



MARINA
MILITARE

RAPPORTO MARINA

2024



**L'IMPORTANZA
DEL MARE**
BLUE ECONOMY
OPERIAMO
ENERGIA **CON**
CONTROVERSIE
IL MARE
INFRASTRUTTURE CRITICHE

CONSAPEVOLEZZA
SEA BLINDNESS
SOSTENIBILITÀ
CAMBIAMENTO CLIMATICO
INNOVAZIONE

*“Veniamo dal mare,
dipendiamo dal mare”*
Jacques-Yves Cousteau

IL DOMINIO MARITTIMO E LE SUE COMPLESSITÀ

Il mare occupa il 70% della superficie terrestre ed è caratterizzato da una complessità che non è riscontrabile in altri spazi fisici o immateriali.

Le questioni legate al mare sono articolate e multidisciplinari, perché **il mare è dotato di un valore estrinseco e di un valore intrinseco**. Il primo è rappresentato dal fatto che esso è uno spazio che connette: trasporti, infrastrutture critiche (gasdotti, cavidotti, oleodotti) sono l'emblema della capacità del mare di unire spazi tra loro lontani. Il valore intrinseco del mare, invece, risiede nel suo essere provider di risorse. Innanzitutto risorse biologiche ma anche minerarie ed energetiche; anzi, in un'era di accelerato climate change che rende necessaria la transizione ecologica, il mare diventerà ancora di più essenziale nei processi di termoregolazione della temperatura del pianeta – i mari assorbono buona parte del calore generato dall'effetto serra – ma sarà anche il luogo dove sviluppare nuove infrastrutture critiche (wind-farm offshore, tidal power plant, ecc.) destinate alla produzione di energia green. Questo valore è destinato a crescere in modo esponenziale, allorquando sarà più accessibile la dimensione subacquea, dove risiedono ricchezze e opportunità ancora inesplorate.

Uno spazio con un ruolo così importante va conosciuto, per comprenderne le minacce e le opportunità correlate al suo valore estrinseco e intrinseco e alla competizione strategica che ne consegue e che può sfociare in dispute e tensioni.

Siamo un Paese a forte vocazione marittima e **la nostra sicurezza e il nostro benessere sono fortemente legati al mare**; per questo il nostro essere rilevanti diventa essenziale non solo per la difesa del Paese e la tutela dei nostri interessi, ma anche per promuovere e catalizzare le sinergie dei tanti attori pubblici e privati che sono parte del cluster marittimo nazionale (istituzioni, mondo accademico, industria, piccole e medie imprese, etc.), la cui azione coordinata esprime un potenziale straordinario anche sul piano internazionale.

Lavorare insieme, come un grande equipaggio, è nel DNA di noi marinai. Con questo spirito, affrontiamo la crescente complessità delle questioni legate al mare, nella convinzione che solo una risposta sistemica del cluster marittimo, possa sortire effetti rilevanti a vantaggio dei nostri interessi nazionali.



SOMMARIO

- 

LO SCENARIO E IL CAMBIO DI PASSO DELLA MARINA

Pag. 2
- 

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ DEL 2024

Pag. 8
- 

LE PERSONE

Pag. 22
- 

INNOVAZIONE E PROSPETTIVE

Pag. 32

UPICOM - Ufficio Pubblica Informazione e Comunicazione della Marina
3° Ufficio Immagine e Promozione - Sezione editoria
Progetto grafico a cura di Fabiana Ferrarese - Davide Petitti

Marina Militare © 2025
Tutti i diritti riservati. Vietata la riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione dell'Editore

IL LO SCENARIO E IL CAMBIO DI PASSO DELLA MARINA

La Marina è presente dove serve e quando serve...

Il 2024 è stato caratterizzato da due teatri di guerra che hanno pesantemente influenzato le aree di interesse del nostro Paese e, in generale, si è distinto per dinamiche geopolitiche e strategiche connotate da una rapidità nei cambiamenti senza precedenti, competizione, instabilità e incertezza. In tale situazione, la Marina ha focalizzato il proprio impegno per soddisfare esigenze imprescindibili quali:

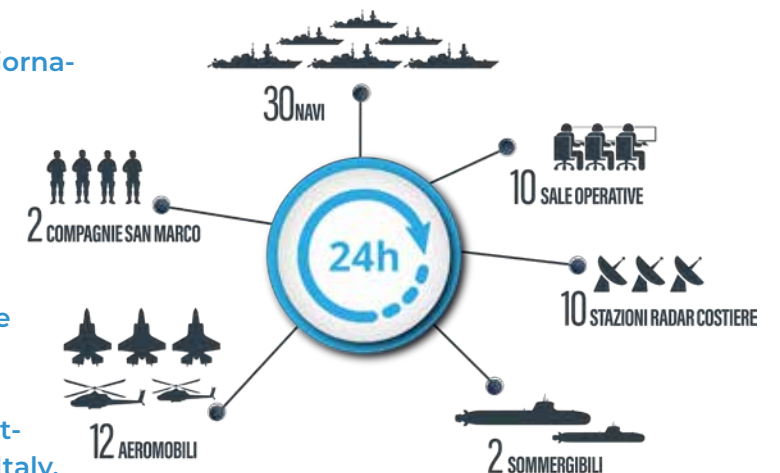
- essere presenti in mare e nei teatri operativi, per non risultare esposti all'iniziativa altrui e proteggere gli interessi nazionali;
- preparare lo strumento aeronavale (sistemi d'arma, dotazioni, efficienza, equipaggiamenti, formazione, supporto, etc.) per essere pronti a fronteggiare il confronto militare ad alta intensità in tutti i domini e anticipare gli eventi piuttosto che inseguirli;
- addestrarci con il massimo realismo per essere rilevanti nel contrasto delle più attuali minacce, recependo in modo adattivo i ritorni dal campo;

• incrementare le attività di cooperazione, perché nessuno può fare da solo. Siamo un Paese con oltre 8000 km di coste, posto al centro del Mediterraneo allargato, con un'economia fortemente legata al mare e alla dimensione subacquea, dove le infrastrutture critiche sono sempre più esposte a rischi. Con questa consapevolezza abbiamo affrontato quotidianamente, con senso di responsabilità e quale parte integrante dell'ecosistema della Difesa, il gravoso impegno richiesto a noi tutti per la tutela della sicurezza e della prosperità del Paese. Un impegno essenziale per proteggere il cluster marittimo nazionale - del quale la Marina è una costola fondamentale - per mantenere aperte le vie di comunicazione marittima e gli stretti, per sorvegliare e mantenere sicuri i fondali e per proiettare diplomazia, cultura e Made in Italy, nonché per dare supporto al terzo settore in virtù di quello che è il nostro DNA, ovvero non lasciare nessuno indietro.



Questi i numeri che descrivono l'impegno medio giornaliero di mezzi della Marina.

Le attività svolte sono essenziali per assolvere le funzioni di difesa e sicurezza in ambito nazionale e internazionale, mantenere aperte le vie di comunicazione marittime e gli stretti, assicurare sorveglianza e sicurezza dei fondali, proteggere il cluster marittimo nazionale e proiettare diplomazia, cultura e Made in Italy.



il 2024 ha determinato un vero e proprio cambio di passo...

Per rispondere alle sfide abbiamo accelerato la sperimentazione già in corso di alcune capacità e l'adattamento di altre, esplorando ogni utile forma di sinergia con l'industria nazionale, alla quale abbiamo chiesto un improcrastinabile **cambio di passo**, sia per quanto riguarda la produzione di mezzi e munizionamento, sia nell'innovazione dei prodotti e dei relativi processi di realizzazione, affinché ciò che progettiamo e realizziamo possa recepire, in modo **"adattivo"** e nel minor tempo possibile, le esigenze dettate dallo scenario e dai ritorni dal campo, che sono sempre più dinamici e, per certi versi, **imprevedibili**.

Sono tutti processi che hanno come comune denominatore la ricerca di soluzioni tecniche e organizzative che imprimono velocità ai processi, stimolano la capacità di adattarsi e riducono le frammentazioni:

fare insieme e velocemente è la chiave di volta per mantenere l'iniziativa e la rilevanza.

Il 2024 è stato l'anno di ingresso nella Squadra Navale di **Nave Trieste**, che per i prossimi decenni sarà l'elemento più qualificante della nostra capacità di proiezione, sempre più strategica in uno scenario che vede il Mediterraneo allargato quale realtà regionale - parte di una rete interdependente - che genera effetti su scala mondiale: **un Mediterraneo sempre più globale**.

L'intensità di quello che stiamo facendo ci rende certamente orgogliosi dei nostri punti di forza, ma ci ha anche dato evidenza e consapevolezza che abbiamo tanto da lavorare per consolidare e far crescere ulteriormente la nostra rilevanza nel dominio marittimo.



Nave Trieste

LE DIRETTRICI DELL'ADATTAMENTO VERSO IL FUTURO

1 SUPPORTO AL PERSONALE

Trattamento economico, sostegno alla mobilità (alloggi e welfare per famiglie), incremento della qualità del lavoro e benessere organizzativo, lotta alla burocrazia e impulso alla digitalizzazione.

2 FORMAZIONE E PROFESSIONALIZZAZIONE

Valorizzazione dei talenti e aggiornamento circolare delle competenze del marinaio (specializzazioni, management, leadership).

3 PROMOZIONE DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Obiettivo interscambiabilità con gli alleati, sinergie nello sviluppo delle capacità e contaminazione buone pratiche.

4 IMPULSO ALL'UNDERWATER

La dimensione subacquea è strategica per l'interesse nazionale: è essenziale aggregare eccellenze nazionali e mantenere l'iniziativa sul piano internazionale.

5 SINERGIA CON L'INDUSTRIA PER CAPITALIZZARE LA TECNOLOGIA

Definita una roadmap condivisa con traiettorie funzionali a conseguire innovazione dei prodotti e dei processi di progettazione e produzione.



abbiamo operato con respiro globale, in risposta alle esigenze

Nel 2024, in ossequio alle direttive del Ministro della Difesa, siamo stati presenti **contemporaneamente in tutti i quadranti del globo**: il Vespucci fino a Capo Horn nell'estremo Sud; Nave Alliance fino alla latitudine 82 Nord nell'Oceano Artico; il Carrier Strike Group italiano in Australia e nell'Indo-Pacifico, insieme al Montecucoli; Nave Carabiniere negli Stati Uniti in Oceano Atlantico. A queste si aggiunge la continua presenza nel Golfo di Guinea, in Mediterraneo, dove è sempre più centrale la sorveglianza delle infrastrutture critiche subacquee (per scongiurare il ripetersi di sabotaggi come quelli avvenuti nel Mar

Baltico) in Mar Rosso e nell'Oceano Indiano, in un contesto dove il confronto militare avviene a elevata intensità. In Mar Rosso, i nostri equipaggi hanno così fronteggiato in più occasioni situazioni estremamente delicate, impiegando sistemi missilistici e artiglierie di bordo, oltre che mezzi alleati cooperanti, per neutralizzare le minacce. Il 2024 è stato per la Marina un anno record in termini quantitativi e qualitativi di attività operative svolte. Ogni giorno sono state impegnate in attività una media di trenta Unità, pari a metà della flotta di prima linea. Certamente il nostro impegno

non si espleta per essere alla ricerca di questi record.

Questi numeri sono la naturale risposta alla situazione geopolitica, ai conflitti e alle crisi in atto, che comportano la necessità di sorvegliare, controllare e proteggere le aree sensibili del Mediterraneo allargato e anche oltre, per evitare che le minacce alla sicurezza si riverberino sul nostro Paese. Si pensi alla minaccia potenziale che un'unità russa in Mediterraneo può rappresentare per il nostro territorio e per le infrastrutture critiche subacquee, o agli effetti reali che la crisi in Mar Rosso ha sulla nostra economia.

Essere presenti al servizio del Paese, dove serve e quando serve, è una prerogativa di cui siamo orgogliosi. **È il frutto di un lavoro di squadra che coinvolge componenti operative, logistiche, amministrative, tecniche e formative**: parti integranti di un meccanismo complesso dove anche le cose che avvengono più silenziosamente sono essenziali.



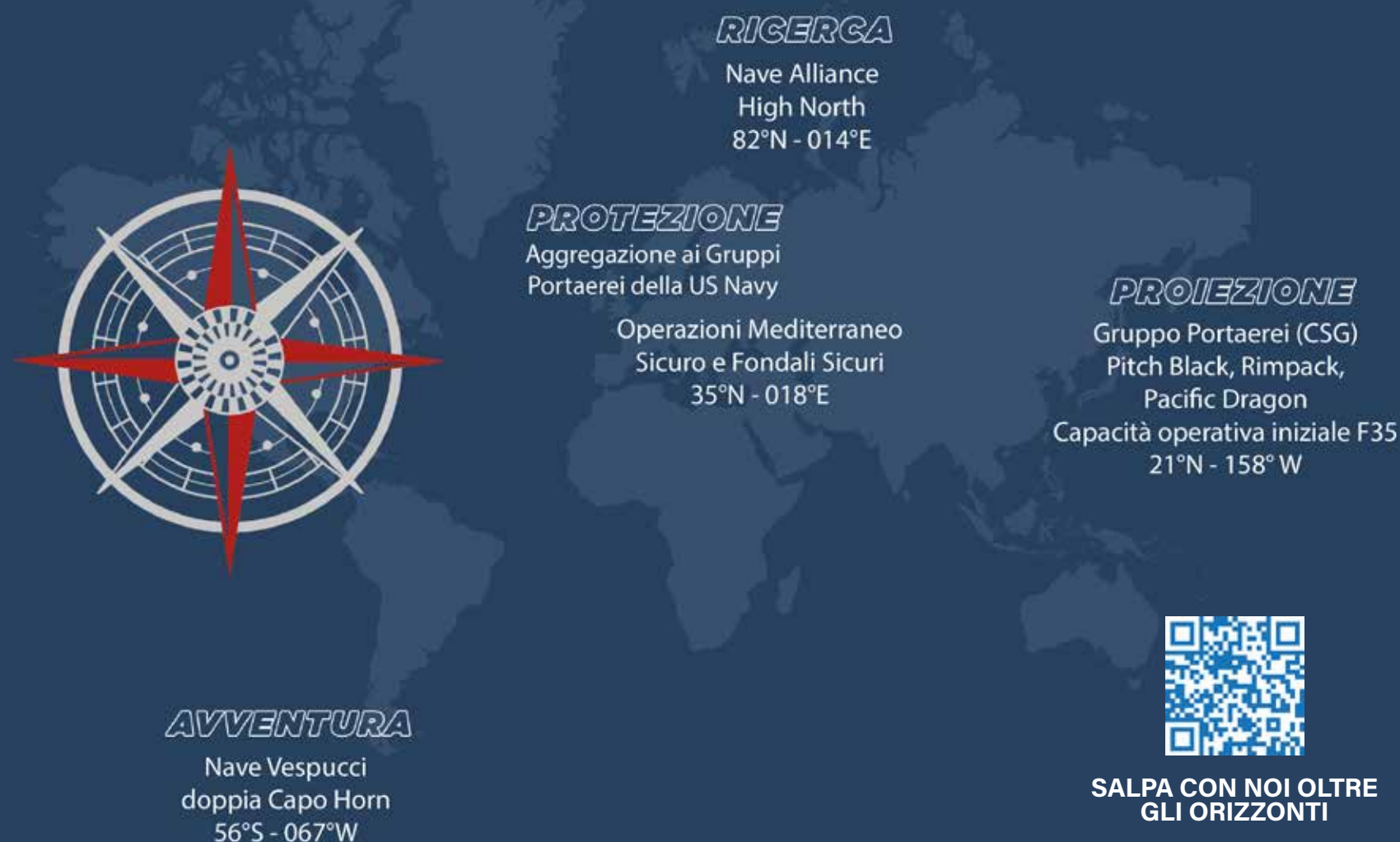
Supporto sanitario



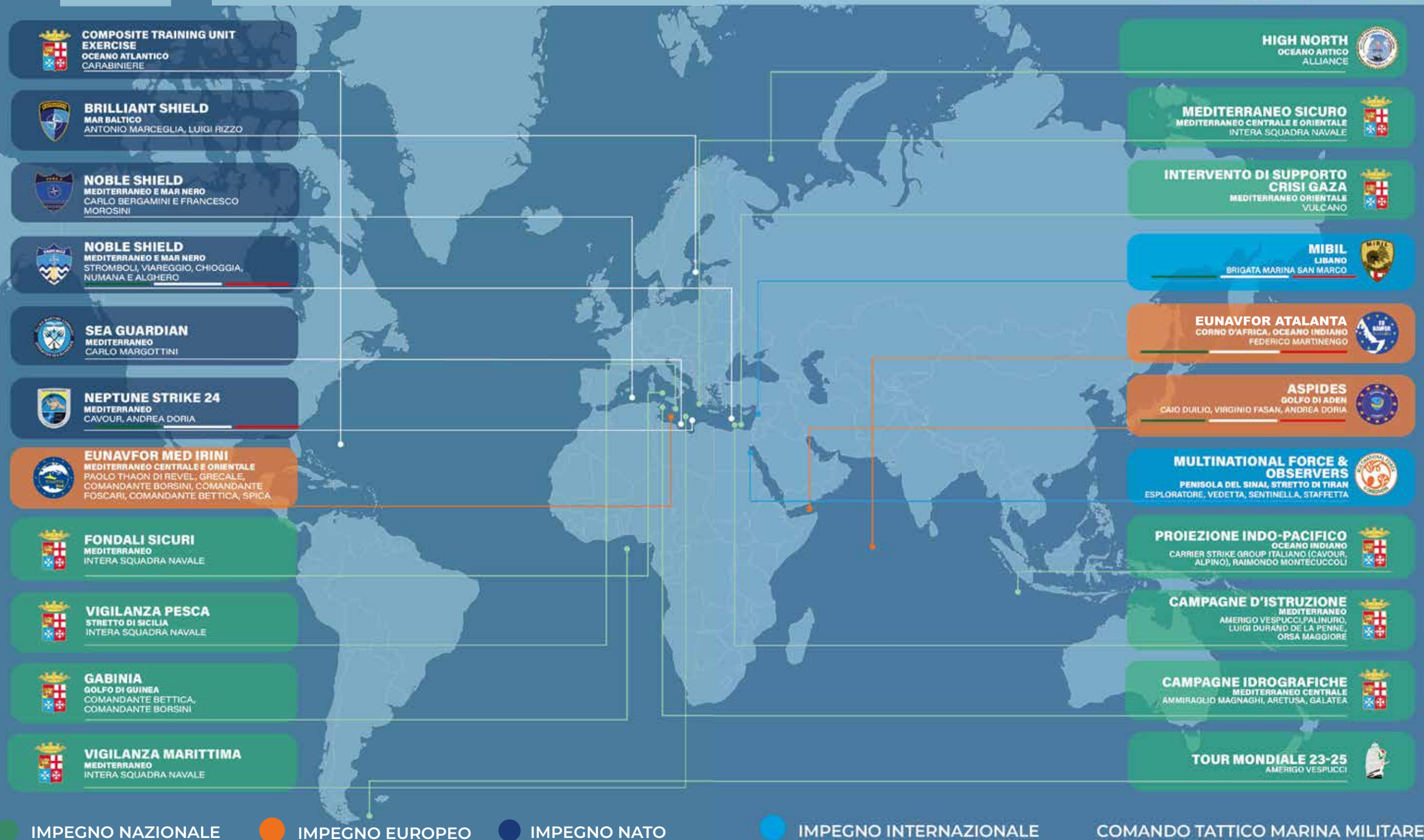
Istituti di formazione



Supporto tecnico, logistico e amministrativo



2 LE PRINCIPALI ATTIVITÀ DEL 2024





**Tour Mondiale
tappe 2024**

**AMERIGO
VESPUCCI**

LA PLATA (ARGENTINA)
MONTEVIDEO (URUGUAY)
BUENOS AIRES (ARGENTINA)
PUNTA ARENAS (CILE)
VALPARASIO (CILE)
PUERTO AROYA (ECUADOR - GALAPAGOS)
BALBOA (PANAMA)
PUERTO VALLARTA (MESSICO)
LOS ANGELES (USA)
HONOLULU (USA)
TOKYO (GIAPPONE)
MANILA (FILIPPINE)
DARWIN (AUSTRALIA)
SINGAPORE
BELAWAN (INDONESIA)
PHUKET (THAI)
MUMBAI (INDIA)
KARACHI (PAKISTAN)
DOHA (QATAR)



CARABINIERE

TARANTO
ROTA (SPAGNA)
PONTA DELGADA (PORTOGALLO)
NORFOLK (USA)
INTEGRAZIONE AL CSG USS TRUMAN
ROTA (SPAGNA)
TARANTO



ALLIANCE

LA SPEZIA
TROMSO (NORVEGIA)
CIRCOLO POLARE ARTICO
TROMSO (NORVEGIA)
AMSTERDAM
LISBONA
LA SPEZIA



**Gruppo portaerei
CAVOUR
ALPINO**

TARANTO
SALALAH (OMAN)
DARWIN (AUSTRALIA)
GUAM (STATI UNITI)
YOKOSUKA (GIAPPONE)
MANILA (FILIPPINE)
JAKARTA (INDONESIA)
SINGAPORE
GOA (INDIA)
MUSCAT (OMAN)
KARACHI (PAKISTAN)
SALALAH (OMAN) - SOLO NAVE ALPINO
ALESSANDRIA (EGITTO)
TARANTO

MONTECUCCOLI

LA SPEZIA
ROTA (SPAGNA)
FUNCHAL (PORTOGALLO)
MIAMI (STATI UNITI)
SANTO DOMINGO
PANAMA
MANZANILLO (MESSICO)
SAN DIEGO (STATI UNITI)
OKINAWA (GIAPPONE)
PUSAN (COREA)
JAKARTA (INDONESIA)
BANGKOK (THAILANDIA)
PORT KLANG (MALAYSIA)
COLOMBO (SRI LANKA)
SALALAH (OMAN)
ALESSANDRIA (EGITTO)
CIVITAVECCHIA (ITALIA)

OLTRE GLI ORIZZONTI
LE CAMPAGNE NAVALI DEL 2024

Al largo delle coste giapponesi, a fine agosto del 2024, si sono incrociate le rotte di Nave Vespucci, impegnata nel periplo del mondo, e del Gruppo portaerei Cavour nel pieno della sua campagna di proiezione nell'Indo-Pacifico.

Pochi giorni prima, il Cavour aveva conseguito la Initial Operational Capability della componente F-35B, che attesta la capacità di esprimere missioni offensive e difensive di contrasto alla minaccia aerea, di ingaggio di obiettivi terrestri e navali e di soppressione delle difese aeree nemiche, proiettandosi con il Carrier Strike Group in aree remote e in completa autonomia logistica.

La campagna di proiezione in Indo-Pacifico ha permesso di accelerare il processo di sviluppo di questa capacità nazionale di assoluto pregio per la Difesa, che accresce ulteriormente prontezza e capacità dell'Italia nel contribuire efficacemente, insieme agli alleati, alla sicurezza e alla stabilità globale, ovunque sia necessario.

Il nostro Paese è l'unico nell'Unione Europea a poter esprimere un Carrier Strike Group con aerei di 5a generazione e - insieme a USA e UK - costituisce il nucleo ristrettissimo di alleati NATO con tale capacità.

Il nostro Paese, è anche quello che può vantare di avere nella sua flotta la "nave più bella del mondo", descrizione attribuita al Vespucci in modo unanime.



Nel 2024 sono stati conseguiti importanti traguardi all'insegna dell'interscambiabilità con gli alleati e della rilevanza nello spettro più intenso delle operazioni militari.

Nel 2024 abbiamo focalizzato l'approntamento dello strumento marittimo per affrontare lo spettro più alto del confronto militare, come accade in Mediterraneo dove la flotta russa, pur non costituendo una minaccia diretta, rappresenta una minaccia imminente, o in Mar Rosso, dove le nostre Unità impiegano missili e artiglierie per intercettare le minacce poste dagli Houthi ai danni dei mercantili.

A fronte di uno scenario così dinamico abbiamo intensificato e rifocalizzato l'addestramento, adottando un vero e proprio cambio di mentalità nel perseguire il realismo attraverso la valorizzazione quotidiana dei ritorni dal campo, costituendo dei forum di confronto e sintesi anche insieme ai nostri partner con cui stiamo cooperando in Mar Rosso, in piena attinenza al paradigma del "train as you fight".

In tale contesto, a maggio 2024 è stata effettuata, coinvolgendo la Marina francese, l'esercitazione Mare Aperto – Polaris, evento addestrativo di magnitudine senza precedenti nel Mediterraneo, ad altissima intensità e spiccato realismo, cui hanno partecipato 50 navi, 6 sottomarini, 63 velivoli, 300 mezzi anfibi e oltre 10mila militari di 26 nazioni.

È stata un'attività unica nel suo genere, con la contrapposizione dei gruppi portatori di Italia e Francia e conseguenti azioni nel campo del Sea Control, Sea Denial, Power Projection Ashore e Maritime Security Operations, termini che definiscono i vari aspetti del più ampio concetto di Dominio del mare.

In un contesto generale in cui la percezione della sicurezza è radicalmente cambiata, la cooperazione tra Marine alleate risulta sempre più un requisito abilitante per far fronte alle minacce attuali, ricercando opportunità per incrementare la capacità di operare in modo coordinato, connesso e congiunto nelle forme di lotta e in tutti i domini, compreso quello cyber e dello spazio.

Operazione ASPIDES

Dall'inizio del 2024 abbiamo preso parte all'operazione dell'Unione Europea Aspides, esercitandone il Comando Tattico e mantenendo in area d'operazione in Mar Rosso unità di punta, cacciatorpediniere e moderne fregate, capaci di dare protezione ai traffici mercantili dagli attacchi delle milizie Houthi. Abbiamo conseguito risultati molto soddisfacenti, impiegando efficacemente e in piena sinergia con gli

alleati, sensori, artiglierie e sistemi missilistici contro la minaccia costituita da missili e droni di varia tipologia.

Insieme alla cooperazione internazionale, i fattori chiave per il successo di questa operazione sono la preparazione dei nostri equipaggi, la disponibilità di mezzi tecnologicamente all'avanguardia e un sistema di supporto logistico che ci consente di sostenere nel tempo questo impegno.



Nel 2024 è stato consolidato il nostro ruolo primario nella comunità ristretta di Paesi che possono esprimere capacità di proiezione ad ampio spettro, con capacità portaerei e anfibia, in tutta l'area di responsabilità della NATO, anche fuori dal Mediterraneo.

Nel periodo febbraio-marzo 2024 il gruppo anfibia composto da Nave GARIBALDI, Nave SAN GIORGIO e le relative componenti elicotteristiche e della Brigata Marina San Marco ha partecipato alla NORDIC RESPONSE 2024, esercitazione a connotazione anfibia condotta nei mari norvegesi, oltre il Circolo polare artico, in un'area di strategica importanza per la NATO in questo particolare momento storico. In un contesto multinazionale molto articolato, insieme a Francia, Finlandia, Norvegia, Olanda, Germania, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti e Svezia, le nostre Forze hanno contribuito a validare la capacità della NATO di condurre e sostenere, in

un ambiente arduo come quello dei fiordi norvegesi, complesse operazioni anfibie in modalità distributed e multi-domain, esercitando il Comando e Controllo di una Forza anfibia multinazionale.

La capacità di proiezione anfibia ha visto negli ultimi anni una significativa crescita, sostanziata con il **Littoral Expeditionary Group** - iniziativa tesa a configurare un gruppo navale anfibia a elevata prontezza, con capacità modulabili a seconda della missione - e con l'ingresso in linea della Nave d'assalto anfibia multiruolo TRIESTE, avvenuto a dicembre, e del nuovo veicolo blindato anfibia (VBA).



Su un piano parallelo e complementare alla proiezione della Forza Anfibia dello Strumento Marittimo, sono state molteplici le attività condotte anche per la capacità portaerei, con la partecipazione ai cicli NEPTUNE STRIKE, sostanzianti in "multi carrier operation" effettuate dal Gruppo Portaeri Cavour insieme all'Expeditionary Strike Group spagnolo centrato sul JUAN CARLOS I e il gruppo portaerei francese dello CHARLES DE GUALLE.

Ulteriori interazioni sono avvenute, anche al di fuori del Mediterraneo, con il grup-

po portaerei americano del TRUMAN e quello inglese del PRINCE OF WHALES. Altrettanto significativo è stato l'impiego di COMITMARFOR a bordo del USS MOUNT WHITNEY quale Maritime Component Command della NATO ARF (Allied Reaction Force) di turno.

Sono tutte attività centrate sull'interscambiabilità, funzionali a consolidare la capacità e la volontà degli Alleati di operare congiuntamente per garantire la difesa collettiva su larga scala e in maniera sostenibile nel tempo.

LA DIMENSIONE SUBACQUEA

La rilevanza nella dimensione subacquea è data dalla disponibilità di sensori per la sorveglianza, mezzi subacquei (con e senza equipaggio) per operare fino alle alte profondità, di tecnologie e sistemi di comunicazione per interconnettere questi mezzi e un sistema di Comando e Controllo che integri le informazioni. Per essere rilevanti, abbiamo intrapreso molteplici iniziative nel settore operativo e dello sviluppo tecnologico. **Sul piano operativo, presso la Centrale operativa della Marina Militare abbiamo implementato la Critical Underwater Infrastructure Security Center**, configu-

rando un "sistema di sistemi" in grado di integrare informazioni provenienti da:

- sensori delle unità navali, sottomarini, aeromobili, sistemi satellitari, fonti open source o commerciali;
- centrali operative dei principali colossi nazionali che operano nella dimensione subacquea (SAIPEM, ENI, TIM Sparkle, Terna, etc.), che operano per il monitoraggio delle attività in prossimità delle infrastrutture critiche subacquee di interesse nazionale.

Si tratta di una rete integrata molto eterogenea, **che inquadra la Marina Militare quale focal point nazionale e vanta un altissimo livello ed eterogeneità di mezzi e sensori**, se paragonato alle principali realtà internazionali. L'efficacia di questa rete è strettamente legata alla capacità di ampliare nel tempo il numero e la tipologia di sensori, mezzi e attuatori cooperanti; in tale prospettiva, la

Marina è molto impegnata nell'ampliare lo spettro delle attività di cooperazione operativa e integrazione informativa con i big player anche non militari, e nel promuovere lo sforzo congiunto, con tutto l'ecosistema che opera nell'underwater, mirato alla ricerca e sperimentazione di soluzioni tecnologiche funzionali a innalzare le performance di mezzi e sensori.

Operazioni e sviluppo tecnologico:

il binomio per valorizzare le eccellenze nazionali e mantenere rilevanza nella dimensione subacquea

Oltre alle iniziative funzionali all'integrazione e sintesi nel campo operativo, sul piano dello sviluppo tecnologico la Marina sta svolgendo un ruolo di aggregatore e di coordinamento nell'ambito del Polo Nazionale della dimensione Subacquea (PNS), che costituisce il principale hub nazionale di cooperazione multidisciplinare per la ricerca e sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative, mettendo insieme le eccellenze nel campo militare, industriale e accademico.

Sulla base delle esigenze di sviluppo capacitivo individuate, il PNS ha già avviato molteplici progetti di ricerca e sviluppo di elevato interesse e potenziale dal punto di vista dell'innovazione, indirizzati da quattro prioritarie linee di sviluppo:

- incremento di capacità unmanned, quale potenziamento e complemento delle capacità dei mezzi convenzionali;
- sviluppo di sensori ed effettori fissi e mobili per la specifica protezione di infrastrutture critiche subacquee;
- implementazione di un'infrastruttura di rete subacquea che abiliti l'integrazione di tutte le capacità esistenti e in corso di sviluppo;
- sviluppo di un sistema di Comando e Controllo evoluto per gestire e valorizzare l'enorme mole di dati proveniente dalla dimensione subacquea, nonché il necessario coordinamento delle differenti ed eterogenee attività operative.

A fronte del complesso quadro descritto, le capacità nazionali in campo operativo e le iniziative di sviluppo tecnologico che sono in essere, ci consentono di ambire a una posizione rilevante in ambito europeo. È dunque essenziale continuare a operare efficacemente per catalizzare le pregiate risorse che l'Italia esprime in questo settore strategico.

3 PERSONE



Essere al servizio di qualcosa più grande di noi...

Nel corso del 2024 abbiamo operato in un contesto sempre più dinamico e complesso, segnato da sfide e minacce emergenti. In risposta a tali esigenze abbiamo investito con determinazione sul personale.

Un passo fondamentale in questa direzione è stato l'incremento del rateo annuale di **reclutamento**. In tal senso, nel 2024 vi è stato un aumento complessivo di circa 500 persone.

Contestualmente, è proseguito il processo di **riorganizzazione interna**, già avviato nel 2023, orientato a un efficientamento funzionale sulla base dei compiti istituzionali assegnati e delle risorse umane disponibili.

Abbiamo profuso importanti energie per adattare e rinnovare il nostro sistema formativo, riconoscendo, in un mondo in continua evoluzione, l'importanza di un rapido e costante aggiornamento pro-

fessionale. In questo contesto, abbiamo concepito la formazione come una componente strategica sin dalle fasi di reclutamento, con l'obiettivo di valorizzare e specializzare i militari di tutti i ruoli e gradi durante l'intera carriera, con un focus mirato a creare **professionisti del mare** già dalla figura del Volontario in Ferma Iniziale.

Nel merito, grande attenzione viene dedicata alla costante revisione delle policy

di formazione e dei piani di studio, con la consapevolezza che la preparazione, la qualificazione e l'innovazione del personale sono le chiavi per affrontare le sfide del presente e del futuro.

Arruolarsi vuol dire iniziare un percorso dove ciascun **marinaio**, attraverso la formazione, l'addestramento e le attività operative, accresce competenze che portano a migliorare se stesso, l'organizzazione e la società in cui è inserito.

DALLA FORMAZIONE INDIVIDUALE AL BENE COLLETTIVO



Il miglioramento della condizione del personale è una priorità...

Nella piena consapevolezza che i sacrifici sostenuti dal personale meritino **adeguate compensazioni**, stiamo sostenendo, con energia e impiego di risorse umane e finanziarie, svariate iniziative per migliorare il trattamento economico e il supporto logistico e alloggiativo del nostro personale. Sono stati raggiunti vari traguardi (uno tra tutti, il contingentamento delle missioni internazionali) ed è stata impressa una decisa accelerazione nella riqualificazione degli alloggi, dedicandovi risorse aggiuntive.

Tra le attività legate a un **percorso vir-**

tuoso per migliorare l'efficienza del sistema, abbiamo avviato la semplificazione amministrativa che, grazie al nuovo portale web interno che favorisce la rapida prenotazione di alloggi e circoli e alla nuova appMi@, velocizzano la fruizione di pratiche logistiche, amministrative e convenzione di beni e servizi. Stiamo lavorando molto anche sul fronte del benessere organizzativo, per innalzare la qualità del lavoro, attraverso una serie di attenzioni e iniziative sintetizzate in sette buone pratiche, divulgate attraverso un manifesto di riferimento.

**Incremento specificità
dei percorsi professionali**



**Piano d'attacco per riqualificare
gli alloggi e migliorare l'offerta
della Forza Armata**



**Nuova Marinet, portali
e semplificazioni per rendere
più accessibili i servizi di supporto
al personale**



**Sinergia con i Sindaci
per migliorare
la risposta alle
aspettative del
personale**



**Benessere organizzativo
e la qualità del lavoro**



**Trattamento economico e
contingentamento missioni
internazionali**



LE BUONE PRATICHE PER EFFICIENZA E BENESSERE ORGANIZZATIVO



1. DIALOGO COSTRUTTIVO CON I PARIGRADO, SUBALTERNI E SUPERIORI
Parlarsi e confrontarsi di persona è il presupposto per evitare incomprensioni, affrontare insieme le difficoltà e convergere verso obiettivi comuni.



2. INCLUSIONE E CONSAPEVOLEZZA ATTRAVERSO LA COMUNICAZIONE
Il personale deve sempre sapere cosa l'Unità/Ente sta facendo e perché. La consapevolezza sul contesto e il coinvolgimento nei processi, nelle forme correlate ai ruoli, induce una più convinta partecipazione nel conseguimento degli obiettivi. La comunicazione e il contatto con il personale meritano la massima attenzione e devono basarsi su strumenti e modalità che coinvolgano tutti i sensi: immagini, video, dialogo, emozioni.



3. CURA DELL'AMBIENTE DI LAVORO NELLA QUOTIDIANITÀ
Un ambiente bello, ordinato e pulito è più sicuro, efficiente e vivibile. Eliminare il superfluo e prendersi cura dell'ambiente di lavoro è un collante per il personale perché tutti possono contribuirvi. L'affermazione di questa cultura, attraverso la disciplina quotidiana e la valorizzazione delle iniziative, anche individuali, induce a risolvere puntualmente le piccole avarie o malfunzionamenti e predispone al miglioramento continuo.



4. DARE VALORE AL TEMPO E MIGLIORARE LA QUALITÀ DEL LAVORO
La qualità del lavoro è proporzionale alla capacità manageriale di rendere armonico il bilancio del tempo da dedicare alla routine, al progresso dell'impresa e al benessere psico-fisico. Per fare questo, è essenziale contribuire alla ricerca di dotazioni, strumenti e soluzioni organizzative per ridurre le ore/uomo necessarie a condurre le attività e rendere qualificanti e gratificanti anche i servizi più basilari. Nella quotidianità, bisogna indirizzare anche le attività più elementari e avere fedeltà di intenti nel rispettare orari e consegne. Ciò consente di condurre nella normalità anche gli eventi più complessi, evitando attività non programmate o improvvisazioni.



5. INDIRIZZO, PRESENZA E STIMOLO ALLA CURIOSITÀ
La presenza e l'indirizzo dei più anziani a favore dei più giovani - che non è il mero controllo - rappresenta la chiave per il successo duraturo di tutte le attività, dal rassetto alle più complesse attività addestrative e operative. Si conseguono più risultati, meno infortuni, meno avarie e un più ampio coinvolgimento. Stimolare i più giovani a essere curiosi, con approccio multidisciplinare, gratifica il singolo e abilita l'organizzazione a valorizzare le attitudini e gli interessi.



6. SALUTE, BENESSERE E SICUREZZA AL CENTRO DELL'ATTENZIONE
Il benessere psico-fisico va sostenuto e monitorato. Allo stesso modo, ognuno deve sapere qual è il modo sicuro per eseguire anche le azioni più semplici (es: salita/discesa dalle scale). Benessere e sicurezza sul lavoro si fondano anche sul reciproco stimolo e monitoraggio all'interno del gruppo, coltivando la cultura del "supportarsi e controllarsi a vicenda".

7. GUIDA ATTRAVERSO L'ESEMPIO
L'esempio è il più efficace strumento per dare coerenza e concretezza all'azione di comando, a tutti i livelli. Ciò presuppone consapevolezza del proprio ruolo e presenza sul campo.



**INQUADRA PER LE SETTE
BUONE PRATICHE**

OGGI
COME ALLORA

CHI SIAMO?
Siamo un pilastro della **Difesa**
Siamo **Squadra**, Competenza,
Innovazione, siamo **Certezza**

COSA SAPPIAMO FARE?
Adattarci ed eccellere
Acquisire competenze **trasversali**
e instaurare legami profondi
Sappiamo essere versatili

COSA GUIDA LE NOSTRE AZIONI?
Ci guida il mare
La nostra etica
La concretezza dello spirito
della famiglia marinara

ESSERE MARINAI
OLTRE GLI ORIZZONTI
IL GRANDE EQUIPAGGIO

Ci impegnamo a servire qualcosa di più grande di noi, a proteggere, innovare, esplorare,
essere all'avanguardia e **proiettarci nel mondo**

IN COSA CI IMPEGNAMO?



I NOSTRI RIFERIMENTI

in mare, come nella vita, guidano le nostre scelte.

Il bene della collettività è il nostro obiettivo, la nostra scelta **etica**.
Una responsabilità definita dalla nostra Costituzione, un'identità nella quale rispecchiarsi.

ETICA

DISCIPLINA

Il rispetto di impegni e regole è lo strumento per adeguarsi al cambiamento e alla gestione di imprevisti e criticità.

ONORE

La divisa è un abito morale cucito addosso sinonimo di dignità e rettitudine anche quando non la si indossa. Riflette onestà interiore, con sé stessi e con gli altri. La reputazione della Forza Armata è sulle nostre singole spalle.

CORAGGIO (fisico, morale e intellettuale)

Per il marinaio è la lucidità di fare la cosa giusta, al momento giusto. La serenità d'animo viene ben prima di grandi gesta.

DEDIZIONE

La cura dei dettagli è indispensabile per servire con onore qualcosa più grande di sé.

L'etica è delineata da **valori** condivisi.

I valori forniscono gli strumenti per assolvere la missione del marinaio: essere pronto, in ogni momento, per assicurare il libero uso del mare e degli abissi, a cui sono strettamente legati la sicurezza, il benessere e la prosperità del nostro Paese.

VALORI

M
MOTIVAZIONE

A
APPARTENENZA

R
RISPETTO

E
ECCellenza
EQUIPAGGIO

TALENTI

M
MULTIDISCIPLINARIETÀ

A
ADATTABILITÀ

R
RESILIENZA

Essere marinaio permette la crescita di **talenti** utili nel nostro Servizio e nella vita quotidiana.

MULTIDISCIPLINARIETÀ

Ogni nave, sottomarino, velivolo è uno strumento complesso che si può gestire solo avendo una visione d'insieme facendo sintesi tra diverse competenze.

ADATTABILITÀ

Essere dove serve, quando serve, sviluppa la capacità di rapida organizzazione e di efficace flessibilità.

RESILIENZA

Vincere le avversità in contesti nuovi e sempre diversi è l'alfabeto di ogni marinaio.

ECCellenza

Siamo ciò che facciamo ripetutamente. L'eccellenza non è un atto, ma un'abitudine.

MOTIVAZIONE

La forza di carattere è la capacità di saper affrontare le avversità. Essere coerenti permette integrità ed equilibrio tra benessere psicologico e fisico.

APPARTENENZA

Il giuramento è sostanza, non forma. Ci unisce verso gli stessi obiettivi con i più alti standard di professionalità.

RISPETTO

La solidità di un equipaggio risiede nella capacità di accogliere, aggregare e valorizzare le sue infinite sfumature. Ogni anello rinsalda la forza della catena.

EQUIPAGGIO

Il marinaio non lascia indietro nessuno, ma tende sempre la mano verso chi ha bisogno. Capire l'altro è il primo passo per essere Equipaggio.

INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

Nel 2024 abbiamo scelto di perseguire con rinnovato impulso il programma di miglioramento del patrimonio alloggiativo. I progetti che abbiamo avviato prevedono la ristrutturazione e la riqualificazione delle strutture esistenti e la realizzazione di nuove unità abitative, con standard costruttivi e di arredamento replicabili. In tale contesto si innesta il programma "Oasi Blu" che, ispirato a uno moderno concetto di riqualificazione energetica, sviluppo sostenibile del territorio e ridotto impatto ambientale, prevede all'interno delle nostre basi la realizzazione di alloggi, aree verdi, aree sportive, strutture educa-

tive, servizi, vie di comunicazione, zone di socializzazione e condivisione della cultura marinaresca. Sempre nell'ambito delle iniziative avviate per migliorare gli standard alloggiativi, il 29 novembre 2024 abbiamo stipulato un Accordo Quadro di durata quadriennale per la fornitura di arredi e complementi di arredo per gli alloggi di servizio collettivi (ASC) e degli Istituti di Formazione. Il nostro scopo è ammodernare, nel brevissimo termine, le dotazioni di una prima aliquota di circa 1.500 posti letto, pari al 25% degli alloggi di servizio collettivi attualmente disponibili.



Camere ristrutturate presso la Scuola Sottufficiali di Taranto



Strutture sportive base navale di Augusta



Strutture sportive base navale La Spezia

Organismi di protezione sociale (OPS) e circoli ufficiali e sottufficiali...

Nel quadro generale delle risorse disponibili abbiamo attribuito elevate priorità alla manutenzione, all'ammodernamento e al rinnovamento, inclusi gli arredi, delle infrastrutture degli Organismi di Protezione Sociale (OPS), assetti che consideriamo fondamentali ai fini del benessere e del morale del personale. Si tratta di alloggi e strutture socio-ricreative, mirati a svolgere attività a carattere culturale, assistenziale e sportivo.

Programma Basi Blu

A seguito di un intenso periodo di programmazione e progettazione, nel 2025 partiranno i lavori di questo importante programma di ammodernamento delle

principali Basi Navali della Marina, con il quale vogliamo raggiungere l'obiettivo di adattare le opere marittime a elevati standard qualitativi, rendere disponibili ormeggi impiegabili dalle nuove Unità Navali di maggiori dimensioni e adeguare i servizi portuali al progresso tecnologico. In questo modo intendiamo rispondere alle più moderne prescrizioni in materia antisismica, energetica, bioclimatica, ambientale e paesaggistica. Il programma Basi Blu avrà uno sviluppo pluriennale, prevedendo un investimento di circa 1 miliardo e 860 M€ entro il 2037, indirizzato alle basi di Taranto (inizio lavori nel 2025), Messina (inizio lavori nel 2025), Cagliari (inizio lavori nel 2026), La Spezia (inizio lavori nel 2027), Augusta (inizio lavori nel 2028) e Brindisi (inizio lavori nel 2030).



Rendering base navale di Taranto



Rendering base navale di La Spezia



Rendering base navale di Augusta



Planimetria base navale di Brindisi

4 INNOVAZIONE E PROSPETTIVE

LO SVILUPPO ADATTIVO

Come evolverà la flotta?

Lo sviluppo dello strumento marittimo riguarda l'obiettivo di avere una flotta di mezzi di superficie, aerei e subacquei capace di generare "massa critica" per produrre effetti rilevanti dove e quando serve, attraverso la rispondenza a requisiti preminenti quali **la capacità di fuoco** (qualificata dal numero e tipologia di sistemi di lancio e di munizioni), **la sostenibilità** (qualificata dall'autonomia logistica assicurata dalla singola Unità e dal supporto afloat esprimibile dal gruppo navale) e **la connettività** (le Unità e i sistemi d'arma imbarcati sono parte integrante di un "sistema di sistemi" basato su una solida architettura di Comando e Controllo e di scambio dati, tali da consentire la piena interconnessione di tutti i mezzi, sensori ed effettori imbarcati e proiettati sul campo di battaglia). Altro importante elemento che qualifica l'approccio italiano alla progettazione delle Unità di superficie è **la versatilità**,

ossia la predisposizione per assolvere un ampio spettro di missioni, anche ad alta intensità. Le più recenti Unità navali entrate in linea, come la nave d'assalto anfibio multiruolo TRIESTE e i PPA - Multipurpose Combat Ship, ne sono un esempio calzante.

Si tratta di navi dotate di ampi spazi riconfigurabili a seconda della missione da assolvere, integrandovi payload diversificati che vanno da semplici moduli abitativi per incrementare le capacità alloggiative a moduli ospedalieri, posti comando, mezzi d'assalto, assetti unmanned di superficie, aerei e subacquei.



INQUADRA PER VEDERE I NOSTRI PPA

Il concetto di modularità sviluppato su queste navi, che si sta ulteriormente evolvendo nella progettazione delle prossime unità - Caccia DDX, Unità anfibie LXD, Unità per la sorveglianza della dimensione subacquea, sottomarini di nuova generazione, solo per citarne alcune - è abilitante non solo per la versatilità d'impiego, ma anche per la **crescita nel tempo delle capacità operative complessive**.

La natura "modulare", unitamente ai progressi della tecnologia robotica (droni, sistemi anti-drone e loitering munitions), ci consente infatti di trasformare ogni singola Unità navale, mezzo aereo o sottomarino in un vero e proprio "sistema di sistemi", ampliandone enormemente la potenza di fuoco, il raggio d'azione e l'adattabilità agli scenari più diversificati. Oltretutto, ciò ci consente di disporre nel tempo di un assetto in grado di proietta-

re payload sempre al passo con i tempi senza bisogno di ammodernare l'intera piattaforma madre. Pertanto, disporre a bordo di ampi spazi e predisposizioni per ricoverare, movimentare, alimentare e mantenere mezzi unmanned, diventa un requisito essenziale.

Per dare coerenza allo sviluppo della flotta del futuro, con proiezione al 2040, la Forza Armata ha definito il modello concettuale di riferimento che accomuna tutte le Unità di superficie e subacquee di futura costruzione. Si tratta della **Multi Capability Carrier**, un sistema che punta proprio a integrare e armonizzare i quattro requisiti ritenuti essenziali anche in proiezione futura: **capacità di fuoco, sostenibilità, connettività e modularità funzionale alla versatilità d'impiego e adattamento dinamico all'evoluzione tecnologica**.

"Essere adattivi per gestire la rapida evoluzione degli scenari marittimi"



La bussola dell'innovazione tecnologica

La dinamicità con cui l'innovazione tecnologica evolve e influenza gli scenari operativi ci ha portato a definire nuove forme di collaborazione con l'industria e il mondo della ricerca, per elevare la rapidità di adattamento dello strumento marittimo alle esigenze operative e alle opportunità che offre la tecnologia.

In quest'ottica, nel 2024 è stato implementato il **Naval Innovation Compass**, un canale di studio e sviluppo di nuove soluzioni applicabili in modo trasversale allo strumento navale, che non è strettamente legato a uno specifico contratto di acquisizione, ma i cui risultati – man mano che sono maturi – entrano a far parte dei pro-

grammi in esecuzione o in elaborazione con il meccanismo dello spin-off.

Dal punto di vista metodologico, per essere concreti è stato definito un set circoscritto di traiettorie su cui puntare, che riguardano sia i prodotti che i processi di produzione, e per ciascuna di esse è stata definita una roadmap per il conseguimento di risultati nel breve e medio periodo, individuando altresì gli spin-off importabili nei programmi in corso di esecuzione o di previsto avvio.

Il Naval Innovation Compass è uno "spartito condiviso" con l'industria del settore, che **ci consente di contaminare con l'innovazione lo strumento marittimo** in modo dinamico e in piena sinergia, su tutta la filiera che abbraccia lo sviluppo del concept, la progettazione e la produzione.

LE TRAIETTORIE DEL NAVAL INNOVATION COMPASS

Combat System: sensori di nuova generazione, armi a energia diretta, integrazione dei sistemi unmanned aerei, di superficie e subacquei e delle relative contromisure.

Energy: soluzioni architetture per gestire i carichi elettrici impulsivi e sistemi di generazione dell'energia alternativi all'uso dei combustibili fossili come il ricorso al nucleare di IV generazione.

Digital Services: architetture basate sulle **tecnologie cloud** di ultima generazione capaci di semplificare l'integrazione di sistemi eterogenei, come sensori e sistemi unmanned, garantendo, elevati standard di **sicurezza cibernetica**. Architetture digitali comuni per tutti i servizi nave (piattaforma, comunicazioni e sistema di combattimento), volti a definire uno standard di ecosistema digitale per la condivisione dei dati e che abiliti l'uso dell'**Intelligenza Artificiale** come strumento di supporto alle decisioni per gli operatori.

Product Design: processi per ridurre il tempo di costruzione della nave, soluzioni per la configurabilità della nave attraverso elementi (payload) modulari, introduzione di materiali innovativi per ridurre pesi, ingombri e carichi manutentivi.

Underwater: nuove tecnologie in grado di incrementare le capacità di sorveglianza e scoperta delle minacce e abilitare l'uso di sistemi unmanned per la protezione delle infrastrutture critiche. Nuovi effettori subacquei.

Integrated Product in Service Support: manutenzione predittiva e assistita da terra, stampa additiva a bordo, integrazione della nave digitale con la base digitale, sviluppo di un sistema informativo che integri specifiche e ritorni dal campo nelle fasi di sviluppo, produzione e supporto logistico in esercizio.

Evoluzione organizzativa e manageriale per rispondere alle aspettative del personale e delle nuove leve...

In un mondo che si evolve con grande dinamicità, abbiamo definito linee d'azione nel settore organizzativo e della formazione per generare opportunità ed esperienze professionali che rispondano in modo adattivo alle aspettative del personale in servizio e delle future leve.

Linee d'azione

- innalzare la specificità dei percorsi professionali
- innalzare la qualità del lavoro nei servizi generali e logistici, attraverso acquisizione di nuovi strumenti e dotazioni e intervenendo sul modello organizzativo
- formare i formatori e coloro che assolvono compiti di coordinamento e controllo delle attività, affinché adottino formule empatiche che mantengano nel tempo efficacia rispetto all'evoluzione del linguaggio e delle percezioni delle nuove generazioni
- incrementare i momenti di aggiornamento professionale per coloro che svolgono incarichi di management (Ufficiali e Sottufficiali), rafforzando il modello circolare basato anche sulla condivisione delle buone pratiche
- continuare a investire nella formazione e crescita della leadership affinché acquisisca una crescente attitudine alla gestione del cambiamento e della complessità

SEI UN MARINAIO

Sei un marinaio perché lo hai deciso.
Hai giurato fedeltà al tuo Paese, alla tua gente.

Li rappresenti e li difendi, tutti i giorni.

Il tuo servizio è determinante per assicurare il libero uso del mare e degli abissi, cui sono fortemente legati la sicurezza, il benessere e la prosperità dell'Italia.

Hai fatto una scelta di vita. Ora, insieme ai tuoi cari, fai parte della grande famiglia marinara.

La scelta del mare incarna una filosofia di vita: vuol dire scoprire il mondo, stabilire relazioni, vivere con gli altri e per gli altri, saper fare e saper aspettare.

Sei parte di un Grande Equipaggio, retto da rapporto e rispetto reciproco, passione e inclusione.

Nessuno da solo, nessuno indietro. Tutti sulla stessa barca, tutti con un remo in mano, a vogare con forza nella stessa direzione.

Ogni compito che assolvi è parte essenziale di un meccanismo che ci consente di essere presenti al servizio del Paese dove serve, quando serve.

Nel mare troverai costantemente la ragion d'essere del tuo servizio, rafforzerai le tue motivazioni e potrai dare senso a una vita vissuta per gli altri e a contatto con la natura.

Per il mare e la sua salvaguardia prenderai sempre le decisioni più giuste avendo la franchezza delle tue opinioni e affiancando al coraggio fisico quello morale.

Attraverso il mare scoprirai le qualità più belle che hai. Il mare è l'occasione che ha incontrato il tuo talento.

Sei parte di una storia pluricentenaria – la nostra – sostenuta da nobili valori e da tradizioni antichissime.

Il tuo orizzonte è oltre. Ci andremo insieme.

Sei la Marina.

Sei la Difesa.

Sei l'Italia.



