Finance, la pagina dedicata al *Soft Power* <https://www.brandirectory.com/softpower/>

*Heritage, Media & Communication*¹⁵, *Education & Science, People & Values, Sustainable Future*.

Tutti i suddetti parametri sono al contempo indici di qualità di vita nonché misure di valori fondanti le cui metriche rispettivamente delineano e confermano l'effettivo *Soft Power* del Marocco.

Essi risultano sulla rispettiva scala di valori sia in termini assoluti che in crescita se posti a paragone rispetto all'anno scorso. In ogni singolo caso tutti i parametri risultano quantomeno ben posizionati nella media al punto da far decisamente spiccare il Regno del Marocco nel quadrante MENA - Medio Oriente Nord Africa. Procediamo ora con l'esame delle applicazioni pratiche del *Soft Power* esercitate del Marocco e dell'effettiva importanza di tale dimensione.

Volendo applicare il concetto di Stato-Nazione al Marocco, occorre farlo con i necessari distinguo. Il Marocco come Stato è molto antico e, a partire dagli Almoravidi, con confini pressoché invariati nel corso dei secoli¹⁶. Beninteso, alcune variazioni di terreno sono occorse durante le diverse dinastie che si sono succedute ma, come sostiene Renan: *«la geografia ha certamente una parte notevole nella divisione delle nazioni La terra fornisce il substrato [...], l'uomo fornisce l'anima. [...] Una nazione è un principio spirituale, risultato di complicazioni profonde della storia, una famiglia spirituale, non un gruppo determinato dalla configurazione del suolo*¹⁷».

Come sostiene Bernard Lewis in un denso saggio dedicato alle complesse, antiche e radicate identità del Medio Oriente che in età moderna hanno subito cambiamenti cruciali¹⁸ ed alle loro varie auto/rappresentazioni, nel capitolo dedicato allo Stato in Medio Oriente: *«fino all'epoca moderna il solo titolo di legittimità universalmente accettato era quello della successione dinastica. A parte le case reali del Marocco e della Giordania, entrambe discendenti dal Profeta, la maggior parte delle monarchie del mondo arabo dalla fine del califfato in poi sono state fondate o usurate da governatori ribelli, ufficiali traditori, principi impazienti o capi tribù irrequieti. La grande forza della monarchia nel determinare la fedeltà dei sudditi e con essa l'identità è che tale regime assicura stabilità e continuità; più in particolare offre una forma di successione pacifica e riconosciuta*¹⁹».

Ricolleghiamo i punti della storia del Marocco della prima metà del XX secolo per riallacciarne le fila e comprendere meglio le sue peculiarità.

Nel caso specifico il Marocco, ultimo della sponda Sud del Mediterraneo a finire sotto l'ombrello dei protettorati con il Trattato di Fès nel 1912, dopo la seconda guerra mondiale seguì rapidamente il processo di decolonizzazione tunisino²⁰; dapprima con la dichiarazione de La Celle-Saint-Cloud del 6 novembre 1955, al punto di conseguire a sua volta l'indipendenza pochi giorni dopo la Tunisia, ovvero

¹⁵ Il World Soft Power Index viene altresì citato in relazione ai media da Paola Parri, attuale Vice Segretario Generale della COPEAM, nel corso dell'intervista appositamente realizzata per questo studio e da noi condotta in data 13.02.2023

¹⁶ Si tratta comunque di temporanee estensioni (con la dinastia degli Almohadi lungo la costa mediterranea) o ritrazioni (progressiva ritrazione con la dinastia dei Merinidi) ed una progressiva espansione dall'Atlante lungo la costa atlantica (dapprima con i Wattasidi e poi la dinastia sa'diana) con qualche dominio sulle terre oggi del Mali sino ai margini del fiume Niger durante l'impero sceriffiano.

¹⁷ Cfr. RENAN E., *Che cos'è una Nazione?*, Castevecchi, Roma, 2019, pp.54-55

¹⁸ Cfr. LEWIS B., *Le molte identità del Medio Oriente*, Il Mulino, Bologna p.15

¹⁹ Cfr. LEWIS B., *op.cit.*, Cap. VI "Stato", pp.108-109

²⁰ Per una storia piuttosto dettagliata del Marocco cfr. PENNELL C.R., *Morocco. From Empire to Independence*, Oxford, Oneworld, 2003

il 25 marzo 1956²¹, con la seguente dichiarazione congiunta: «Il governo della Repubblica francese e Mohammed V sultano del Marocco, dichiarano che i negoziati che si sono aperti a Parigi tra il Marocco e la Francia, Stati uguali e sovrani, hanno come oggetto la conclusione di nuovi accordi che definiranno l'interdipendenza dei due Paesi nei campi in cui i loro interessi sono comuni. Il Governo della Repubblica francese conferma solennemente il riconoscimento dell'indipendenza marocchina la quale implica un esercito, una diplomazia e la volontà di rispettare l'integrità del suo territorio che è garantita dai trattati internazionali²²».

In Mohammed V si accorparono al contempo ruoli e valori diversi, ma assolutamente non discordi fra loro: quello di Sultano, quello di regnante legittimo²³ della dinastia alawita, quello mistico di discendente dal Profeta, quello di leader anticoloniale esiliato in Madagascar dalle autorità francesi, quello di padre della Patria. Questi furono tutti elementi essenziali e fondanti dell'avvio all'agognata indipendenza ed al processo di *Nation Building*.

Il Regno del Marocco come Stato indipendente è tuttora alquanto giovane e, come la maggior parte del Maghreb e Mashrek, (eccezion fatta per l'Egitto) non raggiunge il secolo di vita. Dunque il breve lasso di tempo trascorso dalla dichiarazione d'indipendenza rende il processo ancora in fase di consolidamento, ma lo lega ancor più alla dinastia degli alawiti.

Elemento fondamentale della specificità del Marocco e della sua stessa identità nazionale è sempre stata la figura del Sovrano, cui si aggiunge oggi il *Soft Power* che Mohammed VI ha sviluppato.

Il *Soft Power* è una carta a doppia valenza: serve difatti da un lato a consolidare la coesione nazionale interna che, a seguito dei rigurgiti potenzialmente esplosivi delle primavere arabe manifestatisi in Marocco con l'affermazione del Movimento del 20 febbraio, è attualmente in fase di rafforzamento dal punto di vista economico sociale.

D'altro canto, lo sviluppo, l'adozione ed applicazione di tale *Soft Power* parallelamente serve a riaffermare in ottica geopolitica la presenza e la postura del Marocco, ridefinendone ruolo e funzione nel complesso scacchiere MENA, importante tramite fra il teatro solo apparentemente poco rilevante del Sahel e la sponda Sud del Mediterraneo.

2. Mohammed VI: carisma, autorevolezza, influenza religiosa

Come ha recentemente sostenuto Limone (2021): “*religione e sport, a fianco agli strumenti di diplomazia tradizionale, fanno parte della rinnovata strategia del Marocco per una maggiore influenza in Africa*”²⁴.

²¹ Riguardo il Marocco cfr. COMBS-SCHILLING M.E., *Performing Monarchy, Staging Nation*, pp. 176-214 e in particolare pag. 188 in BOURQIA R. - MILLER S.G. (a cura di), *In the Shadow of the Sultan. Culture, Power and Politics in Morocco*, Cambridge, Harvard University Press, 1999

²² Cfr. MISK H., *Breve storia del colonialismo francese e spagnolo in Marocco*, Edizioni Associate, Roma, 2006. pp.108-109. Si noti come, nella dichiarazione, Mohammed V al tempo utilizzasse ancora il titolo di Sultano che avrebbe poi mutato nell'agosto del 1957, assumendo da allora il titolo di Malik o Re, in quanto simbolo di unità nazionale e dunque inclusivo anche della minoranza berbera.

²³ Il riferimento è a Sidi Mohammed ben Arafa, cugino di Mohammed V, nominato Sultano dall'agosto 1953 ad ottobre 1955 dalla Francia nel vano tentativo di sostituire e esautorare il Sovrano esiliato a causa del suo sostegno al Parti de l'Istiqlal - il Partito dell'Indipendenza.

²⁴ Cfr. LIMONE L., *Tra religione e sport, il softpower marocchino in Africa*, in «Africa Rivista», n°6/2021 Internationalia, Roma, 2021; <https://www.africarivista.it/tra-religione-e-sport-il-softpower-marocchino-in-africa/194778/>

Re Hassan II, nel corso del proprio quasi quarantennale regno (1961-1999), seppe rendere la dimensione religiosa un prezioso e raffinato strumento che fosse utile sia per la politica estera sia per quella interna. Il primo riscontro si ebbe quando nel 1963, ad appena due anni dalla propria intronizzazione, egli riprese le “*causeries hassaniennes*”: lezioni religiose tenute durante il Ramadan, avviate già nel XVII secolo, in seguito istituzionalizzate da Hassan I (1873-1894) ma sospese al tempo del protettorato francese²⁵. Tali “*causeries*” riscossero un tale successo da venir riprese e trasmesse addirittura da MBC, canale televisivo panarabo, saudita e wahabita.

In seguito, il 25 settembre 1969 Hassan II convocò in Rabat una riunione di leader e capi di Stato musulmani e si adoperò per la creazione dell’Organizzazione della Conferenza Islamica (OCI) che avrebbe poi dato vita all’ISESCO - Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization²⁶. Verso la fine del proprio regno, volendo coronare il proprio apporto religioso con un monumento, lo stesso Sovrano avviò nel 1986 la costruzione in Casablanca della grande Moschea Hassan II²⁷, tuttora una delle più grandi in Africa e tra le prime sulla terra dopo quella della Mecca.

Parallelamente il figlio, Re Mohammed VI, salito al trono nel 1999, ha proseguito la tradizione delle “*causeries hassaniennes*” mantenendone il nome in memoria del padre ma innovandole profondamente: facendo tenere le suddette lezioni religiose da donne. Tale consuetudine iniziò nel 2003 con la Prof.^{ssa} di Diritto Rajaa Naji Mekkaoui presso l’Université de Rabat-Agdal e in seguito con la Dott.^{ssa} Amina Iraqi, Prof.^{ssa} dermatologa e membro del Conseil Régional local des Oulémas, quest’ultima con una brillante lezione al contempo religiosa e scientifica intitolata “*Le rôle de la foi dans la préservation de la santé des âmes et des corps*”²⁸.

In merito alle Organizzazioni Internazionali musulmane, Mohammed VI nel 2011 ha promosso il cambiamento del nome di OIC, mantenendone la sigla ma mutando termini e significato sotteso da Organisation of the Islamic Conference in Organisation of the Islamic Cooperation; così come, quasi dieci anni dopo, nel 2020 ha promosso il cambio della denominazione di ISESCO in ICESCO²⁹.

In riferimento a Re Mohammed VI ed alla sua attitudine di proiezione geopolitica verso l’Africa anche attraverso il *Soft Power* religioso³⁰ e non solo tramite i tradizionali canali diplomatici, si è parlato di una vera e propria “Religious leadership”³¹.

²⁵ Cfr. EL JAI H., *Causeries ramadiennes: des leçons royales*, 2021; <http://www.lebrief.ma/10708-causeries-ramadaniennes-des-lecons-royales/>

²⁶ Cfr. EL HOUDAÏGUI R., *La politique étrangère sous le règne de Hassan II: acteurs, enjeux et processus décisionnels*, Paris, L’Harmattan, 2003.

²⁷ Cfr. il sito ufficiale della Moschea Hassan II: <https://www.fmh2.ma/fr/node>

²⁸ In merito cfr. <https://fr.le360.ma/societe/une-femme-medecin-anime-une-causerie-religieuse-devant-le-roi-1737/>

²⁹ Riguardo il cambio di denominazione dell’ISESCO in ICESCO si confronti il sito ufficiale <https://www.icesco.org/en/2020/01/30/unanimously-icesco-executive-council-adopts-modification-of-organization-name/>

³⁰ HMIMNAT S. (2023), *Morocco’s Religious “Soft Power” in Africa: As a strategy supporting Morocco’s stretching in Africa*, in «Moroccan Institute Policy Analysis»; <https://mipa.institute/en/5642>

³¹ Cfr. LIMONE L., *Tra religione e sport, il softpower marocchino in Africa...*, op. cit.; <https://www.africarivista.it/tra-religione-e-sport-il-softpower-marocchino-in-africa/194778/>

A tal fine, nel 2015, quattro anni dopo la riforma costituzionale, la Corona ha creato la Fondazione Mohammed VI, scuola religiosa³² per gli Ulema africani con il fine ultimo di promuovere, consolidare e diffondere, in primis nel Sahel³³ ma più in generale in Africa, i valori dell’Islam tollerante³⁴. Tale scuola religiosa che ha già riscosso grande seguito negli Stati limitrofi, del Sahel o comunque africani più o meno vicini, prosegue la lunga tradizione religiosa del Marocco, già attiva da lungo tempo con le confraternite musulmane sufi Tijaniya ed Al Qadiriya che risalgono a qualche secolo fa.

Avvalendosi della propria leadership religiosa, Re Mohammed VI ha adottato una nuova politica estera identitaria e tradizionale, senza mai ridursi all’estremismo ma anzi contrastandone l’affermazione nell’area del Sahel. In questa maniera la Corona ha effettivamente potenziato il proprio *Soft Power*³⁵, riuscendo a creare ed a rafforzare nuove *partnership* strategiche regionali, su di una base nuova³⁶.

Infine, senza limitarsi all’ambito africano ma passando a livello euromediterraneo o globale, nel solco ininterrotto di una vera e propria tradizione dinastica³⁷, consideriamo l’invito e la recente visita pastorale del Papa in Marocco.

La complessiva ridefinizione e la nuova standardizzazione dell’Islam moderato da parte di Re Mohammed VI³⁸ ha raggiunto il suo acme al momento della visita di Papa Francesco I a Rabat il 30 e 31 marzo 2019.

Nel corso della visita di Stato, breve ma densa di incontri³⁹ forieri di futuri sviluppi, il Pontefice ebbe modo di lodare e dunque rinsaldare la linea politica elaborata e fatta propria dal Sovrano: egli infatti, apprezzando ed elogiando pubblicamente la Scuola per Imam di Rabat, indicò il Marocco come un ponte interposto tra Europa ed Africa⁴⁰.

³² Cfr. HMIMNAT S., *La formazione dei nuovi imam in Marocco*, in “Oasis”, XV, n°29, 7/2019, pp. 16-31; <https://www.oasiscenter.eu/it/marocco-istituto-muhammad-vi-formazione-imam>

³³ Cfr. BERMAN I., *Morocco's Islamic Exports*. in «Foreign Affairs», 12 maggio 2016; <https://www.foreignaffairs.com/articles/2016-05-12/moroccos-islamic-exports>

³⁴ In merito cfr. MEO T., *La scuola degli Imam* in «Africa Rivista», n°4/2022 Internationalia, Roma, 2022; <https://www.africarivista.it/la-scuola-degli-imam/205794/>

³⁵ Riguardo il *Soft Power* religioso in senso generale e più specificamente tramite le “causeries Hassaniennes” cfr l’agenzia stampa turca: <https://www.aa.com.tr/fr/monde/la-diplomatie-du-ramadan-le-Soft-Power-du-maroc-2856446#>

³⁶ In merito cfr. il ricco ed interessante saggio di HMIMNAT S., *Spiritual security as a (meta)political strategy to compete over regional leadership: formation of Morocco's transnational religious policy towards Africa*, in «The Journal of North African Studies», Vol.25, 2018 pp. 189-227; <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13629387.2018.1544073?journalCode=fnas20>

³⁷ A tal proposito va considerata altresì l’elezione nel 1985 a membro dell’Académie du Royaume du Maroc del Nunzio Apostolico in Marocco Norbert Jules François Calmès; nonché il formale invito di Re Hassan II e la conseguente visita di Giovanni Paolo II che quasi quarant’anni fa, il 19 agosto 1985, per la prima volta nel suo pontificato parlò ad 80.000 giovani musulmani riuniti nel grande stadio di Casablanca. In merito cfr. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/it/speeches/1985/august/documents/hf_jp-ii_spe_19850819_giovani-stadio-casablanca.html

³⁸ Cfr. <https://www.mapnews.ma/fr/actualites/politique/le-Soft-Power-du-maroc-un-mod%C3%A8le-pour-le-d%C3%A9veloppement-et-la-stabilit%C3%A9>

³⁹ Cfr. il programma della visita papale reperibile presso il sito della Santa Sede <https://www.vatican.va/content/francesco/it/travels/2019/outside/documents/papa-francesco-marocco-2019.html>

⁴⁰ Cfr. il discorso tenuto dal pontefice Francesco I il giorno stesso del suo arrivo https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/march/documents/papa-francesco_20190330_autorita-marocco.pdf; nonché l’articolo di BALDUZZI A., *Rabat val bene una messa*, in “Limes” 1/04/2018; <https://www.limesonline.com/papa-francesco-in-marocco-visita-pastorale-viaggio-rabat-marrakech30-31-marzo-2019/111833>

Questo apprezzamento non ha avuto valore soltanto per il dialogo interreligioso in sé, ma è stato altresì avallo ed incoraggiamento della politica estera del Marocco, con impliciti riferimenti ai rapporti con Israele che di lì a due anni si sarebbero poi istituzionalizzati.

Re Mohammed VI, antecedentemente la visita del Pontefice, dimostrando ecumenismo ed una certa affinità con il Vaticano, aveva già designato la Prof.^{ssa} Mekkaoui, prima *lecturer* donna delle “Causeries Hassaniennes”, quale Ambasciatrice presso la Santa Sede⁴¹.

A suggello dei buoni rapporti che intercorrono attualmente con la Santa Sede, Re Mohammed VI, ad un anno e mezzo dalla visita di Papa Francesco I, ha rinnovato la tradizione già attuata a suo tempo dal padre con il Nunzio Apostolico Norbert Jules François Calmès, rinnovandola con una scelta ancor più incisiva ovvero nominando a sua volta membro onorario⁴² dell’Académie Royale du Maroc il Segretario di Stato vaticano, Cardinale Pietro Parolin.

3. ICESCO: ruolo e funzione del Marocco

Procedendo nella disamina delle diverse declinazioni del *Soft Power* del Marocco, specificamente quella religiosa, particolare per afflato e per modalità di disseminazione⁴³ non si può trascurare l’ICESCO, il cui acronimo è composto delle iniziali del nome stesso dell’Organizzazione: **IslamiC World Educational, Scientific and Cultural Organization**.

La decisione di fondare l’ICESCO venne presa nel 1979 nel corso della riunione dell’Organizzazione di Cooperazione Islamica (OIC), nel cui ambito ancora oggi rientra. Fondato effettivamente nel 1982, si approvò l’articolo secondo il quale tutti gli Stati membri dell’OIC divengono automaticamente membri dell’ICESCO al momento della firma ufficiale della Carta dell’OIC e dopo aver completato l’adesione legale. Uno Stato che non sia membro a pieno titolo né membro osservatore dell’OIC non può far parte dell’ICESCO. Al momento gli Stati membri dell’ICESCO sono 54 cui vanno aggiunti altri 3 Stati osservatori, ripartiti su quattro continenti.

Al tempo Re Hassan II si impegnò a fondo per la creazione dell’ICESCO e, al di là dei riconoscimenti tuttora tributati durante gli incontri ufficiali⁴⁴, non fu un caso che la sede dell’organizzazione fosse sin da allora stabilita in Rabat.

⁴¹ Riguardo tale nomina, coerente con la scelta della Mekkaoui per le “*causeries hassaniennes*” e con i principi più volte affermati e dimostrati cfr. BELLARBI, Y., *Nominations. Raja Naji Mekkaoui, une Marocaine chez le Pape*, in “Le360”, 2018 ; <https://fr.le360.ma/politique/nominations-roya-naji-mekkaoui-une-marocaine-chez-le-pape-172794/>

⁴² Cfr. sul sito ufficiale dell’Académie Royale du Maroc la *liste des membres d'honneur*: <https://alacademia.org.ma/les-membres/les-membres-dhonneur/>

⁴³ A tal proposito si può approfondire agevolmente con il saggio di SAMBE B. - HAMDAOUI Y., *Des usages du Soft Power religieux du Maroc sous le règne de Mohammed VI* in «*Afrique(s) en Mouvement*», n°1/2019 Université Internationale de Rabat, Rabat 2019, pp.19-29; https://www.academia.edu/41586752/Des_usages_du_Soft_Power_religieux_du_Maroc_sous_le_r%C3%A8gne_de_Mohammed_VI

⁴⁴ Per esempio al momento dell’incontro ufficiale fra il direttore generale dell’ICESCO, Salim Ben Mohamed Almalik ed il Presidente della Chambre des Représentants M. Habib El Malki, quest’ultimo il 22 settembre 2020 ha dichiarato che *Roi Hassan II [...] a joué un rôle central dans sa création en 1982*. Cfr. il sito ufficiale della Chambre des Représentants che riporta la suddetta dichiarazione: <https://www.chambrederepresentants.ma/fr/actualites/le-president-de-la-chambre-des-representants-recoit-le-directeur-general-de-lorganisation?sref=item1156-64600>

La monarchia marocchina gode di una doppia valenza, sacrale e nazionale, che le conferisce dunque una duplice legittimazione e di conseguenza ne incrementa l'autorevolezza⁴⁵.

Se alla discendenza mistica dal Profeta la dinastia alawita aggiunge ed accorpa un'importante sacralità rituale e civile, l'impegno culturale, profuso ed attuato tramite l'ICESCO stesso, la rafforza non soltanto sul piano politico interno⁴⁶ ma ne consolida ulteriormente la rilevanza internazionale.

Il recente cambio dell'acronimo dell'ICESCO, avvenuto tre anni or sono, ne è un chiaro esempio: precedentemente la denominazione differiva leggermente ed era ISESCO; nel 2020, la 40^a sessione dell'Executive Council ha deciso la modifica del nome per meglio chiarire la natura della missione di civiltà dell'ICESCO nei campi dell'istruzione, della scienza, della cultura e della comunicazione, nonché i suoi scopi ed obiettivi d'alto profilo.

Questa modifica, apparentemente trascurabile, corrisponde ad un'attenta operazione d'immagine volta al contempo sia ad indirizzare i fedeli musulmani sia a non intimorire i non musulmani, operazione che riflette pienamente l'atteggiamento religioso moderato di Re Mohammed VI.

A conferma di tale interpretazione vi è l'indiretta ma lampante identificazione di Monsieur El Malki che ha lodato : «*les initiatives lancées par l'ICESCO en faveur du développement culturel, de l'ouverture sur les autres pays et organisations, de l'appui du dialogue entre les civilisations, de l'encouragement de la société de la connaissance(...) ajoutant que l'ICESCO est un Soft Power avec laquelle nous partageons les mêmes valeurs et les mêmes tendances*»⁴⁷.

È conclamato quindi come l'ICESCO sia stato e possa essere tuttora *de facto* se non concepito quantomeno considerato quale effettivo strumento di *Soft Power*.

L'ascendenza dei sovrani alawiti contribuisce a sacralizzarne la figura e ad esaltare il particolare ruolo di leadership religiosa. Nel caso particolare di Re Mohammed VI essa ha un peso concreto non soltanto nell'esercizio del potere sul piano politico interno, ma anche su quello delle relazioni internazionali.

Per verificare se ed in quale misura tale *Soft Power* venga utilizzato in maniera *smart*, nel corso di un'intervista con la Dott.^{ssa} Parri, Vice Segretario Generale della COPEAM, abbiamo chiesto se (ed eventualmente quanto spesso) nel corso della sua carriera avesse mai avuto modo di riscontrare un approccio spregiudicato nella cooperazione fra SNRT, COPEAM e ICESCO. In altre parole se avesse constatato l'utilizzo della propria influenza religiosa da parte del Re come voce per indirizzare in maniera più o meno velata i temi affrontati in suddetta cooperazione.

Sinora, nell'arco degli ultimi tre lustri, questo si è verificato in maniera chiara soltanto una volta, ma il tentativo non parve andare a buon fine perché al tempo il

⁴⁵ Cfr. in merito BELAL Y., *Le cheikh et le calife: Sociologie religieuse de l'islam politique au Maroc* Lyon, ENS Éditions, 2011, in particolar modo il Capitolo 5 *Monarchie, mouvements islamiques et espace public*; <http://books.openedition.org/enseditions/948>

⁴⁶ L'ascendenza sacra del Re, nel caso specifico il suo essere Sharif (eletto), ovvero non soltanto essere parte dell'antica tribù dei Quraish ma discendere dallo stesso Profeta, è strumento privilegiato dal sovrano per imporre la sacralità del proprio ruolo.

Il grande prestigio morale che ne deriva è adoperato anche al fine di delegittimare quei movimenti dell'Islam politico (M20F, MUR, PJD) le cui idee, nei fatti, non hanno avuto e continuano tuttora a non avere un ruolo rilevante nella vita politica interna del Marocco.

⁴⁷ Sempre sul sito ufficiale della Chambre des Représentants si ritrova la suddetta dichiarazione molto significativa <https://www.chambredesrepresentants.ma/fr/actualites/le-president-de-la-chambre-des-representants-recoit-le-directeur-general-de-lorganisation?sref=item1156-64600>

presidente della COPEAM non apparteneva allo stesso credo religioso e dunque una presumibile mancanza di affinità religiosa non consentì di continuare⁴⁸.

L'aura sacrale della figura del Sovrano dal punto di vista religioso è pienamente confermata anche da un effettivo immedesimarsi, sempre sentito e non mai artificioso o come tale recepito, di Re Mohammed VI nel ruolo e funzione di Comandante della Fede e non da una interpretazione che ne sminuirebbe al contempo sacralità ed apporto effettivo sia sul piano interno che nell'ambito delle relazioni internazionali.

4. COPEAM - Conferenza Permanente dell'Audiovisivo Mediterraneo

La Fra le diverse declinazioni dell'attuazione concreta e raffinata del *Soft Power* del Marocco, va, altresì, aggiunta la COPEAM, acronimo che sta per Conferenza Permanente dell'Audiovisivo Mediterraneo.

La COPEAM è un'associazione professionale non a scopo di lucro, concepita e volta alla: *"promozione del dialogo e dell'integrazione culturale nella Regione del Mediterraneo, attraverso il coinvolgimento dei principali attori del settore audiovisivo, tra cui le emittenti radiofoniche e televisive di servizio pubblico di 26 Paesi dell'area, oltre ad associazioni professionali e culturali, istituzioni, istituti di istruzione superiore e strutture di specializzazione, produttori indipendenti ed enti locali di Europa, Balcani, Nord Africa e Medio Oriente"*⁴⁹.

Per meglio comprendere ruolo e funzione della COPEAM occorre fare un passo indietro: ideata per la prima volta nel 1990 a Palermo durante la prima Conferenza delle Televisioni Europee, Africane e Mediterranee, venne più concretamente concepita durante l'edizione successiva nel 1994 dietro iniziativa della Rai, un anno prima della Dichiarazione di Barcellona del 1995 altrimenti detta Partenariato Euromediterraneo⁵⁰ e definitivamente fondata al Cairo nel 1996. Non ci dilungheremo su di esso, concentrandoci piuttosto sulla COPEAM: questa organizzazione, che raccoglie oltre 130 operatori dell'area euro-mediterranea, agisce in quasi venti Paesi.

Due importanti organismi internazionali del settore radio-televisivo, la EBU-UER (Unione Europea di radiodiffusione) con sede a Ginevra da un lato, e la ASBU (Unione delle radio degli Stati Arabi) con sede a Tunisi dall'altro, hanno stretto all'interno della COPEAM un'alleanza strategica per agire insieme sul versante audiovisivo mediterraneo.

Uno dei risultati politici ottenuti è stata l'approvazione della Carta di Siviglia da parte di tutte le emittenti che aderiscono alla COPEAM. In questo documento si affrontano i temi della libertà di stampa e della responsabilità dell'informazione nel dare le notizie. Si tratta di un codice deontologico in cui vengono affermati principi cardine nel modo di fare informazione, che per la sponda Nord del Mediterraneo possono sembrare acquisiti ma che per altri Paesi costituiscono materia di riflessione⁵¹.

⁴⁸ Cfr. l'intervista con Paola Parri, Vice Segretario Generale COPEAM, tema affrontato in particolar modo con la quarta domanda.

⁴⁹ Si è qui riportata, citandola, la dichiarazione della *mission* letteralmente così come figura sul sito COPEAM <http://www.copeam.org/mission/>

⁵⁰ Si confrontino altresì le indicazioni sommarie sulla pagina storica del sito COPEAM <http://www.copeam.org/history/>

⁵¹ Si confronti la Charte de Seville così come riportata sul sito ufficiale della COPEAM <http://www.copeam.org/fr/activities/la-charte-de-seville/?rev=6536>

Nei Paesi Arabi spesso la libertà di stampa si sacrifica in nome delle ragioni di sicurezza interna od in nome della ragion di Stato⁵². Nella Carta di Siviglia è stata ribadita la necessità della libertà di stampa come antidoto a qualsiasi sfida contro la democrazia e contro qualsiasi terrorismo.

Uno degli obiettivi della COPEAM è riuscire a combattere la tendenza, purtroppo diffusa tra i mass media, a riproporre stereotipi ed a rifugiarsi in luoghi comuni.

La stessa semplificazione della complessità può diventare un problema.

Tale obiettivo pare coincidere con l’attitudine di politica interna e di politica estera nonché religiosa di Re Mohammed VI, propenso al dialogo ed ai toni pacati.

Un altro tema che la COPEAM sostiene nelle sue attività è la valorizzazione dell’identità mediterranea. Come scrisse Braudel, *il Mediterraneo è mille cose insieme. Non un mare, ma un susseguirsi di mari. Non una civiltà ma mille civiltà*⁵³. *Tutto questo perché il Mediterraneo è un crocevia antichissimo. Da millenni tutto vi confluisce, complicandone ed arricchendone la storia*⁵⁴.

Se, come sosteneva Braudel: “*il Mediterraneo eteroclitico si presenta [...] come un’immagine coerente, un sistema in cui tutto si fonde e si ricompone in un’unità originale*”⁵⁵ oggi occorrerebbe favorire la condivisione di valori comuni anche per sviluppare un immaginario del Mediterraneo poliedrico e condiviso.

“Contrariamente a quanto invocato dalla conferenza europea di Barcellona del 1995” - come denunciò Michele Mezza su Limes nel 2009 – “*ossia la necessità per l’Unione europea del rafforzamento del ruolo dei media nello sviluppo interculturale, oggi assistiamo alla totale mancanza di progetti che tendano a rafforzare il Mediterraneo come mercato della comunicazione. Mentre gli Usa rappresentano ben il 65% del mercato globale degli audiovisivi, i Paesi mediterranei riescono a racimolare un misero 10%*”.

Questo significa che Italia, Francia, Spagna, ma anche Tunisia e Grecia, insieme ad Egitto, Marocco, Tunisia e Algeria non riescono a incidere sull’interscambio globale se non per il consumo passivo. Ciò vale sia per le esportazioni globali sia per l’interscambio interno al bacino. Un’irrilevanza che non coincide con una marginalità oggettiva della regione”⁵⁶.

Le osservazioni sin qui citate di Michele Mezza, allora vicedirettore di sviluppo business della Rai, non esprimono solo la necessità del Partenariato Euromediterraneo ma indirettamente confermano la valenza potenziale ed effettiva di tale tipo di attività dal punto di vista di *Soft Power*.

In tema di audiovisivo il Marocco ha, altresì, preso parte all’iniziativa Euromed-News, formalmente non appartenente al Partenariato Euromediterraneo ma che si è sviluppata grazie alla collaborazione tra le già citate COPEAM, ASBU, UER.

⁵² Si rinvia a BARATA J., *Freedom of Expression and Media Challenges in the Mena Region. A Legal and Regulatory Perspective* in KHALIL J. - KHIABANY G. - GUAAYBESS T. - YESIL B. (Eds), *The Handbook of Media and Culture in the Middle East*, Wiley-Blackwell, 2023, pp. 163-165; <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119637134>.

Senza creare una lista che risulterebbe comunque limitata e non esaustiva, basti consultare il 2023 *World Press Freedom Index di Reporters Without Borders*. Indicativo il titolo della sezione dedicata alla regione MENA: *Under the yoke of authoritarian regimes*. In merito cfr. <https://rsf.org/en/classement/2023/middle-east-north-africa>

⁵³ Cfr. BRAUDEL F. et al., *Il Mediterraneo: lo spazio, la storia, gli uomini, le tradizioni*, Milano, Bompiani 2008 [1985], pp.7

⁵⁴ *Ibidem*, pag.43

⁵⁵ *Ivi*, pag.10

⁵⁶ Cfr.in merito l’articolo dal titolo molto evocativo di MEZZA M. (2009), *Nel Mediterraneo si pesca con la rete*, Limes n°6/2009 “Il Mare nostro è degli altri”; <https://www.limesonline.com/cartaceo/nel-mediterraneo-si-pesca-con-la-rete>

Tra i soci di questa *partnership* vi sono cinque Stati della sponda Sud: l'algerina Eptv, l'egiziana Ertu, la giordana Jrtv, la siriana Ortas, la libanese Téléliban e, ultima ma non ultima, la marocchina SNRT nonché il canale M2⁵⁷.

I partner di Euromed-News hanno lavorato insieme per due anni producendo, diffondendo e scambiando 300 news, 40 magazine e 9 documentari in lingua araba⁵⁸. Questo, nell'alveo della comunicazione audiovisiva e del *Soft Power*, è un principio pienamente fatto proprio ed attuato dal Marocco che partecipa attivamente a tali iniziative. Sorprendentemente è in uno studio recente, ma tutto sommato piuttosto settoriale, che emerge l'esempio della grande operatività culturale discreta ma pervasiva e attivamente messa in opera e diffusa da parte del Marocco⁵⁹.

Qui di seguito riportiamo tre diversi schemi esplicativi di come il Marocco in un campione recente ed in un arco, peraltro piuttosto circoscritto, di tempo (primo trimestre 2018) si sia dimostrato estremamente attivo nel proprio contributo partecipativo alle iniziative COPEAM sia fra i Paesi della sponda Sud del Mediterraneo sia se messo a paragone nello stesso ambito con i Paesi della sponda Nord del Mediterraneo.

Questo principio, pienamente rispondente ad una politica continua e ben strutturata di *Soft Power*, è stato riscontrato come canone coerente e costante in tre diversi schemi di paragone che qui riportiamo.

Nel primo schema esplicativo (Fig.1) si prende in esame e si mette a paragone il numero di *news* diffuse. In questa figura⁶⁰ il Marocco, nell'arco del periodo preso in esame ed all'interno del campione di Stati considerato, risulta essere il primo contributore in assoluto fra gli Stati presi in esame.

<i>Country South Shore</i>	<i>Number of news items</i>	<i>Country North Shore</i>	<i>Number of news items</i>
<i>Morocco</i>	<i>136</i>	<i>Croatia</i>	<i>26</i>
<i>Algeria</i>	<i>57</i>	<i>Italy</i>	<i>14</i>
<i>Turkey</i>	<i>43</i>	<i>Portugal</i>	<i>06</i>
<i>Tunisia</i>	<i>20</i>	<i>Spain</i>	<i>05</i>
<i>Jordan</i>	<i>03</i>	<i>France</i>	<i>01</i>
<i>Total South contribution</i>	<i>259</i>	<i>Total North contribution</i>	<i>52</i>

Fig. 1 - Contributi alle iniziative COPEAM ripartiti per Stato

Parallellamente al primo schema, in un'altra aggregazione e conseguente esame comparativo di dati, si è provveduto a prendere in esame i diversi tipi di notizie. Una volta raccolti ed aggregati i dati, li si è messi a paragone fra loro ovvero li si è

⁵⁷ SNRT- Société Nationale de Radiotélévision è società audiovisiva pubblica equivalente alla RAI, con otto canali televisivi e cinque radiofonici; 2M è semipubblica: per il 70% appartiene allo Stato e per il 20% ad Al Madan, fondo d'investimento finanziario della Corona.

⁵⁸ Maggiori riferimenti ed informazioni in merito si possono trovare sia direttamente sul sito Euromed-News (<http://www.euromed-news.org/>) che indirettamente sul sito della COPEAM (<http://www.copeam.org/activities/euromednews/>)

⁵⁹ Lo studio è di MEGARI L. - IZEDAREN F., *Soft news stories exchange between South and North of the Mediterranean Sea*, Communication, technologies et développement [Online], 7/2019; <http://journals.openedition.org/ctd/2381>

⁶⁰ *Ibidem*, p. 5

classificati a seconda della mole di lavoro intellettuale che la raccolta delle *news*, la selezione del tipo ed il taglio attribuito alle stesse comporta (Fig.2).

Questo genere di esame, più specifico e dettagliato nel porre in luce la conseguente valenza dei vari tipi di notizie in termini di *Soft Power*, conferma il riscontro rilevato e la ripartizione resta invariata. Il Marocco si dimostra essere il contributore più attivo in termini di quantità e di tipo di notizie con valenza culturale⁶¹.

Genre/Country	Morocco	Algeria	Turkey	Croatia	Tunisia	Genre/Country	Italy	Portugal	Spain	Jordan	France
Culture	15	14	27	12	11	Culture	8	4	1	1	1
Economics	29	9	1	5		Economics	2		1	2	
Cooperation	28	14	2		2	Cooperation		1			
Politics	19	5	2		4	Politics		1	1		
Tourism	15	2	6	3	2	Tourism	2		2		
Hard news	17	1	2	1	1	Hard news					
Social	4	9		2		Social					
Environment	8	2	3	3		Environment	2				
Religion	1	1				Religion					
Total	136	57	43	26	20	Total	14	06	05	03	01

Fig. 2 - Contributi a sfondo culturale alle iniziative COPEAM ripartiti per Stato

In tale quadro citiamo un esempio dei temi trattati nell’alveo del *Soft Power*: Il vice segretario COPEAM, nell’intervista che ci ha rilasciato, ha chiarito e posto in evidenza come alla collaborazione con il canale ufficiale SNRT vada aggiunta anche quella con il secondo canale marocchino M2. Quest’ulteriore cooperazione ha dapprima stabilito e poi sviluppato una stabile attività di promozione dell’uguaglianza di genere, *tema in cui la struttura in questione è all’avanguardia nel sud del Mediterraneo, sia in termini di carriera professionale interna che di rappresentazione dell’immagine femminile*⁶².

A tal proposito, in Marocco va rimarcata l’esistenza di lunga data della *HACA-Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle*, vero e proprio ente regolatore dei media, fondata nel 1999 e regolamentata dal 2002⁶³. La consolidata presenza nel Paese di tale organo, primo forse nel mondo arabo come fa notare Paola Parri, *ha contribuito e continua a contribuire a far del panorama mediatico marocchino un modello avanzato riguardo questioni primarie come, fra altre, l’empowerment femminile*.

Tale maggior attenzione all’eguaglianza di genere si nota nell’equilibrata ripartizione del personale interno, di quadri e dirigenti⁶⁴ nonché nelle stesse figure

⁶¹ *Ivi*, p. 6

⁶² Cfr. in appendice l’intervista a Paola Parri, Vice Segretario COPEAM, in particolare la risposta alla terza domanda.

⁶³ Cfr. le leggi sulla comunicazione audiovisiva, come integralmente riportate sul sito dell’HACA: <https://www.haca.ma/fr/textes-en-relation-avec-la-communication-audiovisuelle>

⁶⁴ Così come riportato sul sito dell’HACA a fine dicembre 2021 le donne rappresentavano quasi la metà (per l’esattezza il 48%) del personale, occupando il 27% delle posizioni manageriali in generale e il 33% delle posizioni di *middle management*. Cfr. in merito <https://www.haca.ma/sites/default/files/upload/Chiffres%20cl%C3%A9s%202021%20pour%20le%20site%20Fr%202.pdf>

apicali; i presidenti che a partire dalla nuova costituzione si sono succeduti alla guida dell'HACA sono state due donne: Amina Lamrini (2012 – 2018), Latifa Akherbach (2018 – in corso).

Entrambe sono figure dall'alto profilo civile: la prima è presidente dell'*Association Démocratique des Femmes du Maroc*, fondatrice dell'*Organisation Marocaine des Droits de l'Homme (OMDH)* e del *Comité de Soutien pour la Scolarisation des Filles rurales (CSSF)*. La seconda, indice di un livello ancor più rimarchevole in quanto istituzionale, è stata Sottosegretario agli Esteri, Ambasciatrice in Bulgaria, Macedonia, Tunisia.

In aggiunta agli alti profili civili delle presidenti, due avvenimenti danno la misura dell'afflato ideale che sottende il quadro e della rilevanza degli stessi in termini di *Soft Power*. In primis l'iniziativa HACA dello scorso 23 settembre 2022, ovvero la *Conférence des Instances de Régulation de la Communication d'Afrique*⁶⁵, tenutasi a Marrakesh e volta ad un'evoluzione della questione mediatica sui diritti e la leadership delle donne⁶⁶. Tale conferenza, aperta ad una ventina di Stati africani, francofoni, anglofoni e lusofoni, ha visto, altresì, l'elezione di Latifa Akherbach a presidente dell'organizzazione panafricana *Réseau des Instances Africaines de Régulation de la Communication (RIARC)* con un mandato di due anni sino al 2024. In secundis la presentazione recente (occorsa il 17 marzo 2023) a media ed associazioni della società civile di un vero e proprio manuale anti stereotipi sessisti, caso unico nel contesto MENA⁶⁷. Riguardo il riscontro della presenza mediatica del Marocco, e dunque del suo *Soft Power* pervasivo, lo schema sostanzialmente si ripete se confrontiamo le notizie d'ambito mediterraneo scelte e diramate via mediatica (Fig.3) fra i diversi Stati membri del COPEAM⁶⁸.

<i>Med Northern Countries</i>	<i>Number of items uses</i>	<i>Med Southern Countries</i>	<i>Number of items uses</i>
<i>Italy</i>	<i>207</i>	<i>Morocco</i>	<i>116</i>
<i>Portugal</i>	<i>42</i>	<i>Turkey</i>	<i>104</i>
<i>France</i>	<i>26</i>	<i>Algeria</i>	<i>13</i>
<i>Croatia</i>	<i>21</i>	<i>Tunisia</i>	<i>12</i>
<i>Spain</i>	<i>14</i>	<i>Jordan</i>	<i>00</i>
<i>Total</i>	<i>310</i>	<i>Total</i>	<i>245</i>
<i>Med Northern Countries</i>	<i>Number of items uses</i>	<i>Total of all uses</i>	<i>555</i>

Fig. 3 - Contributi a tema mediterraneo alle iniziative COPEAM ripartiti per Stato

⁶⁵ Cfr. la pagina dedicata sul sito dell'HACA <https://www.haca.ma/fr/actualites/la-haca-organise-la-10%C3%A8me-conf%C3%A9rence-des-instances-de-r%C3%A9gulation-de-la-communication-d>

⁶⁶ Cfr. la dichiarazione della Presidente, Latifa Akherbach: "Il est grand temps de faire évoluer le discours médiatique sur les droits et le leadership des femmes". Dichiarazione e discorso si trovano qui: <https://www.haca.ma/fr/actualites/%C2%AB-%C2%A0il-est-grand-temps-de-faire-%C3%A9voluer-le-discours-m%C3%A9diatique-sur%C2%A0les-droits-et-le>

⁶⁷ Cfr. la pagina creata appositamente sul sito ufficiale dell'HACA; <https://www.haca.ma/fr/node/7256/>

⁶⁸ MEGARI L. - IZEDAREN F., *Soft news stories exchange between South and North of the Mediterranean Sea*, in «Communication, technologies et développement», n°7/2019, pagina 8; <http://journals.openedition.org/ctd/2381>

I risultati di quest’analisi statistica si rivelano alquanto sorprendenti: non soltanto il Marocco risulta essere il primo di tutta la Sponda Sud, risulta altresì essere il secondo in assoluto subito dietro l’Italia, in quanto a presenza ed a taglio scelto. In altri termini il *Soft Power* non parrebbe quasi poter essere esercitato naturalmente, a meno che non si disponga di un grande, solido e ricco patrimonio culturale e di una certa abilità ed organizzazione mediatica.

Nei fatti il Marocco ha saputo cogliere l’occasione di una partecipazione attiva alla COPEAM e trarne spunto per una proiezione audiovisiva in prospettiva di *Soft Power*. Il Marocco pare dunque aver scelto di appoggiarsi agilmente al fine di poter disseminare attivamente nel Mediterraneo la propria presenza culturale tramite canali diplomatici non convenzionali⁶⁹.

Tale politica può allora essere definita come l’effettiva capacità di saper mettere in atto un vero e proprio *marketing* culturale? Oppure si tratta di un’operazione ben più articolata?

Occorre considerare come il Marocco abbia attuato una partecipazione attiva alla COPEAM, partecipazione perseguita in una modalità apparentemente di basso profilo, ma comunque pervasiva e condotta seguendo un canone coerente e costante. Molto recentemente tale politica è stata definita, infatti, come una vera e propria diplomazia culturale coscientemente attuata, nell’ottica di una vera e propria riconfigurazione del *Soft Power* del Marocco⁷⁰.

5. Mohammed VI: carisma, leadership, *Smart Power*

*“Il n’y a que deux puissances au monde: le sabre et l’esprit.
J’entends par l’esprit les institutions civiles et religieuses.
À la longue, le sabre est toujours battu par l’esprit”.*

Napoleone

Il Marocco nell’arco della propria storia ha usufruito e goduto di una notevole continuità dinastica: il territorio, sia pure in forma più o meno estesa rispetto ad oggi, è sempre stato un Sultanato autonomo sin dal IX secolo e mai direttamente dipendente dall’Impero Ottomano.

Nel corso dei secoli le dinastie si sono succedute ma gli alawiti, ovvero la stessa dinastia attualmente sul trono, salirono al potere come Sultani già nel XVII secolo. Tale dinastia vanta una discendenza di sangue diretta dal Profeta Maometto⁷¹ e questo ha contribuito sin dall’inizio a creare non solo una forte autonomia ma, sia pure in forma embrionale, una certa coscienza identitaria.

Nel caso specifico del Marocco, nell’immediato secondo dopoguerra la famiglia regnante scelse di mutare il titolo dinastico da *Sultan* a *Malik*, Re. Le ragioni di tale

⁶⁹ Nel corso di una intervista con Paola Parri, Vice Segretario COPEAM, ella ha affermato: “*le modalità [del Marocco] di fare informazione culturale (Soft news, magazines, documentari, ecc.) risultano essere “sui generis”, con una spiccata propensione a far prevalere la visibilità del Marocco e, in particolare, del Re*”.

⁷⁰ A tal proposito si rimanda all’interessante WÜST A. - NICOLAI K., (2022) *Cultural diplomacy and the reconfiguration of Soft Power: Evidence from Morocco*, in «Mediterranean Politics», 2022, Vol. n° 28, No. 4, pp. 554-579 in particolar modo 556-564 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13629395.2022.2033513?scroll=top&needAccess=true&role=tab>

⁷¹ HOWE M., (2005) *Morocco: The Islamist Awakening and Other Challenges*, New York, Oxford University Press, pag. 124

scelta si richiamavano a ragioni identitarie nazionali, volte cioè all'adozione di un titolo dinastico che fosse inclusivo anche della minoranza berbera.

Le peculiarità della monarchia alawita, ben al di là del titolo dinastico in sé, coincidono in buona sostanza con le tre caratteristiche tipiche già evocate. Procediamo ad una sintetica disamina applicando ad essa i criteri di *Power*.

La discendenza diretta dal Profeta, rivendicata per ragioni di legittimità politica, permette di beneficiare d'una infallibilità intrinseca che tutela inderogabilmente il Sovrano dalle mosse degli avversari politici.

Nonostante al mondo la discendenza dal Profeta sia rivendicata da altre famiglie (è il caso della famiglia reale della Giordania), solo il Sovrano del Marocco può rivendicare tale discendenza e fregiarsi del titolo d'Amir-Al-Mouminine (Comandante dei Fedeli).

Il *Power* è esercitato dal Re che con il suddetto titolo può beneficiare di un'intrinseca sovrapposizione di ruoli: in quanto *Leader* religioso dei fedeli il sovrano ne dirige, assicura e garantisce al contempo il governo temporale.

Tale combinazione di discendenza, titolo e potere temporale assicura in realtà non solo il monopolio dell'autorità religiosa bensì finanche il controllo dell'ingresso degli islamici sulla scena politica. Il sovrano può dunque avvalersi del vantaggio del titolo politico-religioso per rafforzare e consolidare il *Power*.

Il re gode di un'ascendenza particolare, rafforzata dalla Scuola di formazione degli ulema, non solo sul popolo marocchino ma sulla *Umma* dei fedeli all'estero. Ascendenza, ruolo politico e ruolo religioso ne consolidano il ruolo e aumentano l'autorevolezza, collocando Mohammed VI sempre entro i primi dieci posti della classifica *The Muslim 500: The World's 500 Most Influential Muslims*⁷².

Tale particolarità è sancita dalla nuova Costituzione del 2011 e queste prerogative sono articolate in parte nelle disposizioni generali, in parte nel Titre III. De La Royauté (artt.41-59)⁷³. Questo, però, non è del tutto una novità⁷⁴.

Già nella Costituzione del 1962, difatti, l'articolo 19 affermava:

"Le Roi, Amir-Al-Mouminine, représentant suprême de la Nation, symbole de son unité, garant de la pérennité et de la continuité de l'État, veille au respect de l'Islam et de la Constitution. Il est le protecteur des droits et libertés des citoyens, groupes sociaux et collectivités.

Il garantit l'indépendance de la Nation et l'intégrité territoriale du Royaume dans ses frontières authentiques".

Ora, in seguito alla riforma costituzionale del 2011, il contenuto dell'art. 19 della Costituzione del 1962 è stato suddiviso in due articoli distinti e sequenziali: artt. 41 e 42. Dei due, il primo provvede ad indicare le competenze prettamente religiose del sovrano, definito a sua volta *Amīr al-Muminīn* ovvero Comandante dei Fedeli, chiamato da Dio a vegliare sul rispetto dell'Islam; il secondo invece provvede a delinearne il potere temporale⁷⁵.

Sia pur articolato diversamente, il contenuto del precedente articolo 19 non è stato di fatto modificato ed è rimasto invariato.

⁷² Cfr. il sito ufficiale, realizzato da The Royal Aal al-Bayt Institute for Islamic Thought, centro di ricerca indipendente affiliato alla monarchia hashemita della Giordania; <https://themuslim500.com/download/>

⁷³ Cfr. BOUTIN C., *La place du Souverain dans la nouvelle Constitution du Royaume*, in AA.VV. *La nouvelle Constitution marocaine de 2011*, Paris, Remald, 2012

⁷⁴ Cfr. ROUSSET M., *L'évolution constitutionnelle du Maroc de Mohammed V à Mohammed VI* in AA.VV., *La Constitution marocaine de 2011* Paris, Remald, 2012

⁷⁵ Si noti come fra le particolarità dell'art. 42 i sostantivi che descrivono ruoli e funzioni del Sovrano hanno tutti le iniziali in maiuscolo al fine di trasmettere una maggior sacralità.

In entrambe le Costituzioni sia l’art. 19 sia gli artt. 41 e 42 hanno una doppia valenza: al contempo connotano icasticamente sia la persona del Sovrano, sia l’intrinseca sacralità della sua figura in quanto discendente dal Profeta, legittimandolo implicitamente.

Del resto tutti e tre i sovrani del Regno del Marocco hanno sempre rivestito molto seriamente tale ruolo, favorendo rispettivamente il rispetto dei precetti del Corano, inaugurando i festeggiamenti solenni del compleanno del Profeta; condotto personalmente le letture del Corano (“*causeries hassaniennes*”) durante il Ramadan; facendo erigere una delle più grandi moschee d’Africa dopo quella della Mecca; inaugurando una *madrassa* per *imam* che ospita seminaristi e seminariste dal MENA, dal Sahel, dall’Africa, dall’Asia⁷⁶.

Le consapevoli e misurate scelte geoeconomiche, la coerente politica estera e la conseguente postura geopolitica del Marocco sono il frutto dell’accorta e calcolata gestione della propria posizione geografica nel corso della storia e di tutto il ventesimo secolo, a cavallo fra Europa, Medio Oriente ed Africa, fra Mar Mediterraneo ed Atlantico⁷⁷.

Potremmo dunque affermare che Re Mohammed VI, traendo vantaggio dall’aura sacrale dinastica, da una lungimirante programmazione economica e da una non trascurabile personale capacità di leadership, abbia conseguentemente attuato una brillante azione di governo volta a sfruttare al contempo il proprio ruolo e la posizione geografica del Marocco, delineandone così una nuova postura geopolitica. Del resto, come ha affermato Nye in una delle sue opere più recenti, (2008): «*per distinguere gli stili dei leader possiamo soffermarci sulla maniera in cui usano le risorse di Hard Power e Soft Power. [...] Le principali risorse del Soft Power, che nasce dalle qualità innate dalla comunicazione, sono soprattutto l’attrazione carismatica, l’ispirazione emotiva, la persuasione ed il linguaggio non verbale*⁷⁸». All’interno dello stesso saggio è particolarmente interessante il capitolo terzo in cui vengono esaminate le diverse declinazioni di *leadership* che possono essere di tipo trasformativo o transazionale⁷⁹.

Proviamo ad esaminare in quale tipologia rientrerebbe Re Mohammed VI. Naturalmente, trattandosi di un sovrano regnante, la prima ipotesi cui si penserebbe sarebbe la leadership di tipo carismatico. Eppure, considerando la definizione data, questa possibilità sarebbe la prima da dover escludere in quanto: «*la leadership di tipo carismatico si affida più al potere personale e alla carica ispiratrice che al potere derivante dall’occupare una posizione di autorità quale quella di sovrano o presidente*⁸⁰».

⁷⁶ Cfr. in merito HMIMNAT S., *La formazione dei nuovi imam in Marocco*, in «Oasis», anno XV, n. 29, luglio 2019, pp. 16-31; <https://www.oasiscenter.eu/it/marocco-istituto-muhammad-vi-formazione-imam>.

⁷⁷ Lo stesso Re Mohammed VI nella propria tesi di Master sostenne che il Marocco è stato “letteralmente scolpito” nel corso del ventesimo secolo. Cfr. ALAOUI Mohammed Ben El Hassan [pseudonimo per Re Mohammed VI], *La Cooperation entre l’Union Europeenne et les Pays du Maghreb*, Paris, Editions Nathan, 1994, p. 102. In Roma questo volume è correntemente reperibile e consultabile presso la Biblioteca Nazionale Centrale “Vittorio Emanuele II”.

⁷⁸ Cfr. NYE J.S. Jr., *Leadership e potere. Hard, Soft, smart Power*, Roma-Bari, Laterza, 2010, p.77

⁷⁹ Non condurremo qui una disamina sull’evoluzione del concetto di leader o della leadership stessa per cui occorrerebbe risalire sino all’idealtipo di Max Weber: in questo contesto provvederemo piuttosto ad applicare alla figura del sovrano del Marocco i criteri illustrati da NYE, J.S. Jr., in *Leadership e potere*, op. cit., pp. 73-81

⁸⁰ Cfr. NYE J.S. Jr., *Leadership e potere*, op. cit. p. 68

Dal momento che il carisma non è più considerato una categoria a sé stante, ma una declinazione del concetto di leadership, occorre altresì distinguere tra due diversi tipi di quest'ultima.

In primis la leadership transazionale, fondata su modello referente all'*Hard Power*, ovvero sulla minaccia punitiva per il mancato raggiungimento dell'obiettivo prefisso contrapposta all'effettivo riconoscimento del successo tramite ricompensa⁸¹. Le abilità sulle quali si basa la leadership transattiva sono abilità organizzative e di comunicazione nonché capacità politiche machiavelliche, volte allo spiazzamento ed alla vittoria sulla controparte politica⁸².

In secundis la leadership trasformativa, basata a sua volta sul *Soft Power* della carica ispirazionale della trasformazione che a sua volta può essere innovazione o richiamo alla tradizione⁸³. A loro volta le abilità cruciali, sulle quali invece si basa la *leadership* trasformativa, sono invece la capacità di sviluppare una visione politica innovativa e coinvolgente, una comunicazione retorica efficace e l'intelligenza emotiva empatica e convincente⁸⁴.

A distanza di un quarto di secolo dall'intronizzazione di Mohammed VI e ad una prima, per quanto sommaria, osservazione della sua politica, si può affermare si tratti di un regno fondamentalmente innovatore sotto vari aspetti.

Dal punto di vista economico numerosi sono stati gli investimenti sulle infrastrutture logistiche nazionali che ne hanno potenziato il valore geoeconomico e sono parte rilevante⁸⁵ e relativo contributo allo sviluppo ed al consolidamento del ruolo geopolitico del Regno.

È il caso dell'inaugurazione (2007) e della successiva estensione (2019) del porto di Tangeri Med che, con una capacità di movimentazione di oltre 9 milioni di container, è divenuto il nuovo *hub* africano per il commercio marittimo⁸⁶.

È il caso della creazione (2010) di MASEN – Moroccan Agency for Solar Energy trasformata e ridenominata (2016) in Moroccan Agency for Sustainable Energy⁸⁷ – che ha realizzato oltre dieci parchi eolici e cinque centrali solari termodinamiche, e grazie alla quale sono stati avviati progetti di partenariato volti allo sviluppo di fonti d'energia rinnovabile in vari paesi africani.

È il caso dell'avvio (2017) della Mohammed VI Tech City, polo tecnologico cui, a soli cinque anni dalla fondazione, hanno aderito investitori cinesi (2022)⁸⁸.

⁸¹ *Ibidem*, p. 74

⁸² *Ivi*, pp. 91-99

⁸³ *Ivi*, pp. 73

⁸⁴ *Ivi*, pp.81-91

⁸⁵ Cfr. SANDBERG E. - BINDER S., *Mohammed VI's Strategies for Moroccan Economic Development* Routledge, 2021

⁸⁶ Cfr. in merito il Rapporto annuale 2020 del Porto di Tangeri Med, dalle notevoli statistiche di movimento marittimo nonostante si fosse in piena pandemia: <https://www.tangermed.ma/wp-content/uploads/2022/09/Rapport-Annuel-Anglais-2020.pdf>

⁸⁷ Cfr. LAAROUSSI A. - BOUAYAD A., *The Energy Transition in Morocco*, pp. 349-361 in SAYIGH, A. (ed.) *Renewable Energy and Sustainable Buildings. Innovative Renewable Energy*. Springer, Berlin, 2020; https://doi.org/10.1007/978-3-030-18488-9_27 e BOULAKHBAR M. - LEBROUHI B. - KOUKSOU T. - SMOUH S. - JAMIL A. et al., *Towards a large-scale integration of renewable energies in Morocco*. *Journal of Energy Storage*, 2020, 32, pp.101-806; <https://doi.org/10.1016/j.est.2020.101806>

⁸⁸ Si confronti in merito ZOUITEN S., (2022) *Morocco Signs Agreement to Start Mohammed VI Tangier Tech City Project* in "Morocco World News", pubblicato 07/2022; <https://www.moroccoworldnews.com/2022/07/350464/morocco-signs-agreement-to-start-mohammed-vi-tangier-tech-city-project>

È il caso dell’innovazione tecnologica del trasporto su rotaia e dell’inaugurazione (2018) della prima linea ferroviaria africana ad alta velocità (Boraq) tra Tangeri e Casablanca⁸⁹.

Il sovrano è stato, altresì, fautore di innovazioni legislative e del conseguente cambiamento di carattere istituzionale e sociale: è stato il caso del *Mudawana*, ovvero della nuova legge del diritto di famiglia⁹⁰; così come dell’innovazione politica istituzionale con la redazione in tempi rapidissimi della nuova Costituzione e la consultazione popolare per la sua approvazione (2004) che è divenuta un plebiscito più che un referendum⁹¹.

Molto resta tuttora da compiere, soprattutto dal punto di vista sociale, ma di certo si può definire la capacità di leadership di re Mohammed VI come leadership trasformativa.

In quest’ottica, prese in considerazione le caratteristiche sin qui esaminate di applicazione dei principi di *Smart Power*, provvediamo a fare il punto, focalizzando lo sguardo sull’atteggiamento, le scelte politiche, la postura geopolitica e le conseguenti relazioni internazionali.

Partiamo dalla sua particolare posizione geografica che, per citare Schmitt, ne fa al contempo Paese di Terra e di Mare⁹²: il Marocco è uno Stato della sponda Sud del Mediterraneo, mare semichiuso di media ampiezza con due soli stretti di accesso, teatro di traffici economici, di relazioni economiche, politiche e culturali. Il quadrante Mediterraneo ed in particolare il MENA i cui attori geopolitici in campo sono strettamente interconnessi fra loro è già di per sé estremamente complesso e, nell’attuale frangente internazionale, decisamente instabile.

La sua posizione, presso uno dei principali *choke-point* del Mediterraneo e sulla sponda meridionale dello stesso, lo rende particolarmente vicino all’Europa e parte integrante del MENA, soglia dunque sia dell’Africa sia del Mediterraneo, punto di passaggio per chi o cosa (materiali, prodotti, energia, mezzi, persone) si diriga sia verso il mare (Atlantico, Mediterraneo), sia verso la terra ferma (Africa, Europa).

In quest’ottica, anche (ma non soltanto) tramite l’espansione territoriale lungo la costa atlantica, il Marocco tende a crearsi un ruolo da *pivot* ancor più vantaggioso⁹³, trasformando la propria posizione geografica di *trait d’union* e di collegamento tra il MENA e l’Europa in un elemento solido più complesso, quasi un prisma a più facce: una rivolta verso il Mediterraneo, l’altra verso l’Africa, la terza verso l’Atlantico.

⁸⁹ Cfr. in merito DELAPLACE M., *High-speed rail in developing countries and potential inequalities of use: the case of Morocco* Université Paris-Est Marne-la-Vallée-Lab’Urba-EUP 6-2018. pp.37-59; https://www.researchgate.net/publication/331971078_High-speed_rail_in_developing_countries_and_potential_inequalities_of_use_the_case_of_Morocco_D_elaplace_Marie

⁹⁰ Cfr. in merito *Il cambiamento della Moudawana*, Codice dello Statuto Personale e della Famiglia pp. 203-219 in EL KHAYAT R., *Cittadine del Mediterraneo. Il Marocco delle donne*, Roma, Alberto Castelvechi Editore, 2009

⁹¹ Ampie e dense le pubblicazioni in merito. Cfr. PIZZIGALLO M., *Marocco atto primo: la nuova Costituzione*, in «Gnosis», Roma, 2011, n° 3; BENDOUROU O., *La consécration de la monarchie gouvernante*, in «L’Année du Maghreb», VIII, 2012. pp. 391-404; ROUVILLOIS F., *Réflexion sur la monarchie démocratique à la marocaine*, in AA.VV., *La Constitution marocaine de 2011*, Paris, Remald, 2012

⁹² Cfr. SCHMITT C., *Terra e mare. Una riflessione sulla storia del mondo*, Milano, Adelphi Edizioni, 2002 [1942] passim.

⁹³ Per una visione del teatro Mediterraneo dal punto di vista marocchino cfr. BARRADA M. - QADDURI A., *Rappresentare il Mediterraneo. Lo sguardo Marocchino*, Messina, Mesogea, 2002, in particolare pp. 31-64.

In questa posizione la Corona, forte della propria personale posizione istituzionale, dell'aura se non quasi sacrale di certo di autorevolezza e rispetto che la circonda, pare abbia saputo, precedendone le richieste, quanto meno stemperare e gestire le istanze popolari delle primavere arabe in Marocco.

Parimenti la Corona, potendo avvalersi altresì dell'appoggio concreto di un tradizionale *Makhzen* ben strutturato e responsabile anche se non favorevolmente percepito dal popolo⁹⁴, parrebbe essere riuscita a sviluppare e mettere in atto una particolare declinazione del concetto di *Soft Power* di Nye.

6. Mohammed VI: Leadership, carisma e *Soft Power*

A tal riguardo, abbiamo visto come l'accorta gestione da parte del Marocco delle proprie capacità di *Soft Power* religioso⁹⁵ e di comunicazioni audiovisive internazionali garantisca una presenza costante e discreta, adeguata di volta in volta alle situazioni contingenti, come abbiamo potuto constatare nei diversi casi, separati ma interconnessi fra loro, dell'ICESCO e della COPEAM.

Riprendendo il discorso avviato sulla postura, ruolo e funzione di *hub* geopolitico e di soglia di passaggio tra Europa ed Africa, tutto ciò viene rafforzato al contempo tramite l'oculata combinazione di *Hard Power*, *Soft Power*, in particolar modo quello religioso⁹⁶, e *Smart Power*.

Il ruolo fondamentale del Re, nonché la sua figura sacrale e carismatica, in quanto esponente della tradizionale dinastia alawita, sostenitore e diffusore di un Islam moderato, tramite anche la *madrassa* per *imam* e le confraternite religiose musulmane diffuse nel Sahel e in Africa, ne rafforzano l'autorevolezza sul piano internazionale lasciando ampio spazio alla sua influenza, combinazione equilibrata pienamente rispondente alle esigenze del Marocco.

Concludiamo questa disamina evocando la frase di Napoleone posta in epigrafe. Come si è cercato di illustrare in questo breve studio, essa, pienamente attinente al contesto, lo sintetizza con chiarezza: metaforicamente *le sabre* corrisponde all'*Hard Power* e l'*Esprit* al *Soft Power*; nel caso specifico, ancor più appropriatamente, evoca il *Soft Power* religioso del quale Re Mohammed VI, discendente dal profeta Maometto, in quanto sovrano della secolare dinastia alawita ed in quanto *Amir-Al-Mouminine*, sa avvalersi con misura.

La possibilità di scegliere se, come e quando avvalersi dell'*Épée* o dell'*Esprit*, se l'opzione di volta in volta sia per l'*Hard Power* o per il *Soft Power*, evoca a sua volta lo *Smart Power* e l'effettiva capacità di scelta propria della Leadership.

⁹⁴ FATIH Z., *Morocco's Makhzen and the Challenge of National Development*, "Journal of Global Initiatives: Policy, Pedagogy, Perspective" 2019 Vol. 14 : No. 2 , Article 12; <https://digitalcommons.kennesaw.edu/jgi/vol14/iss2/12>

Per un esame storico del *Makhzen* in Marocco vedasi HAKAT B., *Le makhzen sa'adien*, "Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée", Vol. 15, N° 1, 1973, p. 43-60; https://www.persee.fr/doc/remmm_0035-1474_1973_num_15_1_1226

⁹⁵ In merito cfr. il ricco ed interessante saggio di HMIMNAT S., *Spiritual security as a (meta)political strategy to compete over regional leadership: formation of Morocco's transnational religious policy towards Africa*, in «The Journal of North African Studies», Vol.25, 2018 pp. 189-227; <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13629387.2018.1544073?journalCode=jnas20>

⁹⁶ Cfr. SAMBE B. - HAMDAOUI Y., *Des usages du Soft Power religieux du Maroc sous le règne de Mohammed VI*, op.cit, pp.19-29; https://www.academia.edu/41586752/Des_usages_du_Soft_Power_religieux_du_Maroc_sous_le_r%C3%A8gne_de_Mohammed_VI

Bibliografia

- ALAOUI, MOHAMMED BEN EL HASSAN, *La Cooperation entre l’Union Europeenne et les Pays du Maghreb*, Paris, Editions Nathan, 1994
- BALDUZZI A., *Rabat val bene una messa*, in “Limes” 1/04/2018; <https://www.limesonline.com/papa-francesco-in-marocco-visita-pastorale-viaggio-rabat-marrakech30-31-marzo-2019/111833>
- BARATA J., *Freedom of Expression and Media Challenges in the Mena Region. A Legal and Regulatory Perspective* in KHALIL J. - KHIABANY G. - GUAAYBESS T. - YESIL B. (Eds), *The Handbook of Media and Culture in the Middle East*, Wiley-Blackwell, 2023, pp. 163-165; <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119637134>
- BARNETT M. - DUVALL R., *Power in International Politics* in «International Organization», Vol.59, N°1, 2005, pp. 39–75; <http://www.jstor.org/stable/3877878>
- BARRADA M. - QADDURI A. ‘ABD AL-MAGID’, *Rappresentare il Mediterraneo. Lo sguardo Marocchino*, Messina, Mesogea, 2002
- BELAL Y., *Le cheikh et le calife. Sociologie religieuse de l’Islam politique au Maroc*. Lyon, ENS Éditions, 2011
- BELLARBI Y., *Nominations. Raja Naji Mekkaoui, une Marocaine chez le Pape*, in “Le360”, 2018 consultabile su: <https://fr.le360.ma/politique/nominations-raja-naji-mekkaoui-une-marocaine-chez-le-pape-172794/>
- BENDOUROU O., *La consécration de la monarchie gouvernante*, in “L’Année du Maghreb”, VIII, 2012. pp.391-404
- BERENSKOETTER F. - WILLIAMS M.J. (ed.), *Power in World Politics*, New York, Routledge, 2007, pp. 173-188; https://www.academia.edu/29788074/Power_in_world_politics
- BERMAN I., *Morocco’s Islamic Exports*. in «Foreign Affairs», 12 maggio 2016; <https://www.foreignaffairs.com/articles/2016-05-12/moroccos-islamic-exports>
- BOUTIN C., *La place du Souverain dans la nouvelle Constitution du Royaume*, in AA,VV. *La nouvelle Constitution marocaine de 2011*, Paris, Remald, 2012
- BRAUDEL F. (et al.), *Il Mediterraneo. Lo spazio, la storia, gli uomini, le tradizioni*, Milano, Bompiani, 2019 [1985]
- COMBS-SCHILLING M.E., *Performing Monarchy, Staging Nation*, pp.176-214, in BOURQIA R. - MILLER S.G., (a cura di), *In the Shadow of the Sultan. Culture, Power and Politics in Morocco*, Cambridge, Harvard University Press. 1999.
- DELAPLACE M., *High-speed rail in developing countries and potential inequalities of use: the case of Morocco* Université Paris-Est Marne-la-Vallée-Lab’Urba-EUP 6-2018. pp.37-59; https://www.researchgate.net/publication/331971078_High-speed_rail_in_developing_countries_and_potential_inequalities_of_use_the_case_of_Morocco-Delaplace_Marie
- EL JAI H., *Causeries ramadiennes: des leçons royales*, 2021, consultabile su <http://www.lebrief.ma/10708-causeries-ramadaniennes-des-lecons-royales/>
- EL KHAYAT R., *Cittadine del Mediterraneo. Il Marocco delle donne*, Roma, Alberto Castelvechi Editore, 2009

- FATIH Z., *Morocco's Makhzen and the Challenge of National Development*, "Journal of Global Initiatives: Policy, Pedagogy, Perspective", 2019, Vol. 14, No. 2, Article 12; <https://digitalcommons.kennesaw.edu/jgi/vol14/iss2/12>
- GREWAL D.S., *Network Power: The Social Dynamics of Globalization*, Yale, Yale University Press, 2008
- HABERMAS J., *Teoria dell'agire comunicativo* a cura di Gian Enrico Rusconi, Bologna, Il Mulino, 1986
- HARAKAT B., *Le makhzen sa'adien*, "Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée", Vol. 15, N° 1, 1973, p. 43-60; https://www.persee.fr/doc/remmm_0035-1474_1973_num_15_1_1226
- HMIMNAT S., *Spiritual security as a (meta) political strategy to compete over regional leadership: formation of Morocco's transnational religious policy towards Africa*, in "The Journal of North African Studies", Vol.25, 2018, pp.189-227; <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13629387.2018.1544073?journalCode=fnas20>
- HMIMNAT S., *La formazione dei nuovi imam in Marocco*, in "Oasis", XV, n°29, 7/2019, pp. 16-31; <https://www.oasiscenter.eu/it/marocco-istituto-muhammad-vi-formazione-imam>
- HMIMNAT S., *Morocco's Religious "Soft Power" in Africa: As a strategy supporting Morocco's stretching in Africa*, Moroccan Institute Policy Analysis, 2023; <https://mipa.institute/en/5642>
- HOWE M., *Morocco: The Islamist Awakening and Other Challenges*, New York, Oxford University Press, 2005
- LAAROOUSSI A. - BOUAYAD A., *The Energy Transition in Morocco*, pp. 349-361 in SAYIGH, A. (ed.) *Renewable Energy and Sustainable Buildings. Innovative Renewable Energy*. Springer, Berlin, 2020; https://doi.org/10.1007/978-3-030-18488-9_27
- LIMONE L., *Tra religione e sport, il softpower marocchino in Africa* in "Rivista Africa", Roma, Internationalia, 2021 liberamente consultabile su: <https://www.africarivista.it/tra-religione-e-sport-il-softpower-marocchino-in-africa/194778/>
- MANNERS I. - DIEZ T., *Reflecting on Normative Power Europe* in BERENSKOETTER F. - WILLIAMS M.J. (ed.), *Power in World Politics*, New York, Routledge, 2007, pp. 173-188; https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/38384259/Diez_and_Manners_Reflecting_on_normative_Power_Europe_Berenskoetter_and_Williams_2007.pdf
- MEGARI L. - IZEDAREN F., *Soft news stories exchange between South and North of the Mediterranean Sea*, in «Communication, technologies et développement», n°7/2019, pagina 8; <http://journals.openedition.org/ctd/2381>
- MEO T., *La scuola degli Imam* in "Rivista Africa", 13/08/2022, Internationalia, liberamente consultabile su: <https://www.africarivista.it/la-scuola-degli-imam/205794/>
- MEZZA M., *Nel Mediterraneo si pesca con la rete* in Limes n°6/2009 "Il Mare nostro è degli altri"; <https://www.limesonline.com/cartaceo/nel-mediterraneo-si-pesca-con-la-rete>

- MISK H., *Breve storia del colonialismo francese e spagnolo in Marocco*, Edizioni Associate, Roma, 2006
- NYE J.S. JR., *Soft Power. Un nuovo futuro per l’America*, Torino, Einaudi, 2005
- NYE J.S. JR., *Leadership e potere. Hard, Soft, smart Power*, Roma-Bari, Laterza, 2010
- NYE J.S. JR., *Smart Power* Laterza, Roma-Bari, Laterza, 2012
- NYE J.S. JR., *Soft Power* in «Foreign Policy» No. 80, Twentieth Anniversary, Autumn 1990, pp. 153-171
- NYE J.S. JR., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, New York, 1990
- PENNELL C.R., *Morocco. From Empire to Independence*, Oxford, Oneworld, 2003
- PIZZIGALLO M., *Marocco atto primo: la nuova Costituzione*, in “Gnosis”, Roma, 2011, n°3
- ROUSSET M., *L’évolution constitutionnelle du Maroc de Mohammed V à Mohammed VI* in AA.VV. *La Constitution marocaine de 2011* Paris, Remald, 2012
- ROUVILLOIS F., *Reflexion sur la monarchie démocratique à la marocaine*, in AA.VV. *La Constitution marocaine de 2011*”, Paris, Remald, 2012
- SAMBE B. - HAMD AOUI Y., *Des usages du Soft Power religieux du Maroc sous le règne de Mohammed VI*, in “Afrique en Mouvement”, 2019, pp. 19-29 ; https://www.academia.edu/41586752/Des_usages_du_Soft_Power_religieux_du_Maroc_sous_le_r%C3%A8gne_de_Mohammed_VI
- SANDBERG E. - BINDER S., *Mohammed VI’s Strategies for Moroccan Economic Development*, Routledge, 2021
- SCHMIDT B.C., *Realist Conceptions of Power* in BERENSKOETTER F.-WILLIAMS M.J. (ed.), *Power in World Politics*, New York, Routledge, 2007
- SCHMITT C., *Terra e mare. Una riflessione sulla storia del mondo*, Milano, Adelphi Edizioni, 2002 [1942]
- WÜST A. - NICOLAI K., *Cultural diplomacy and the reconfiguration of Soft Power: Evidence from Morocco*, *Mediterranean Politics*, 2022; <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13629395.2022.2033513?scroll=top&needAccess=true&role=tab>
- ZOUITEN S., *Morocco Signs Agreement to Start Mohammed VI Tangier Tech City Project*, *Morocco World News* 07/2022; <https://www.moroccoworldnews.com/2022/07/350464/morocco-signs-agreement-to-start-mohammed-vi-tangier-tech-city-project>

ALLEGATO

Documento allegato:

A questo studio viene aggiunta un'intervista.

La suddetta intervista è stata condotta con una professionista del mondo giornalistico a stretto contatto con il Marocco.

Intervista con Dott.^{ssa} Paola Parri - Vice-Segretario Generale COPEAM

Gent.^{ma} Dott.^{ssa} Parri, La ringrazio per la Sua cortese disponibilità e colgo l'occasione per avvalermi della Sua ricca esperienza nel ruolo di Vice-segretario generale in COPEAM: nella Sua carriera, ricoprendo un ruolo di responsabilità, Lei si è occupata e si occupa da quasi trent'anni di organizzazione, coordinamento e finanche redazione di cooperazione audiovisiva fra enti audio-radiofonici stranieri in ambito mediterraneo, distanti fra loro per lingua, cultura e tradizione. Vorrei poter cogliere l'occasione di questa breve conversazione per rivolgerLe domande e spunti di riflessione atti ad illustrare e chiarire l'attuale *Soft Power* del Marocco.

Questa conversazione sarà condotta applicando le regole della Chatam House, ovvero quanto Lei esprimerà sarà l'esclusiva espressione di un'opinione personale che non rispecchia in alcuna maniera il punto di vista della COPEAM né degli enti né delle aziende con cui ha cooperato o coopera attualmente.

1. La COPEAM ed il *Soft Power* del Marocco

La COPEAM è un'organizzazione *no-profit* volta alla promozione del dialogo e dell'integrazione culturale tra i principali enti del settore audiovisivo delle regioni che s'affacciano sul Mar Mediterraneo. Il Marocco, per la propria posizione geopolitica, il ruolo geoeconomico nonché l'autorevolezza di Re Mohammed VI gode di un certo *Soft Power* nel mondo arabo e nel Mediterraneo in genere. Non è un caso che nel gennaio del 2000 il Marocco fu il primo Stato di tutta la sponda Sud del Mediterraneo ad entrare nel Partenariato Euromediterraneo. Vi è una netta comunione di visione e di intenti. In quale misura questo *Soft Power* si riflette nei contributi e nella cooperazione del Marocco con la COPEAM?

In base all'indice di Soft Power emesso dalla società britannica Brand Finance, il Marocco è attualmente il primo classificato fra i Paesi del Maghreb e 55° su un numero totale di 121 Paesi. Fra gli indicatori di riferimento i media e la comunicazione. Per quanto attiene alla mia esperienza personale e professionale in questo settore, da sempre connessa al mondo della cooperazione internazionale nell'area mediterranea, riconosco di non aver mai rilevato attitudini "politicamente persuasive" da parte dei miei interlocutori marocchini, malgrado le rispettive posizioni di rilievo all'interno di organismi pubblici nazionali e, presumo, di prossimità alle alte sfere governative.

Diversamente, la tendenza a "primeggiare" di soggetti con ruoli maggiormente operativi si è evidenziata nell'ambito di attività concrete di cooperazione nord-sud.

2. Contributi audiovisivi del Marocco come espressione di *Soft Power*

In uno studio di Megari e Izedaren recentemente pubblicato da Communication, technologies et développement intitolato *Soft news stories exchange between South*

and North of the Mediterranean Sea sia pure in un arco di tempo piuttosto limitato (primo trimestre 2018) viene fuori la grande operatività culturale discreta ma pervasiva e attivamente messa in opera dal Marocco. Nell’arco di un trimestre il Marocco si è dimostrato estremamente attivo nel proprio contributo partecipativo alle iniziative COPEAM sia fra i Paesi della sponda Sud del Mediterraneo sia se messo a paragone con i Paesi della sponda Nord del Mediterraneo. Si può far rientrare questo tipo di contributo nell’alveo di una politica se non costante quantomeno ben strutturata di *Soft Power*?

Collegandomi alla risposta precedente ed entrando più dettagliatamente nel merito del mio campo lavorativo – la comunicazione – le modalità di fare informazione culturale (Soft news, magazines, documentari, ecc.) in cooperazione multilaterale con omologhi dell’intera regione euro-mediterranea risultano essere “sui generis”, con una spiccata propensione a far prevalere la visibilità del Marocco e, in particolare, del Re, e una scarsa attenzione al grado di interesse che questo può avere per altri Paesi, in un contesto, appunto, di mutualizzazione e di collaborazione internazionale.

3. Produzioni e temi audiovisivi marocchini

Quali sono i temi precipui affrontati dal Marocco per le proprie produzioni? Sono produzioni più documentaristiche, più di cronaca o più popolari? Sono spunti che affrontano temi euro-mediterranei? Temi di promozione e diffusione di particolarità nazionali marocchine che ne rivendicano le specificità? O temi di interscambio e/o dialogo?

Il Marocco è molto attivo nelle attività di coproduzione sia radiofonica che televisiva, con un’elevata qualità dei prodotti realizzati.

Nella vasta gamma di produzioni TV della Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision intercambiate negli anni con altri broadcaster, spiccano quelle documentaristiche su diversi temi sociali e culturali di interesse regionale, quali arte, gioventù, immigrazione, sostenibilità, ecc. Anche in questo caso, si fa presente la tendenza a porre in evidenza specificità locali, tradizioni, paesaggi, usanze, ma anche la modernità del Paese, pur nell’osservanza della linea editoriale classica adottata di volta in volta da tutti i coproduttori, che richiede la declinazione a livello “nazionale” di una tematica comune, per mettere in risalto la ricchezza nella diversità della regione euro-mediterranea.

Nel campo più specifico dell’informazione, la SNRT partecipa dinamicamente alla piattaforma regionale euro-mediterranea di scambio di news (Soft news e attualità culturale, sociale e religiosa come festival, festività particolari, inaugurazioni, progetti di valorizzazione del patrimonio, imprenditoria femminile e giovanile) con contributi, come sopra precisato, di ordine prevalentemente “marocchino” o relativi ai rapporti bilaterali che il Marocco detiene con altri Paesi del bacino, ma raramente di natura transnazionale, malgrado l’esistenza di regole condivise e i costanti e prolungati inviti a cambiare direzione.

Una nota va aggiunta sulla frequenza non trascurabile di notizie Soft sulla promozione del dialogo interreligioso fra i diversi culti esistenti nel Paese e sulla di questi pacifica convivenza, quale risultato vincente dell’impegno profuso dal Re Mohammed VI.

Infine, per quanto attiene alla cooperazione radiofonica, il principale servizio pubblico del Marocco è partner storico di programmi di informazione e attualità

a carattere regionale, accanto a coproduttori nazionali di Francia, Spagna, Libano, Tunisia, Egitto e, in precedenza, Algeria.

Concludo sottolineando che forti e regolari relazioni di lunga data sono stabilite anche con l'altro organismo di radiotelevisione pubblico marocchino 2M, con cui si sviluppano maggiormente attività di formazione e di promozione dell'uguaglianza di genere, tema – quest'ultimo – in cui la struttura in questione è all'avanguardia nel sud del Mediterraneo, sia in termini di carriera professionale interna che di rappresentazione dell'immagine femminile.

Credo che la consolidata presenza nel Paese di un regolatore dei media quale è la HACA-Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle, prima forse nel mondo arabo, abbia contribuito e continui a contribuire a fare del panorama mediatico marocchino un modello avanzato riguardo questioni primarie come, fra altre, l'empowerment femminile.

4. La COPEAM e la possibile cooperazione con l'ICESCO

La COPEAM è un'organizzazione *no-profit* volta alla promozione del dialogo e dell'integrazione culturale tra i principali enti del settore audiovisivo delle regioni che s'affacciano sul Mar Mediterraneo. Parallelamente l'ICESCO - Organizzazione del Mondo Islamico per l'Educazione, le Scienze e la Cultura con sede a Rabat lavora allo sviluppo e alla cooperazione nel campo dell'istruzione, della scienza, della cultura e della comunicazione nei Paesi islamici per rafforzare le relazioni tra i suoi Stati membri. Avete già avuto modo o spunto di cooperare per l'istruzione, la cultura e la comunicazione nel campo della cooperazione radiotelevisiva mediterranea?

Consapevoli del ruolo dell'ICESCO per la promozione della cultura e della scienza del mondo islamico, va detto che questa Organizzazione agisce principalmente a favore della cooperazione all'interno dello stesso mondo islamico, con aperture piuttosto limitate verso mondi altri.

Tuttavia, in un passato relativamente prossimo, un tentativo di stabilire un partenariato più strutturato è stato fatto da Rabat, tiepidamente accolto dalla governance di allora poiché, a mio personale avviso, fortemente contraddistinta da un diverso credo religioso.

In merito alla domanda finale al punto 4, il nostro impegno statutario e la mission che ne è alla base risiedono per natura nella promozione del contesto culturale della Regione Mediterranea, mediante tutti i mezzi audiovisivi di comunicazione, presenti e futuri.

Tale missione è espletata quotidianamente attraverso temi e attività trasversali, formazione giornalistica, campagne di sensibilizzazione, workshop di coproduzione e di preservazione del patrimonio audiovisivo, iniziative con scuole e festival di cinema, progetti finanziati dall'UE e molte altre che coinvolgono, di volta in volta e ciascuno al proprio livello, gli associati che, oltre ai servizi pubblici nazionali dell'area, rappresentano il settore culturale e audiovisivo del Mediterraneo (Università, scuole di cinema, produttori indipendenti, associazioni e fondazioni culturali,...).

L'idea di un canale televisivo regionale mediterraneo, unico e condiviso, che potesse accogliere in sé l'insieme di tutta questa diversità nell'unità, emerse concretamente fra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, con degli studi di fattibilità finanziati dall'Unione Europea. Il momento storico ancora fortemente marcato dalla crisi in Medio Oriente e l'allora immaturità politica di

alcuni Paesi non consentirono di realizzare questo ambizioso obiettivo, divenuto oggi, nel suo concepimento “tecnico”, ormai obsoleto.

5. Reciproco beneficio di contributi audiovisivi del Marocco ed Algeria

Considerando le frizioni che ci sono state e tuttora permangono fra il Regno del Marocco e la Repubblica d’Algeria, si è mai verificata un’inaspettata cooperazione o scambio di materiale fra le emittenti dei due Stati limitrofi ma resi vicini giusto dalla frontiera? Vi è mai stato un tipo di scambio o di contributo che, se non ravvicinati, abbia quanto meno contribuito ad abbassare i toni fra loro? Di sicuro ha qualche aneddoto gustoso che riguardi la cooperazione audiovisiva mediterranea con il Marocco o la loro attitudine: vorrebbe raccontarcelo?

I media pubblici di Marocco e Algeria hanno lungamente cooperato, nel corso del primo ventennio degli anni 2000, nell’ambito di progetti transnazionali di coproduzione radio e TV di formazione e “peering” su questioni globali come l’uguaglianza di genere, il cambiamento climatico, il rispetto ambientale, l’immigrazione, le relazioni con L’UE e, nella logica multilaterale che ci appartiene, hanno scambiato reciprocamente esperienze e materiali realizzati.

I loro rappresentanti si sono a volte alternati, altre hanno condiviso pacificamente posizioni di governance in questa piattaforma di dialogo regionale.

Certamente, nel tempo, le problematiche politiche e diplomatiche fra le due Nazioni sono state causa di temporanee interruzioni di rapporti diretti al nostro livello, benché resti mia principale convinzione – per esperienza diretta – che le relazioni si costruiscono o si disfano (uso l’indicativo per rafforzare il concetto) in base alle persone, spesso “di turno”, e alla scelta di ognuno di noi di essere, o non essere, parte del grande mosaico umano, storico, culturale mediterraneo.



Mario Veca

Università LUMSA, Associazione Italiana Analisti d'Intelligence e Geopolitica.

Alessandro Vivaldi

Associazione Italiana Analisti d'Intelligence e Geopolitica.

Elisabetta Di Giovanni

Università degli Studi di Palermo.

Gioacchino Lavanco

Università degli Studi di Palermo.

CYBER THREAT, EMERGING & DISRUPTIVE TECHNOLOGIES (EDT) NEL QUADRO DEI MEGATREND GLOBALI E LE SFIDE NEL DOMINIO CIBERNETICO ALL'INTELLIGENCE ITALIANA

ABSTRACT

Tra i *megatrends* che pongono rischi (intesi come minacce e opportunità) per l'Europa e il Sistema Paese, *Emerging Disruptive Technologies* e *cyberspazio* rappresentano due fulcri fondamentali che richiedono un ingaggio olistico, in particolar modo se visti sotto la lente dell'intelligence e della sicurezza nazionale, quindi nuovi approcci – anche organizzativi – volti a prevenire, monitorare e affrontare le nuove minacce in costante evoluzione.

Among the so-called megatrends posing risks to the European Union and Italy, Emerging Disruptive Technologies and the cyberspace represent two fundamental issues to be addressed through a specific, holistic approach, especially when they are looked upon through the lenses of intelligence and Homeland Security, requiring new approaches – even from an organizational point of view – with the clear objective of preventing, monitoring and limiting new potential, ever-evolving threats.

Introduzione

I *megatrends*¹ sono processi che producono cambiamenti globali su scala planetaria in un lungo periodo, dipendenti da variabili demografiche, ambientali, energetiche, d'innovazione scientifico-tecnologica, lavorative, legate alla salute, etc. Il

¹ NAISBITT J., *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York, 1982.

cambiamento climatico, la demografia, l'urbanizzazione, la crescita economica, il consumo di energia, la connettività e la geopolitica, sono tra i *megatrend* più esplorati nel Report dell'European Strategy And Policy Analysis System (ESPAS)² *Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe* (Tab. 1), della Commissione Europea. Nel predetto Rapporto si legge: la connettività è la nuova geopolitica, se nel 2005 vi era circa un miliardo di utenti Internet nel mondo, oggi quella cifra è di quasi quattro miliardi e sta crescendo. Allo stesso tempo, il numero di dispositivi connessi sta aumentando in modo esponenziale, alimentato dalla rapida crescita dell'Internet delle cose (IoT) e dalla quarta rivoluzione industriale. In effetti, la connettività sta diventando una forte espressione del potere politico e dell'ambizione globale, superando di gran lunga la mera economia. Assieme ai cambiamenti climatici del pianeta, alle migrazioni, l'innovazione tecnologica, la c.d. transizione digitale è uno dei tre *megatrend* globali emergenti di elettivo interesse per le comunità d'intelligence (CI), poiché le ingaggiano in sfide significative per la sicurezza degli Stati. Il Rapporto ESPAS mette in evidenza alcuni fattori trasversali ai *megatrend*, come la connettività ed il rapido sviluppo delle tecnologie, evidenziando che questi provocheranno un profondo cambiamento nello scenario globale, anche sotto il profilo geopolitico. Già nel 2015, il World Economic Forum (WEF) (*Survey Report, September 2015 - Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*) evidenziava un notevole incremento delle tecnologie informatico-digitali con un significativo impatto di alcune di queste a partire dal 2025 (Intelligenza Artificiale, Blockchain, etc.) (tab. 2).

n.	Megatrends
01	<i>Diversifying inequalities</i>
02	<i>Climate change and enviromental degradation</i>
03	<i>Increasing significance of migration</i>
04	<i>Growing consumerism</i>
05	<i>Aggravating resource scarcity</i>
06	<i>Increasing demographic imbalances</i>
07	<i>Expanding influence of east and south</i>
08	<i>Accelerating of technological change and hyperconnectivity</i>
09	<i>Changing nature of work</i>
10	<i>Dyversifying education and learning</i>
11	<i>Shifting health challeges</i>
12	<i>Continuing urbanisation</i>
13	<i>Increasing influences of new governing systems</i>
14	<i>Changing security paradigm</i>

Tab. 1 – *Megatrends* globali emergenti

² ESPAS, *ESPAS report 2019: Global Trends to 2030*, <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/node/1362>

2018	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Spazio di archiviazione per tutti	Robotica e Servizi	Internet delle Cose Internet Indossabile Stampa 3D e Produzione	Tecnologie Impiantabili Big Data per la Decisione Visione come Nuova Interfaccia Presenza digitale Governi e Blockchain Supercomputer in tasca	Informatica onnipresente Stampa in 3D e salute Casa Connessa	Stampa in 3D e Prodotti di Consumo Intelligenza Artificiale e Colletti Bianchi Economia della Condivisione	Automobili senza conducente Intelligenza Artificiale e Presa di Decisione	Bitcoin e Blockchain

Tab. 2 - Cambiamento profondo - Punti di svolta tecnologici e impatto sociale
Fonte: WORLD ECONOMIC FORUM, *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*, 2015 (Modificata)

Obiettivo dello studio

Obiettivo del presente lavoro è quello di studiare il *megatrend* relativo al rapido sviluppo e alla veloce diffusione a livello globale delle EDT in connessione alle possibili minacce al Sistema Paese, nel dominio *cyberspazio* (*Cyber Threat*), evidenziando le sfide poste al comparto dell'intelligence nazionale, anche nell'ambito della protezione degli *asset* tecnologici e strategici da parte di attori statuali esteri, potenzialmente ostili (Cina-Russia).

Metodologia

Per lo studio sono state prese in esame ed analizzate, per una disamina ragionata, le evidenze riportate in letteratura scientifica, nei report governativi internazionali e nelle monografie di esperti, nei settori e nei domini interessati. Sono stati, inoltre, considerati i dati riportati nelle Relazioni al Parlamento del Sistema Informazioni per la Sicurezza della Repubblica (SISR), riferiti agli 2021-2023.

Emerging Disruptive Technologies (EDT) nel quadro dei megatrend globali

Nella XVIII edizione del Report 2023 del WEF, si è posto in evidenza come gli Stati più sviluppati si confronteranno con minacce sempre più dipendenti da nuove ed avanzate tecnologie c.d. emergenti³, dirompenti⁴ (*EDT, Emerging and Disruptive Technologies*) e convergenti⁵⁻⁶, con un aumento dei conflitti multi-dominio che già offuscano la definizione di guerra convenzionale. Nel Report⁷ WEF 2015 (*Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*) (tab. 2), si evidenzia come la produzione di nuove armi ad alto contenuto tecnologico-digitale (armi anti

³ Tecnologie o scoperte scientifiche che si prevede raggiungeranno la maturità nel periodo compreso tra gli anni 2020-2040 e che non sono attualmente ampiamente utilizzate o i cui effetti sulla difesa dell'Alleanza, sulle funzioni di sicurezza e aziendali, non sono del tutto chiare.

⁴ Tecnologie o scoperte scientifiche che si prevede avranno un impatto importante, o forse rivoluzionario con effetti sulla difesa, sulla sicurezza o sulle funzioni della NATO in un periodo compreso fra gli anni 2020-2040.

⁵ Tecnologie combinate fra loro per creare effetti maggiormente dirompenti.

⁶ REDING D.F. - EATON J., *Science & technology trends 2020-2040 – Exploring the S&T edge*. NATO Science & Technology Organization, Brussels.
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/4/pdf/190422_ST_Tech_Trends_Report_2020-2040.pdf

⁷ WORLD ECONOMIC FORUM, *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*, 2015.

satellitari, ipersoniche e ad energia diretta) verrà impiegata, sempre di più nel prossimo decennio, per disabilitare satelliti, dispositivi elettronici, sistemi di comunicazioni e posizionamento. Le EDT si possono riassumere in: *big data*, intelligenza artificiale, sistemi autonomi, tecnologie spaziali, tecnologie ipersoniche, tecnologie quantistiche e biotecnologie. Le implicazioni legate alle tecnologie dirompenti, (etiche, legali, economiche o sociali, le interconnessioni e le potenziali minacce) non risultano facilmente prevedibili e si manifestano con il tempo⁸. Tra queste, le tecnologie quantistiche applicate all'informatica saranno utilizzate sempre di più per identificare nuovi materiali da utilizzare nelle tecnologie *stealth* e cyber, ma vi sarà anche il pericolo che la stessa possa destabilizzare i sistemi di crittografia nel mondo, con i derivanti rischi connessi alla sicurezza globale in riferimento agli armamenti nucleari.

Nella *National Intelligence Strategy 2023* (p. 5) degli Stati Uniti d'America, si evidenzia come la Cina e la Russia siano gli Stati (con regimi totalitari) in grado di esercitare influenza a livello globale, il primo, tentando di rimodellare l'ordine internazionale esercitando potere economico, diplomatico, militare e tecnologico, il secondo, sia minacciando l'ordine e la sicurezza regionale in Europa ed Eurasia, sia tentando di provocare disordine e instabilità anche a livello globale. Da quanto sopra esposto, l'innovazione scientifica, la leadership nello sviluppo e nell'utilizzo strategico delle nuove tecnologie, soprattutto nell'ambito dei Paesi dell'Alleanza NATO, alla quale l'Italia aderisce, sembra essere lo sfondo integratore e al contempo la nuova frontiera delle sfide multiple e multi-dominio che attendono le comunità d'intelligence, sia nella competizione strategica e geopolitica che nella protezione della sicurezza interna. La nota introduttiva della Relazione al Parlamento 2022 del SISR, fa riferimento all'accento posto dal sistema informativo: «sulla natura globale delle interazioni tra i diversi fenomeni rilevanti nell'ottica della sicurezza nazionale, sulla dimensione planetaria delle sfide con le quali l'intelligence è stata chiamata a misurarsi, come pure sulle complesse interconnessioni che legano i vettori di minaccia»⁹ in un'epoca senza frontiere e in cui le stesse minacce sono sempre più integrate.

Cyber Threat e le sfide nel dominio cibernetico all'intelligence italiana

Per quanto attiene la sicurezza nazionale e le minacce derivanti dal rapido sviluppo delle EDT, già nelle analisi delle Relazioni al Parlamento del 2021 e 2022 del SISR, emergeva come dalla repentina innovazione tecnologica e l'iper-connettività possano dipendere la natura e il livello della minaccia ibrida¹⁰ al Sistema Paese, della quale la minaccia di attacchi cibernetici (*cyber threat*) è una delle parti più insidiose.

Il termine “cyberspazio” è stato coniato per la prima volta dall'autore di fantascienza William Gibson negli anni '80. Un Rapporto congiunto delle Forze Armate

⁸ MINISTERO DELLA DIFESA - Stato Maggiore della Difesa, *L'impatto delle Emerging & Disruptive Technologies (EDTs) sulla Difesa*, 2022, https://www.difesa.it/SMD_/Staff/Sottocapo/UGID/Documents/Concetto_Impatto_delle_EDT_sulla_Difesa_Ed_2022.pdf

⁹ SISR, *Relazione Annuale sulla Politica dell'Informazione per la Sicurezza 2022*, Roma, 2023, pag. 5.

¹⁰ Attacco che può prevedere l'impiego simultaneo e combinato di un mix di elementi: tattiche militari convenzionali e non convenzionali, propaganda, terrorismo, azioni criminali e attacchi cibernetici, allo scopo di conseguire un determinato obiettivo.

statunitensi¹¹ definisce il *cyberspazio* come un dominio globale all'interno dell'ambiente informativo, costituito dalle reti interdipendenti di infrastrutture tecnologiche dell'informazione e dati residenti, tra cui Internet, reti di telecomunicazioni, sistemi informatici, processori e controllori incorporati. Il Report congiunto della NATO, l'Army Cyber Institute presso West Point e l'ASU ASURE dell'Arizona State University "*Future implications of emerging disruptive technologies on weapons of mass destruction*" mette in evidenza come il cyber abbia la capacità di manipolare a distanza le reti di computer; internet e i computer forniscono strumenti e tecniche informatiche che i Paesi utilizzano per influenzare, coercere e potenzialmente attaccare. I militari utilizzeranno gli attacchi informatici per interrompere il comando e il controllo, manipolare il *software*, degradare le prestazioni delle armi e produrre effetti politici o psicologici.

La Relazione al Parlamento 2021 del SISR sottolineava come l'innovazione tecnologica e la transizione digitale (*megatrend* globale), rappresentino il sostrato che alimenta la *cyber threat* che può «esporre a pericoli potenzialmente rovinosi per la tenuta del Sistema Paese»¹². La *cyber-threat* si pone come una delle componenti della c.d. minaccia ibrida quest'ultima, però, può qualificarsi in altre molteplici attività ostili che utilizzano lo spazio cibernetico, tra le quali spiccano l'*info-war* e la *cyber-war*. Per quanto attiene quest'ultima tipologia, il conflitto russo-ucraino ha evidenziato come attori russi abbiano utilizzato le *cyber operations* a supporto delle operazioni c.d. cinetiche sul campo (di invasione del territorio ucraino) nel periodo antecedente alle stesse, colpendo fornitori che offrivano i loro servizi all'Ucraina, «[...] per assicurarsi gli accessi ai sistemi informatici e prepararsi a futuri attacchi cyber ed inficiare i servizi ucraini tramite terzi. Con l'avanzare del 2021, gli attacchi informatici si focalizzarono su quelle organizzazioni che potevano fornire preziose informazioni su aspetti militari e diplomatici, in ottica di reazione ad un attacco russo»¹³. In questo studio viene presa in esame, in modo specifico, la *cyber-threat*. Essa si caratterizza per:

- attacchi ad *hardware*, *software* e reti di computer;
- attacchi a reti e dati governativi, militari, industriali e pubblici;
- sconvolgimento e la destabilizzazione delle infrastrutture, della capacità di commercio e della psicologia civile degli Stati;
- compromissione di fornitori di servizi *cloud*, fornitori di servizi gestiti da altri fornitori di *hosting* di dati di terze parti o attacchi alla catena di fornitura di beni (*supply chain*).

Il prospetto *output* informativo della Relazione al Parlamento (2022) riporta una percentuale di *output* per il dominio "*spionaggio ingerenza e minaccia ibrida*", emessi dalle Agenzie AISI e AISE, rispettivamente del 2% e del 6%. I dati mostrano un aumento dell'1% in AISI e del 4% in AISE nel confronto con i dati riportati nella Relazione al Parlamento del SISR, 2021. La Relazione al Parlamento 2022, nel "*prospetto output informativo*" (pag. 6) riporta una percentuale di *output* per lo spazio cibernetico emessi dalle Agenzie AISI e AISE rispetto a tutti gli altri domini

¹¹ Joint Publication 3-12, *Cyberspace Operations*. https://irp.fas.org/doddir/dod/jp3_12.pdf, 8 Jun, 2018.

¹² SISR, *Relazione Annuale sulla Politica dell'Informazione per la Sicurezza 2022*, Roma, 2021, pag. 12.

¹³ ISTITUTO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE INTERFORZE (ISSMI), 25° Corso – 2a Sezione – 8° Gruppo di Lavoro - Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) - Istituto di Ricerca e Analisi per la Difesa (IRAD), *Il ruolo delle Emerging Disruptive Technology nel conflitto russo-ucraino e nel bipolarismo NATO-Russia*. Allegato D, 2023.

di riferimento per l'intelligence italiana¹⁴, rispettivamente del 3% e 2%. Questi dati indicano un aumento dell'1%, in AISI, degli *output* informativi emessi per il *cyberspazio*, rispetto all'anno 2021, evidenziando un maggiore impegno di questa Agenzia nel contrasto alla *cyber-threat* per la protezione degli interessi del Paese. La predetta Relazione evidenzia, inoltre, che: «*lo spionaggio cibernetico ha continuato ad essere appannaggio, in via diretta o indiretta, degli attori statuali dotati delle ingenti risorse umane e strumentali richieste per reiterare i tentativi di penetrazione nelle reti di soggetti di rilievo strategico, a partire dalle Istituzioni pubbliche*»¹⁵. Sotto il profilo della protezione degli interessi politici, militari, economici, scientifici e industriali del Sistema Paese, lo scenario sfidante che si prospetta al comparto d'intelligence italiano, rispetto alle minacce cibernetiche, sempre più fluide e continuamente in evoluzione, grazie alla velocità di diffusione e d'innovazione delle predette EDT, è connotato dalla minaccia ibrida con insidie diffuse. Oggi, oltre la metà del mondo è già connessa a Internet e utilizza più di 20 miliardi di dispositivi intelligenti; tutto ciò che viene eseguito tramite un codice ed è connesso a Internet è un potenziale vettore di attacco informatico. Domande quali: sapere se i cittadini sono stati ingannati da operazioni di influenza straniera; se i sistemi d'arma sono stati segretamente sabotati da *malware*; se un servizio di intelligence straniero è penetrato nelle reti di spionaggio o se le informazioni su un alleato o avversario sono credibili, stanno diventando sempre più pervasive, immediate e importanti per le agenzie di intelligence, sottolineando come la superficie di attacco nel *cyberspazio* è enorme, cresce e cambia ogni millisecondo¹⁶. Già al vertice NATO di Varsavia del 2016, l'Alleanza riconosceva formalmente il *cyberspazio* come un dominio operativo, al pari di quello aereo, terrestre, marittimo e dal 2019, di quello spaziale¹⁷. Durante il *summit* di Bruxelles nel 2018, i Paesi alleati hanno rilasciato una dichiarazione congiunta dove si evidenziava la necessità di essere in grado di operare efficacemente nel *cyberspazio* come nell'aria, sulla terra e in mare, per rafforzare e sostenere l'atteggiamento generale di deterrenza e difesa dell'Alleanza. Nel 2018, è stato istituito il Cyberspace Operations Center (CyOC), quale nuovo Comando della NATO, con la previsione di raggiungere la piena capacità operativa dello stesso entro il 2023. Questo campo di battaglia globale (il *cyberspazio*) cambia ogni volta che qualcuno scarica un'applicazione, installa una *patch*, inserisce una chiavetta *usb* o si connette al wi-fi dell'aeroporto. Da quanto sopra esposto, emerge come il dominio del *cyberspazio* sia una sfida attuale per le Comunità d'Intelligence (CI) dei Paesi alleati e, pertanto, anche dell'Italia. Secondo l'autore sopra citato, gli attacchi informatici perpetrati da Cina, Russia, Iran e Corea del Nord si dividono in cinque tipologie fondamentali: *furto*, *spionaggio*, *disturbo*, *distruzione* e *inganno*. Gli attacchi informatici sono definiti, inoltre, come azioni deliberate volte ad alterare, interrompere, ingannare, degradare o distruggere sistemi o reti di computer, informazioni e/o i programmi residenti o in transito. In tali sistemi o reti coinvolgono qualsiasi attività che alteri la riservatezza,

¹⁴ Paesi (appannaggio esclusivo dell'AISE), spionaggio ingerenza e minaccia ibrida, proliferazione di armi di distruzione di massa, di armamento convenzionale e tecnologie spaziali (appannaggio esclusivo dell'AISE), sicurezza ambientale e del territorio, immigrazione clandestina, criminalità organizzata, terrorismo ed estremismi, spazio cibernetico, sicurezza economico-finanziaria.

¹⁵ SISR, *Relazione Annuale sulla Politica dell'Informazione per la Sicurezza 2022*, Roma, 2021, pag. 76.

¹⁶ ZEGART A.B., *Spies, Lies, and Algorithms - The History and Future of American Intelligence*. Princeton University Press - Princeton & Oxford, 2022.

¹⁷ BLACK J. - LYNCH A., *Cyber Threats to NATO from a Multi-Domain Perspective*. COOPERATIVE CYBER DEFENCE, CENTRE OF EXCELLENCE (CCDCOE) – NATO, 2020.

l'integrità o la disponibilità delle informazioni. Il *Belfer Center for Science and International Affairs* di Harvard Kennedy School, ha sviluppato il *National Cyber Power Index (NCPI)*¹⁸. Questo indice misura le capacità informatiche di trenta Paesi attraverso indicatori definiti per mezzo di dati disponibili al pubblico e messi a disposizione dagli Stati esaminati. Gli Stati Uniti sono in cima alla lista dei primi dieci Paesi, seguiti da vicino da Cina, Russia e Regno Unito (tab. 3).

Rank	2020	2022
1	US	US
2	China	China
3	UK	Russia
4	Russia	UK
5	Netherlands	Australia
6	France	Netherlands
7	Germany	ROK
8	Canada	Vietnam
9	Japan	France
10	Australia	Iran

Tab. 3 – Comparazione tra le prime 10 potenze cibernetiche negli anni 2020 e 2022

Fonte: VOO J. - HEMANI I. - CASSIDY D., *National Cyber Power Index (NCPI) Report*, 09/2022

Il World Economic Forum (WEF) nel Rapporto *Global Risk Landscape* 2021 mette in evidenza come, a livello globale, il numero elevato di attacchi informatici con *ransomware* contro governi e gruppi multinazionali può aggiungere ulteriore urgenza alla lotta contro i rischi informatici. Secondo il Rapporto, gli attacchi cibernetici comportano, inoltre, un rischio più alto rispetto a quello terroristico. Nell'anno successivo, lo stesso Rapporto (*Global Risk Landscape*, 2022) metteva al terzo posto il rischio di attacchi cyber alle *supply chain* tra quelli capaci di creare tensioni geopolitiche a livello globale. Nel 2023, l'undicesima edizione del Rapporto ENISA (European Union Agency For Cybersecurity) *Threat Landscape (ETL)* offre un'ampia panoramica della minaccia alla sicurezza informatica, attraverso la ricerca d'informazioni sulle attività degli attori delle minacce, nonché sulle vulnerabilità e sugli incidenti informatici. Negli anni, l'ETL è servito come strumento per comprendere lo stato attuale della sicurezza informatica all'interno dell'Unione Europea (UE). Le principali minacce identificate e analizzate dalla predetta agenzia nel rapporto 2023 (Tab. 4) includono: *ransomware*¹⁹ – *malware* – ingegneria sociale – minacce contro i dati – minacce alla disponibilità: (*Denial of Service*) – minaccia alla disponibilità: (Minacce Internet) – manipolazione e interferenza delle informazioni – attacchi alla catena di fornitura (*supply chain*)²⁰. Lo stesso Rapporto, inoltre, identifica e riporta le motivazioni sottese alle principali minacce sopra specificate (Tab 5). Da entrambi i Rapporti sopra menzionati si evince come il rischio di attacchi cyber (anche in Italia), *ransomware* o condotti contro le *supply chain*, siano entrambi ridondanti nei Rapporti sopra indicati. In relazione a quanto sopra esposto, in Italia, recentemente, il gruppo *hacker* russofono Lockbit 3.0 ha portato a segno attacchi *ransomware* ai danni di una azienda che

¹⁸ VOO J. - HEMANI I. - CASSIDY D., *National Cyber Power Index (NCPI) Report*, September 2022.

¹⁹ Il *ransomware* è definito (da ENISA) come un tipo di attacco in cui gli autori delle minacce prendono il controllo delle risorse di un bersaglio e chiedono un riscatto in cambio della restituzione dei beni disponibilità del bene. ENISA THREAT LANDSCAPE 2023, October 2023.

²⁰ ENISA, *Threat Landscape* 2023, October 2023, <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023>

fornisce servizi *cloud* alla Pubblica Amministrazione italiana, criptando i loro *database* e rendendoli inaccessibili, con susseguente richiesta di un riscatto.

Minacce		
Gruppi	n.	%
Ransomware	784	34.12
DDoS	647	28.15
Data	395	17.19
Social	202	8.79
Engineering		
Malware	114	4.96
Information	67	2.92
Manipulation		
Supply	n.d.	n.d.
Chain Attack		
Web Threats	36	1.57
Zero Day		

Tab. 4 – Ripartizione UE del numero di minacce per gruppo di minacce
Fonte: European Union Agency For Cybersecurity (ENISA). *Threat Landscape 2023*. October 2023

Motivazione delle Minacce						
	Financial Gain	Disruption	Unknown	Espionage	Ideology	Destruction
Gruppi di Minacce	%					
Ransomware	29	--	--	--	--	--
DDoS	--	11	--	--	2	--
Data	12	3	4	1		--
Social						
Engineering	4	--	2	2	--	--
Malware	3	--	2	2	--	--
Information	--	4	--	--	--	--
Manipulation						
Supply Chain						
Attack	2	--	--	--	--	--

Tab. 5 – Motivazione degli attori delle minacce per categoria di minaccia

Comunque sia, gli attacchi informatici nel *cyberspazio* presentano alcune fondamentali caratteristiche²¹:

1. compromettono la fiducia nelle informazioni e nei sistemi informatici aumentando l'incertezza nelle agenzie preposte al loro contrasto;
2. imprevedibilità da parte degli Stati o delle strutture attaccate;
3. operano nell'ombra e in incognito, in modo tale che chi attacca sembri qualcun altro;
4. l'attore ostile può rimanere in agguato per anni per poi attaccare con operazioni cyber segrete.

In generale le attività di spionaggio industriale, perpetrabili nel dominio del *cyberspazio*, possono avere come *target* le tecnologie: biomedico-farmaceutiche, militari (aerospaziali, navali ed aeronautiche) e dei materiali ad alto contenuto tecnologico.

²¹ ZEGART A.B., *Spies, Lies, and Algorithms - The History and Future of American Intelligence*. Princeton University Press - Princeton & Oxford, 2022, pag. 269.

Il Sistema Paese, da molti anni ormai, esprime una eccellenza nei settori estremamente competitivi delle tecnologie avanzate, (materiali di ultima generazione), delle tecnologie militari, anche aerospaziali, nel settore siderurgico e in quello dei semiconduttori. Le acquisizioni scientifiche e le innovazioni tecnologiche nazionali risultano potenzialmente “appetibili”, da un punto di vista informativo, soprattutto alle Agenzie d’intelligence di Paesi terzi fuori dal perimetro geopolitico dell’Alleanza, come Russia e Cina. La protezione da parte dell’intelligence nazionale delle filiere produttive industriali e tecnologiche italiane è fondamentale per contrastare possibili attività di *scouting* dei Paesi esteri *competitors*. Nella Relazione al Parlamento del SISR 2022 si sottolinea l’impegno dedicato dal comparto informativo italiano a questa specifica attività. In questo scenario, la stessa Relazione riporta un marcato aumento di attacchi (+32%), rispetto all’anno 2021, che sono stati condotti attraverso il dominio cibernetico verso *target* del settore privato nazionale, nell’ambito di minacce avanzate e persistenti (ADVANCED PERSISTENT THREAT, APT), per ottenere un vantaggio sia economico, sia strategico. Le APT possono essere di tipo:

- a) *disruptive*: con «violazioni di confidenzialità, integrità e disponibilità di sistemi e informazioni ivi presenti, malfunzionamenti su dispositivi e reti digitali o interruzioni di rete per un lasso di tempo circoscritto»;
- b) *destructive*: con «azioni offensive per rendere inutilizzabili i sistemi colpiti, ostacolandone la ricostruzione» e da azioni di spionaggio cibernetico (pagg. 76 -77).

La stessa Relazione mette in evidenza come il comparto nazionale d’intelligence si sia occupato della *cyber-threat* e di proteggere il Paese da attacchi cyber ostili derivanti da minacce avanzate e persistenti²² perpetrati da gruppi contigui o sponsorizzati da apparati governativi esteri che forniscono loro mezzi avanzati e che li rendono capaci d’intrudere, attraverso *malware*, i sistemi cibernetici d’infrastrutture IT per esfiltrare informazioni sensibili o confidenziali. Si sottolinea, inoltre, come i gruppi ostili statuali o sponsorizzati da Stati abbiano cambiato gli strumenti utilizzati per i cyber-attacchi, passando dall’impiego di “*malware*” altamente sofisticati ad altri reperibili o distribuiti su mercati operanti nel *deep* e *dark web*. La facile reperibilità di quest’ultimi strumenti di attacco nel dominio cyber dipende dalla loro veloce diffusione che, in generale, connota molte EDT applicabili allo spazio cibernetico, favorendo così: «[...] la volontà di conferire a tali attività offensive la parvenza di comuni azioni criminali sia al reclutamento da parte di quegli attori di nuovi operatori, più avvezzi all’uso di questa tipologia di mezzi». Grazie all’intelligenza artificiale (AI) si prevede, inoltre, che l’inganno, che è una delle tecniche della minaccia ibrida, peggiorerà molto grazie ai progressi nell’intelligenza artificiale che alimentano lo sviluppo della tecnologia di imitazione digitale *deepfake*. L’inganno ha sempre fatto parte dell’arte di governare, dello spionaggio e della guerra, ma non in questo modo. Le *deepfake* stanno diventando quasi impossibili da rilevare, grazie a una tecnica di intelligenza artificiale innovativa denominata “reti avversarie generative”²³.

Un’altra minaccia alla quale è potenzialmente esposta l’Italia ed altri Paesi sviluppati è quella relativa agli attacchi DoS (Denial of Service) in cui gli aggressori

²² Gli “esiti” nel prospetto degli output informativi della Relazione al Parlamento 2022 inerenti alla minaccia avanzata e persistente (APT) nel dominio cibernetico, hanno fatto registrare un dato pari a l’1,6% nel 2022, che è nettamente inferiore rispetto all’anno 2021 (13,4%).

²³ La tecnica “reti avversarie generative” è stata inventata dall’ingegnere di Google Ian Goodfellow nel 2014.

ostacolano parzialmente o totalmente l'uso legittimo di un bersaglio/servizio esaurendo o sfruttando le sue risorse per un certo periodo di tempo. In generale, nessun settore è immune dagli attacchi DoS infatti secondo il DoS Report ENISA 2023²⁴, che ha analizzato 310 casi d'incidenti cibernetici a livello mondiale, selezionati nel periodo compreso tra gennaio 2022 e agosto 2023, il 46% degli attacchi hanno preso di mira il settore della pubblica amministrazione, l'11% il settore dei trasporti (aereo, ferroviario, marittimo, stradale), il 9% il settore media/intrattenimento e il 5% il settore delle infrastrutture digitali. Tra le motivazioni degli attacchi DoS, esaminati in ordine alla numerosità degli attacchi, si riscontrano quelle: politiche, hacktivistiche, sconosciute, strategiche, finanziarie e sociali. Gli attacchi DoS sono molto comuni in quanto richiedono un basso livello di competenze e strumenti informatici minimi, inoltre, questi attacchi cibernetici consentono di preservare l'anonimato degli aggressori creando, contemporaneamente, un grande impatto sotto l'aspetto mediatico. Dall'inizio del 2022, gli attacchi DoS si sono trasformati in una nuova enorme minaccia con l'uso di nuove tecniche e con motivazioni di natura bellica.

In questo scenario, per proteggere il Sistema Paese dalla spiccata pervasività delle attività d'intelligence ostile (Minaccia Ibrida e Cyber-attacchi), nei settori produttivi e strategici sopra indicati è necessaria una *cyber threat intelligence*²⁵ italiana che sia capace di attivare «*un approccio multidisciplinare che unisce geopolitica a cyber threat intelligence e che potrebbe quindi aiutare a profilare più accuratamente le possibili minacce e stabilire in un dato periodo quali potrebbero più probabilmente attivarsi*». Ancora, raccogliere e analizzare le informazioni che provengono da diverse fonti e stabilire, conseguentemente, quali TTP, (*Tactics, Techniques & Procedures*) attivare²⁶. La *cyber intelligence* nazionale deve possedere, in più, le seguenti caratteristiche:

- essere precisa e continuamente aggiornata;
- raccogliere informazioni globali sui potenziali obiettivi informatici;
- avere velocità nella prevenzione e nella risposta agli attacchi cyber;
- disporre di una varietà di armi cibernetiche con un'alta capacità di identificazione delle diverse vulnerabilità e dei modi per sfruttarle.

È necessario, inoltre, applicare le linee d'intervento metodologico già tracciate nella Relazione al Parlamento 2021 del SISR, valutandone gli esiti via via, per le successive attività informative negli scenari operativi futuri.

L'approccio olistico alle minacce ed alle sfide emergenti

È necessario un ingaggio, da parte del comparto nazionale d'intelligence, delle sfide tra loro "interconnesse" che presupponga la cultura di provenienza degli attori ostili e che detti ampie differenziazioni nella modalità di lettura, di pensiero e di azione. È, pertanto, necessario un generale approccio all'intelligence, improntato al relativismo culturale, arginando i pregiudizi culturali che portano inevitabilmente all'*intelligence failures*²⁷. Risulta quindi importante presupporre che, nel contesto

²⁴ European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Enisa Threat Landscape for Dos Attacks*, 2023.

²⁵ BROMILEY M. - GATES S., *Threat Intelligence: What It Is, and How to Use It Effectively*. SANS, A SANS Whitepaper, Whitepaper, 2016. In Leoni A., *Analisi geopolitica a supporto della cyber threat intelligence. Un approccio multidisciplinare per la previsione dell'attività di Threat Actors*. Quaderni di Cyber Intelligence (SOCINT) 2022, pag. 32.

²⁶ LEONI A., *Analisi geopolitica a supporto della cyber threat intelligence. Un approccio multidisciplinare per la previsione dell'attività di Threat Actors*. Quaderni di Cyber Intelligence (SOCINT) 2022, pag. 32-35.

²⁷ LOWENTHAL M., *Intelligence. From Secrets to Policy*, 3rd edition, Washington, 2006.

dei megatrends, ogni attore sul campo possa agire in base alle proprie modalità cognitive e di attribuzione di significato, il che deve portare la postura informativa a non commettere l'errore di porre l'accento in maniera esclusiva sulle tecnologie, piuttosto che su quello che rimane il fattore fondamentale dell'equazione: l'essere umano, il suo modo di pensare e quindi le modalità (e le motivazioni) con cui agisce. L'intelligence, nel suo costante sforzo di sviluppare una consapevolezza situazionale²⁸ nei decisori (intelligence strategica), deve anche considerare gli attori presenti nel sistema o contesto (intelligence operativa), anticipandone i potenziali *Courses of Actions* (CoAs) (intelligence tattica). Tale anticipazione che si attua con tecniche di analisi predittiva o previsionale, è possibile solo nella misura in cui gli analisti "pensino come il nemico", integrando il proprio *know how* con i più recenti aggiornamenti, sia nell'ambito delle neuroscienze, sia delle scienze umane. L'analisi estimativa-previsionale va comunque abbinata ad altre tecniche d'analisi strutturata (STEEPLE, ASCOPE/PMESII, IPB/IPOE, ACH, RED HAT/RED TEAMING), oggi disponibili agli analisti, agli operatori d'intelligence ed alle loro strutture di riferimento. Questo tipo di analisi e quella più in generale d'intelligence sono gli strumenti degli analisti per fornire al decisore futuri scenari nei quali le minacce potrebbero concretizzarsi in un danno per gli interessi e la sicurezza nazionale. Previsioni e analisi strategiche sono tra le molteplici attività condotte dagli Organismi d'intelligence, negli Stati c.d. avanzati, per affrontare le sfide e le minacce globali, sempre di più plurime, interconnesse e diversificate. «[...] L'analisi strategica considera il futuro qualcosa di non evitabile né immutabile. L'obiettivo è individuare i flussi più importanti degli sviluppi, capire come interagiscano, dove sembrano portare, che cosa li abbia innescati e quali segnali potrebbero mostrare un cambiamento di traiettoria. In altri termini, l'analisi strategica cerca di individuare i fattori che plasmeranno il futuro [...]. Scopo ultimo di tutto è dare forma al futuro, non prevedere quello che sarà» (Fingar, 2022). Si tratta, quindi, di identificare traiettorie e *trend* per i decisori (*policy maker*) affinché gli stessi possano approntare strategie efficaci e opportune *policies* adeguate agli scenari, agendo sul corso degli eventi per proteggere gli interessi nazionali. L'analisi estimativa-previsionale necessita sempre di una adeguata e accurata raccolta delle informazioni che verranno poi trattate nella fase di elaborazione del ciclo d'intelligence²⁹ (Fig. 1). Per fare ciò è necessario un potenziamento del dispiegamento di «tecniche diversificate», assurgendo dalle diverse discipline d'intelligence (HUMINT, CYBERINT, OSINT, DATAINT, SOCMINT, IMINT, SIGINT, MASINT, etc.). Secondo la National Intelligence Strategy 2023³⁰ degli Stati Uniti d'America, la Russia rappresenta una minaccia immediata e continua all'ordine di sicurezza regionale in Europa ed Eurasia ed è una fonte di disordine e instabilità a livello globale. La dottrina russa, come anche quelle di altri attori potenzialmente ostili, prevede misure c.d. attive che potrebbero essere agite tramite la SOCMINT e l'OSINT. Nella Relazione al Parlamento 2022 del SISR si legge che «Mosca non smetterà di interferire nelle dinamiche politiche e nei processi

²⁸ ENDSLEY M.R., *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*, in Human Factors, 1995, 37 (1): pp. 32-64.

²⁹ Il complesso delle fasi in cui si articola l'attività di informazione per la sicurezza, dalle indicazioni delle Autorità di governo fino alla disseminazione di prodotti intelligence ai fruitori istituzionali, passando per pianificazione informativa, ricerca informativa ed elaborazione (www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/archivio-notizie/nuova-edizione-del-glossario-intelligence.html).

³⁰ OFFICE OF THE DIRECTOR OF NATIONAL INTELLIGENCE, *National Intelligence Strategy 2023*, https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2023.pdf p. 5.

decisionali interni ai Paesi NATO (pertanto anche all'Italia) ricorrendo, ancor più che in passato, a metodi coercitivi e manipolativi quali attacchi cyber, disinformazione, ricatti e utilizzo di leve come quella migratoria ed energetica [...]» (pag. 14) e ancora: «Mosca si connota come rilevante fattore esterno di destabilizzazione del quadrante: con lo scopo di deteriorare la percezione dell'Unione Europea e della NATO [...]» (pag. 18).

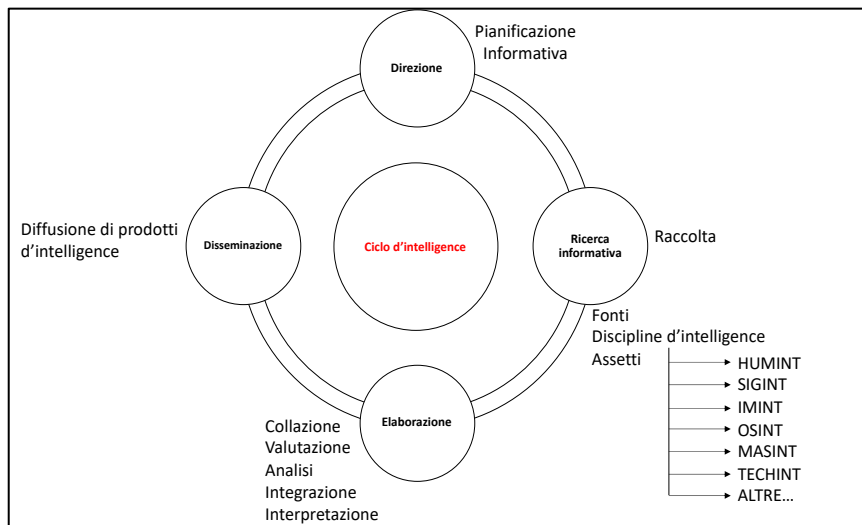


Fig. 1 - Ciclo d'Intelligence
CONIO G., *Intelligence e servizi. Il sistema informativo nazionale*, 2020

L'affinamento di tutte le fasi del ciclo d'intelligence

L'impatto strategico, operativo e tattico delle discipline d'intelligence³¹, nella protezione dalle minacce, dipende anche da un loro opportuno affinamento nell'attuazione del ciclo d'intelligence e da un'attenta analisi delle esigenze informative delle Agenzie preposte, negli scenari operativi dove insistono le minacce, rispettivamente nei quali e contro le quali le predette discipline sono applicate. Da questa prospettiva, emerge l'importanza di affinare sempre più le fasi di pianificazione, raccolta ed elaborazione del ciclo d'intelligence. Proprio perché le stesse discipline d'intelligence subiscono una repentina innovazione, a causa della predetta diffusione delle EDT, l'affinamento non può prescindere da processi di ricerca, innovazione e sviluppo per il miglioramento continuo di metodi, strategie e tecniche operative, delle Agenzie del comparto d'intelligence nazionale, rispetto agli scenari e ai domini informativi nei quali queste operano. Risulta, pertanto, determinante implementare una più veloce e tempestiva collaborazione dei Servizi d'informazione con le Università e i Centri di Ricerca, in un'ottica sistemica, anche con gli asset strategici del Sistema Paese.

³¹ Le discipline d'intelligence sono articolate su tre diverse specificità, tra loro interconnesse: *l'intelligence strategica*, i cui esiti informativi sono diretti al decisore politico; *l'intelligence operativa*, con continuità d'intervento in una specifica area e, infine, *l'intelligence tattica*, con la pianificazione delle attività sull'avversario o su una minaccia e che fornisce una valutazione delle capacità degli stessi.

Il rafforzamento del valore conoscitivo delle evidenze acquisite – L'importanza dei dati

Tutta l'intelligence è informazione, ma non tutte le informazioni sono intelligence³². I dati sono essenzialmente infiniti e tutti possono ottenerli, creando effetti di rete. Il petrolio è vincolato alla geografia, il che rende alcuni Paesi più potenti di altri. I dati non sono vincolati alla geografia, rendendo anche i Paesi più potenti vulnerabili agli attacchi³³. Oggi, più che nel passato, le nuove tecnologie digitali sono in grado di fornire in tempi molto brevi una grande mole di informazioni e di dati, tuttavia una delle sfide odierne è la determinazione efficiente di quali informazioni abbiano valore e quali no³⁴. Molte informazioni sono oggi più che mai riconducibili ai dati che sono rinvenibili e selezionabili in diversi domini. L'aumento della disponibilità dell'analisi dei dati sta evidenziando come questa sia basilare nell'ambito della difesa e come decisioni derivanti da una qualità dei dati inadeguata possano mettere a repentaglio la sicurezza nazionale. L'analisi dei dati continuerà ad acquisire importanza come conseguenza del rapido sviluppo tecnologico in tutti i settori della società³⁵.

I metodi con cui le organizzazioni governative e non governative raccolgono, archiviano, utilizzano e comunicano i dati, hanno subito una rivoluzione; sembra essere cambiato, infatti, il modo in cui si accede, si raccolgono e si analizzano le informazioni e la raccolta stessa delle informazioni e dei dati è diventata una vera scienza³⁶. In questo scenario risulta strategico potenziare le discipline d'intelligence come l'OSINT o prevederne altre nell'ambito del comparto d'intelligence nazionale (DATA-INTELLIGENCE) capaci di operare nel dominio *data-science*, tenuto conto dell'ampia disponibilità di dati ottenibili da molteplici tecnologie come computer, satelliti, *smart-phone* (collegati alla rete). In generale, le CI avranno l'esigenza di selezionare, tra *terabyte* di informazioni, quelle che, collegate ad altre, saranno significative per fornire risposte al decisore politico³⁷.

Alcune discipline d'intelligence, riferibili allo spettro del dominio cibernetico (CYBERINT) e tecnologico (TECHINT), infine, impattano, oggi più che mai, sia con la repentina evoluzione delle acquisizioni scientifiche in campo tecnologico-digitale, sia con la velocità d'innovazione e sviluppo delle EDT, dalle quali dipendono le minacce più insidiose al Sistema Paese, perpetrabili nel dominio cyber e che, pertanto, vanno costantemente potenziate e tenute al passo dello sviluppo innovativo.

Conclusioni

Considerando lo scenario sopra esposto, la riorganizzazione dell'architettura nazionale cyber, già in atto con il Decreto Legge n. 82 del 14 giugno 2021, convertito in legge n. 109 del 4 agosto 2021, ha previsto l'istituzione dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN). Anche se gli interventi legislativi del Governo e del Parlamento italiano (Direttive cyber del 2013 e del 2017 – D.L. n. 82/2021 – Direttiva NIS del 2018 - D.L. n. 105/2019) hanno portato all'istituzione

³² LOWENTHAL M., *Intelligence. From Secrets to Policy*, 3rd edition, Washington, 2006, p. 8.

³³ ZEGART A.B., *Spies, Lies, and Algorithms - The History and Future of American Intelligence*. Princeton University Press - Princeton & Oxford, 2022, pag. 255.

³⁴ WHITMAN T.K., *Overview of the Intelligence Disciplines*, sept. 2020, pag. 6.

³⁵ ALBERT A. - KING T., *Data Quality - the Foundation for Effective Modelling & Simulation*. STOMP-MSG-197, 2009, pag. 9.

³⁶ JENSEN C.J. III - MCELREATH D.E. - GRAVES M., *Introduction to Intelligence Studies*, Boca Raton, 2018.

³⁷ Idem.

del perimetro di sicurezza nazionale cibernetica, l'ACN rimane un'Agenzia governativa al di fuori del comparto informativo e, pertanto, le operazioni di *cyber intelligence* rimangono ad esclusivo appannaggio di quest'ultimo. Questa diastasi, in un dominio ormai così strategico per la sicurezza nazionale, come il *cyberspazio*, potrebbe rallentare la capacità di risposta frizionando la resilienza³⁸ agli attacchi cibernetici da parte di attori ostili, aumentare la vulnerabilità del Sistema Paese e costituire un anello debole della catena operativa volta a prevenire, monitorare e contrastare le minacce e a garantire la sicurezza del sistema cibernetico nazionale e delle sue infrastrutture critiche. In questo quadro, sarebbe auspicabile inglobare l'ACN nel predetto comparto informativo, riducendo a sintesi l'operatività della *cyber intelligence* nazionale, velocizzando la linea informativa. Si tratterebbe di incrementare e convogliare la capacità operativa dei reparti del dominio cyberspazio delle Agenzie ad hoc preposte – coordinandone le differenti provenienze, da quelle ambito Difesa a quelle di ambito Interni, passando per il comparto Intelligence, per migliorare ulteriormente le fasi di *pianificazione, raccolta e interpretazione* informativa del ciclo d'intelligence e potenziando, di fatto, il monitoraggio della *cyber threat* degli attori ostili (statuali e non). In questo scenario gli Stati europei, dunque anche l'Italia, dovranno necessariamente sviluppare sinergie, non solo per la natura globale delle minacce, come la *cyber threat*, ma anche per l'elevata pervasività delle EDT, in un piano di difesa ed attività strategiche comuni, adeguati alle sfide globali ascrivibili sia alla difesa degli interessi generali dell'Unione Europea e in particolare dei suoi Stati membri, sia alla risposta strategica, per quanto possibile, delle minacce insite ai *megatrends* evidenziati in questo articolo.

Bibliografia

ALBERT A. - KING T., Data Quality - the Foundation for Effective Modelling & Simulation. STO-MP-MSG-197, 2009.

BROMILEY M. - GATES S., *Threat Intelligence: What It Is, and How to Use It Effectively*. In LEONI A., *Analisi geopolitica a supporto della cyber threat intelligence. Un approccio multidisciplinare per la previsione dell'attività di Threat Actors*. Quaderni di Cyber Intelligence (SOCINT) 2022.

CONIO G., *Intelligence e servizi. Il sistema informativo nazionale*, 2020 <https://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/wp-content/uploads/CONIO-.pdf>

ENDSLEY M.R., *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*, in Human Factors, 1995, 37 (1): 32–64.

ENISA, *Threat Landscape 2023*, October 2023, <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023>

ENISA, *Threat Landscape for DoS Attacks*, December 2023, <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-for-dos-attacks>

ESPAS, *ESPAS report 2019: Global Trends to 2030*, <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/node/1362>

³⁸ Per *resilienza* si intende la capacità di un sistema di ritornare, il più velocemente possibile ad una condizione di normale funzionamento dopo un fenomeno che lo ha perturbato.

EUISS, *Annual Report 2019*, 2019, www.iss.europa.eu/content/euiss-yearbook-european-security-2019

FINGAR T., *Reducing Uncertainty: Intelligence Analysis and National Security*, Stanford, 2011.

IPCC, *Sixth Assessment Report, Working Group II – Impacts, Adaptation and Vulnerability. Fact sheet - Europe*, 2022
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/outreach/IPCC_AR6_WGII_FactSheet_Europe.pdf

ISTITUTO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE INTERFORZE (ISSMI), 25° Corso – 2a Sezione – 8° Gruppo di Lavoro - Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) - Istituto di Ricerca e Analisi per la Difesa (IRAD), *Il ruolo delle Emerging Disruptive Technology nel conflitto russo-ucraino e nel bipolarismo NATO-Russia*. Allegato D, 2023.

JENSEN C.J. III - MCELREATH D.E. - GRAVES M., *Introduction to Intelligence Studies*, Boca Raton, 2018.

JOINT PUBLICATION 3-12, *Cyberspace Operations*.
https://irp.fas.org/doddir/dod/jp3_12.pdf, 8 Jun, 2018.

LEONI A., *Analisi geopolitica a supporto della cyber threat intelligence. Un approccio multidisciplinare per la previsione dell'attività di Threat Actors*, Quaderni di Cyber Intelligence (SOCINT) 2022, 32-37.

LOWENTHAL M., *Intelligence. From Secrets to Policy*, 3rd ed., Washington, 2006.

MINISTERO DELLA DIFESA - Stato Maggiore della Difesa, *L'impatto delle Emerging & Disruptive Technologies (EDTs) sulla Difesa*, 2022,
https://www.difesa.it/SMD_/Staff/Sottocapo/UGID/Documents/Concetto_Impatto_delle_EDT_sulla_Difesa_Ed_2022.pdf

NAISBITT J., *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York, 1982.

OFFICE OF THE DIRECTOR OF NATIONAL INTELLIGENCE, *National Intelligence Strategy* 2023,
https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2023.pdf

REDING D.F. - EATON J., *Science & technology trends 2020–2040 – Exploring the S&T edge*. NATO Science & Technology Organization, Brussels.
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/4/pdf/190422ST_Tech_Trends_Report_2020-2040

SISR, *Relazione Annuale sulla Politica dell'Informazione per la Sicurezza 2021*, Roma, 2022, <https://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/relazione-annuale/relazione-al-parlamento-2021.html>

SISR, *Relazione Annuale sulla Politica dell'Informazione per la Sicurezza 2022*, Roma, 2023,
<https://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/relazione-annuale/relazione-al-parlamento-2022.html>

TAYLOR P., *Glossary of Relevant Terms & Acronyms Propaganda and Psychological Warfare Studies*, Leeds, 1987.

SHAW E. - SELLER L., *Application of the Critical-Path Method to Evaluate Insider Risks*, in *Studies in Intelligence*, 59 (2), 2015, pp. 1-8.

VOO J. - HEMANI I. - CASSIDY D., *National Cyber Power Index 2022*, September 2022,

https://www.belfercenter.org/sites/default/files/files/publication/CyberProject_National%20Cyber%20Power%20Index%202022_v3_220922.pdf

WHITMAN T.K., *Overview of the Intelligence Disciplines*, September 2020, https://www.researchgate.net/publication/344224551_Overview_of_the_Intelligence_Disciplines/link/5f5daef992851c0789631b06/download

WORLD ECONOMIC FORUM, *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*, 2015, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf

ZEGART A.B., *Spies, Lies, and Algorithms - The History and Future of American Intelligence*. Princeton University Press - Princeton & Oxford, 2022.

CONFERENCE REPORT
(Sezione non soggetta a peer-review)



Edoardo De Amicis

Degree in Languages and Master's Degree in International Relations. Specialized in international politics, intelligence and economic security. PhD candidate in "Defense and Security Sciences"

“RELUCTANT REMILITARIZATION TRANSFORMING THE ARMED FORCES IN GERMANY, ITALY AND JAPAN AFTER THE COLD WAR”

On February 8, 2024, a conference was held dedicated to the presentation of the volume “Reluctant Remilitarization Transforming the Armed Forces in Germany, Italy and Japan after the Cold War”. The book, written by three authoritative scholars, Professors Fabrizio Cotichia, Francesco Niccolò Moro and Matteo Dian, all eminent academics from the University of Genoa and Bologna respectively, aims to offer a detailed analysis of the process of military transformation in the three countries in question.

The main focus of the volume is about the redefinition of pacifism, the adoption of a more active military role and the transformation of the armed forces of Germany, Italy and Japan after the Cold War period. Several questions emerged during the meeting regarding the pace and direction of this transformation process, especially considering the influence of historical legacies on these changes.

Particular attention was paid to the evolution of military doctrine and force structure over three decades, revealing significant aspects of the transformation and opening up interesting insights for further analysis.

It was examined how the interaction of external and internal factors contributed to complicating the understanding of this process. It was pointed out that, although many nations have undergone transformations in their armed forces since the end of the Cold War, the transformations observed in Germany, Italy and Japan were particularly radical and worthy of further study.

The first author, Professor Francesco Niccolò Moro, highlighted the turbulent past of the countries in question, of how strongly anti-militarist powers were able to reshape their domestic policies. He outlined the underlying motivation behind

the specific selection of such nations, namely the shared attributes each possesses, marked by continuity and change, shaped by path dependencies and critical junctures, as well as the military aspect, related doctrines and force structure.

The direction of different but equally common paths, three countries that have a history of non-use of force, but have experienced radical transformation with significant differences; each has participated in different missions, each in different ways. Italy has actively participated in almost all international operations both under the auspices of the UN and under other influences; Germany had a more strenuous and active beginning only a few years after the end of the Cold War, while, as a last resort, Japan began to be present on the world chessboard only in recent years.

Analyzing each country specifically, the volume's second author, Professor Fabrizio Coticchia, looked specifically at how Germany and Italy led to the above revolution.

The juncture at the base of each of the three paths is the end of the bipolar world, yet in Germany in 1994 the German Constitutional Court allowed the government to intervene in missions abroad by defining the Bundeswehr as "the armed forces of the Bundestag"; yet this concession was not exploited by Germany as it intervened in the 1990s in a mild manner, until in the last decade of the last century and the early 2000s, with the intervention in Kosovo to prevent genocide and Afghanistan, it acted in a massive way.

A path of transformation that led, in 2014, to the Munich Consensus, in which German political actors took responsibility for the legacy of the years before, and, a few months later, also in 2014, the Crimean War in which there was a return to territorial defense which in the Teutonic case was never abandoned.

After 1990, then, Germany found itself devoid of threats, with a political environment marked by reunification costs and financial constraints, limited military operations, unchanged bases and conscription, and a Military Affairs Revolution that was never implemented.

As for Italy, the 1991 Operation Desert Storm represented the critical juncture that initiated such a transformation by making it a globally active country, despite possessing a field-tested defense model that focused on crisis management, something Germany did much later. Since 1991, Italy has intervened in most operations, whether peacekeeping missions, bombing or the war on terror.

Factors that drove this transformation include external alliances, as well as the domestic context in which political debate was circumscribed and parliament had a limited role to allow the political author to avoid paying costs in terms of assigning responsibility once military missions were underway, in addition to bipartisan narratives and financial constraints. In doctrinal circles, the transformation occurred by bringing about a new model of defense that led to a new paradigm of warfare, with clear trajectories and a key role for NATO in protecting the Mediterranean.

Continuing the discussion, Professor Matteo Dian examined the Japanese case, whose crucial stages leading to change can be traced back to 1997-98, shortly after the third Taiwan crisis, when Beijing began to emerge as a military power. In the 2000s, the crucible formed by the advent of the GWOT, the triple disaster, (earthquake, tsunami, and nuclear disaster), the beginning of the Abe era, and the rising threats from Pyongyang, led to the reconsideration of the military set-up, and the consequent metamorphosis.

Japan's progressives and pacifists suffered a sharp decline, resulting in the political consolidation of the center-right and the Liberal Democratic Party; the alliance with the United States had a very strong impact, as appeared by Japan's strong fear of being trapped in unwanted wars during the War on Terror, or the fear of an end to the bilateral alliance during Trump's tenure.

Despite the failed revolutions that opposed such a transformation, through self-imposed principles a regime change was possible by making pacifism the key tool of foreign policy, assuming a more significant role and contributing to the consolidation of the U.S.-led order, a free and open Indo-Pacific, values-based diplomacy, and a new understanding of the region.

In conclusion, the event was a significant moment to deepen the understanding of post-Cold War military dynamics in Germany, Italy and Japan, offering stimulating insights for further academic and political investigation, convincingly showing the complex interplay between international and domestic politics through a comparative approach.



Lorenzo Tessori

Master's Degree in International and Diplomatic Sciences - Politics and International Security, specialized in Sustainable Development, Geopolitics of Resources and Arctic Studies.

ARCTIC CONNECTIONS – “ARCTIC AND MEDITERRANEAN: NEW ASSETS FOR ENERGY SECURITY AND GREEN TRANSITION”

On February 29, 2024, at Palazzetto Venezia (Rome), the new edition of the international symposium “Arctic Connections”, organized annually by the SIOI (Italian Society for the International Organization) in collaboration with the Norwegian Embassy in Italy and the Nord University of Bødo, was held. The title of the conference was: “Arctic and Mediterranean: new assets for energy security and green transition”. The main objective of the symposium “Arctic Connections” is to discuss the political, geopolitical, economic, social and environmental dynamics related to the Arctic, with particular attention to the role that Italy plays within this context. This year, the conference focused on energy security and ecological transition, comparing the Arctic scenario to the Mediterranean one, and highlighting their similarities, as well as their differences.

The general theme of the conference was introduced briefly by SIOI President Riccardo Sessa, Norwegian Ambassador Johan Vibe, the Director of the Hydrographic Institute of the Navy Massimiliano Nannini and the Director of the High North Center of the North University Frode Møller, who stressed the increasing importance of the Arctic in political terms, energy, scientific and even military. At the conference was also present the Norwegian Deputy Foreign Minister, Maria Vartnes, who in her speech, noted how perceptions of the Arctic can change depending on the geographical area from which you come: for some it is just an icy place rich in natural resources or possible trade routes to exploit, while for others it is a home, as in the case of the indigenous peoples who inhabit it. In addition, the Deputy Minister argues that the Arctic should not be considered a remote and separate place from the rest of the world, but interconnected with it on issues such as the environment and security as its history demonstrates. From the end of the Cold War and from the “Arctic exceptionalism” to recent international tensions and the crisis of multilateralism, global political dynamics have profoundly influenced the Arctic, as well as

issues relating to pollution and climate change. In these dynamics, Italy plays a very important role, having joined the Arctic Council as an observer member since 2013, and contributing substantially to scientific research in the region with the activities carried out by Italian researchers and the Italian Navy.

The first session of the conference was entitled “*The Arctic and the Mediterranean: research and insight*”. Speakers in this first part included Professor Aldo Pigoli, from the Catholic University of Milan, Professor Andreas Østhagen, researcher at the Fridtjof Nansen Institute and at the High North Center, Admiral Massimiliano Nannini and General Ivan Caruso, military adviser to SIOI. This was moderated by Ambassador Giuseppe Morabito. Professor Pigoli discussed and analyzed the main similarities and differences between the Arctic and the Mediterranean, from a geopolitical and security perspective. First of all, said the professor, it is wrong to think of the Arctic as a distant region that has nothing to do with the Mediterranean, since the two regions share many common characteristics, with all due distinctions. Of course, politically and economically relevant factors, such as regional GDP, demography, the number and type of neighboring countries, clearly distinguish the two regions. However, there are also many common features, such as the centrality of maritime issues in the definition of regional geopolitical structures, the effects of climate change (in the case of the Arctic, the melting of the ice and all that follows; and in the case of the Mediterranean, for example, the increase in temperatures causing disasters of geopolitical importance, such as in Libya in 2023) and the dynamics of energy security. Both the Arctic and the Mediterranean, in fact, are very important for Europe’s energy supply, even more so since the outbreak of war in Ukraine, when European countries are trying to become increasingly independent from hydrocarbons from Russia. For this reason, argues Pigoli, it is crucial for Italy and the European Union to maintain a broad political approach to the Arctic, developing a strategy that involves all relevant factors and that does not completely separate the dynamics of Arctic security from those of the Mediterranean, in a pan-European strategy defined by the professor: “two shores, one vision”.

Examining in more detail the political changes that have been affecting the Arctic in recent times, such as the decline of regional multilateralism and the increasing competition with Russia, Professor Østhagen has set out a number of issues, which he believes are relevant, concerning regional governance and proposed some possible solutions. In the first place, the professor believes that, although the Norwegian motto “High North, low tensions” is no longer a *de facto* reality, it remains an attainable goal, as well as desirable. The situation in the Arctic is better than it is often described. In fact, he believes that there are no explicit territorial disputes between Arctic states as some claim, and he denies the existence of a “resource race” in the region: all issues present, on the contrary, in the Mediterranean. Although the prospect of conflict in the Arctic is remote, there are some issues that need to be stressed: in the short term, Russia’s aggressive foreign policy may generate instability and increasing tensions, with

consequences on the level of regional militarization. In the medium to long term, Russia could be joined by China, whose presence in the Arctic is increasingly strengthening, and whose interests often coincide with those of Russia. China's presence in the Arctic is a relevant factor in defining the regional geopolitical frameworks of the future, he says, and this, along with other factors, could lead to a general deterioration of the regional governance structure, especially with regard to security, and some legal institutions could falter (such as UNCLOS). Professor Østhagen has identified some possible solutions to these problems: in the short term, Russia's aggressive policy could be limited by a greater NATO unity and cohesion, which would also contribute to greater deterrence against the Kremlin. At the same time, in the long term, the crisis of international institutions and the governance structure in the Arctic can only be overcome if states choose to invest politically in greater dialogue and cooperation with all regional stakeholders, including Russia. Even in the Mediterranean, where China and Russia are present, the dynamics of competition and cooperation are intertwined similarly to what happens in the Arctic and, according to the professor, this is symptom of the growing importance of maritime domains, which are having more and more potential to define global governance as time passes.

Subsequently, the discussion shifted to issues relating to Italy's role in the Arctic, both in terms of scientific cooperation and in the field of security. Admiral Nannini has exposed the activities that the Hydrographic Institute of the Italian Navy carries on in the Arctic region. In fact, the Italian Navy, annually conducts a hydrographic research program in the Arctic called "High North", now in its eighth year, whose purpose is to map the Arctic Sea and provide new nautical charts with the help of survey vessels. Cooperation with partner countries, primarily Norway, is also crucial to maintaining an Arctic deterrent system. The admiral has also examined the Italy's Arctic strategy, which is mainly focused on the cooperation with regional partner countries and the Arctic Council, of which Italy is an observer member and of which it has earned the trust and esteem of a reliable partner with its activity in recent years.

General Caruso has analyzed more in detail the strictly military dynamics and the relationship, in this sense, between the Arctic and the Mediterranean. First of all, the general argues that the interest in the Arctic is increasing in the military environment, even in Italy, where the army has a history of adaptability to different climates and environments for its fighting units, and it could result in an important strategic asset for NATO in that region as well. This is especially true if we observe the evolution of the security scenario in Europe, where the Russian invasion of Ukraine, and the consequent interruption of gas supplies from Russia, involves both the Arctic and the Mediterranean countries, in a context of increasingly marked climate change, which in turn influences the geopolitical dynamics of both the Mediterranean and the Arctic. Therefore, Italy can also be an important player in the Arctic context from a strategic point of view, in the protection and security of strategic infrastructures on behalf of

NATO. For this reason, the general argues, the military should be increasingly interested in energy and environmental security issues. The energy dimension of security is important because it guarantees to armies and, more widely, to states, a greater strategic independence from foreign energy sources, and therefore a greater operational and logistical capacity, as well as economic benefits. The environmental dimension, on the other hand, gains importance in the long term, due to its global consequences on security and defence policies, radically changing military operability in some strategic contexts and theatres.

The second session of the symposium was entitled: *“Cooperation for energy transition and a sustainable economic development”*. The speakers were: Marco Piredda, Director of International Affairs Analysis and Business Support of ENI, Knut Harald Nygård, Project Manager of the Northern Area Unit of Equinor, Monica Paulsen, General Manager of Kunnskapsparken Helgeland and Cluster Manager for the Arctic Cluster Team (ACT), and Håvard Vollset Lien, Vice President of Research and Innovation of the Vard Group; all moderated by Professor Bård Borch Michalsen, of the Arctic University of Norway and the High North Center for Business and Governance. In this second part, the debate has shifted to more economic and environmental issues, with a particular focus on the matters of sustainable development and energy transition.

In his speech, Dr. Piredda analyzed the possible fields of energy cooperation between Italy and Norway, observing that the two countries have many similarities, as well as differences. With regard to sustainable development strategies, Piredda states that both ENI and the Norwegian company Equinor share the zero emissions targets for 2050 and are investing in the development of new renewable energy sources, such as offshore wind, which would have less impact on the landscape and the environment and would be more efficient. In addition, the cooperation between ENI and Equinor moves to other sectors, such as methane, where the two companies are active internationally; as well as that of carbon capture and storage (CCS), i.e. the capture of CO₂ emitted by energy-consuming plants and its storage in previously emptied natural gas deposits, so that it does not spread further into the atmosphere. This type of activity has already been developed in Norway and in the Barents Sea, and it is also being developed in the Mediterranean. According to Piredda, therefore, renewable energy sources cannot be considered the only possible solution for a green energy transition, but numerous solutions, which he calls “pillars” for sustainable development, must be considered, such as nuclear fusion (to which ENI is working and on which it is investing) or the simple reduction of energy consumption at both domestic and industrial level.

Along the same lines as Dr Piredda was Dr Nygård, who has exposed the main activities and aims of the Norwegian company Equinor and its cooperation with ENI and Italy. Equinor is, in fact, one of the leading producers and suppliers of energy in Europe, and its importance has increased following the partial interruption of natural gas flows from Russia, on which many European countries depended. Like ENI, Equinor has three main objectives: reduce

emissions (by 50% for 2030, and to zero for 2050), invest in renewables energy (especially wind power) and adopt low-carbon strategies, as well as to invest in low-impact products and equipment. In terms of CCS activities, Equinor has several years of experience in the Barents Sea, and can therefore act as an important partner for all those southern European companies wishing to undertake this project. In addition, even in the Arctic, cooperation with partners such as ENI is continuing for several years now (ENI has acquired Vår, Norwegian hydrocarbon company) and the deeper it goes, the more the energy transition becomes usable and achievable by all. Nygård concludes by explaining some details of the latest projects developed by Equinor in recent years and hoping that the cooperation model with ENI will serve as an example for other global energy companies and actors.

Dr. Paulsen also stressed the importance of cooperation between Italy and Norway in the search for decarbonization solutions, as established by the 2015 Paris Agreement. The researcher argues that the current geopolitical situation, although difficult and uncertain, could create space for the search for new, more sustainable energy solutions, as well as strengthening an energy value chain within Europe (not only for energy, but also for rare earths), thus making it more autonomous and resilient. Finally, Paulsen outlined some of the most important activities carried out by the ACT, whose main purpose is to serve as a forum for cooperation between different private entities, in the field of industry and technology, with the main objective of promoting and supporting sustainable development in Norway.

Another important example of Italian presence in the Arctic and cooperation with regional actors is that of the company Vard, in the shipbuilding sector. Vard, owned by Fincantieri since 2013, is one of the leading shipbuilding companies in Norway and the world. Established in seventeen countries around the globe (including Italy), with several yards and more than eight thousand employees, Vard deals with the construction of advanced ships, useful for research and transport purposes. Recently, also thanks to the collaboration with Fincantieri, the Norwegian company has constructed the first icebreaker ship used to the transport of passengers and has developed the PIEZO plan, aimed at powering ships increasingly with electricity and less with more polluting sources, also with the aid of an “Ocean Charger”, i.e. a service vessel suitable to act as an electricity distributor. This is part of Vard’s strategy, which its Vice-President, Dr. Vollset Lien, breaks down into four main objectives: zero emissions, electrification, digitalization and new instruments to support the energy transition.

Finally, the final speeches of Ambassador Morabito, Professor Michalsen and Minister Plenipotentiary Carmine Robustelli, Special Envoy of the Farnesina for the Arctic, conclude the conference, which underlines once again the importance of the Arctic in the future geopolitical and European scenario, supporting Italy’s commitment to this region in promoting cooperation among states in scientific research, economic development and environmental protection.



Renata Santarcangelo

*Laurea Magistrale in Scienze dello sviluppo e della cooperazione – Scienze Politiche
Master di I livello per le Funzioni Internazionali e la Cooperazione allo Sviluppo.*

Sara Scardaoni

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

Lorenzo Tessori

*Laurea Magistrale in Scienze Internazionali e Diplomatiche – Politica e Sicurezza
Internazionale. Specializzato in Sviluppo Sostenibile, Geopolitica delle Risorse e Studi
Artici.*

“ITALIA, EUROPA, NATO E IL FUTURO DEL MEDITERRANEO”

“Italia, Europa, NATO e il futuro del Mediterraneo”, questo il titolo della tavola rotonda dedicata alla collaborazione tra NATO e Unione Europea e al ruolo dell’Italia nel Mediterraneo, tenutasi nella sala Montezemolo del Centro Alti Studi per la Difesa, il 13 Marzo scorso.

La conferenza ha visto come moderatrice la giornalista Monica Maggioni e come relatori il Ministro della Difesa, Guido Crosetto, il già Ministro dell’Interno e attuale Presidente della fondazione Med-Or, Marco Minniti, l’Ambasciatore e membro permanente della NATO, Marco Peronaci, l’Ambasciatore americano Jack Markell, il Capo di Stato Maggiore della Difesa, l’Ammiraglio Giuseppe Cavo Dragone.

È Minniti a dare il via alla conferenza. Nel suo intervento, l’Onorevole pone l’attenzione sulla centralità del ruolo che il Mediterraneo assume all’interno del panorama geopolitico internazionale in quanto unico punto di congiunzione tra Occidente e Sud del mondo. Il Presidente di Med-Or, fondazione che si occupa delle questioni migratorie nel Mediterraneo, definisce infatti “apolare” l’attuale ordine internazionale a causa della mancanza di Paesi guida e della necessità di una più forte complementarità tra NATO e difesa europea. A tal riguardo, anche il rappresentante permanente dell’Italia presso la NATO, l’Ambasciatore Marco Peronaci, evidenzia, nel suo intervento, da una parte, la necessità di investire

maggiormente nell'Alleanza Atlantica e nella strategia comune di difesa e, dall'altra, l'importanza del Piano Mattei descritto come una rilevante opportunità nel campo della cooperazione e dello sviluppo con i Paesi africani; tematica centrale per l'Italia anche nel contesto della sua presidenza del G7.

A conferma di quanto sostenuto da Peronaci, anche l'Ambasciatore Jack Markell sottolinea come le relazioni tra Italia e Stati Uniti siano sempre più incentrate su questioni di sicurezza proprio a causa della crescente importanza che l'area mediterranea sta acquisendo nello scenario internazionale. L'ambasciatore, infine, riconosce il valore dell'impegno italiano nel garantire la pace e la cooperazione nel Mediterraneo e il suo coinvolgimento nella difesa del fianco meridionale della NATO.

Anche l'Ammiraglio Giuseppe Cavo Dragone ribadisce l'importanza dell'impegno italiano all'interno dell'Alleanza Atlantica, affermando però come, al contempo, ciò non ne limiti lo slancio diplomatico nel Mediterraneo e l'impegno per la sua messa sicurezza. In particolare, il Capo di Stato Maggiore della Difesa analizza nel suo intervento, come la disinformazione stia diventando sempre più una minaccia. Questa, infatti, viene spesso utilizzata come vera e propria arma nelle cosiddette "guerre ibride" da parte di molti Stati (come Russia o Iran), che la utilizzano per farsi promotori della creazione di un blocco antioccidentale. Per poter far fronte a questo pericolo, l'Italia deve saper dialogare con tutti gli attori del Sud globale e in particolare con le regioni del Medio Oriente e dell'Africa settentrionale. Per facilitare ciò, dogmatismi e pregiudizi devono rimanere fuori dalle scelte di cooperazione per lasciar posto a relazioni basate sempre più sulla fiducia reciproca.

Conclude la tavola rotonda il Ministro della Difesa, Guido Crosetto, con un intervento incentrato sulla necessità di investire nello sviluppo di una difesa europea. Il Ministro fornisce un'analisi dettagliata dell'importanza di rafforzare e consolidare la portata della capacità difensiva, tanto a livello nazionale quanto europeo, spiegando come questo sia fondamentale per il mantenimento della sicurezza e della stabilità del continente. La guerra in Ucraina, secondo il Ministro, oltre a riportare l'attenzione sulla relazione tra democrazie e autoritarismi, ha reso questo potenziamento ancora più urgente. Risulta fondamentale, quindi, investire nella ricerca e nello sviluppo di programmi tecnologici e militari avanzati, nonché nell'industria della difesa.

Appare, dunque, necessario escludere la difesa dal dibattito politico e garantirne la tutela dagli interessi partitici.

RECENSIONI

Sandro Schipani

LE VIE DEI CODICI CIVILI

*La codificazione del diritto romano comune e l'interpretazione
sistematica in senso pieno.*

Per la crescita della certezza del diritto

«Pubblicazioni del Corso di Alta Formazione in Diritto Romano
— Facoltà di Giurisprudenza - Sapienza - Università di Roma» 1,
Ed. Jovene, Napoli 2023, pp. VII+188; ISBN 978-99-243-2275-6.



L'ultima fatica scientifica del professor Sandro Schipani che apre una nuova collana, quella del Corso di Alta Formazione in Diritto Romano dell'Università Sapienza di Roma. Il libro - pur possedendo una forte valenza didattica in quanto costituisce la messa su carta degli "appunti" delle lezioni che l'Autore ha offerto nell'ambito di tale Corso (v. Nota in premessa ai capitoli), con l'auspicio di stimolare riflessioni su aspetti meno "battuti" del diritto romano - nondimeno rappresenta un contributo scientifico più che rilevante.

Dopo una brevissima "Nota" dell'Autore, il volume si articola in quattro capitoli (a loro volta suddivisi tradizionalmente in paragrafi): I. La formazione dei presupposti dei codici che concludono l'età della formazione del sistema del diritto romano: i loro autori (pp. 1-14); II. Realizzazione dei codici che concludono l'età della formazione del diritto romano (pp. 15-25); III. I Codici verso tutti i popoli e verso ogni tempo (pp. 27-63); IV. Le grandi rivoluzioni dell'età moderna, le riletture delle fonti del diritto romano e la ri-codificazione (pp. 65-188).

Come si può ben intuire, la presente monografia è una serie di riflessioni storico-giuridiche che costituiscono una summa del pensiero dell'Autore sul tema della codificazione che appassiona gli storici del diritto da sempre.

Uno dei leitmotiv della presente monografia è quello di "rileggere" non solo la codificazione, ma anche inevitabilmente il senso stesso del diritto.

Dunque, un libro denso di contenuti e riflessioni, che tuttavia per chiarezza espositiva, ritengo si imponga all'attenzione non solo degli studenti o dei ricercatori di diritto, ma anche di chiunque abbia interesse a comprendere il *fil rouge* che lega la "codificazione". Con ciò l'Autore ricorda la nevralgica importanza dell'esperienza giuridica romana che non può e non deve essere negletta nella formazione del giurista contemporaneo.

Danilo Ceccarelli Morolli

Gabriele Natalizia – Lorenzo Termine (a cura di)

La NATO verso il 2030

*Continuità e discontinuità nelle relazioni transatlantiche dopo
il nuovo Concetto Strategico*

Ed. Il Mulino, Bologna, 2024, pp. 222; ISBN 978-88-15-38639-7



La NATO, organizzazione ed alleanza militare asimmetrica, poiché vi è disparità di potenza militare degli Stati membri, è giunta al suo settantacinquesimo *annus aetatis*. L’emanazione del recente Strategic Concept del 2022 imponeva dunque riflessioni e chiarimenti. Senza addentrarci nei singoli passaggi storici – che dal 1949 in poi si sono susseguiti – è sufficiente ricordare che l’originaria missione della NATO stessa, ossia la deterrenza e la difesa collettiva, non solo non è mai venuta meno, ma addirittura conosce un nuovo *revival* odierno, mostrando così l’Alleanza come punto di unità, solidarietà e sicurezza collettiva. Mai nella storia un’alleanza militare ha avuto, fino ad ora, così lunga vita. Dunque, nonostante le naturali evoluzioni dottrinali e con esse anche le posture dei singoli Stati-membri, l’Alleanza oggi si dimostra tutt’altro che obsoleta. Così il “dilemma thatcheriano”, se preservare l’Alleanza entro i confini del 1989, ovvero pre-crollo del sistema sovietico, sembra essersi in gran parte dissolto anche a seguito del recente ingresso, nell’Alleanza, di Svezia e Finlandia. La NATO ha anche dimostrato, nel tempo, di sapersi adattare ai grandi cambiamenti epocali, primo fra tutti la dissoluzione dell’URSS, diventando così da strumento di “contenimento” a fattore di stabilizzazione di tutta l’Europa e quindi del mondo occidentale. Così come, dalla fine della Guerra Fredda, si è iniziato a percepire sempre di più - e ciò anche grazie all’Italia - la necessità di incrementare il “fianco Sud” (che prima conosceva una sua marginalizzazione). Oggi si può asserire che la NATO guardi in tutte le direzioni cardinali, con l’obiettivo di garantire la pace. Anche questo non è di poco conto, in quanto la NATO è un’alleanza militare difensiva e non offensiva che ha saputo attrarre a sé nazioni un tempo schierate nel Patto di Varsavia. Il processo di allargamento, definito da alcuni, come una “odissea strategica”, ha fatto sì che nell’Alleanza vi siano oggi molti più “attori” che consapevolmente e liberamente hanno optato per l’adesione, suscitando, inevitabilmente, le preoccupazioni della riemergente potenza russa. Tuttavia la NATO è stata ed è anche un punto di interrelazione con l’Unione Europea. L’ambizione europea di una “autonomia strategica” che va verso l’attuazione di una politica di sicurezza e di difesa comune (PSDC) che

desidera giungere ad un'autonomia strategica nel 2030, non inficia il ruolo dell'Alleanza, la quale anzi funge de facto da catalizzatore di tale complesso e lungo processo.

A questo scenario, policromo e poliedrico di temi e problemi, risponde, brillantemente, la monografia curata da Gabriele Natalizia e Lorenzo Termine, i quali, offrono un'opera collectanea di saggi, ben ordinata, contribuendo così, con chiarezza espositiva e rigore scientifico, a "fare il punto" sui vari aspetti della NATO odierna.

L'opera si apre con una Prefazione di Pasquale Terracina (pp. 9-12) a cui segue una Introduzione di G. Natalizia e di L. Termine (pp. 13-22). Quindi, il testo è suddiviso in quattro macroaree: i.) Le alleanze. Tra teoria e prassi transatlantica; ii.) Perché allearsi? Il contrasto alle minacce tradizionali ed emergenti; iii.) Con chi allearsi? L'evoluzione delle relazioni della Nato; iv.) Cosa fare con gli alleati? Modalità e raggio d'azione della NATO), al cui interno figurano ben quindici contributi - ciascuno con una bibliografia finale.

Si tratta dunque di un'opera "corale", particolarmente ben fatta, in cui si flettono e si declinano gli aspetti della NATO che vengono così considerati sotto le varie angolazioni.

Ne risulta una lettura agevole, utile e particolarmente scorrevole per il Lettore che così ha modo di comprendere e riflettere.

Pertanto, si ritiene che la presente monografia sia indispensabile non solo per chi, come i dottorandi di ricerca vogliano cimentarsi nelle loro tesi su tali argomenti, ma anche per coloro che, digiuni di relazioni internazionali, vogliano principiare a comprendere uno dei grandi attori della geopolitica contemporanea, qual è, appunto la NATO, da "soli" settantacinque anni.

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:

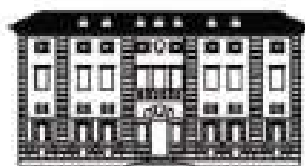
- Send the Word or Pages file to the following email address: redazione.slj@gmail.com;
- Attach, as a separate file, a brief abstract of your curriculum (maximum 6 lines);
- Attach any images separately, accompanied by a suitable caption.

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*

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



9 791255 150619