CENTRO ALTI STUDI DIFESA
SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA A ORDINAMENTO SPECIALE

LINEAMENTI DIDATTICI

"78ª SESSIONE DI STUDIO IASD" &
"15° *INTERNATIONAL CAPSTONE COURSE*"

A.A. 2026-2027

ATTO DISPOSITIVO

IL PRESIDENTE
CENTRO ALTI STUDI DIFESA
SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA A ORDINAMENTO SPECIALE

VISTO: che con Decreto del Ministro della Difesa del 5 agosto 2021 è stato istituito il "Polo formativo cyber della Difesa", retto dal Presidente del Centro Alti Studi Difesa (CASD) e costituito dal CASD, dalla Scuola Interforze delle Telecomunicazioni (STELMILIT) e dal Centro Interforze di Formazione Intelligence e Guerra Elettronica (CIFIGE) (inserire se applicabile);

VISTO: l'art. 1 del Decreto 4 luglio 2024 (G.U. n. 213 del 11.09.2024), che istituisce il Centro Alti Studi Difesa (CASD) quale Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale (SSUOS) di alta qualificazione e di ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza;

VISTO: l'art. 1, comma 4, dello Statuto del Centro Alti Studi Difesa (CASD), che attesta al Centro la competenza sull'istruzione universitaria per erogare corsi di formazione dottorale, alta formazione post-laurea e formazione continua nel campo delle Scienze della difesa e sicurezza, e comprende l'Istituto Alti Studi per la Difesa (IASD), l'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze (ISSMI), l'Istituto di Ricerca e Analisi della Difesa (IRAD) e il Centro per la Formazione Logistica Interforze (CeFLI);

VISTO: il parere di concordanza espresso dallo Stato Maggiore Difesa con prot. n. M_DA0D32CC REG2026 0087149 del 26.06.2026;

APPROVA

I Lineamenti didattici della "**78ª Sessione di studio IASD**" e "**15° *International Capstone Course* (ICC)**" per l'Anno Accademico **2026-2027**.

Roma, lì 06 Luglio 2026

IL PRESIDENTE
Gen. C.A. Stefano MANNINO

RIFERIMENTI

a. Decreto interministeriale del 4 luglio 2024 (G.U. n. 213 del 11.09.2024);

b. SMD-FORM-001 "Direttiva interforze per la formazione del Personale Militare", ed. 2025;

c. SMD-FORM-010 "Direttiva per la ricerca e la formazione della Difesa", ed. 2022;

d. SMD-CTM-002 "Procedure per l'ammissione di personale militare straniero ai corsi presso Istituti ed Enti delle Forze Armate Italiane", ed. 2018;

e. Circolare SMD-N-109 "Tabelle Ordinative e Organiche del Centro Alti Studi della Difesa (CASD)"

f. Regolamento Didattico Generale del CASD/SSUOS, ed. 2025;

g. Piano delle Ammissioni per l'Anno Accademico 2026-2027 di SMD 3° Rep.;

h. Direttiva per la partecipazione all'offerta formativa dello IASD, ed. 2016, e SS.MM.II. del CASD/SSUOS.

i. Regolamento dell'Istituto Alti Studi Difesa (IASD)[1].

[1] Nelle more dell'aggiornamento del Regolamento dell'Istituto Alti Studi Difesa, l'edizione 2020 si applica limitatamente alle parti ancora pertinenti e coerenti con i Regolamenti interni vigenti.

INDICE

1. GENERALITÀ pag. 6
2. DENOMINAZIONE DEL CORSO pag. 7
3. STRUTTURA ACCADEMICA DEL CORSO pag. 7
   a. Struttura accademica proponente
   b. Struttura accademica responsabile per la progettazione didattica
   c. Struttura accademica responsabile per la gestione del corso
4. SEDE E PERIODO DI SVOLGIMENTO pag. 8
   a. Sede delle lezioni e periodo didattico
   b. Segreteria studenti e Segreteria Didattica
5. OBIETTIVI FORMATIVI GENERALI DEL CORSO pag. 9
6. STRUTTURA DIDATTICA DEL CORSO pag. 9
7. PIANO FORMATIVO pag.13
   a. Mappa concettuale
   b. Albero degli obiettivi
   c. Cronoprogramma
   d. Piano di impiego del tempo
   e. Schede formative
8. DESTINATARI DEL CORSO pag. 13
   a. Frequentatori
   b. Uditori
9. REQUISITI DI AMMISSIONE E SELEZIONE pag. 14
   a. Requisiti di ammissione
   b. Numero dei posti disponibili
   c. Selezione
10. ESIGENZE DI DOCENZA pag. 15
   a. Docenti
   b. *Tutor* e assistenza alla docenza
11. VALUTAZIONE E RICONOSCIMENTO TITOLI pag. 16
   a. Valutazione e conseguimento titoli militari
   b. Valutazione e conseguimento diploma di Master universitario
   c. Attestati di frequenza
12. PIANO GENERALE DEI COSTI E PROGRAMMAZIONE DELLA SPESA pag. 17
13. DISPOSIZIONI MATRICOLARI, AMMINISTRATIVE E LOGISTICHE pag. 17
   a. Documentazione caratteristica per i discenti militari
   b. Obbligo di frequenza e cessazione dal corso
   c. Procedura di iscrizione, quota di iscrizione e modalità di pagamento

d. Aspetti logistici e amministrativi

14. NORME DI COMPORTAMENTO, PRESCRIZIONI E OBBLIGHI pag. 19

15. NORME TRANSITORIE pag. 20

ALLEGATI

A Mappa concettuale (PRO.VA.DI.)

B Albero degli obiettivi (PRO.VA.DI.)

C Cronoprogramma

D Piano di impiego del tempo

E Schede formative

1. GENERALITÀ

Il CASD è un Centro di istruzione universitaria che eroga corsi di formazione dottorale, alta formazione post-laurea e formazione continua nel campo delle Scienze della difesa e sicurezza. Con Decreto interministeriale nr. 922 del 4 luglio 2024, il Centro Alti Studi Difesa (CASD) è istituito come Scuola Superiore Universitaria a Ordinamento Speciale (SSUOS) di alta qualificazione e di ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza, promossa dal Ministero della Difesa, con autonomia statutaria e regolamentare. Con riferimento agli ambiti della didattica, della ricerca, della docenza e degli studenti iscritti ai corsi di studio, il CASD/SSUOS è sottoposto all'indirizzo e coordinamento del Ministero dell'Università e della Ricerca.

Il CASD/SSUOS si propone di contribuire al rilancio e al progresso del Sistema Paese, valorizzando la ricerca e l'alta formazione dei dirigenti della Difesa, con un approccio interforze, inter-agenzia e internazionale, con una visione multi-dominio e interdisciplinare e, all'uopo, propone cooperazioni e scambi con Paesi alleati e amici. Segnatamente, organizza:

a. corsi di dottorato di ricerca nel campo delle scienze della difesa e della sicurezza, rilasciando il titolo di *Philosophiae Doctor* (Ph.D.);
b. corsi di alta formazione, con rilascio di titolo di master di I e/o II livello, rivolti:
   - a chi, dopo la laurea o laurea magistrale, intenda aggiornare le proprie conoscenze in settori di alta specializzazione e in rapida evoluzione, nel campo delle scienze della difesa e sicurezza;
   - alla dirigenza militare e civile della difesa, del Corpo della Guardia di Finanza, di Paesi alleati e amici. Ai corsi possono essere ammessi anche dirigenti della pubblica amministrazione, delle istituzioni, del settore dell'economia, dell'industria, delle università, dell'informazione e delle libere professioni, al fine di promuovere la diffusione e l'osmosi tra cultura militare e maggiori realtà istituzionali e produttive del Paese;
c. corsi di formazione continua e di aggiornamento professionale.

Nella sua veste di *think hub*, il Centro rappresenta il punto di riferimento della Difesa per la ricerca e il pensiero strategico nel campo della sicurezza e della difesa. La risposta alla continua evoluzione dell'ambiente operativo in cui la Difesa si trova e troverà ad agire, può essere elaborata e applicata da una dirigenza che sia dotata di una preparazione adeguata e aggiornata per affrontare le moderne e le future sfide, frutto di una formazione interdisciplinare di qualità e orientata all'innovazione, e capace di contestualizzare ed esplorare i settori ritenuti di particolare interesse per la Difesa. In tale quadro, lo Stato Maggiore della Difesa ha assegnato al CASD[2] "[…] il compito di formare una dirigenza altamente qualificata, che sappia operare consapevolmente e responsabilmente attraverso un approccio sistemico, capacità di analisi e sintesi, pensiero critico e che abbia sviluppato quelle competenze trasversali ritenute necessarie nella gestione dell'organizzazione (*leadership* strategica, gestione delle risorse umane, *etc* […]". L'offerta formativa del CASD/SSUOS è riportata nel Manifesto degli Studi per l'anno accademico di riferimento e pubblicata sul sito Home - Centro Alti Studi Difesa (https://unicasd.difesa.it).

[2] SMD-FORM-010 "Direttiva per la ricerca e la formazione della Difesa" ed. 2022.

2. DENOMINAZIONE DEL CORSO

L'offerta formativa dell'Istituto Alti Studi Difesa (IASD) (d'ora in avanti Istituto) per l'A.A. 2026-2027, consiste nell'erogazione di due corsi:

- **78ª Sessione di studio IASD** (d'ora in avanti Corso), erogato in due fasi: la prima in modalità sincrona, in lingua italiana e parte in lingua inglese, utile al conseguimento del solo diploma di titolo IASD; la seconda in modalità asincrona, prioritariamente in lingua italiana[3], utile al conseguimento del diploma di **Master di II livello in "Strategia globale e sicurezza (SGS)";**
- **15° *International Capstone Course* (ICC)** (d'ora in avanti ICC), erogato in lingua inglese, che – dal punto di vista della progettazione didattica – coincide con la 2^ Area Disciplinare della 78ª Sessione di Studio IASD, denominata "Scenario e politica internazionale".

3. STRUTTURA ACCADEMICA DEL CORSO

a. Struttura accademica proponente

Istituto Alti Studi Difesa (IASD) del CASD/SSUOS.

b. Struttura accademica responsabile per la progettazione didattica

Direzione Alta Formazione e Ricerca (DiAFR) del CASD/SSUOS, in stretta coordinazione con l'Istituto Alti Studi Difesa (IASD) del CASD/SSUOS.

Ai sensi della Circolare SMD-N-109 "Tabelle Ordinative e Organiche del Centro Alti Studi della Difesa (CASD)", la Direzione Alta Formazione e Ricerca (DiAFR) del CASD è responsabile della pianificazione, progettazione, coordinamento, valutazione didattica e miglioramento continuo dei percorsi di formazione di responsabilità del Centro.

c. Struttura accademica responsabile per la gestione del corso

L'Istituto Alti Studi Difesa (IASD) del CASD/SSUOS è responsabile delle attività di erogazione, di attuazione didattica e delle attività di condotta connesse allo svolgimento, al coordinamento e al controllo dell'offerta formativa ivi declinata.

Sono nominati i seguenti Direttori:

- **Direttore della 78ª Sessione di studio IASD**: il **Gen. D.A. Francesco Saverio AGRESTI**, Direttore dell'Istituto, assume le funzioni di Direttore del Corso. Per l'attuazione, egli si avvale dei Direttori Coadiutori dell'Istituto, che svolgono le funzioni di Direttori di Sezione, in cui i frequentatori sono suddivisi. Per gli aspetti tecnico-amministrativi, si avvale delle Segreterie Studenti e Didattiche, per il tramite della DiAFR;
- **Direttore del 15° *International Capstone Course***: **Direttore Coadiutore**, all'uopo nominato dal Direttore dell'Istituto;
- **Direttore Master di II Livello in "Strategia globale e sicurezza"**: **Prof. Alessio MERLO**.

[3] L'eventuale erogazione anche in lingua inglese sarà vagliata successivamente in fase di implementazione dei due pacchetti *e-learning*.

Inoltre, con specifico atto dispositivo del Presidente del CASD/SSUOS o autorità delegata, saranno nominati i membri del **Consiglio Didattico Scientifico** (CDS) del Master e, parimenti, della Commissione valutativa dei candidati civili, come di seguito riportati:

- Prof.re Alessio MERLO, in qualità di Direttore del Master;
- Prof.ssa Daniela IRRERA, in qualità di membro;
- Prof. Andrea BERNARDI, in qualità di membro;
- Prof. Nicola COLACINO, in qualità di membro;
- Direttori Coadiutori, in qualità di membri;
- Ten. Col. Isabella LO CASTRO, in qualità di membro;
- F.A. Adriano PANTALEO (Capo Segreteria Didattica), in qualità di segretario.

Ogni membro dovrà sottoscrivere la dichiarazione di accettazione e di assenza di cause di incompatibilità per l'incarico di membro del CDS per il Master *de quo*.

4. SEDE E PERIODO DI SVOLGIMENTO

a. Sede delle lezioni e periodo didattico

Le lezioni della **78ª Sessione di studio IASD** si terranno in modalità sincrona con i frequentatori in presenza presso il CASD/SSUOS, nella storica sede di Palazzo Salviati (Piazza della Rovere 83, 00165 Roma). Il corso si svolgerà dall'**11 gennaio al 28 maggio 2027**. L'accettazione (in-processing) è prevista per le ore 09:00 dell'11 gennaio 2027. In occasione delle festività pasquali il corso sarà interrotto per la sola giornata del 30 marzo 2027 in accordo al cronoprogramma (allegato C).

Tale fase include la discussione del *project work* di gruppo ai fini del conseguimento del diploma di titolo IASD. È fatta eccezione per il periodo 12–15 gennaio 2027, durante il quale la sede di svolgimento delle attività sarà successivamente individuata in sedi viciniori, ambito Regione Lazio, sulla base delle esigenze organizzative e logistiche definite dalla *Leadership & Soft Skills Academy*.

La fase asincrona – in modalità *e-learning* e fruibile su base volontaria – sarà attivata di norma con l'avvio del Corso e potrà essere completata, inclusi i *test* previsti nelle parti conclusive dei due moduli *e-learning*, entro le sessioni di esame programmate[4] per l'anno accademico di riferimento.

La discussione della prova d'esame – in modalità sincrona in presenza o a distanza – per il conseguimento del diploma di Master dovrà ricadere nelle sessioni di esame programmate.

Le lezioni del **15° *International Capstone Course*** – in modalità sincrona con i frequentatori in presenza – si svolgeranno presso la sede del CASD/SSUOS, nello storico Palazzo Salviati, in Piazza della Rovere 83, 00165 Roma, dal **22 febbraio 2027** al **26 marzo 2027** (*in-processing* ore 08:00 del giorno 22 febbraio 2027).

[4] Saranno programmate due sessioni di esame: la prima da calendarizzare orientativamente nel periodo novembre-dicembre 2027 e la seconda da calendarizzare orientativamente nel periodo giugno-luglio 2028. Tali sessioni, utili per il conseguimento del diploma di Master, saranno annunciate dall'Istituto nel corso della 78ª Sessione di studio A.A. 26.27.

b. Segreteria Studenti e Segreteria Didattica

Le Segreterie Studenti e Didattica sono site presso la sopracitata sede del CASD/SSUOS. Eventuali comunicazioni, inerenti agli aspetti tecnico-amministrativi, potranno essere indirizzate al seguente indirizzo *e-mail*: segreteriastudenti@unicasd.it.

5. OBIETTIVI FORMATIVI GENERALI DEL CORSO

Il Corso ha l'obiettivo di elevare la formazione e la professionalizzazione della dirigenza militare – in particolare Colonnelli (OF-5) e Generali di Brigata (OF-6) – e della dirigenza civile della Difesa e del Corpo della Guardia di Finanza, nonché di qualificare funzionari e rappresentanti provenienti da Paesi alleati e *partner*. Il percorso è, inoltre, aperto a esponenti delle Istituzioni, del mondo economico, sociale e industriale, dell'accademia, dell'informazione, delle libere professioni e di enti e organismi privati nazionali, contribuendo alla creazione di un ambiente formativo interistituzionale, eterogeneo, ad alto valore strategico.

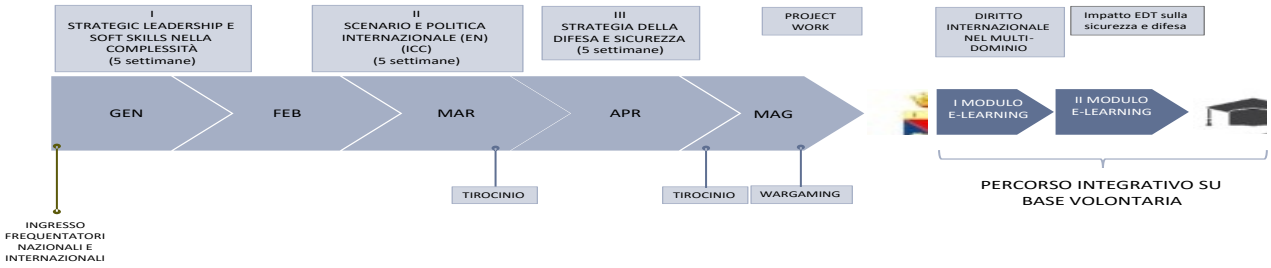
Al termine del percorso didattico, il frequentatore sarà in grado di formulare soluzioni strategiche ad alta complessità, coerenti con un profilo dirigenziale e adeguate a contesti caratterizzati da dinamiche multidimensionali. Tale capacità sarà sviluppata attraverso l'analisi critica e l'approfondimento di tematiche e case studies relativi alla *leadership*, alle *soft skills*, alla politica e sicurezza nazionale e internazionale e al diritto internazionale, con particolare attenzione alle questioni emergenti e ai fenomeni di attualità.

L'impianto didattico, di natura multi-dominio, integra metodologie innovative ad alto valore formativo — giochi di ruolo, simulazioni ed esercitazioni di *war-gaming* — finalizzate a consolidare capacità decisionali, visione strategica e prontezza nell'azione. L'offerta formativa è orientata all'analisi e alla comprensione delle problematiche complesse connesse alla *leadership* strategica, alla buona *governance*, alle dinamiche organizzative, agli scenari geopolitici, alla politica e alle relazioni internazionali, nonché ai temi della difesa e della sicurezza, fornendo ai frequentatori una visione integrata e consapevole dei principali fattori che influenzano il processo decisionale a livello strategico.

Il percorso integra *leadership* strategica, analisi degli scenari internazionali e comprensione delle dinamiche di sicurezza e difesa, anche alla luce dei più recenti scenari di crisi e confronto armato, fornendo strumenti per operare con efficacia nella complessità contemporanea.

6. STRUTTURA DIDATTICA DEL CORSO

La fase residenziale del Corso prevedrà attività formative in presenza per i frequentatori e in presenza o in remoto per i relatori (in quest'ultimo caso favorendo tecniche didattiche che coinvolgano i discenti, come ad esempio l'uso di *Student Response System* e sessioni Q&A). Quest'ultima modalità è necessaria per consentire la partecipazione di relatori di altissimo profilo, impossibilitati a raggiungere la sede di svolgimento del Corso dai propri domicili ovvero per contenere i costi di viaggio per coloro che risiedono o operano all'estero. Eventuali richieste da parte dei frequentatori di frequenza a distanza avranno carattere di assoluta eccezionalità e dovranno essere autorizzate in via preventiva e per tempo dal Direttore del Corso. Il Corso è articolato in aree disciplinari e relativi moduli didattici, attività integrative e moduli *e-learning* come di seguito riportato:



Elementi di dettaglio:

- Moduli didattici: avranno una durata di norma di una settimana e saranno erogati attraverso la condotta di lezioni, seminari, conferenze, tavole rotonde, *role play* e/o esercitazioni, con approfondimenti su *case studies* e temi specifici assegnati, svolti prevalentemente il venerdì mattina o, se necessario, il pomeriggio dal lunedì al giovedì;
- Tirocinio di osservazione internazionale (T1): obbligatorio per i frequentatori nazionali in forma "ordinaria"; l'eventuale partecipazione dei frequentatori nazionali in forma "speciale" potrà avvenire su base volontaria con oneri a carico dei singoli o dei rispettivi Enti di appartenenza. In luogo del Tirocinio T1, per i frequentatori stranieri è previsto il Tirocinio di osservazione nazionale (T3), in conformità al Piano delle Ammissioni degli stranieri redatto dallo Stato Maggiore della Difesa. Potranno, altresì, essere ammessi al T3 i frequentatori nazionali in forma "speciale" che non partecipino al T1, con oneri a carico dei singoli interessati o dei rispettivi Enti di appartenenza;
- Tirocinio di osservazione nazionale (T2): visite c/o organi Costituzionali o di rilievo Costituzionale (Presidenza della Repubblica e del Consiglio, Camera, Senato, Corte Costituzionale, Consiglio di Stato), Comandi/Enti Interforze o di F.A., Centri di ricerca (ad eccezione dell'aliquota individuata per la partecipazione alla C4 *Conference* 2027);
- C4 *Conference* 2027: presso l'*Istituto Da Defesa National* di Lisbona (POR) in data 19-21 maggio 2027. Attività obbligatoria per un'aliquota di frequentatori nazionali in forma "ordinaria" individuata dalla Direzione del Corso; l'eventuale partecipazione dei frequentatori nazionali in forma "speciale" potrà avvenire su base volontaria con oneri a carico dei singoli interessati o dei rispettivi Enti di appartenenza. Possono essere ammessi alla C4 i frequentatori stranieri in accordo con il Piano delle ammissioni degli stranieri redatto dallo Stato Maggiore della Difesa. In alternativa, è previsto il tirocinio di osservazione T2 ovvero attività di ricerca e studio;
- *Project Work*: attività di gruppo/collaborativa, la cui natura (e.g. analisi di uno scenario strategico; studio su minacce ibride; proposte di *policy* per la sicurezza nazionale; analisi comparata di modelli di difesa; casi di studio; modelli organizzativi; ecc…) e modalità attuative sono demandate alla Direzione del Corso. Tutti i frequentatori, organizzati in gruppi di lavoro, contribuiranno all'elaborazione e discussione del *Project Work*;

- Prova finale[5]: consiste in una discussione individuale, svolta nell'ambito della sessione d'esame programmata, dinanzi a una Commissione valutatrice. La discussione si tiene in presenza, con modalità attuative demandate alla Direzione del Corso, che definirà le modalità organizzative e tecniche per lo svolgimento della prova. Nell'occasione saranno rilasciati i diplomi di Master.

Il 15° *International Capstone Course* (ICC), integrato nella 78ª Sessione di studio IASD, è un Corso di Alta Formazione erogato in lingua inglese e progettato per offrire un aggiornamento avanzato sui temi della politica, della difesa e della sicurezza internazionale. Il Corso coincide, per obiettivi, durata e modalità didattiche, con l'Area Disciplinare n. 2 – "Scenario e Politica Internazionale". Il periodo di svolgimento è dal 15 febbraio 2027 (*in-processing*) al 19 marzo 2027 (*out-processing*). I frequentatori parteciperanno, inoltre, al tirocinio di osservazione presso enti nazionali di interesse strategico, programmato dal 22 al 26 marzo 2027. Ai fini della partecipazione, lo IASD trasmetterà ai frequentatori del 15° ICC – per il tramite dei rispettivi Uffici degli Addetti Militari a Roma – le informazioni di dettaglio relative al corso *de quo* e agli aspetti logistico-amministrativi.

Il Corso è strutturato come segue:

[5] Per i soli frequentatori che desiderino conseguire il diploma di Master, a valle della fruizione dei due moduli *e-learning*.

ATTIVITÀ FORMATIVE		TIPOLOGIA DI EROGAZIONE	Sett.ne
AREA DISCIPLINARE 1: ***STRATEGIC LEADERSHIP* E *SOFT SKILLS* NELLA COMPLESSITÀ**			5
	Net-Building Enhancement	In presenza	
	Governare la complessità (Lettura dei sistemi complessi, gestione del cambiamento, DM in condizioni di incertezza, continuità dell'azione in contesti instabili)	In presenza	
	Esprimere *Leadership* risonante e adattiva (Intelligenza emotiva, resilienza e anti-fragilità)	In presenza	
	Pensare il futuro (Proiezione e anticipazione nel futuro, scenari, traiettorie e orientamento di medio-lungo periodo)	In presenza	
	Costruire relazioni strategiche (comunicazione, mediazione, negoziazione, influenza, alleanze e cooperazione inter-istituzionale)	In presenza	
AREA DISCIPLINARE 2: **SCENARIO E POLITICA INTERNAZIONALE**			5
	Analisi geopolitica	In presenza	
	Analisi delle aree di particolare interesse	In presenza	
	Sfide e fattori di instabilità globali	In presenza	
	Sicurezza internazionale: Politica Militare e i processi decisionali multilaterali	In presenza	
	Geoeconomia e competizione strategica globale	In presenza	
AREA DISCIPLINARE 3: **STRATEGIA DELLA DIFESA E SICUREZZA**			5
	Politica di difesa, sicurezza e gestione delle crisi	In presenza	
	Politica industriale della Difesa, *procurement* e processi di ammodernamento	In presenza	
	La dimensione strategica dell'impiego dello strumento militare	In presenza	
	Strategia globale e dinamiche di sicurezza	In presenza	
ATTIVITÁ INTEGRATIVE			3
	Tirocinio di osservazione presso enti di interesse strategico internazionale	Visita in presenza	
	Tirocinio di osservazione presso enti di interesse strategico nazionale	Visita in presenza	
	Esercitazione di *war-gaming*	In presenza	
	C4 *Conference*	In presenza	3 gg.
MODULI E-LEARNING:			(8)
	Diritto internazionale nel multidominio	Asincrona	
	Impatto delle EDT sulla sicurezza e difesa	Asincrona	
VALUTAZIONE			
	Project work di gruppo utile al rilascio del tiolo IASD	In presenza	1
	Prova finale individuale utile al rilascio del diploma di Master di II livello	In presenza	1 g.
	TOTALE	Fase residenziale	**20**

7. PIANO FORMATIVO

Il percorso formativo della 78ª Sessione di studio IASD si articola secondo un impianto concettuale integrato, orientato alla valorizzazione delle competenze trasversali, di natura cognitiva, emotiva e relazionale, e alla riconfigurazione adattiva dei paradigmi decisionali in contesti caratterizzati da crescente complessità sistemica. Le attività didattiche – articolate in conferenze, seminari, lavori di gruppo e/o momenti di confronto guidato (*discussion panel*) – mirano a favorire il confronto strutturato tra frequentatori, esperti e rappresentanti istituzionali, con l'obiettivo di approfondire temi complessi attraverso prospettive multidisciplinari e approcci analitici differenziati, e una comprensione integrata dei fenomeni strategici, con particolare attenzione alle dinamiche politico-militari, economiche, tecnologiche e sociali che caratterizzano lo scenario contemporaneo. L'impianto metodologico privilegia un approccio interdisciplinare e orientato alla soluzione dei problemi, stimolando nei frequentatori la capacità di interpretare contesti complessi, formulare giudizi motivati e proporre opzioni decisionali coerenti con le esigenze del decisore strategico.

Il programma del corso potrà essere soggetto – anche a seguito di sopravvenute contingenze – a eventuali varianti per consentire la necessaria flessibilità organizzativa senza alterare la natura complessiva del Corso.

In allegato:

- Mappa concettuale (**All. A**);
- Albero degli obiettivi (**All. B**);
- Cronoprogramma (**All. C**);
- Piano di impiego del tempo (**All. D**);
- Schede formative (**All. E**)[6].

8. DESTINATARI DEL CORSO

a. Frequentatori

(1) Nazionali

Al Corso sono ammessi i frequentatori **nazionali** in forma "**ordinaria**" o "**speciale**":

- "ordinaria": i frequentatori in forma "ordinaria" sono designati dallo Stato Maggiore della Difesa, in accordo al "Regolamento dell'Istituto Alti Studi Difesa", ed. 2020, Art. 7 Criteri di ammissione ordinari;
- "speciale": i frequentatori in forma "speciale" sono Dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni, del settore dell'Economia, dell'Industria, dell'Università, dell'Informazione e delle libere professioni, nonché di organismi privati. Le modalità e le procedure di ammissione sono disciplinate dal "Regolamento dell'Istituto Alti Studi Difesa". L'elenco dei candidati in forma "speciale" sarà proposto dal CASD/SSUOS allo Stato Maggiore della Difesa entro il 30 novembre dell'anno accademico in corso.

[6] I contenuti delle aree disciplinari saranno suscettibili di eventuali aggiornamenti/integrazioni in fase di condotta.

(2) Stranieri

Alla 78ª Sessione di studio IASD e al 15° ICC sono ammessi i frequentatori stranieri di nazionalità e nel numero stabiliti dallo Stato Maggiore della Difesa nel "Piano delle Ammissioni di personale militare straniero alla frequenza di corsi in Italia per l'Anno Accademico 2026-2027", ovvero in ossequio a eventuali accordi bilaterali stipulati a latere del citato Piano.

Ai frequentatori stranieri si applicano le disposizioni di cui alla SMD-CTM-002 "Procedure per l'ammissione di personale militare straniero ai corsi presso Istituti ed Enti delle Forze Armate italiane", ed. 2018.

È atteso un livello minimo della conoscenza della lingua italiana e inglese corrispondente allo *standard* NATO SLP[7] 2-3-2-3, per i frequentatori della Sessione di studio IASD, e un livello minimo della conoscenza della lingua inglese corrispondente allo *standard* NATO SLP 2-3-2-3, per i frequentatori dell'*International Capstone Course*. Al fine di supportare, dal punto di vista linguistico, il personale straniero della Sessione di studio IASD, sarà attivato, ove richiesto, un corso di lingua italiana nell'arco pomeridiano, nel periodo di svolgimento del Corso in presenza.

b. Uditori

È possibile prendere parte alle attività didattiche erogate in presenza in qualità di "Uditore". Il personale – militare e/o civile – che intenda prendere parte alle attività in parola in qualità di "Uditore", potrà avanzare preventiva richiesta di partecipazione all'Istituto Alti Studi Difesa (IASD)[8].

9. REQUISITI DI AMMISSIONE E SELEZIONE

a. Requisiti di ammissione

Possono partecipare alla Sessione di studio IASD candidati militari, nel grado di Colonnello e/o di Generale di Brigata o gradi equipollenti, e/o dirigenti civili dell'Amministrazione Difesa, in forma "ordinaria", designati dallo SMD (cfr. "Regolamento dell'Istituto Alti Studi per la Difesa", ed. 2020, Art. 8 Requisiti di ammissione ordinari).

Possono partecipare alla Sessione di studio IASD candidati civili, in forma "speciale", di rango Dirigente (cfr. "Regolamento dell'Istituto Alti Studi per la Difesa", ed. 2020, Art. 10 (Ammissione e frequenza in forma Speciale).

Per conseguire il Master di II livello, il candidato dovrà essere in possesso di una laurea magistrale, magistrale a ciclo unico o specialistica, o di un titolo di studio equipollente, conseguito in Italia oppure all'estero, riconosciuto valido. Il titolo di studio dovrà essere presentato alla segreteria studenti del CASD/SSUOS al momento dell'iscrizione secondo le modalità riportate nell'apposito bando[9].

[7] *Standard Language Profile* nelle quattro aree *reading – listening – writing – speaking.*
[8] Tramite *e-mail* a iasd.sad@casd.difesa.it e ias.segre@casd.difesa.it.
[9] Pubblicato sul sito www.unicasd.it nella Sezione "Bandi".

b. Numero dei posti disponibili

Il numero dei posti disponibili è massimo 130[10].

c. Selezione

La selezione dei frequentatori della 78ª Sessione di Studio IASD avviene attraverso distinti canali di ammissione, definiti in relazione alla tipologia di candidato e alle specifiche esigenze istituzionali. In particolare, sono previste le seguenti modalità:

- selezione dei candidati nazionali in forma "ordinaria": effettuata dallo Stato Maggiore della Difesa (SMD).
- selezione dei candidati nazionali in forma "speciale": su proposta del Presidente del CASD e con successiva approvazione del Capo di SMD;
- selezione frequentatori stranieri: in accordo "Piano delle Ammissioni di personale militare straniero alla frequenza di corsi in Italia per l'Anno Accademico 2026-2027", ovvero in ossequio a eventuali accordi bilaterali;
- selezione di altri candidati esterni (motu proprio): con bando di ammissione al Corso di Master a cura della Segreteria Studenti della DiAFR e selezione a cura di apposita Commissione valutativa all'uopo istituita.

10. ESIGENZE DI DOCENZA

a. Docenti

Il Centro dispone di capacità di docenza *in house*, supportata dalla professionalità di docenti, ricercatori e dottorandi, civili e militari, del CASD/SSUOS.

In aggiunta, si avvarrà, per lo svolgimento completo della fase residenziale del Corso, del contributo fornito da personale militare, in servizio e in quiescenza, di docenti universitari individuati nell'ambito delle collaborazioni con le università convenzionate, ovvero selezionati tramite appositi bandi, o provenienti da *think tanks* o *think hubs*, riconosciuti in ambito nazionale o internazionale, ovvero attraverso collaborazioni di natura temporanea con specialisti di settore, titolari di uffici/incarichi/esperienze che li qualificano come interlocutori altamente qualificati in specifici ambiti.

Al personale della Difesa, in particolare, e della Pubblica Amministrazione, in generale, è richiesto l'intervento in aula o in remoto in ragione della competenza derivante dai ruoli istituzionali ricoperti nell'ambito dell'organizzazione e dall'esperienza professionale maturata nello svolgimento dei propri incarichi, a titolo gratuito.

b. *Tutorship* e assistenza alla docenza

Teaching Assistant (TA) sono individuati dal Consiglio Didattico Scientifico del Corso per supportare le attività didattiche. Essi ricevono il compenso per la prestazione oraria pari al valore dell'esercitazione.

[10] Capienza massima Sala multimediale.

11. VALUTAZIONE E RICONOSCIMENTO TITOLI

a. Valutazione e conseguimento titoli militari

Il conseguimento del diploma di titolo IASD, a firma del Direttore dello IASD, e il relativo distintivo[11] sono subordinati alla frequenza del Corso e all'elaborazione e discussione del *Project Work*[12].

Il *Project work*, la cui natura e modalità attuative sono stabilite dalla Direzione del Corso, è un'attività di gruppo/collaborativa. Una lista di tematiche, di interesse per la Difesa, è redatta entro l'11 gennaio 2027, in concorso con l'Istituto di Ricerca e Analisi per la Difesa (IRAD), tenendo conto del Piano di Ricerca in vigore. Il *Project Work* sarà assegnato al gruppo di lavoro entro il 31 gennaio 2027, a seguito di indicazione delle desiderate espresse e l'elaborato, in versione definitiva, consegnato entro il 17 maggio 2027.

La valutazione del lavoro di gruppo, espressa con esito favorevole, è attribuita, sulla base del documento presentato e discusso in sessione plenaria, da una Commissione valutatrice nominata dal Presidente del CASD/SSUOS. La presentazione avverrà nel periodo dal 24 al 28 maggio 2027, ovvero in una data di recupero, all'uopo individuata dal Direttore del Corso, per i casi che rivestono carattere di eccezionalità. I lavori di particolare valore saranno inviati all'IRAD, ai Reparti di interesse dello Stato Maggiore Difesa e pubblicati sul portale del CASD/SSUOS.

Infine, sarà rilasciata a cura della Segreteria Studenti una dichiarazione, a firma del Direttore del Master, che attesti i moduli seguiti e i relativi CFU conseguiti.

b. Valutazione e conseguimento diploma di Master universitario

Il conseguimento del diploma di Master di II livello in "Strategia globale e sicurezza", a firma del Presidente del CASD/SSUOS e del Direttore del Master, è subordinato alla frequenza del Corso, al completamento dell'offerta formativa (fruizione dei due moduli *e-learning* e superamento delle prove valutative asincrone dei citati moduli) e all'esecuzione della Prova finale. La prima sessione di esami della Prova finale sarà programmata nel periodo novembre-dicembre 2027; la seconda nel periodo giugno-luglio 2028.

La Prova finale consiste in una discussione orale, svolta in presenza, con una Commissione valutatrice, le cui modalità attuative sono demandate alla Direzione del Corso.

Al termine della prova sarà rilasciato il diploma di Master di II livello con esito favorevole, previo accertamento della regolarità della posizione del frequentatore.

c. Attestati di frequenza

Il Direttore del 15° ICC, individuato tra i Direttori Coadiutori dell'Istituto, rilascerà l'Attestato di frequenza ai frequentatori stranieri del corso *de quo*, che non avranno superato il 20% delle assenze.

[11] Distintivo piccolo e grande per i militari e solo piccolo per i civili.

[12] Il *Project Work* e la sua natura (ad esempio: analisi di uno scenario strategico; studio su minacce ibride; proposte di policy per la sicurezza nazionale; analisi comparata di modelli di difesa; casi di studio; modelli organizzativi) sarà un'attività di gruppo/collaborativa, le cui modalità attuative sono demandate alla Direzione del Corso.

12. PIANO GENERALE DEI COSTI E PROGRAMMAZIONE DELLA SPESA

Le esigenze finanziarie per la didattica sono quantificate nella previsione complessiva del CASD. La stessa non contempla gli oneri connessi alla frequenza del Corso da parte degli Ufficiali dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza.

Gli aspetti amministrativi e di dettaglio relativi alla conduzione del Corso e alla gestione dei frequentatori nazionali e stranieri sono definiti con documentazione a parte dallo IASD.

La spesa sarà programmata con pratica a parte sull'E.F. 2027 da:

- Direzione Alta Formazione e Ricerca, per l'erogazione della formazione (esclusivamente per quanto attiene alle attività ricadenti sul Cap. 2265-65-7);
- Istituto Alti Studi Difesa, per indennità di missione nazionale ed estera, servizi offerti e materiali di cancelleria.

13. DISPOSIZIONI MATRICOLARI, AMMINISTRATIVE E LOGISTICHE

a. Documentazione caratteristica per i discenti militari

La valutazione caratteristica per i frequentatori militari nazionali e internazionali viene espressa secondo i termini e le condizioni previsti dalla norma e/o dagli accordi in vigore.

b. Obbligo di frequenza e cessazione dal corso

La frequenza della fase residenziale è obbligatoria in presenza, con un vincolo minimo pari all'80% del monte ore complessivo, pena l'esclusione dal Corso.

Ai fini del riconoscimento dei CFU, il vincolo di frequenza minimo in presenza non potrà essere inferiore all'80% del monte ore delle attività didattiche previste per ogni singolo modulo.

c. Procedura di iscrizione, quota di iscrizione e modalità di pagamento

(1) Frequentatori nazionali ammessi in forma "ordinaria"

La quota di iscrizione è gratuita per i frequentatori ammessi in forma "ordinaria".

(2) Frequentatori nazionali ammessi in forma "speciale"

Gli Enti dei frequentatori ammessi in forma "speciale", che intendano conseguire il solo diploma di titolo IASD, dovranno provvedere al pagamento della quota di "iscrizione" di € 2.000,00 (duemila euro).

L'importo dovrà essere versato entro 30 giorni dall'emissione della fattura o documento contabile analogo, con bonifico intestato a Difesa Servizi spa con la causale "78ª Sessione di studio IASD – ammissione in forma speciale al diploma di titolo IASD", utilizzando il Conto Corrente bancario di Banca Intesa San Paolo codice IBAN: IT13K0306905020100000064354.

Gli Enti dei frequentatori ammessi in forma "speciale", che intenderanno conseguire anche il diploma di titolo Master, dovranno corrispondere la cifra di ulteriori € 2.000,00 (duemila euro)[13], con bonifico intestato a Difesa Servizi spa con la causale "78ª Sessione di studio IASD – ammissione in forma speciale al Master di II livello", utilizzando il

[13] Da corrispondere entro il 31 marzo 2027.

Conto Corrente bancario di Banca Intesa San Paolo codice IBAN: IT13K0306905020100000064354.

(3) Frequentatori stranieri

La posizione amministrativa dei frequentatori stranieri è quella prevista dal Piano delle Ammissioni di personale straniero per l'Anno Accademico di ammissione.

(4) Frequentatori *motu proprio*

Si applica quanto previsto al precedente punto (2).

d. Aspetti logistici e amministrativi

(1) Frequentatori nazionali ammessi in forma "ordinaria"

Gli Ufficiali frequentatori nazionali, in servizio presso Comandi/Enti/Reparti con sede diversa dal Comune di Roma, saranno nella posizione amministrativa di "servizio isolato" nella sede di Roma e percepiranno l'indennità di missione prevista dalla normativa vigente. I trattamenti economici di missione si uniformano ai criteri generali indicati dalle disposizioni vigenti. Gli Ufficiali frequentatori in "servizio isolato" saranno "aggregati" con le modalità stabilite dalle rispettive F.A., secondo le disposizioni dello Stato Maggiore della Difesa – 1° Reparto.

I frequentatori la cui sede di servizio disti meno di 90 minuti da Roma, secondo gli orari ufficiali dei mezzi di trasporto pubblico, sono considerati in missione oraria, con obbligo di rientro giornaliero in sede (cfr. art. 4 legge n. 417 del 26 luglio 1978).

Gli oneri di missione saranno a carico del CASD/SSUOS, ad eccezione del personale dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza, i cui oneri di missione saranno a carico dei rispettivi Comandi Generali.

Per il personale civile dell'Amministrazione Difesa valgono le medesime indicazioni riguardanti gli Ufficiali, sopra riportate, fatto salvo diversa disposizione da parte di SMD 1° Reparto.

(2) Frequentatori nazionali ammessi in forma "speciale"

Nil.

(3) Frequentatori stranieri

La posizione amministrativa dei frequentatori militari stranieri è quella prevista dal Piano delle Ammissioni di personale straniero per l'Anno Accademico di ammissione.

Al personale civile straniero ammesso in forma "gratuita" spetta il trattamento previsto per il personale civile italiano in missione sul territorio nazionale, eventuali deroghe scaturiranno da specifici accordi bilaterali.
Per i frequentatori stranieri non è prevista, da parte dell'A.D. italiana, la stipula di alcun tipo di polizza assicurativa.

Qualora il personale non provenga da un Paese appartenente all'Unione Europea o che abbia sottoscritto con l'Italia trattati o accordi internazionali bilaterali o multilaterali di reciprocità, il Paese di appartenenza, con oneri a proprio carico, è tenuto ad assicurare il proprio personale contro il rischio di malattie, infortunio e maternità, mediante stipula di

apposita polizza assicurativa con un istituto assicurativo italiano o straniero, valida sul territorio nazionale, o, in alternativa, se il frequentatore soggiornerà per periodi superiori ai tre mesi, mediante iscrizione al Servizio Sanitario Nazionale.

(4) Aspetti relativi al vitto

I frequentatori possono accedere alla mensa del CASD/SSUOS per la consumazione del pasto meridiano a titolo gratuito se appartenenti all'Amministrazione Difesa, a pagamento tutti gli altri frequentatori[14].

14. NORME DI COMPORTAMENTO, PRESCRIZIONI E OBBLIGHI

Le disposizioni generali, ordinamentali e di funzionamento dello IASD sono riportate nel "Regolamento dell'Istituto Alti Studi per la Difesa" e nella "Direttiva per la partecipazione all'offerta formativa dello IASD".

Orario giornaliero

Le attività didattiche saranno svolte, di massima e salvo diverse indicazioni, nelle fasce orarie:

- 08.30-13.30 dal lunedì al giovedì[15];
- 08.30-12.00 il venerdì.

Le attività di tipo pratico-esperienziale si svolgeranno nell'arco dell'intera giornata.

Il corso di *follow-up* di lingua italiana per stranieri si terrà nel pomeriggio.

Uniforme del personale militare

Per il personale militare il *dress code* è l'uniforme di servizio, fatte salve alcune circostanze in cui sarà richiesta l'uniforme ordinaria ovvero la tuta ginnico-sportiva. L'uso dell'abito borghese (giacca e cravatta) potrà essere autorizzato in modo saltuario, nonché durante i viaggi di studio, salvo diversa prescrizione.

Le norme di comportamento e di sicurezza nonchè gli aspetti organizzativi interni ai luoghi di lavoro, e gli aspetti logistici e amministrativi, sono regolati dallo IASD e dalle disposizioni generali emanate dal CASD, che i frequentatori accettano di osservare.

In caso di mancato rispetto delle norme di funzionamento dell'Istituto o di comportamenti non adeguati alla convivenza civile da parte dei frequentatori in forma "speciale"[16], la Direzione del Corso potrà proporre la cessazione dalla Sessione di studio al Presidente del CASD/SSUOS. In ogni caso, le eventuali somme già versate dai frequentatori non saranno rimborsate.

Modalità di coordinamento

Il CASD/IASD comunicherà allo Stato Maggiore della Difesa – I Reparto, entro il mese di giugno, l'elenco dei frequentatori che hanno conseguito il diploma di titolo IASD.

[14] Compresi i frequentatori stranieri con forma di ammissione "gratuita", i quali percepiscono un'indennità forfetaria per le spese di vitto e alloggio e sono pertanto tenuti al pagamento del pasto meridiano a mensa.

[15] Per esigenze di Istituto/dei relatori è contemplata tuttavia la possibilità di modificare l'orario, effettuando le conferenze anche nella finestra oraria 14.00- 16.00.

[16] Per i frequentatori "in forma ordinaria" si applicano le norme del DL 15 Marzo 2010 n.66.

15. NORME TRANSITORIE

I frequentatori delle Sessioni di Studio IASD antecedenti all'A.A. 2026-2027, che abbiano optato per lo sviluppo biennale del corso, potranno nell'A.A. 2026-2027 perseguire i seguenti obiettivi:

a. **Conseguire il solo diploma di titolo IASD**, qualora ricorrano entrambe le seguenti condizioni:
   - abbiano maturato un minimo di 42 CFU nel corso delle precedenti Sessioni di Studio, in coerenza con i lineamenti didattici di riferimento e con le attività effettivamente svolte;

Attività didattiche A.A. 25-26	CFU	SSD
I Dinamica delle strutture organizzative		
1° Seminario Cultura organizzativa e gestione delle risorse umane	2	SPS/09
2° Seminario Comunicazione	2	SPS/04
3° Seminario Pianificazione e programmazione finanziaria nazionale	2	SECS-P/03
4° Seminario Procurement e processi di ammodernamento	2	SECS-P/03
5° Seminario Mediazione e negoziazione	2	SPS/07
	10	
II Scenario e politica internazionale		
1° Seminario Analisi geopolitica	2	SPS/04
2° Seminario Analisi delle aree di particolare interesse	3	SPS/04
3° Seminario Diritto internazionale: PKOs e controllo degli armamenti	3	IUS/13
4° Seminario Sicurezza internazionale: La politica militare e i processi decisionali a livello NATO, UE e ONU	2	M-STO/04
	10	
III Sicurezza e strategia globale: Il sistema Paese		
1° Seminario Sfide e fattori di instabilità globali - *Global challenges* (in lingua inglese)	3	SPS/04
2° Seminario La difesa e sicurezza al servizio del Paese	3	M-STO/04
3° Seminario *Digital innovation & cyber security*	3	SPS/07
4° Seminario Politica industriale e di difesa	2	M-STO/04
5° Seminario Strategia globale	3	SPS/04
	14	
IV *Leadership & building integrity*		
Leadership & building integrity	2	SPS/07
	2	
Attività integrative		
Workshop core soft skills 1	2	SPS/07
Workshop core soft skills 2	2	SPS/07
Role play War-gaming 1	2	SPS/04
Role play War-gaming 2	2	SPS/04
Tirocini presso enti di interesse strategico nazionali/internazionali	4	SPS/09
Tirocini presso enti di interesse strategico nazionali/internazionali	4	SPS/09
Conferenza C4	1	SPS/07
	17	

   - abbiano regolarmente elaborato e discusso il lavoro di gruppo.

b. **Conseguire il Diploma di Master di II livello in "Strategia globale e sicurezza"**, integrando il percorso pregresso mediante i seguenti interventi di completamento (accertati i requisiti minimi di ammissione):

Ai fini del conseguimento del solo titolo IASD si faccia riferimento a quanto indicato al punto 15. para a.
Ai fini del conseguimento sia del titolo IASD che del diploma di Master di II livello, per ognuna delle attività non effettuate nelle Sessioni di studio IASD antecedenti all'A.A. 26-27, il discente dovrà frequentare la corrispondente attività ivi indicata:

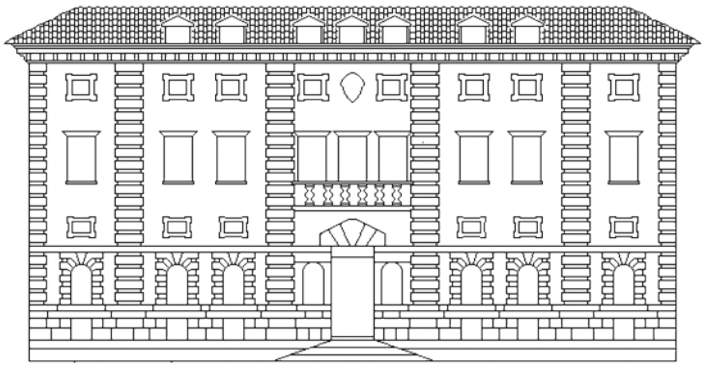
Attività didattiche non frequentate		Attività didattiche 78° Sessione di studio IASD A.A. 26-27
Modulo I Dinamica delle strutture organizzative	→	AREA DISCIPLINARE 1 STRATEGIC LEADERSHIP E SOFT SKILLS NELLA COMPLESSITÁ
Modulo II Scenario e politica internazionale	→	AREA DISCIPLINARE 2 SCENARIO E POLITICA INTERNAZIONALE
Modulo III Sicurezza e strategia globale: Il sistema Paese	→	AREA DISCIPLINARE 3 STRATEGIA DELLA DIFESA E SICUREZZA
Modulo IV *Leadership & building integrity*	→	AREA DISCIPLINARE 1 STRATEGIC LEADERSHIP E SOFT SKILLS NELLA COMPLESSITÁ - Modulo Pensare al futuro
Attività integrative - War-gaming	→	Attività integrative - War-gaming
Attività integrative - Viaggio intl.	→	Attività integrative - Tirocino di osservazione intl.
Attività integrative - Viaggio nazionale	→	Attività integrative - Tirocino di osservazione nazionale
Attività integrative - Conferenza C4	→	Attività integrative - Conferenza C4
Lavoro di gruppo	→	Project Work
Tesi individuale	→	Prova di esame individuale da svolgersi nelle previste sessioni di esame A.A. 26-27 ovvero sessione ad hoc qualora istituita

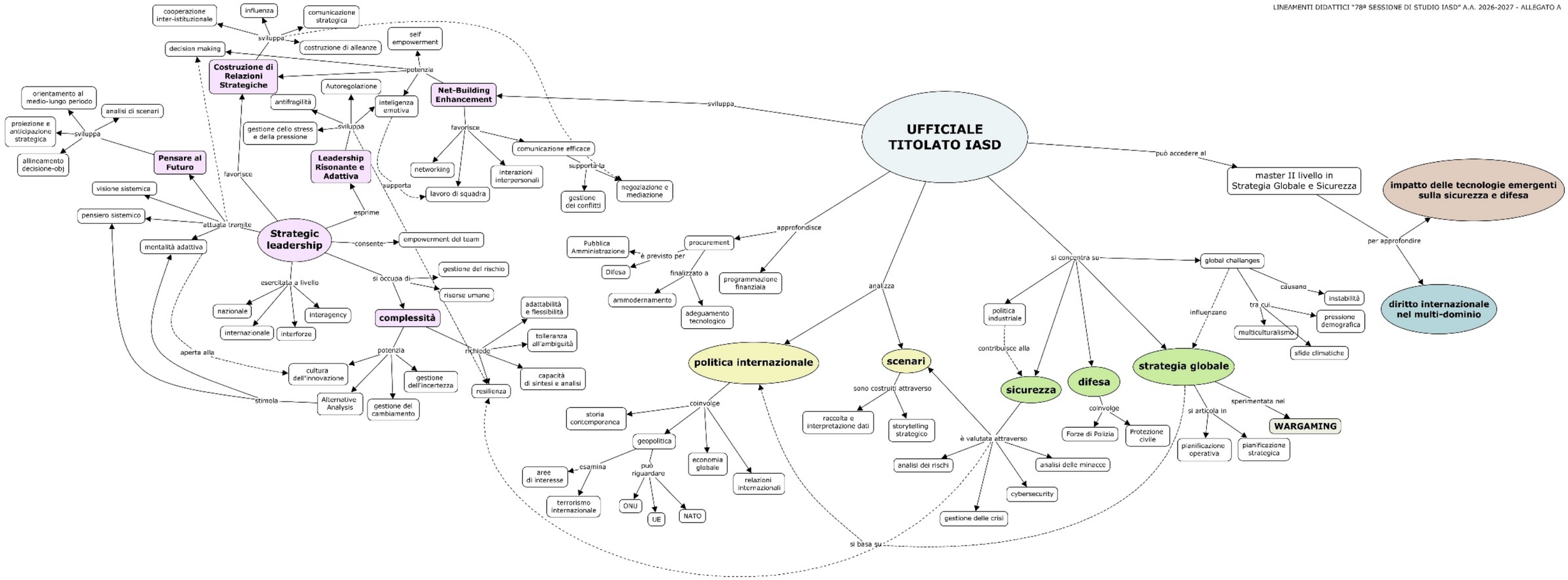
Ai fini del completamento del piano di studi, del riconoscimento dei crediti formativi universitari e del conseguimento dei titoli previsti, si applicano le disposizioni di cui al punto 13. paragrafo b., con riferimento al monte ore corrispondente alle attività formative da completare.

Per quanto attiene alla **fruizione dei moduli *e-learning***, si comunica che, per il primo anno di attivazione, gli stessi saranno resi disponibili secondo la seguente programmazione:

- Diritto Internazionale nel multidominio, a decorrere dal 2 novembre 2026;
- Impatto delle tecnologie emergenti e dirompenti sulla sicurezza e difesa, a decorrere dal 31 maggio 2027.

La suddetta pianificazione è definita in relazione ai tempi di realizzazione dei pacchetti formativi, in coerenza con la struttura modulare del percorso e con le esigenze di progressiva integrazione dei contenuti nell'impianto didattico complessivo.




UFFICIALE TITOLATO IASD
sviluppa
può accedere al
master II livello in Strategia Globale e Sicurezza
per approfondire
impatto delle tecnologie emergenti sulla sicurezza e difesa
diritto internazionale nel multi-dominio
Net-Building Enhancement
Costruzione di Relazioni Strategiche
Leadership Risonante e Adattiva
Pensare al Futuro
Strategic leadership
cooperazione inter-istituzionale
influenza
comunicazione strategica
costruzione di alleanze
sviluppa
decision making
potenzia
self empowerment
Autoregolazione
antifragilità
inteligenza emotiva
gestione dello stress e della pressione
sviluppa
favorisce
comunicazione efficace
networking
interazioni interpersonali
lavoro di squadra
supporta
supporta la
gestione dei conflitti
negoziazione e mediazione
orientamento al medio-lungo periodo
analisi di scenari
proiezione e anticipazione strategica
sviluppa
allineamento decisione-obj
favorisce
visione sistemica
pensiero sistemico
attuata tramite
mentalità adattiva
esprime
consente
empowerment del team
si occupa di
gestione del rischio
risorse umane
esercitato a livello
nazionale
interagency
internazionale
interforze
complessità
potenzia
richiede
adattabilità e flessibilità
tolleranza all'ambiguità
capacità di sintesi e analisi
resilienza
aperta alla
cultura dell'innovazione
gestione dell'incertezza
stimola
Alternative Analysis
gestione del cambiamento
approfondisce
procurement
Pubblica Amministrazione
è previsto per
Difesa
finalizzato a
ammodernamento
adeguamento tecnologico
programmazione finanziaria
analizza
si concentra su
global challanges
causano
instabilità
pressione demografica
tra cui
multiculturalismo
sfide climatiche
influenzano
politica industriale
contribuisce alla
politica internazionale
coinvolge
storia contemporanea
geopolitica
economia globale
relazioni internazionali
esamina
aree di interesse
terrorismo internazionale
può riguardare
ONU
UE
NATO
scenari
sono costruiti attraverso
raccolta e interpretazione dati
storytelling strategico
è valutata attraverso
analisi dei rischi
analisi delle minacce
gestione delle crisi
cybersecurity
sicurezza
difesa
coinvolge
Forze di Polizia
Protezione civile
strategia globale
si articola in
pianificazione operativa
pianificazione strategica
sperimentata nel
WARGAMING
si basa su

Obiettivi	Area disciplinare	Livello di complessità	Attività didattica
0 Al termine del percorso IASD, il frequentatore sarà in grado di elaborare soluzioni strategiche, coerenti con un profilo dirigenziale, in contesti complessi nazionali e internazionali		6	
1 Valutare, integrare e applicare strategie di leadership e competenze relazionali avanzate per operare efficacemente in contesti complessi, incerti e inter-istituzionali, orientando decisioni, relazioni e traiettorie strategiche di medio-lungo periodo.	**Strategic Leadership e Gestione della complessità**	5	
1.1 **Net- building enhancement: Sviluppare networking strategico: costruire, valorizzare e gestire reti relazionali ad alto valore strategico.**		4	
1.1.1 Applicare tecniche e strategie per la costruzione e l'attivazione di reti relazionali in contesti professionali		3	
1.1.2 Dato un contesto operativo, analizzare attori, interessi e opportunità per lo sviluppo di relazioni funzionali agli obiettivi		4	
1.1.3 Applicare modalità e strumenti per sviluppare e gestire relazioni professionali a supporto degli obiettivi strategici		4	
1.2 **Governare la complessità: Comprendere e analizzare le dinamiche dei sistemi complessi e non lineari nei processi decisionali in contesti incerti.**		4	
1.2.1 Analizzare elementi, attori e relazioni all'interno di un sistema complesso		4	
1.2.1.1 Esaminare elementi, attori e relazioni all'interno di un sistema complesso		4	
1.2.1.2 Valutare le dinamiche di interdipendenza e non linearità nei sistemi complessi		4	
1.2.1.3 Analizzare come le interazioni tra elementi influenzano l'evoluzione del sistema		4	
1.2.2 Esaminare i fattori di incertezza e le variabili che influenzano i processi decisionali nei contesti complessi		4	
1.2.2.1 Individuare le variabili rilevanti e i fattori di incertezza nei contesti decisionali complessi		4	
1.2.2.2 Esaminare scenari alternativi in funzione delle possibili evoluzioni del contesto		4	
1.2.2.3 Analizzare l'impatto dell'incertezza sulle scelte decisionali e sui possibili esiti		4	
1.2.3 Analizzare le dinamiche del cambiamento e applicare approcci orientati alla continuità dell'azione nei contesti instabili		4	
1.2.3.1 Individuare le principali dinamiche di cambiamento nei contesti organizzativi complessi		4	
1.2.3.2 Analizzare le condizioni che influenzano la continuità dell'azione in contesti instabili		4	
1.2.3.3 Applicare approcci adattivi per garantire continuità operativa in situazioni di instabilità e cambiamento		3	
1.3 **Esprimere Leadership risonante e adattiva: Sviluppare intelligenza emotiva e capacità di governo della complessità personale nei contesti interpersonali e istituzionali complessi.**		4	Lezione frontale conferenze e case study +metodi attivi (cooperative learning e problem solving)
1.3.1 Rafforzare consapevolezza emotiva e autoregolazione		4	
1.3.1.1 Identificare le proprie emozioni e i principali fattori che ne influenzano l'attivazione nei contesti professionali		4	
1.3.1.2 Applicare tecniche di autoregolazione emotiva per gestire reazioni e comportamenti in situazioni operative		3	
1.3.1.3 Riconoscere l'impatto delle emozioni sui processi decisionali individuali		3	
1.3.2 Applicare resilienza e antifragilità nei contesti operativi complessi		4	
1.3.2.1 Applicare strategie e comportamenti resilienti per affrontare situazioni di stress e incertezza operativa		4	
1.3.2.2 Riconoscere opportunità di apprendimento e adattamento derivate da situazioni critiche o avverse		4	
1.3.2.3 Applicare approcci orientati alla trasformazione delle difficoltà in opportunità di miglioramento		3	
1.3.3 Garantire stabilità emotiva e lucidità decisionale sotto pressione		4	
1.3.3.1 Applicare tecniche per mantenere stabilità emotiva in condizioni di pressione operativa		4	
1.3.3.2 Analizzare l'impatto dello stress e delle emozioni sui processi decisionali in contesti complessi		4	
1.3.3.3 Applicare strategie per mantenere chiarezza e coerenza nelle decisioni in condizioni di incertezza		3	
1.4 **Pensare il futuro: Comprendere e interpretare scenari evolutivi e traiettorie di sviluppo nei sistemi complessi per orientare decisioni di medio-lungo periodo.**		5	
1.4.1 Esaminare scenari e possibili evoluzioni dei contesti complessi		4	
1.4.1.1 Esaminare elementi e variabili che influenzano la costruzione degli scenari evolutivi		4	
1.4.1.2 Interpretare scenari alternativi in funzione delle possibili evoluzioni del contesto		4	
1.4.1.3 Analizzare le implicazioni degli scenari sui contesti operativi e decisionali		4	
1.4.2 Interpretare traiettorie evolutive e orientamenti strategici di medio-lungo periodo		4	
1.4.2.1 Individuare e correlare fattori che influenzano le traiettorie evolutive dei sistemi complessi		4	
1.4.2.2 Interpretare le traiettorie di sviluppo in relazione a vincoli, opportunità e dinamiche di contesto		4	
1.4.2.3 Esaminare l'impatto delle traiettorie evolutive sugli orientamenti strategici		4	
1.4.3 Valutare strategie di orientamento e anticipazione nei contesti complessi		5	
1.4.3.1 Valutare alternative strategiche in funzione degli scenari e delle possibili evoluzioni del contesto		5	
1.4.3.2 Valutare l'allineamento tra decisioni operative e obiettivi di medio-lungo periodo		4	
1.4.3.3 Applicare criteri di anticipazione per orientare decisioni in condizioni di incertezza		4	

Obiettivi	Area disciplinare	Livello di complessità	Attività didattica
1.5 **Costruire relazioni strategiche: Sviluppare capacità relazionali avanzate per influenzare, negoziare e cooperare efficacemente in contesti complessi e inter-istituzionali.**		5	
1.5.1 Valutare e applicare strategie di comunicazione efficace nei contesti interpersonali complessi		5	
1.5.1.1 Analizzare tecniche di comunicazione efficace per la gestione delle relazioni interpersonali		4	
1.5.1.2 Analizzare l'impatto degli stili comunicativi nei processi relazionali e decisionali		4	
1.5.1.3 Valutare l'efficacia di strategie comunicative adattive in funzione degli interlocutori e del contesto		5	Lezione frontale conferenze e case study +metodi attivi (cooperative learning e problem solving)
1.5.2 Analizzare e valutare le dinamiche di mediazione e negoziazione nei contesti professionali complessi		5	
1.5.2.1 Individuare elementi, fasi e logiche dei processi di negoziazione nei contesti professionali		2	
1.5.2.2 Analizzare interessi, posizioni e dinamiche relazionali nei processi di negoziazione e mediazione		4	
1.5.2.3 Valutare le dinamiche negoziali attraverso l'analisi di interessi, posizioni e logiche relazionali, orientando la costruzione dell'accordo		5	
1.5.3 Influenzare e costruire cooperazione inter-istituzionale		4	
1.5.3.1 Applicare strategie di influenza per orientare comportamenti e decisioni nei contesti organizzativi		3	
1.5.3.2 Analizzare attori, interessi e dinamiche nei processi di cooperazione inter-istituzionale		4	
1.5.3.3 Applicare modalità e strumenti per sviluppare relazioni di cooperazione tra attori istituzionali		3	
2 Valutare scenari e politiche internazionali, con attenzione ai fattori storici, geopolitici ed economici che ne influenzano l'evoluzione	**Scenario e Politica internazionale**	5	
2.1 **Valutare i fattori chiave che determinano uno scenario complesso**		5	
2.1.1 Dato uno scenario complesso, valutare lo storytelling strategico più efficace ed efficiente		5	
2.1.2 Dato uno scenario complesso, analizzare i dati rilevanti relativi alle sue dinamiche e strutture		4	ali/Case Study discussioni ed esercita
2.2 **Valutare i fattori chiave che incidono nelle politiche internazionali**		5	
2.2.1. Spiegare i principali eventi e processi della storia contemporanea e la loro influenza sugli equilibri internazionali		2	
2.2.2 Dato un caso studio, analizzare il quadro geopolitico identificando attori, aree di interesse e linee di conflitto		4	
2.2.3 Dato un caso studio, valutare i fattori chiave che influenzano l'economia globale		5	
2.2.4 Dato un caso pratico, analizzare le relazioni internazionali in funzione degli interessi geopolitici e delle alleanze in gioco		4	
3 Valutare l'efficacia della strategia globale e sicurezza in relazione a crisi, politiche internazionali e variabili geopolitiche	**Strategia e sicurezza globale**	5	
3.1 **Dato uno scenario complesso, valutare gli elementi rilevanti per l'analisi della sicurezza in contesti multilivello**		5	
3.1.1 Dato un caso studio, analizzare le minacce alla sicurezza		4	
3.1.2 Valutare il grado di sicurezza in relazione all'efficacia del processo di gestione delle crisi		5	Lezioni frontali/Case Study discussioni ed esercitazioni guidate
3.1.3 Dato un caso studio, analizzare le misure di cybersecurity adottate in risposta alle minacce digitali		4	
3.1.4 Dato un caso studio, analizzare i rischi per la sicurezza		4	
3.2 **Valutare l'efficacia di un piano strategico su scala globale**		5	
3.2.1 Analizzare le implicazioni delle politiche e relazioni internazionali all'interno di un piano strategico		4	
3.2.2 Dato uno scenario complesso, valutare i fattori chiave che orientano le dottrine della difesa		5	
3.2.3 Analizzare la dimensione geopolitica come variabile della strategia globale		4	
4 Condurre un'attività di wargaming che simuli dinamiche complesse in contesti strategici operativi	**Wargaming**	5	
4.1 **Applicare le procedure di comando, controllo e decision-making in scenari complessi all'interno di una simulazione di wargame**		3	Lezione Frontale + Simulazione
4.2 **Valutare i fattori chiave che incidono sull'esito di un wargame, tra cui il contesto geopolitico, le risorse disponibili e le strategie impiegate**		5	
4.3 **A partire da uno scenario complesso, scegliere le procedure operative e le decisioni strategiche più efficaci ed efficienti**		5	
0.1 Al termine del Master, il frequentatore sarà in grado di applicare linee guida, strumenti e strategie, coerenti con un profilo dirigenziale, in contesti complessi nazionali e internazionali, con particolare attenzione al Diritto internazionale nel multidominio e l'impatto delle tcnologie emergenti sulla sicurezza e difesa		3	
5 Obiettivi fissati con AOD a parte	**Diritto internazionale nel multi-dominio**	3	e-learning e Case Study
6 Obiettivi fissati con AOD a parte	**Impatto delle tecnologie emergenti e dirompenti sulla sicurezza e difesa**	3	e-learning e Case Study

DIAGRAMMA TEMPORALE DEL PROGRAMMA FORMATIVO
78^ SESSIONE DI STUDIO IASD E 15° ICC A.A. 2026-2027

LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 A DISPOSIZIONE	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2 PENSARE AL FUTURO	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3 IG	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4 SG	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6 PDS	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9 RELAZIONI STRATEGICHE	9	9 SI	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11 In-Processing	11	11	11	11	11 WG	11
12	12	12	12	12	12 NET-BUILDING *	12	12	12	12 PID	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14 GOVERNARE LA COMPLESSITÁ *	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15 In-Processing ICC	15	15 GE	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17 AG	17	17	17 T2	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19 GOVERNARE LA COMPLESSITÁ	19	19 Out-Processing ICC	19	19 T2 C4 Confer.	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20 PID	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23 AA	23 T1/T3	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24 PROJECT WORK	24
25	25	25	25	25	25	25 LEADERSHIP RISONANTE E ADATTIVA	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26 SM	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28 Out-Processing	28
29	29	29	29	29	29	29		29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30		30 INTERRUZIONE	30	30	30
31	31		31		31	31		31 A DISPOSIZIONE		31	

I STRATEGIC LEADERSHIP E SOFT SKILLS NELLA COMPLESSITÁ
NB - NET BUILDING ENHANCEMENT *
GC - GOVERNARE LA COMPLESSITÁ *
LRA - ESPRIMERE LEADERSHIP RISONANTE E ADATTIVA
PF - PENSARE IL FUTURO
RS - COSTRUIRE RELAZIONI STRATEGICHE

II SCENARIO E POLITICA INTERNAZIONALE (15° ICC)
AG - ANALISI GEOPOLITCA
AA - ANALISI DELLE AREE DI PARTICOLARE INTERESSE
IG - SFIDE E FATTORI DI INSTABILITÁ GLOBALI
SI - SICUREZZA INTERNAZIONALE: POLITICA MILITARE E I PROCESSI DECISIONALI MULTILATERALI
GE - GEOECONOMIA E COMPETIZIONE STRATEGICA GLOBALE

III STRATEGIA DELLA DIFESA E SICUREZZA
PDS - POLITCA DI DIFESA, SICUREZZA E GESTIONE DELLE CRISI
PID - POLITICA INDUSTRIALE DELLA DIFESA, PROCUREMENT E PROCESSI DI AMMODERNAMENTO
SM - LA DIMENSIONE STRATEGICA DELL'IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE
SG - STRATEGIA GLOBALE E DINAMICHE DI SICUREZZA

*** il modulo "Net-Building Enhancement" e la prima parte del modulo "Governare la Complessità" – previsti dal 12 al 15 gennaio 2027 – si svolgeranno fuori dalla sede del CASD, ovvero presso altra idonea sede nell'ambito della regione Lazio**

ATTIVITÁ INTEGRATIVE
WG - WAR-GAMING
T1 - TIROCINO PRESSO ENTI DI INTERESSE ESTERO RIVOLTO AI FREQUENTATORI NAZIONALI
T2 - TIROCINO PRESSO ENTI DI INTERESSE NAZIONALE
T3 - TIROCINO PRESSO ENTI DI INTERESSE NAZIONALE RIVOLTO AI FREQUENTATORI STRANIERI
C4 - CONFERENZA C4

PIANO IMPIEGO DEL TEMPO E CFU/CFD
78° SESSIONE DI STUDIO IASD - A.A. 2026-27

DIRETTORE CORSO: GEN. D.A. AGRESTI

DIRETTORE MASTER: Prof. MERLO

Attività didattica	Sigla	e-learning	Lezioni Conferenze Seminari	Attività applicative	Attività integrative	Studio e ricerca individuale	Periodi complessivi	CFU	GSD	SSD
In-Processing	-	0	0	0	4	0	4	0		
Out-Processing	-	0	0	0	4	0	4	0		
AREA DISCIPLINARE 1 STRATEGIC LEADERSHIP E SOFT SKILLS NELLA COMPLESSITÁ										
Net-Building Enhancement	NB	0	16	0	0	10	26	1	14/GSPS-06	GSPS-06/A
Governare la complessità	GC	0	32	0	0	44	76	3	13/ECON-08	ECON-08/A
Esprimere *Leadership* risonante e adattiva	LRA	0	20	0	0	32	52	2	11/PSIC-03	PSIC-03/B
Pensare al futuro	PF	0	20	0	0	32	52	2	13/ECON-08	ECON-08/A
Costruire relazioni strategiche	RS	0	20	0	0	32	52	2	11/PSIC-03	PSIC-03/A
5 settimane		0	108	0	0	150	258	10		
AREA DISCIPLINARE 2 SCENARIO E POLITICA INTERNAZIONALE (15° INTERNATIONAL CAPSTONE COURSE) (in lingua inglese)										
Analisi geopolitica	AG	0	18	3	0	30	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Analisi delle aree di particolare interesse	AA	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Sfide e fattori di instabilità globali	IG	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Sicurezza internazionale: Politica Militare e i processi decisionali multilaterali	SI	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Geoeconomia e competizione strategica globale	GE	0	20	3	0	28	51	2	13/ECON-02	ECON-02/A
5 settimane		0	98	15	0	142	255	10		
AREA DISCIPLINARE 3 STRATEGIA DELLA DIFESA E SICUREZZA										
Politica di difesa, sicurezza e gestione delle crisi	PDS	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Politica industriale della Difesa, procurement e processi di ammodernamento	PID	0	43	3	0	56	102	4	13/ECON-03	ECON-03/A
La dimensione strategica dell'impiego dello strumento militare	SM	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
Strategia globale e dinamiche di sicurezza	SG	0	20	3	0	28	51	2	14/GSPS-02	GSPS-02/A
5 settimane		0	103	12	0	140	255	10		
ATTIVITÁ INTEGRATIVE										
War-gaming	WG	0	0	23	0	40	63	3	14/GSPS-05	GSPS-05A
Tirocini presso enti di interesse strategico nazionali/internazionali	T1/T3	0	0	0	96	0	96	4	14/GSPS-08	GSPS-08/A
Tirocini presso enti di interesse strategico nazionali	T2	0	0	0	96	0	96	4	14/GSPS-08	GSPS-08/A
Conferenza C4 (in luogo del T2) *	C4	0	0	0	23	65	88	4	14/GSPS-08	GSPS-08/A
3 1/2 settimane		0	0	23	192	40	255	11		
Prova finale per il conseguimento del titolo IASD										
Project Work	PW	0	0	18	0	70	88	4	14/GSPS-02	GSPS-02/A
1 settimana		0	0	18	0	70	88	4		
MODULI E-LEARNING										
Diritto internazionale nel multidominio	DIM	44	0	20	0	94	158	6	12/GIUR-09	GIUR-09/A
Impatto delle EDT sulla sicurezza e difesa	EDT	44	0	20	0	94	158	6	01/INFO-01	INFO-01/A
		88	0	40	0	188	316	12		
Prova finale per il conseguimento del diploma di Master di II livello										
Prova finale	PF	0	0	2	0	63	65	3	14/GSPS-02	GSPS-02/A
1 g.		0	0	2	0	63	65	3		
		88	309	110	200	793	**1500**	**60**		

* In favore solo dell'aliquota individuata dalla Direzione del Corso che non parteciperà al T2.

AREA DISCIPLINARE 1
"*STRATEGIC LEADERSHIP* E *SOFT SKILLS* NELLA COMPLESSITÀ"

OBIETTIVO FORMATIVO.

Valutare, integrare e applicare strategie di leadership e competenze relazionali avanzate per operare efficacemente in contesti complessi, caratterizzati da incertezza, interdipendenza e variabilità, orientando decisioni, relazioni e traiettorie strategiche di medio-lungo periodo.
Il percorso integra dimensioni cognitive, relazionali ed emotive, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di leggere sistemi complessi, comprendere le dinamiche tra attori e orientare decisioni coerenti con il contesto. Particolare attenzione è dedicata alla gestione della complessità e dell'incertezza, allo sviluppo dell'intelligenza emotiva e della resilienza, nonché alla capacità di mantenere lucidità e continuità dell'azione in condizioni operative instabili.
L'Area sviluppa inoltre competenze relazionali avanzate, finalizzate alla comunicazione strategica, alla negoziazione, all'influenza e alla costruzione di cooperazione nei contesti inter-istituzionali.
Un ulteriore focus riguarda la capacità di interpretare scenari e traiettorie evolutive, orientando le decisioni in una prospettiva di medio-lungo periodo.
Il percorso si caratterizza per un approccio interattivo ed esperienziale, fondato sul confronto tra esperienze, l'analisi di situazioni complesse e la riflessione individuale e di gruppo.

MODULI SEMINARIALI

1. NET-BUILDING ENHANCEMENT

Obiettivo:

Analizzare, progettare e valutare strategie di *networking* per costruire, attivare e valorizzare reti relazionali complesse, orientando il capitale relazionale al raggiungimento di obiettivi strategici e alla generazione di valore nei contesti organizzativi e inter-istituzionali.

Argomenti/temi

- Costruzione di reti relazionali;
- Attivazione e gestione stakeholder;
- Capitale relazionale;
- Relazioni funzionali agli obiettivi strategici.

2. GOVERNARE LA COMPLESSITÀ

Obiettivo:

Analizzare, interpretare e valutare le dinamiche dei sistemi complessi e non lineari, integrando la lettura delle interdipendenze, dei fattori di incertezza e delle variabili critiche per supportare processi decisionali efficaci e garantire continuità dell'azione nei contesti instabili.

Argomenti/temi

- Lettura sistemi complessi e non linearità;
- Interdipendenze e dinamiche sistemiche;
- Gestione del cambiamento e dell'incertezza;
- *Decision making* in contesti complessi.

3. ESPRIMERE LEADERSHIP RISONANTE E ADATTIVA

Obiettivo:

Analizzare e applicare competenze di intelligenza emotiva, resilienza e antifragilità per gestire efficacemente le dinamiche personali e relazionali, mantenendo stabilità emotiva, lucidità decisionale e capacità adattiva nei contesti complessi, incerti e ad alta pressione.

Argomenti/temi

- Intelligenza emotiva;
- Autoregolazione;
- Resilienza;
- Antifragilità;
- Gestione dello stress e della pressione.

4. PENSARE IL FUTURO

Obiettivo:

Valutare, interpretare e integrare scenari evolutivi, traiettorie di sviluppo e alternative strategiche, al fine di orientare decisioni e azioni di medio-lungo periodo attraverso un approccio anticipatorio nei contesti complessi e incerti.

Argomenti/temi

- Analisi di scenari;
- Traiettorie evolutive;
- Orientamento medio-lungo periodo;
- Proiezione ed anticipazione strategica;
- Allineamento decisione–obiettivi.

5. COSTRUIRE RELAZIONI STRATEGICHE

Obiettivo:

Analizzare, valutare e orientare dinamiche comunicative, negoziali e di influenza per costruire e sviluppare relazioni strategiche, facilitando processi di cooperazione e coordinamento tra attori nei contesti interpersonali e inter-istituzionali complessi.

Argomenti/temi

- Relazioni strategiche e cooperazione;
- Comunicazione strategica;
- Negoziazione e mediazione;
- Influenza;
- Cooperazione inter-istituzionale;
- Costruzione di alleanze.

AREA DISCIPLINARE 2

"SCENARIO E POLITICA INTERNAZIONALE"

(in lingua inglese)

OBIETTIVO FORMATIVO

Fornire strumenti di conoscenza, aggiornati e attualizzati ai recenti scenari, necessari per la comprensione e l'approfondimento:

- del quadro generale e dell'evoluzione dello scenario geopolitico, con particolare riferimento alle aree di interesse strategico nazionale e alle dinamiche che ne influenzano la stabilità (scenario geopolitico);
- delle linee di politica militare e strategica in ambito NATO, UN e UE, con riguardo all'organizzazione, ai processi di pianificazione strategica, ai metodi e alle procedure decisionali nella gestione delle crisi ed emergenze (gestione delle crisi);
- delle dinamiche geoeconomiche e della competizione strategica globale, con particolare attenzione all'interdipendenza economica, al controllo delle catene del valore, all'uso degli strumenti economici come leve di potere e alle implicazioni per la sicurezza nazionale (geoeconomia, competizione strategica).

L'area disciplinare è svolta in lingua inglese e include, tra i partecipanti, i frequentatori del 15° *International Capstone Course*.

MODULI SEMINARIALI

1. ANALISI GEOPOLITICA

Obiettivo:

Acquisire gli strumenti per analizzare lo scenario geopolitico attuale, per ciò che attiene alle funzioni, potenzialità, dinamica e linee evolutive dell'azione di politica estera, di sicurezza e di difesa, al fine di comprendere e valutare, anche in prospettiva, le ripercussioni sugli scacchieri operativi.

Argomenti/temi

- Geografia politico – economica e geopolitica: sovrapposizioni e contrasti;
- Lo scenario internazionale e la sua complessità;
- I profili storico, politico, sociali ed economici, gli equilibri ed i rapporti di forza delle principali aree geostrategiche del pianeta;
- Ruolo attuale e di prospettiva dell'ONU;
- Politica di Sicurezza e Difesa comune dell'Unione Europea;
- La politica di sicurezza internazionale degli USA;
- La politica di sicurezza ed il ruolo internazionale della Federazione Russa;
- Il terrorismo internazionale: antropologia, storia ed attualità;
- Le aree egemoniche contemporanee: economico finanziaria, energetico – ambientale, tecnologica, politica, culturale e religiosa;
- Asia, Cina e Pacifico;
- America Latina: le aspettative mondiali di una crescita politico – economica non stabilizzata;

- Lo "spazio" nella geopolitica.

2. ANALISI DELLE AREE DI PARTICOLARE INTERESSE

Obiettivo

Acquisire gli strumenti per comprendere le particolarità e le criticità dell'area geopolitica comprendente l'area del Mediterraneo, il *Maghreb*, il *Mashreq,* il Corno d'Africa, la Penisola Arabica, il Golfo Persico ed il Medio Oriente, esaminando politiche, forme di cooperazione, iniziative, ruolo e "postura" dell'Unione Europea e dell'Italia.

Argomenti:

- Il profilo geopolitico e storico sociale delle principali aree di interesse: dal Mediterraneo al Golfo Persico;
- Est e sud est europeo;
- Sicurezza e cooperazione tra Nord e Sud: le politiche dell'Unione Europea e quelle dell'Italia;
- Il fenomeno delle migrazioni nel Mediterraneo;
- Le situazioni di criticità del Mediterraneo e le ripercussioni sull'Italia e l'Europa;
- Il *Mashreq* oggi, la questione Egiziana;
- Il *Maghreb;*
- Il *Sahel*;
- Il Corno d'Africa;
- La Libia: storia recente, situazione attuale e possibili scenari;
- L'evoluzione della crisi Siriana e le ripercussioni sul bacino mediterraneo;
- Gli interessi economici, energetici e finanziari nell'area del mediterraneo;
- Il ruolo della Turchia;
- Il continente africano e le sue prospettive di crescita;
- La penisola arabica e l'Iran;
- La politica comune europea contro il terrorismo.

3. SFIDE E FATTORI DI INSTABILITÀ GLOBALI

Obiettivo

Fornire gli strumenti per comprendere e valutare, anche in prospettiva, le politiche, le forme di cooperazione e le iniziative adottate e adottabili per affrontare i principali fattori di instabilità globale, sviluppando una capacità di analisi critica e di interpretazione sistemica dei vettori di crisi contemporanei, acquisendo gli strumenti concettuali necessari per identificare, mappare e valutare le minacce asimmetriche, ibride e transnazionali che compromettono la stabilità dell'ordine internazionale.

Argomenti:

- Le sfide della globalizzazione: evoluzione storica di un processo e dei suoi effetti attuali ed in prospettiva;
- Globalizzazione, multiculturalismo e pressione demografica: analisi degli elementi antropologici;
- Pressione demografica, con specifico riferimento ad Africa ed Asia;

- Origine dei flussi migratori: analisi, forme degenerative e individuazione delle *root cause*; accoglienza in Italia e in Europa. Aspetti, procedure, punti di forza e di debolezza.
- *Hybrid warfare* e terrorismo internazionale: effetti dell'attuale instabilità geopolitica globale;
- Il terrorismo islamico: evoluzione e metodi di contrasto;
- Società multietnica – multi religiosa e fenomeni discriminatori e razziali;
- Emergenza energetica e sicurezza delle fonti;
- Risorse idriche e agroalimentari nel quadro dello sviluppo economico mondiale;
- Le sfide sanitarie contemporanee;
- Sostenibilità ambientale e sviluppo economico;
- Le sfide climatiche connesse ai cambiamenti climatici;
- Sfide energetiche. L'impatto dell'energia come fattore chiave della sicurezza e dello sviluppo regionale del mediterraneo.

4. **SICUREZZA INTERNAZIONALE: POLITICA MILITARE E I PROCESSI DECISIONALI MULTILATERALI**

Obiettivo

Acquisire gli strumenti analitici e le chiavi di lettura dottrinali necessarie per comprendere l'architettura della sicurezza internazionale, con specifico riferimento alla formulazione della politica militare e alle dinamiche delle principali organizzazioni multilaterali.
Comprendere le procedure decisionali strategiche di NATO, ONU e Unione Europea, analizzando i meccanismi di gestione delle crisi (Crisis Management) e i processi di pianificazione interforze e multinazionale.

Argomenti:

- Evoluzione del multilateralismo e sfide contemporanee alla *governance* della sicurezza globale;
- La politica strategico-militare dell'Alleanza Atlantica: attualità, nuove sfide e prospettive in relazione ai plausibili scenari geopolitici;
- Il processo decisionale del Consiglio di Sicurezza dell'ONU: dinamiche negoziali, potere di veto e stesura dei mandati;
- Quadro giuridico internazionale: l'uso della forza, il Capitolo VII della Carta ONU e il concetto di *Responsibility to Protect* (R2P);
- Trattati di non proliferazione e regimi internazionali di controllo degli armamenti e del disarmo;
- Strutture, procedure e processo decisionale dell'UE;
- Lo *Strategic Compass* e le linee di sviluppo dell'autonomia strategica europea in complementarità con la NATO;
- L'interazione politico-militare nelle crisi: coordinamento inter-agenzia, approccio globale (*Comprehensive Approach*) e gestione strategica della comunicazione;
- Sinergie strategiche: organizzazioni regionali (Unione Africana, OSCE, …) e coalizioni di volenterosi (*Coalitions of the Willing*).

5. **GEOECONOMIA E COMPETIZIONE STRATEGICA GLOBALE**

Obiettivo:

Comprendere le interazioni sistemiche tra potere geopolitico, dinamiche economiche e mercati globali, fornendo gli strumenti analitici per interpretare l'uso di leve economiche e finanziarie per

il perseguimento di obiettivi strategici nazionali e di coalizione. Valutare l'impatto della competizione geoeconomica sulla sicurezza nazionale e internazionale, analizzando la vulnerabilità delle catene del valore, la sicurezza degli approvvigionamenti energetici e delle materie prime critiche, e l'efficacia degli strumenti di coercizione e sanzione economica.

Argomenti:

- Evoluzione della geoeconomia: sviluppo dottrinale della disciplina e interazione tra sovranità statale, mercati finanziari globali e processi di integrazione economica;
- *Governance* economica globale: ruolo di FMI, Banca Mondiale e WTO; emergere di modelli alternativi e competizione tra architetture finanziarie;
- Potere valutario e competizione monetaria: egemonia del dollaro, dinamiche di de-dollarizzazione, valute digitali sovrane e implicazioni geopolitiche;
- Sanzioni e coercizione economica: regimi sanzionatori, efficacia strategica, strumenti di pressione economica e contromisure multilaterali;
- Guerre commerciali e protezionismo strategico: dazi e restrizioni/*screening* degli investimenti esteri e tutela dei settori industriali critici;
- Geoeconomia dell'energia: mercati globali di petrolio e gas, ruolo di OPEC, sicurezza delle rotte marittime e delle infrastrutture energetiche;
- Transizione energetica e filiere tecnologiche: impatti geopolitici dello *shift* tecnologico e dipendenza dalle *supply chains* della *green economy*;
- Materie prime critiche e Terre Rare: concentrazione delle capacità di estrazione/raffinazione e strategie di diversificazione degli approvvigionamenti;
- Riconfigurazione delle catene globali del valore: *friend-shoring*, *near-shoring* e *reshoring* nei settori ad alta tecnologia;
- Infrastrutture digitali globali: cavi sottomarini, reti 5G/6G, sovranità dei dati e vulnerabilità sistemiche;
- Strategie di connettività delle potenze globali: analisi geoeconomica della Belt and Road Initiative (BRI) e dei progetti occidentali alternativi (Global Gateway, PGII);
- Corridoi logistici eurasiatici e transoceanici: impatti geopolitici ed economici sulle rotte commerciali globali e sugli interessi nazionali.

AREA DISCIPLINARE 3
"STRATEGIA DELLA DIFESA E SICUREZZA"

OBIETTIVO FORMATIVO.

Sviluppare la visione strategica e la capacità di governance, gestendo i processi decisionali di vertice in contesti di elevata complessità e incertezza globale, attraverso l'analisi dei rischi e delle minacce transnazionali e l'approfondimento delle lezioni apprese/*best practice*, nonché l'impatto dell'innovazione/trasformazione digitale sulle strutture organizzative complesse di livello politico – strategico.

MODULI SEMINARIALI

1. POLITICA DI DIFESA, SICUREZZA E GESTIONE DELLE CRISI

Obiettivo:

Sviluppare le competenze di alta direzione e indirizzo strategico necessarie per governare l'architettura della Sicurezza Nazionale, la formulazione della Politica di Difesa e le dinamiche di gestione delle crisi complesse. Al termine del modulo, il Frequentatore gestirà i processi decisionali di vertice in contesti interministeriali, interagenzia e multinazionali, traducendo le linee dottrinali e la trasformazione digitale in opzioni strategiche proattive per la salvaguardia dello Stato, la resilienza delle infrastrutture critiche e la continuità di governo a fronte di minacce multidominio e shock sistemici.

Argomenti/temi

- Il quadro normativo e costituzionale della Difesa: l'ordinamento nazionale, la catena di comando politico-militare e i processi di bilancio della Difesa.
- I Documenti Strategici di Indirizzo: analisi comparata del Concetto Strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa, del Libro Bianco e delle direttive ministeriali.
- La cooperazione Pubblico-Privato: il partenariato strategico con l'industria nazionale dell'aerospazio, difesa e sicurezza per l'autonomia tecnologica.
- I modelli decisionali nelle emergenze complesse: strutture di crisi nazionali (es. comitati di coordinamento, sale situazioni) e interazione con i tavoli alleati (NATO/UE).
- Il processo di pianificazione strategica delle crisi: dalla percezione della minaccia all'elaborazione delle opzioni di risposta (*Strategic Options Development*).
- La Comunicazione Strategica (*StratCom*) di crisi: gestione dell'informazione, contrasto alla disinformazione e tutela della credibilità istituzionale nelle emergenze nazionali.
- Piani di Continuità di Governo (*Continuity of Government - COG*): procedure operative per garantire la funzionalità dello Stato e delle sue articolazioni vitali in caso di crisi sistemica.
- Sicurezza e resilienza delle Infrastrutture Critiche: protezione dei nodi energetici, logistici, sanitari e di telecomunicazione da minacce cinetiche, cyber e ambientali.
- Modelli di "Ricostruzione" e Rigenerazione Multidimensionale: pianificazione post-crisi per il ripristino rapido e il rilancio strutturato del tessuto sociale, politico ed economico nazionale.

- Governance Data-Driven: impatto dei sistemi di Intelligenza Artificiale e dell'analisi predittiva dei Big Data sui processi decisionali dell'Alta Dirigenza.
- Architetture di Comando e Controllo (C2) digitalizzate: evoluzione delle reti informative sicure per la condivisione interagenzia delle informazioni in tempo reale.
- Cyber Defence di livello strategico: indirizzo politico per la protezione dello spazio cibernetico nazionale e la resilienza cibernetica delle pubbliche amministrazioni complesse.
- Analisi comparata e *Lessons Learned*: studio dei casi storici e delle recenti crisi globali per l'aggiornamento della dottrina nazionale di sicurezza.
- Sinergia interagenzia sul campo: il coordinamento in teatro operativo tra la componente militare, il corpo diplomatico e le organizzazioni non governative/civili.

2. POLITICA INDUSTRIALE DELLA DIFESA, PROCUREMENT E PROCESSI DI AMMODERNAMENTO

Obiettivo:

Sviluppare le competenze manageriali e di indirizzo politico-strategico necessarie per governare il comparto industriale della Difesa, i programmi di procurement e i processi di ammodernamento tecnologico dello Strumento Militare. Al termine del modulo, il frequentatore implementerà gli strumenti analitici e normativi per coordinare la sinergia tra istituzioni, Forze Armate, mondo accademico e base industriale della difesa, ottimizzando l'allocazione delle risorse finanziarie e l'adozione di tecnologie dirompenti. Ciò al fine di garantire l'autonomia strategica della Nazione, accrescere la competitività del Sistema Paese e assicurare la sovranità tecnologica in aderenza agli impegni internazionali e ai requisiti operativi multidominio.

Argomenti/temi

- La Base Industriale e Tecnologica della Difesa (BITD);
- Autonomia strategica e protezione del patrimonio industriale;
- Sinergie istituzionali e partenariato pubblico-privato: il ruolo del Ministero della Difesa, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e delle associazioni di categoria nel supporto alla BITD;
- La pianificazione e programmazione finanziaria di vertice;
- Il ciclo di vita del materiale d'armamento;
- Il quadro normativo degli appalti della Difesa: il Codice dei Contratti Pubblici applicato al settore della sicurezza e l'utilizzo delle procedure d'urgenza o in deroga;
- La cooperazione capacitiva europea: il ruolo dell'Agenzia Europea per la Difesa (EDA), l'implementazione del Fondo Europeo per la Difesa (EDF) e le iniziative PESCO per lo sviluppo congiunto.
- I programmi cooperativi multinazionali: l'esperienza della cooperazione tramite agenzie internazionali (es. OCCAR, NETMA) e l'analisi dei grandi programmi (F-35, GCAP/Tempest, Eurofighter).
- Le dinamiche del mercato globale della Difesa: accordi Government-to-Government (G2G), diplomazia industriale e strategie di penetrazione commerciale nei mercati esteri.

- Ricerca, Innovazione e Sviluppo (R&I): modelli di finanziamento della ricerca tecnologica di base e applicata (Piano Nazionale della Ricerca Militare - PNRM) e trasferimento tecnologico spin-on / spin-off tra civile e militare.
- Sicurezza degli approvvigionamenti industriali: analisi delle dipendenze strategiche estere per componenti critiche (semiconduttori, materie prime, leghe speciali) e strategie di mitigazione (*reshoring, stockpiling*).
- Il rischio nei grandi programmi tecnologici.

3. LA DIMENSIONE STRATEGICA DELL'IMPIEGO DELLO STRUMENTO MILITARE

Obiettivo:

Sviluppare le capacità di *governance* dell'impiego dello Strumento Militare quale vettore strategico della politica di sicurezza nazionale/internazionale e la capacità di interpretare l'uso della forza non come atto isolato, ma come elemento integrato all'interno di una visione interagenzia e multidimensionale (*Comprehensive Approach*), coordinata con la diplomazia, le leve economiche e la comunicazione strategica.

Argomenti/temi

- Evoluzione dottrinale della strategia militare;
- La subordinazione dello Strumento Militare all'autorità politica: il processo di traduzione degli obiettivi politici (*Political Ambition*) in obiettivi strategici e operativi militari;
- La cooperazione interagenzia e l'Approccio Globale (*Comprehensive Approach*);
- Caratteristiche della conflittualità contemporanea: guerre asimmetriche, conflitti per procura (*Proxy Wars*) e zone grigie di competizione strategica.
- Le operazioni multidominio (*Multi-Domain Operations* - MDO): integrazione sinergica e simultanea delle capacità nei domini terrestri, marittimi, aerei, *cyber* e spaziali.
- La Guerra Cognitiva *e Information Warfare*: l'uso strategico delle informazioni, il contrasto alle operazioni di influenza ostili e la manipolazione psicologica degli scacchieri operativi.
- Teoria e pratica della Deterrenza moderna: deterrenza integrata (*Integrated Deterrence*), deterrenza nucleare, convenzionale, cyber e relative dinamiche di escalation/de-escalation.
- L'impiego dello Strumento Militare nelle coalizioni: analisi operativa delle missioni sotto egida NATO (Difesa Collettiva - Art. 5), Unione Europea (PSDC) e Nazioni Unite (Capitolo VII).
- Le coalizioni di volenterosi (*Coalitions of the Willing*) e la cooperazione militare bilaterale: flessibilità operativa e implicazioni politico-strategiche.
- Etica militare e Leadership del comando di vertice: la gestione del rischio e delle perdite, il morale delle forze e il mantenimento della legittimità istituzionale del conflitto.
- Analisi comparata dei conflitti recenti (*Lessons Learned*): studio dei casi di studio geopolitici attuali per l'adeguamento dei piani di contingenza e delle dottrine d'impiego nazionali.
- La Comunicazione Strategica (*StratCom*) associata alle operazioni militari: la narrativa strategica e la gestione del consenso pubblico domestico e internazionale.

4. STRATEGIA GLOBALE E DINAMICHE DI SICUREZZA

Obiettivo:

Allenare la capacità di elaborare e applicare il pensiero strategico globale (*Strategic Thinking*) per governare l'interazione tra le dinamiche di sicurezza transnazionali e l'interesse nazionale. Il modulo qualifica l'Alta Dirigenza a interpretare l'ordine internazionale come un sistema complesso e interconnesso, fornendo gli strumenti concettuali per anticipare le crisi geopolitiche, valutare la vulnerabilità degli assetti globali e definire macro-strategie integrate.

Argomenti/temi

- Evoluzione del concetto di Grand Strategy: l'integrazione degli strumenti di potenza statale (diplomatico, informativo, militare ed economico) per il perseguimento di obiettivi di lungo termine.
- Modelli di ordine internazionale a confronto: analisi della transizione multipolare, del revisionismo strategico e della tenuta dell'ordine basato sulle regole (*Rules-Based Order*).
- La formulazione delle strategie nazionali di sicurezza: studio comparato dei documenti di vertice delle principali potenze globali (USA, potenze europee, Cina) e definizione del modello italiano.
- La ridefinizione del concetto di sicurezza: dalla sicurezza dello Stato alla sicurezza umana, interazione tra stabilità politica, resilienza sociale e crescita economica.
- La convergenza delle minacce globali;
- Il futuro del multilateralismo;
- Dinamiche di polarizzazione e partnership emergenti: l'impatto geopolitico dei formati alternativi di cooperazione (es. BRICS+, legami trans-regionali) sugli equilibri di sicurezza occidentali.
- L'integrazione euro-atlantica ed europea: sinergie, duplicazioni e complementarità tra la postura di deterrenza della NATO e l'autonomia strategica dell'Unione Europea.
- Le Tecnologie Emergenti e Dirompenti (EDTs) come vettori geopolitici;
- La militarizzazione e la governance dei nuovi domini;
- Guerra cognitiva e stabilità istituzionale;
- Impatto strategico dei macro-fenomeni ambientali: cambiamenti climatici, transizione ecologica coercitiva, scarsità di risorse vitali (acqua, cibo) e relativi conflitti derivati;
- Metodologie di anticipazione strategica (*Horizon Scanning e Strategic Foresight*).