

STRATEGIE DI SICUREZZA  
NAZIONALE



ISTITUTO ITALIANO  
DI STUDI STRATEGICI

ITALIAN INSTITUTE  
OF STRATEGIC STUDIES

*Nicholas Machiavelli*

**IL CONSIGLIO DI SICUREZZA NAZIONALE:  
ESPERIENZE INTERNAZIONALI E PROSPETTIVE ITALIANE**



**CLAUDIO NERI**

**DICEMBRE 2012**

**EDIZIONI MACHIAVELLI**

[www.strategicstudies.it](http://www.strategicstudies.it)



ISTITUTO ITALIANO  
DI STUDI STRATEGICI

ITALIAN INSTITUTE  
OF STRATEGIC STUDIES

*Niccolò Machiavelli*

## AUTORE

**Claudio Neri**

*Direttore del Dipartimento di Ricerca*

È docente di tecniche analitiche e di teoria dell'intelligence e consulente per organizzazioni nazionali ed estere.

È responsabile dell'Osservatorio sugli affari strategici ed internazionali dell'Istituto e del programma di ricerca sulle strategie di sicurezza nazionale. È tra i Soci Fondatori dell'Istituto.

È laureato in Giurisprudenza e specializzato in relazioni internazionali ed intelligence.



I pareri espressi in questo documento sono personali dell'autore e non rappresentano necessariamente le opinioni dell'Istituto.

Copyright © 2012

Istituto Italiano di Studi Strategici "Niccolò Machiavelli" – Roma

È vietata la riproduzione non autorizzata, anche parziale, realizzata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico.

*“L’assenza di un organismo incaricato di occuparsi stabilmente dei profili della sicurezza in modo da assistere il governo nell’assunzione delle sue decisioni in questo delicato settore costituisce una delle lacune dell’ordinamento italiano.*

*Un organismo collegiale - previsto stabilmente in base alla legge e non conseguenza di determinazioni interne all’esecutivo come quelle sperimentate nella prassi - con attribuzioni di pianificazione, preparazione, consulenza e a un tempo di raccordo con le diverse ripartizioni amministrative e con i centri di pianificazione e decisione di organizzazioni internazionali di sicurezza, e in particolare con la Nato, sembrerebbe un primo passo per rimediare alle carenze esistenti.”*

Giuseppe De Vergottini  
in *“L’Italian National Security Council”*, Liberal n° 16, 2003



## L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO STRATEGICO INTERNAZIONALE E L'ESIGENZA DI ADEGUAMENTO DELLE ARCHITETTURE ISTITUZIONALI IN MATERIA DI SICUREZZA NAZIONALE

Dalla fine della Guerra Fredda il sistema politico internazionale ha subito importanti cambiamenti.

La globalizzazione economica e sociale, la diffusione delle tecnologie e dei sistemi di comunicazione, l'emersione di attori non-statali e la redistribuzione del potere tra gli attori statuali, hanno modificato

il profilo delle minacce e dei rischi con cui gli Stati si devono confrontare<sup>1</sup>.

Lo stesso concetto di sicurezza nazionale è mutato, ampliandosi: da una sicurezza quasi esclusivamente di tipo militare e "Stato-centrica" ad una sicurezza multidimensionale e non più connessa a minacce provenienti solamente da attori

1. Secondo il governo francese: "The world has changed profoundly since the publication of the previous White Paper in 1994, in particular under the impact of globalisation. The formidable acceleration of information exchanges, the increased trade in goods and services as well as the rapid circulation of individuals, have transformed our economic, social and political environment in both positive and negative ways, as well as the paradigms of national and international security. The hierarchy of powers has changed and will continue to evolve. The world is not necessarily more dangerous, but it has become more unstable, more unforeseeable. New crises, in particular from the Middle East to Pakistan have come to the fore and have become more inter-connected.", in "The French White Paper on defence and national security", Prèsidence de la Rèpublique, pag. 2.

2. Tali cambiamenti sono ben delineati nella strategia di sicurezza nazionale elaborata dal Governo inglese e pubblicata nel 2008. "Since the end of the Cold War" - si legge nel document - "the international landscape has been transformed. The opposition between two power blocs has been replaced by a more complex and unpredictable set of relationships. Economic trends, including more open global markets, and technological trends, particularly in communications, have strengthened the connections between individuals, businesses, societies and economies (...). If the international landscape as a whole is increasingly complex and unpredictable, so too is the security landscape. No state threatens the United Kingdom directly. The Cold War threat has been replaced by a diverse but interconnected set of threats and risks, which affect the United Kingdom directly and also have the potential to undermine wider international stability. They include international terrorism, weapons of mass destruction, conflicts and failed states, pandemics, and trans-national crime. These and other threats and risks are driven by a diverse and interconnected set of underlying factors, including climate change, competition for energy, poverty and poor governance, demographic changes and globalisation (...). In the past, the state was the traditional focus of foreign, defence and security policies, and national security was understood as dealing with the protection of the state and its vital interests from attacks by other states. Over recent decades, our view of national security has broadened to include threats to individual citizens and to our way of life, as well as to the integrity and interests of the state.", in "The National Security Strategy of the United Kingdom: Security in an interdependent world", pagg. 2

e 3. L'analisi del Governo inglese è ampiamente condivisa a livello internazionale.

statuali<sup>2</sup>.

Le minacce ed i rischi del XXI secolo sono diversificati, interdipendenti e globali. Dinamismo e fluidità caratterizzano l'attuale contesto strategico nel quale ad una maggiore complessità si associa una minore prevedibilità<sup>3</sup>.

La distinzione tra sicurezza interna e sicurezza esterna tende a scomparire e con essa tendono a scomparire anche i confini tra politica estera, di difesa e di sicurezza<sup>4</sup>.

Secondo David Omand - già *Permanent Secretary and Intelligence Co-ordinator* nel governo inglese ed attualmente docente presso il King's College di Londra - tra gli elementi che caratterizzano la sicurezza nazionale del XXI secolo, contribuendo a distinguerla da quella del secolo precedente,

vi sono l'**incertezza** riguardo alla natura dei rischi con cui gli Stati dovranno confrontarsi (da qui la necessità di potenziare le capacità di analisi previsionale dei governi) e la **globalità** dei problemi che dovranno essere affrontati<sup>5</sup>. L'attuale crisi economica internazionale costituisce un esempio ed una conferma di quanto affermato da Omand secondo il quale la natura delle attuali sfide alla sicurezza nazionale rende superata, come principio organizzativo dell'apparato di governo, la tradizionale distinzione tra sicurezza interna e difesa esterna<sup>6</sup>.

Nel corso degli ultimi anni l'evoluzione del quadro strategico, quindi, ha spinto diversi governi, occidentali e non, a ripensare la pianificazione e la gestione della sicurezza nazionale.

3. Dal documento strategico inglese: "There are a number of common strands running through the threats, risks and drivers outlined in previous sections. The first is their trans-national nature; the second, the prominence of non-state actors (...). The third theme is their interdependence. Understanding those interdependencies is critical to adapting our responses, for example: the potential links between terrorism and organised crime (for example in Afghanistan); the ability of both to subvert governments or economies and cause state failure; the links between state failure and regional conflict, or between nuclear proliferation and regional conflict; and the link between the strength of the rules-based international system and the potential re-emergence of a major state-led threat to the United Kingdom. That interdependence also applies to the underlying drivers of insecurity; and it is highly complex and dynamic. Economic shocks can tip fragile societies and economies into state failure. Regional conflicts can exacerbate tensions over energy supply. The combination of demographic pressures, such as urbanisation and the growing proportion of young people, with political exclusion and a lack of economic opportunity, can create a vicious circle of economic crisis, food insecurity, political crisis, and violent extremism – feeding through into state failure or increased migration, and reinforcing continuing poverty. Poverty increases instability and the risks of conflict, increases both the likelihood and the effect of acute resource competition, and can be a driver of migration. Finally, climate change and related effects on water, energy and food security will multiply other threats and interact with other drivers of insecurity, including demographic pressures and the spread of disease." in "The National Security Strategy of the United Kingdom: Security in an interdependent world", pagg. 22 e 23.

4. Si veda "Strategie di sicurezza e modelli di difesa a confronto: i casi di Gran Bretagna, Francia e Germania", a cura di R. Alcaro, F. Chiesa, S. Silvestri, IAI – Servizio Studi del Senato della Repubblica, 2008, pagg 5 e 6.

5. Si veda: "In the National Interest: Organising Government for National Security", D. Omand, Demos Annual Security Lecture 2006, pag. 3.

6. Nel 2009 James Jones, già consigliere per la sicurezza nazionale statunitense, affermava: "We must understand the terms national security and international security are no longer limited to the ministries of defense and foreign ministries; in fact, it encompasses the economic aspects of our societies. It encompasses energy. It encompasses new threats, asymmetric threats involving proliferation, involving the illegal shipment of arms and narco-terrorism, and the like. Borders are no longer recognized and the simultaneity of the threats that face us are occurring at a more rapid pace (...). To be blunt, the institutions and approaches that we forged together through the 20th century are still adjusting to meet the realities of the 21st century", "Remarks by National Security Adviser Jones at the 45th Munich Conference on Security Policy", 8 february 2009, disponibile presso: <http://www.cfr.org/publication/18515/>.

Sia da un punto di vista culturale<sup>7</sup> che da un punto di vista organizzativo. Tali governi riconoscono, infatti, che le istituzioni e le procedure create per garantire la sicurezza durante la Guerra Fredda devono essere riviste ed aggiornate alla luce dei mutati scenari strategici.

Riferendosi alla situazione statunitense Leon Fuerth - già consigliere per la sicurezza nazionale del vice Presidente statunitense Al Gore (1993 – 2000) ed attualmente docente di Affari Internazionali presso la George Washington University – scriveva nel 2006<sup>8</sup>:

*“The current organizational basis for conducting national security affairs is a legacy from the early Cold War. Because we now face a radically different constellation of problems, it follows that the strategy and management systems we use for dealing with them must be significantly readjusted (...). At present, our processes of government are still tuned to distinctions between domestic and foreign policy; domestic and international economic issues; external and internal security; and near term and long-range planning. These distinctions may be comforting to those who grew up with them, but*

*they are major impediments to a full understanding of our circumstances and to comprehensive action for dealing with them. Sacrosanct substantive and bureaucratic boundaries must be effaced. The divide between domestic and external policy has to be bridged. The linkages between economic and traditional forms of security must be addressed.”*

*In sintesi: nuove minacce e nuovi rischi rendono necessario un adeguamento dell'architettura istituzionale di vertice in materia di sicurezza nazionale, una riforma delle strutture e delle procedure al fine di garantire coerenza ed efficienza nell'azione di governo, flessibilità e capacità di adattamento a mutamenti, anche repentini, all'interno di scenari di sicurezza caratterizzati da un'altissimo livello di volatilità.*

7. Sull'importanza di un cambiamento culturale nel modo di gestire la sicurezza nazionale si veda “Reforming the culture of national security: vision, clarity, and accountability”, Markle Foundation, 2009. In particolare, a pagina 3: “Weaknesses in the national security apparatus, including stovepiping, inefficient communication, deleterious competition, and overlapping lines of authority, are problems of culture rather than bureaucracies. Refashioning and reorganizing government is often proposed as a solution to institutional breakdowns in the national security process. Structural fixes, however, do not address the underlying and essential issues that arise when expertise and specialization are seen as elements of differentiation and divisiveness rather than as potentially unifying factors. Nor can structural remedies provide an atmosphere that is conducive to interagency trust, collaboration, and a unified sense of mission. Many of the problems found in the national security apparatus may be understood as requiring more than structural solutions such as reorganizing lines of authority, consolidating functions, and creating or eliminating agencies. Improvement will necessitate leadership, strong accountability measures, and organizational changes. While structural changes can have an effect on some problems, the specific obstacles of stovepiping, communication, deleterious competition, and overlapping lines of authority are recurring in nature and often endure despite structural fixes. Moreover, structural changes are costly in both time and political capital (...).”

8. “Strategic Myopia”, Leon Fuerth, in The National Interest, Spring 2006, pag. 57.



## INTEGRAZIONE E CENTRALIZZAZIONE COME PRINCIPI CARDINI DEI PROCESSI DI RIFORMA

Negli ultimi anni molti governi, seguendo l'esempio degli Stati Uniti<sup>9</sup>, hanno formulato e pubblicato strategie di sicurezza nazionale<sup>10</sup>.

Alla base di tali strategie vi è l'idea che sicurezza ed interesse nazionale possano essere tutelati solo superando la dicotomia tra sicurezza interna e sicurezza esterna, utilizzando in modo coerente ed integrato tutti gli strumenti (di polizia, militari, diplomatici, economici, ecc.) a disposizione dello Stato.

Un'analisi di tali strategie ci consente di individuare alcuni importanti elementi comuni<sup>11</sup> permettendoci di comprendere meglio quali soluzioni, anche istituzionali, i governi abbiano adottato per migliorare il c.d. "national security decision-making".

In primo luogo in tutti i documenti strategici viene data una **definizione, implicita o esplicita, di sicurezza nazionale**<sup>12</sup>.

Per il governo olandese, ad esempio, essa consiste nel proteggere i cinque interessi vitali del Paese<sup>13</sup>: sicurezza territoriale, sicurezza economica, sicurezza ecologica, sicurezza fisica e stabilità socio-politica. La sicurezza nazionale è, quindi, a rischio quando "*vital interests of our state and/or our society are threatened to such an extent that it might lead to societal disruption*"<sup>14</sup>.

Per il governo inglese l'obiettivo della strategia di sicurezza nazionale è la salvaguardia della nazione, della prosperità e del "way of life" dei cittadini<sup>15</sup>.

9. La National Security Strategy è un documento predisposto periodicamente dal governo degli Stati Uniti e presentato al Congresso in base al Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986. Nel documento vengono esaminate le principali questioni attinenti alla sicurezza del Paese e vengono illustrate le strategie che il governo intende seguire per garantire la sicurezza nazionale.

10. Tra il 2001 ed il 2011 hanno pubblicato documenti strategici di sicurezza nazionale: l'Australia, l'Austria, il Canada, la Finlandia, la Francia, l'Olanda, il Regno Unito, la Russia, la Serbia, la Spagna, Singapore, gli Stati Uniti. L'elenco non è esaustivo. Per maggiori informazioni sulle strategie di sicurezza nazionale si vedano: "How Nation-States Craft National Security Strategy Documents", Alan G. Stolberg, US Army War College - Strategic Studies Institute; "National Security Policy", Background, DCAF – Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces.

11. Per un'analisi più approfondita si rimanda al documento "Le strategie di sicurezza nazionale" (titolo provvisorio), di Claudio Neri, Edizioni Machiavelli, di prossima pubblicazione.

12. Per maggiori informazioni sull'evoluzione del concetto di sicurezza nazionale si veda: "The Idea of National Security: What Use is it to Policymakers", Hugh White, National Security College Occasional Paper n°3.

13. "National security strategy and work programme 2007-2008", Ministry of Interior and Kingdom Relations, pagg. 16 – 17.

14. Ivi, pag. 15.

15. "The National Security Strategy of the United Kingdom: Security in an interdependent world", pag. 3: "The aim of this first National Security Strategy is to set out how we will address and manage this diverse though interconnected set of security challenges and underlying drivers, both immediately and in the longer term, to safeguard the nation, its citizens, our prosperity and our way of life."

Definizione simile a quella adottata dal governo francese per il quale “*La stratégie de sécurité nationale a pour objectif de parer aux risques ou menaces susceptibles de porter atteinte à la vie de la nation*”<sup>16</sup>.

In secondo luogo, le strategie sono generalmente il prodotto di un processo analitico, variamente articolato, che **ad un’analisi del contesto strategico internazionale abbina una valutazione sull’efficienza dei processi e delle strutture di sicurezza nazionale di quel dato Paese**. Si esaminano fattori, drivers e trends strategici, si traccia un quadro dei rischi e delle minacce nel medio-lungo termine ed, infine, si testa l’adeguatezza del sistema di sicurezza nazionale alle attese sfide future.

In tal senso grande importanza viene data da molti governi alle riforme organizzative e procedurali volte al miglioramento delle capacità di gestione della sicurezza nazionale.

Gran Bretagna e Francia, ad esempio, hanno avviato negli ultimi anni una revisione delle proprie strutture istituzionali di vertice con l’obiettivo di rendere più efficiente il processo

decisionale **sviluppando - o comunque potenziando - le capacità di analisi, previsione e pianificazione strategica integrata**.

Molto interessanti sono le conclusioni cui è arrivato nel 2007 il governo olandese il quale, servendosi di una metodologia analitica allora innovativa per il settore, ha formulato la propria strategia di sicurezza nazionale<sup>17</sup>:

*“Threats to our security are changing and becoming ever more intertwined.*

*Relatively minor threats can through increasing interdependencies lead to societal disruption. Answers to existing and new threats can therefore no longer be formulated and implemented by a single ministry or organisation. We need an integrated and coherent approach that can look beyond current threats. Planning and policy should no longer be primarily based on individual (known) threats, but on the extent to which overall national security is or can be threatened.”*

16. “Défense et Sécurité nationale: Le Livre Blanc”, pag. 62.

17. “National Security: Strategy and Work Programme 2007 – 2008”, pag. 9. Sull’importanza di un approccio olistico alla sicurezza nazionale si veda anche “Spain in the 21st Century: The Case for a National Security Strategy”, Charlie Edwards, ARI 91/2008, pag.6: “The risks associated with the lack of a holistic approach by government to national security were recently identified by the Netherlands national security strategy steering group, many of which can be applied directly to the British system of government, including:

- The lack of a suitable framework. Current national security policy is also fragmented and compartmentalised, which stands in the way of adequate proactive policy development.
  - Failure to recognise the initial signs or early warnings. Threats or hazards may come from unexpected sources –this is not to say the latter may be prevented entirely but the capacity to distinguish and recognise such signs could be increased–.
  - Deficient risk analysis and identification –though this is becoming a central plank of the British government’s protective security and resilience planning–.
  - Insufficient opportunity to prioritise.
  - Leadership. Structures are fairly well organised for an adequate approach to large and small-scale incidents in the response phase. The current British approach, for example, is to convene meetings of senior officials and ministers in the Civil Contingencies Committee colloquially referred to as COBR (Cabinet Office Briefing Rooms). Members vary according to the issue being dealt with and a diverse set of issues is discussed. It is seen as a model of how effective government coordination in a crisis can be, especially in the definition of strategic goals, options and risk appraisal, and the allocation of work to secure those goals.
- Conclusion: There can be no greater role for government than the protection and safety of its citizens. But managing national security without a strategy is like running an orchestra without a musical score: a recipe for an ill-coordinated and out-of-tune response. A national security strategy is not a panacea for joined-up government, and there are limitations to strategy: a strategy by no means renders national security invulnerable to threats. Nor does a strategy eradicate all risks. It would, however, enable the government to communicate clearly concerning its ability and inability to safeguard national security.”

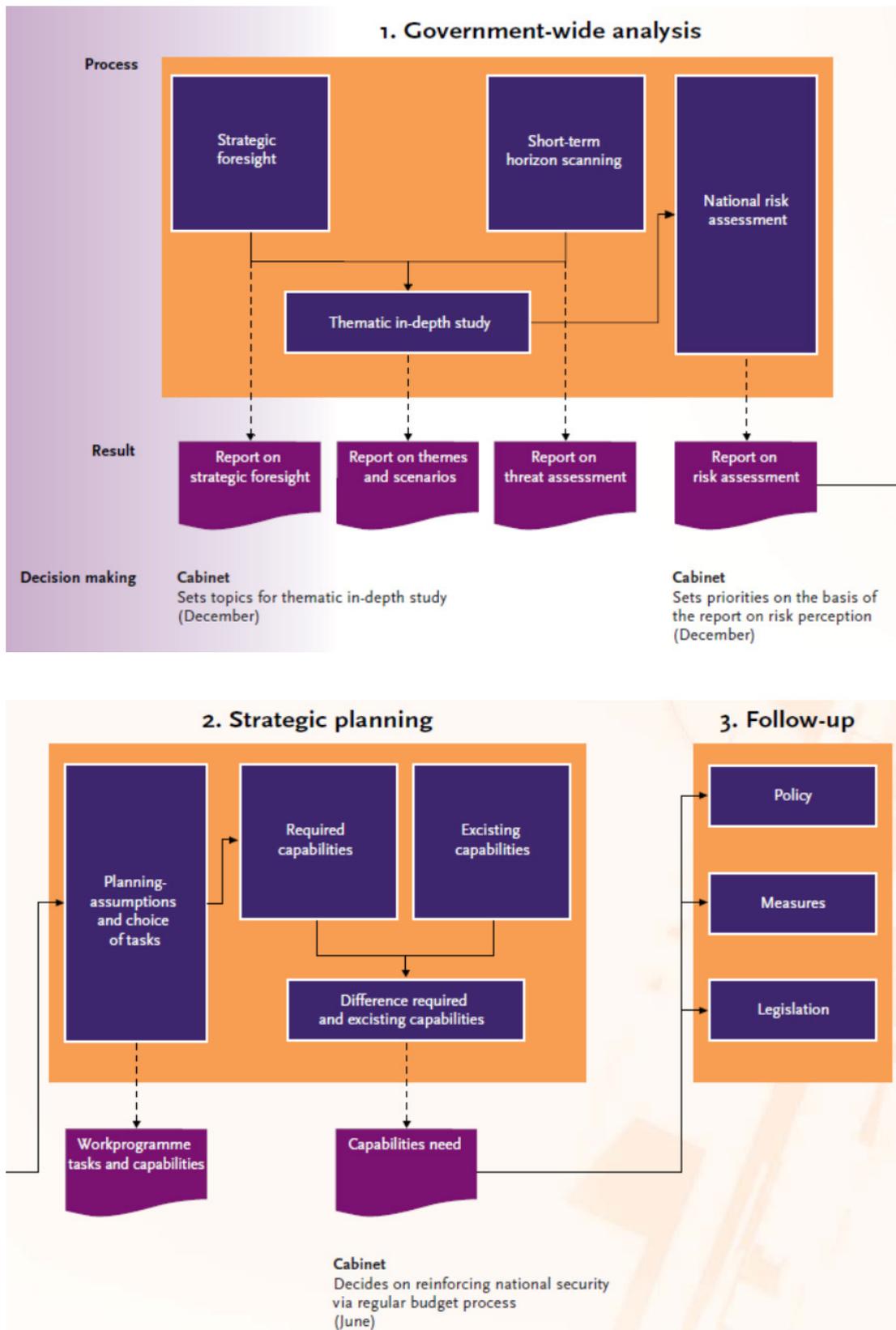


Figure 1 - 2: Le figure illustrano la metodologia adottata dal governo olandese per l'elaborazione della propria strategia di sicurezza nazionale: National Security Working Method, tratto da "National Security: Strategy and Work Programme 2007 – 2008", pagg. 20 – 21.

A conclusioni simili è giunta nel 2009 un'importante commissione di studio statunitense denominata "Project on National Security Reform"<sup>18</sup>. Dopo aver esaminato l'ambiente strategico ed il tipo di sfide con cui si dovranno confrontare in futuro gli Stati Uniti la commissione ha condotto un'approfondita review dell'apparato di sicurezza nazionale. Le conclusioni sono chiare: l'apparato di sicurezza nazionale, per come è strutturato attualmente, è inadeguato alle minacce del XXI secolo per mancanza della capacità di integrazione. Scrivono gli esperti del PNSR<sup>19</sup>:

*"The national security system faces twenty-first century challenges but it is far from being a twenty-first century organization. The increasingly complex and dynamic security environment puts a premium on what our current system does least well: rapid, effective integration of diverse competencies to address multiple problem sets. Problems must be solved concurrently rather than sequentially, and with proper appreciation for their manifold interrelationships (...).*

*These security environment is producing numerous, subtle, constantly evolving security challenges and opportunities that require careful integration of multiple department and agency efforts and that defy periodic central management (...). The national security system was not designed to deal with problems that*

*require the rapid integration of diverse capabilities across multiple departments and agencies.*

*Complex contingencies and other nonstate security challenges require the integration of multiple disciplines and capabilities not resident in a single agency or department."*

Il sistema di sicurezza nazionale statunitense, frutto della Guerra Fredda, non permette alla leadership di Washington di formulare una coerente strategia nazionale<sup>20</sup>. Solo integrando gli strumenti a disposizione (Forze Armate, Intelligence, diplomazia, ecc.) e centralizzando il processo decisionale sarà possibile rendere il "national security system" efficiente ed in grado di sostenere le sfide future.

*Insintesi: l'integrazione e la centralizzazione costituiscono i due principi fondamentali alla base dei più recenti processi di riforma dei sistemi di sicurezza nazionale, soprattutto nell'ambito del vertice decisionale politico-strategico.*

*Le politiche di sicurezza nazionale devono essere pensate e pianificate dal governo nel suo complesso più che dai singoli dicasteri ed a tal fine, negli ultimi anni, diversi Stati, ispirandosi al modello del Consiglio di Sicurezza Nazionale statunitense, hanno creato a livello centrale organismi il cui compito è quello di integrare e coordinare le politiche estera, di difesa e di sicurezza.<sup>21</sup>*

18. Il Project on National Security Reform (PNSR) è stato un complesso ed articolato progetto di studio che ha coinvolto per oltre due anni più di trecento tra analisti, funzionari della sicurezza nazionale, esperti e ricercatori. Finanziato dal Congresso degli Stati Uniti oltre che da fondazioni e centri studi privati, il PNSR ha svolto quella che, a parere di chi scrive, è stata l'analisi più approfondita del sistema di sicurezza nazionale statunitense dal 1947 ad oggi giungendo, infine, alla conclusione che tale sistema è inadeguato alle future sfide strategiche.

19. "Forging a New Shield", Final Report, Project on National Security Reform, pagg. 569 e 572.

20. Ivi, pag. i.

21. "Security sector reform more broadly defined has political, military, economic, policing, juridical, communications, financial, foreign policy, and intelligence components, all of which are interrelated (...). In many countries, problems arise because of stove-piping among the various organisations and bodies with responsibility for these sectors. Organisations may not be aware of each other's policies and behaviour, and senior decision-makers may find themselves in the dark about the activities of other branches and agencies of their own government. This can have significant negative repercussions.

One solution to this challenge is the creation of overarching (or centralised) structures that consolidate and co-ordinate various aspects of national security decision-making; effective security sector reform demands co-ordinated action and the integration of a wide range of security-related policy, legislative, structural and oversight issues.

These centralised structures may be called upon to co-ordinate policy, to implement policy, or simply to assess and advise – high-level political commitment and awareness are crucial to this process – but their role is always to bring the disparate parts of the security agenda together. They are, thus, a crucial component of security sector transformations, both as the target of change (or creation) and the drivers of change", in "National Security Decision-Making Structures and Security Sector Reform", Susanna Bearne, RAND EUROPE, pagg. 1 – 2.



## IL CONSIGLIO DI SICUREZZA NAZIONALE: L'ESPERIENZA STATUNITENSE

Nel processo decisionale di vertice statunitense il **National Security Council** (NSC) è centrale e costituisce il principale foro nel quale il Presidente esamina le questioni di politica estera e di sicurezza nazionale assieme ai suoi consiglieri e ministri. Il Consiglio di Sicurezza Nazionale svolge, inoltre, un'importante funzione di coordinamento interministeriale nella fase di implementazione delle decisioni adottate dal Presidente.

L'NSC è stato creato nel 1947 tramite il *National Security Act*<sup>22,23</sup>, nell'ambito di un'ampia ristrutturazione<sup>24</sup> dell'apparato di sicurezza nazionale, introducendo un'importante

innovazione istituzionale nel sistema statunitense all'insegna del coordinamento e dell'integrazione tra forze armate, intelligence e diplomazia.

Il ruolo dell'NSC nel processo decisionale nonché la stessa composizione del Consiglio e della sua struttura di staff sono mutati e si sono evoluti nel corso degli anni<sup>25</sup>. Il *National Security Act* ed i suoi successivi emendamenti, difatti, non specificano in dettaglio l'organizzazione ed i processi del c.d. "*National Security Council system*", lasciando che sia il Presidente in carica a configurarlo sulla base delle proprie esigenze<sup>26</sup>.

22. Col *National Security Act* del 1947 venne effettuata, all'alba della Guerra Fredda, una consistente riorganizzazione degli apparati della difesa e della sicurezza nazionale americana. In particolare, il *National Security Act* istituì la *Central Intelligence Agency*, il *National Security Council* e fuse il Dipartimento della Guerra con il Dipartimento della Marina creando il *National Military Establishment*, successivamente denominato Dipartimento della Difesa.

23. Il *National Security Act* stabiliva nel titolo primo, sezione 101: "(a) ... The function of the Council shall be to advise the President with respect to the integration of domestic, foreign, and military policies relating to the national security so as to enable the military services and the other departments and agencies of the Government to cooperate more effectively in matters involving the national security (...). (b) In addition to performing such other functions as the President may direct, for the purpose of more effectively coordinating the policies and functions of the departments and agencies of the Government relating to the national security, it shall, subject to the direction of the President, be the duty of the Council: (1) to assess and appraise the objectives, commitments, and risks of the United States in relation to our actual and potential military power, in the interest of national security, for the purpose of making recommendations to the President in connection there with; and (2) to consider policies on matters of common interest to the departments and agencies of the Government concerned with the national security, and to make recommendations to the President in connection therewith (...). (d) The Council shall, from time to time, make such recommendations, and such other reports to the President as it deems appropriate or as the President may require."

24. "At the end of World War II, Congress sought to pass legislation that would, in part, reorganize the conduct of national security affairs for the U.S. government to ensure that a surprise attack upon the United States, such as that inflicted at Pearl Harbor, would never again occur. President Harry S. Truman supported some kind of reorganization (...) Truman supported Congress's desire to establish a permanent, centrally managed intelligence community and a unified Department of Defense. But Congress also wanted an apparatus in the Executive Branch to ensure integration and coordination of policies across departments and agencies and to advise the president on national security interests. As a result of Pearl Harbor, but also in reaction to President Roosevelt's highly personalized management of policy during World War II, Congress established a formal national security structure that was codified in the *National Security Act of 1947*", in "The *National Security Policy Process: The National Security Council and Interagency System*", Alan G. Whittacher, *The White House*, pagg 6 – 7.

25. Per maggiori informazioni si vedano: "Flawed by Design: The Evolution of the CIA, JCS and NSC", Amy B. Zegart, *Stanford University Press*; "Fateful Decisions: Inside the National Security Council", K. F. Inderfurth e L. K. Johnson, *Oxford University Press*; "Managing National Security Policy: The President and the Process", W. W. Newmann, *University of Pittsburgh Press*; "The *National Security Policy Process: The National Security Council and Interagency System*", AA.VV, *Industrial College of the Armed Forces, National Defense University, U.S. Department of Defense*.

26. Scrive Richard A. Best Jr: "The changeable nature of its organization and its designation as an advisory body to the President also meant that the NSC was a malleable organization, to be used as each President saw fit. Thus, its use, internal substructure, and ultimate effect would be directly dependent on the style and wishes of the President.", "The *National Security Council: An Organizational Assessment*", Richard A. Best Jr, *Congressional Research Service Report for Congress*, pag. 8.

LA COMPOSIZIONE DEL NATIONAL SECURITY COUNCIL

Composizione funzioni dell'attuale *National Security Council* sono state fissate dal Presidente Obama il 13 febbraio 2009 nella *Presidential Policy Directive 1* (PPD 1)<sup>27</sup>.

Da un punto di vista organizzativo il Consiglio di Sicurezza Nazionale è composto da una serie di comitati e di gruppi di lavoro interministeriali strutturati gerarchicamente su più livelli: il Consiglio propriamente detto, un comitato interministeriale (il *Principals Committee*) in cui siedono i ministri, un comitato interministeriale (il *Deputies Committee*) in cui siedono vice-ministri e/o sottosegretari, una serie di gruppi interministeriali di lavoro (i *Policy Coordination Committees*) composti da esperti e/o funzionari provenienti dalle varie amministrazioni. Vi è, infine, una struttura di staff (o segretariato) organizzata in uffici/divisioni e denominata **National Security Staff**.

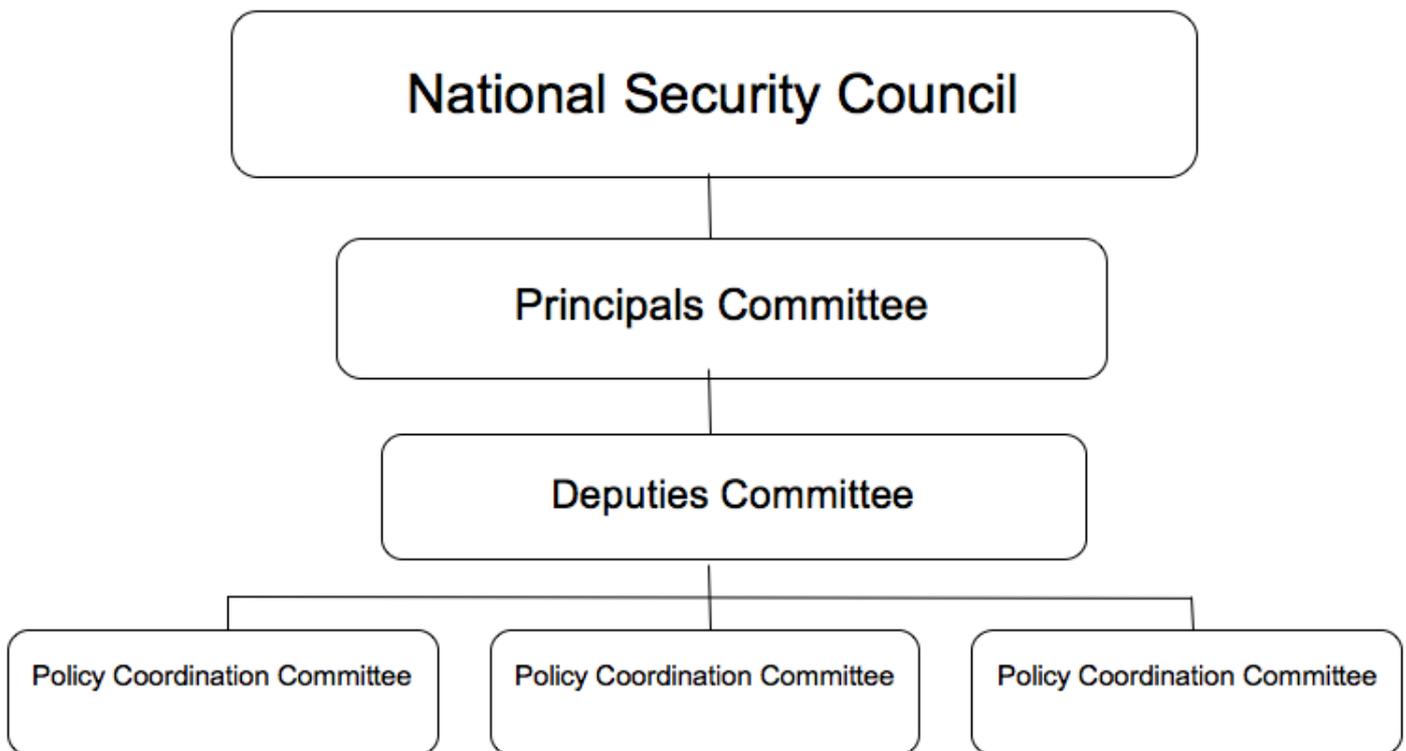


Figura 3: L'organizzazione del Consiglio di Sicurezza Nazionale americano.

27. "The National Security Council (NSC) shall be the principal forum for consideration of national security policy issues requiring Presidential determination. The functions, membership, and responsibilities of the NSC shall be as set forth in the National Security Act of 1947, as amended, and this Presidential Policy Directive. The NSC shall advise and assist me in integrating all aspects of national security policy as it affects the United States -- domestic, foreign, military, intelligence, and economic (in conjunction with the National Economic Council). Along with its subordinate committees, the NSC shall be my principal means for coordinating executive departments and agencies in the development and implementation of national security policy.

The NSC shall have as its members the President, Vice President, Secretary of State, Secretary of Defense, and Secretary of Energy, as prescribed by statute. In addition, the membership of the NSC shall include the Secretary of the Treasury, the Attorney General, the Secretary of Homeland Security, the Representative of the United States of America to the United Nations, the Assistant to the President and Chief of Staff (Chief of Staff to the President), and the Assistant to the President for National Security Affairs (National Security Advisor). The Director of National Intelligence and the Chairman of the Joint Chiefs of Staff, as statutory advisers to the NSC, shall attend NSC meetings. The Counsel to the President shall be invited to attend every NSC meeting, and the Assistant to the President and Deputy National Security Advisor shall attend every meeting, and serve as Secretary (...)" . Il documento è disponibile presso: <http://www.fas.org/irp/offdocs/ppd/ppd-1.pdf>.

Il **National Security Council** costituisce il livello più elevato del sistema. Alle sedute, oltre ai membri designati dalla legge e dalle apposite direttive presidenziali, possono partecipare anche altri soggetti eventualmente invitati dal Presidente.

Fino all'11 settembre 2001 gli incontri formali del Consiglio di Sicurezza Nazionale non sono stati frequenti. I Presidenti, infatti, hanno spesso preferito far ricorso a consultazioni informali con funzionari ed esperti o ad attività articolate su comitati interministeriali costituiti "ad hoc".

Dopo l'attacco alle Torri Gemelle, invece, il Presidente G.W. Bush ha fatto un costante ricorso alle sedute formali del Consiglio di Sicurezza Nazionale per la pianificazione politico-strategica della c.d. "Guerra al Terrorismo", per le operazioni militari in Afghanistan ed Iraq e per la riorganizzazione degli apparati di sicurezza.

Il **Principals Committee** (PC) è presieduto dal Consigliere per la Sicurezza Nazionale ed è costituito dagli stessi membri che siedono nel Consiglio di Sicurezza Nazionale meno il Presidente ed il vice Presidente.

Il PC si riunisce frequentemente per discutere ed analizzare le questioni di sicurezza nazionale, per rivedere e coordinare le *policy recommendations* sviluppate dai gruppi di lavoro interministeriali (vedi infra), dai Ministeri e dalle Agenzie governative, per implementare le direttive presidenziali e per verificarne i risultati.

Dato il poco tempo a disposizione del Presidente, la funzione principale del PC è quella di preparare le sedute del *National Security Council* assicurando che vi sia pieno consenso tra i dipartimenti e le agenzie governative<sup>28</sup> sulle opzioni

di *policy* presentate al Presidente, oltre che sulle sue decisioni.

Il **Deputies Committee** (DC) opera gerarchicamente al di sotto del *Principals Committee*. E' presieduto dal vice Consigliere per la Sicurezza Nazionale ed è costituito dai vice ministri/ vice direttori dei ministeri e delle agenzie che sono rappresentate nel *National Security Council* e nel *Principals Committee*.

Il compito principale del *Deputies Committee* consiste nel dirigere e coordinare il lavoro del gruppi interministeriali, assicurandosi che le questioni da sottoporre ai livelli superiori (*National Security Council* e *Principals Committee*) siano state correttamente analizzate.

Nel sistema del Consiglio di Sicurezza Nazionale il *Deputies Committee* occupa un ruolo centrale nella preparazione dei dossier e, quindi, nel processo di formazione delle decisioni presidenziali.

Al di sotto del *Deputies Committee* vi sono i gruppi di lavoro interministeriali, i **Policy Coordination Committees** (PCCs), organizzati o su base regionale o su base tematica/funzionale<sup>29</sup>.

Composti da funzionari ed esperti dei vari dipartimenti ed agenzie, i PCCs svolgono il grosso del lavoro di coordinamento interministeriale. Sono, inoltre, responsabili dell'implementazione e della supervisione delle politiche di sicurezza nazionale quando queste coinvolgono più di un dipartimento o agenzia<sup>30</sup>.

Il ruolo di ciascun PCC varia di amministrazione in amministrazione sulla base dell'autorità e delle responsabilità delegate dai livelli superiori del sistema del Consiglio di Sicurezza Nazionale.

28. "The PC's mission is to ensure that, as much as possible, policy decisions brought to the President reflect a consensus within the departments and agencies. If the process works as intended, the President does not have to spend time on uncoordinated policy recommendations and can focus on high level problems and those issues upon which the departments and agencies could not reach a consensus.", in "The National Security Policy Process: The National Security Council and Interagency System", pag. 25.

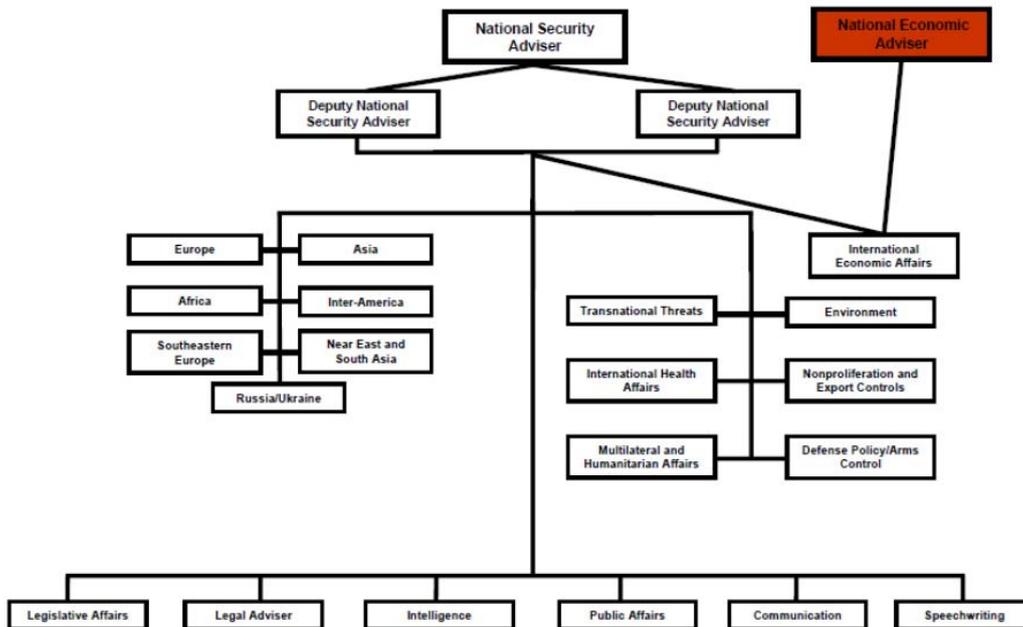
29. Per un elenco dei PCCs si veda: "The National Security Policy Process: The National Security Council and Interagency System", pag. 15.

30. "Policy Coordination Committees (PCC) are responsible for a range of national security issues that cut across the responsibilities of Executive Branch departments and agencies (...).PCC work is different than that performed in the departments or agencies. Departmental or agency planning focuses on achieving agency objectives on a regional and operational level. Coordination is focused on departmental ways and means and is based upon internal agency doctrine and processes. Contentious issues are resolved internally at senior levels. PCC planning is focused more on advance planning at the political and strategic level. PCCs do the "heavy lifting" in analyzing policy issues and developing policy options and recommendations that provide policy-makers with flexibility and a range of options that are politically acceptable and minimize the risk of failure. Interagency groups also must develop policy options that advance U.S. interests through coordinated actions often involving many departments and agencies. An effective interagency process reduces the complexity of the policy decisions and focuses the planning on mission success factors. This means that policy planning must integrate desired policy aims and synchronize the efforts of the different departments and agencies.", ivi, pagg. 28 – 29.

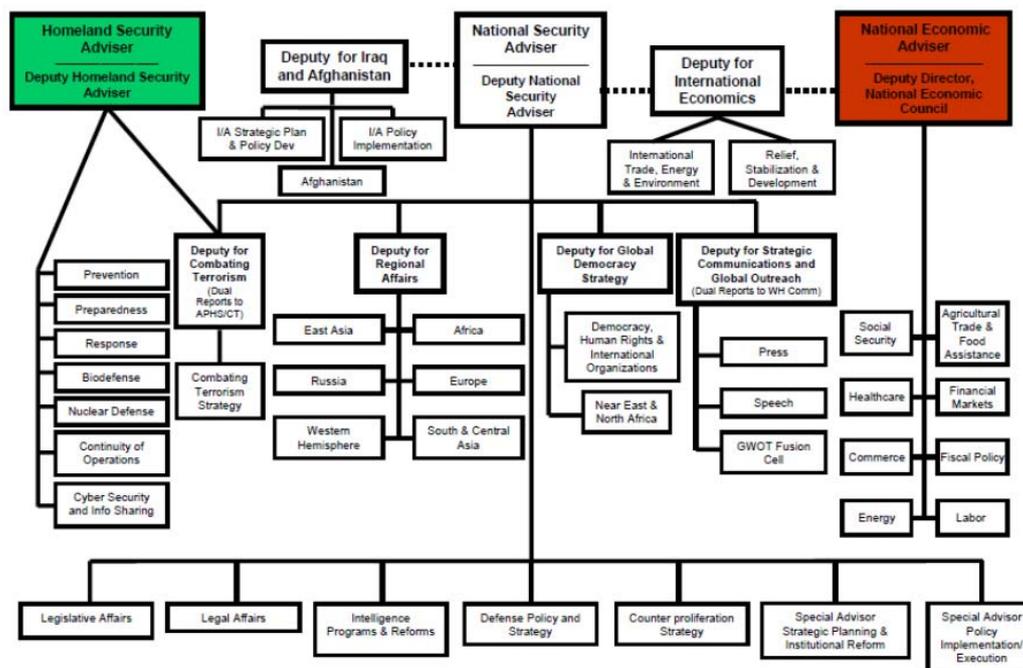
Il National Security Council è, infine, dotato di una **struttura di staff** (National Security Staff o NSS) che dipende direttamente dal Consigliere per la Sicurezza Nazionale ed è composta da esperti esterni alla pubblica amministrazione (generalmente provenienti dal mondo accademico e da think tanks) di nomina politica e da funzionari militari e civili distaccati da altre amministrazioni<sup>31</sup>.

Il NSS è organizzato in uffici ciascuno dei quali con un focus regionale o tematico/funzionale. Come il Consiglio ed i suoi comitati anche il *National Security Staff* è stato soggetto a cambiamenti strutturali nel corso degli anni. Ogni amministrazione, infatti, ha organizzato il segretariato secondo le proprie esigenze e priorità anche in base al contesto strategico nel quale si è trovata ad operare.

### Clinton NSC 2000



### Bush NSC 2008



31. Il personale di staff cambia con una certa frequenza (in media ogni due/quattro anni) e ciò costituisce uno dei problemi riscontrati nel funzionamento del segretariato. La mancanza di una propria burocrazia, a causa del continuo ricambio, ha, infatti, impedito la stratificazione di una “memoria istituzionale”.

Nel corso degli anni il numero dei funzionari è costantemente cresciuto (cfr. tabella sotto) ed il National Security Staff si è progressivamente ampliato arrivando a contare nel dicembre 2008, escludendo il personale amministrativo, circa 100 elementi.

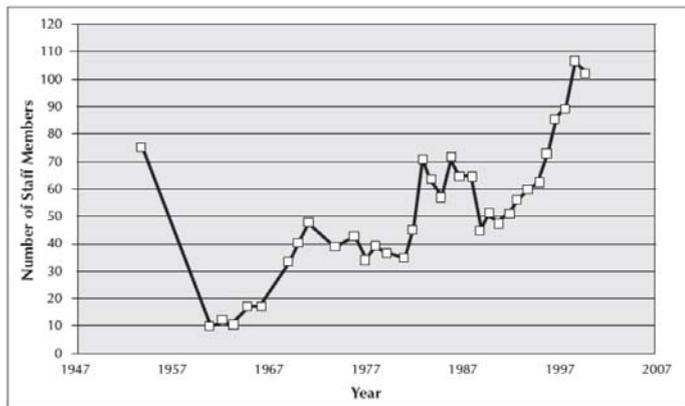


Figura 6: Il personale di staff dell'NSC nel corso degli anni  
Fonte: [http://www.brookings.edu/~media/Projects/nsc/Graph\\_of\\_the\\_NSC\\_Staff\\_Size\\_per\\_Year.PDF](http://www.brookings.edu/~media/Projects/nsc/Graph_of_the_NSC_Staff_Size_per_Year.PDF)

Nel corso degli anni il numero dei funzionari è costantemente cresciuto (cfr. tabella sopra) ed il National Security Staff si è progressivamente ampliato arrivando a contare nel dicembre 2008, escludendo il personale amministrativo, circa 100 elementi.

## IL CONSIGLIERE PER LA SICUREZZA NAZIONALE

Il **National Security Advisor** (NSA) è il consigliere personale del Presidente e ne gestisce quotidianamente gli affari di sicurezza nazionale. In particolare, l'NSA deve assicurarsi che il Presidente disponga di tutte le informazioni necessarie, che siano identificate tutte le opzioni possibili e valutati i rischi connessi a ciascuna di esse. Deve, inoltre, garantire che i componenti del *National Security Council* siano correttamente coinvolti nel processo decisionale.

Il Consigliere svolge un ruolo fondamentale nella gestione del processo di coordinamento ed integrazione che caratterizza il c.d. "*National Security*

*Council system*" ed ha il compito di stabilire le priorità tra le questioni che devono essere sottoposte all'attenzione del Presidente.

Nel 1987 la cosiddetta Commissione Tower<sup>32</sup> stabilì che:

*"The role of the National Security Advisor, like the role of the NSC staff itself, has in large measure been a function of the operating style of the President. Notwithstanding, the National Security Advisor has come to perform, to a greater or lesser extent, certain functions which appear essential to the effective discharge of the President's responsibilities in national security affairs.*

- *He is an "honest broker" for the NSC process. He assures that issues are clearly presented to the President; that all reasonable options, together with an analysis of their disadvantages and risks, are brought to his attention; and that the views of the President's other principal advisors are accurately conveyed.*
- *He provides advice from the President's vantage point, unalloyed by institutional responsibilities and biases. Unlike the Secretaries of State or Defense, who have substantial organizations for which they are responsible, the President is the National Security Advisor's only constituency.*
- *He monitors the actions taken by the executive departments in implementing the President's national security policies. He questions whether these actions are consistent with Presidential decisions and whether, over time, the underlying policies continue to serve U.S. interests.*
- *He assumes a special role in crisis management. The rapid pace of developments during crises often draws the National Security Advisor into an even more active role of advising the President on the implications for national security of unfolding events. He fulfills the need for prompt and coordinated action under*

32. Il primo dicembre del 1986 il Presidente degli Stati Uniti Ronald Reagan istituì una commissione d'inchiesta - detta anche Commissione Tower - per far luce sulla vicenda c.d. "Iran-Contras". La Commissione esaminò e valutò in profondità le attività del National Security Council.

*Presidential control (often with secrecy being essential) and in communicating Presidential needs and directives to the departments and agencies of the Executive Branch.*

- *He reaches out for new ideas and initiatives that will give substance to broad Presidential objectives for national security.*
- *He keeps the President informed about international events and developments in the Congress and the Executive Branch that affect the President's policies and priorities.*"<sup>33</sup>

Il peso che il Consigliere per la Sicurezza Nazionale ha all'interno del processo decisionale non è costante ma dipende da diversi fattori. In particolare, dallo stile decisionale del Presidente, dai rapporti di forza all'interno dell'amministrazione e dal modo in cui il Consigliere stesso interpreta il proprio ruolo<sup>34</sup>.

Nel corso degli anni, comunque, il NSA ha assunto una posizione di primo piano nel policy-making del governo statunitense<sup>35</sup>.



*In sintesi: il National Security Council statunitense è un'organizzazione complessa, programmata per la gestione di un processo strutturato in due fasi.*

*Nella prima fase il NSC raccoglie, seleziona ed integra le informazioni necessarie al Presidente degli Stati Uniti provenienti dalle amministrazioni. Nella seconda fase il NSC verifica che le direttive presidenziali siano state correttamente implementate.*

*Il Consiglio per la Sicurezza Nazionale è, in un certo senso, un 'facilitatore burocratico' al servizio del Presidente il quale se ne serve per guidare il complesso apparato della sicurezza nazionale statunitense.*

*E' importante sottolineare come nel corso degli anni i presidenti abbiano usato il National Security Council più come mezzo attraverso il quale coinvolgere i dipartimenti e le agenzie in un processo coordinato ed integrato ("interagency process") che non come organismo di consulenza.*

33. "Organizing for National Security, Report of the President's Special Review Board, 1987", Tower, Scowcroft, Muskie, pagg. II-2, II-3.

34. Per maggiori informazioni si veda: "Managing National Security Policy: The President and the Process", W. W. Newmann, University of Pittsburgh Press; "In the Shadow of the Oval Office", I. H. Daalder e I. M. Destler, Simon & Schuster; "Fateful Decisions: Inside National Security Council", K.F. Inderfurth e L.K. Johnson, Oxford University Press.

35. "First, as can be expected of any organization that has operated for decades, the NSC has become institutionalized and even bureaucratized. The White House Situation Room, established under Kennedy, has become the focal point for crisis management. The NSC communications system, also inaugurated under Kennedy, has grown in sophistication with the advance of technology. It allows staff to monitor the overseas messages sent to and from the State Department, to have access to major intelligence material, and to communicate directly and secretly with foreign governments. Over time, these capacities, together with continuing presidential need, have built the NSC into a strong, entrenched, and legitimate presidential institution.

Second, the kinds of foreign policy issues that need to be addressed have both expanded in number and become more complex in nature. With the end of the Cold War, national security issues now involve more dimensions, each of which has proponents somewhere in the executive branch. The traditional and long-recognized dividing lines—between foreign and domestic policy, and between the high-politics issues of war and peace and the low-politics issues of social and economic advancement—have blurred. As a result, the number and type of players concerned with each issue have grown as well—placing a premium on effective organization and integration of different interests.

Of all the players in the Executive Branch, only the White House has the recognized power necessary to manage these disparate interests effectively. And within the White House, only the NSC has the demonstrated capacity to do so.", in "How National Security Advisers See Their Role", Ivo H. Daalder, in "The domestic surces of American Foreign policy", Wittkopf e McCormick, Rowman and Littlefield Publishers, 5th edition, pagg. 1 – 2.



## IL CONSIGLIO DI SICUREZZA NAZIONALE: L'ESPERIENZA BRITANNICA

L'architettura istituzionale britannica, nel campo della sicurezza nazionale, è un complesso ed articolato insieme di agenzie, ministeri e comitati.

Negli ultimi anni i governi di Londra hanno intrapreso un percorso di riforma del processo decisionale di vertice in materia di sicurezza nazionale. Passaggi importanti di tale percorso sono stati: 1) la pubblicazione, nel marzo del 2008<sup>36</sup>, del primo documento strategico di sicurezza nazionale<sup>37</sup>, aggiornato nel 2009<sup>38</sup> ed infine rivisto nel 2010 con la pubblicazione di un secondo documento<sup>39</sup>; 2) l'istituzione, nel maggio del 2010, di un Consiglio per la

sicurezza nazionale; 3) la pubblicazione, nell'ottobre dello stesso anno, di una "Strategic Defence and Security Review"<sup>40</sup>.

Anche in Gran Bretagna, così come negli Stati Uniti, si è optato per un approccio integrato alla pianificazione ed alla gestione della sicurezza nazionale puntando sul potenziamento delle capacità analitiche e previsionali di medio e lungo termine.

Già nel luglio del 2007, il governo inglese aveva istituito il **Cabinet Committee on National Security, International Relations and Development** (NSID), un comitato interministeriale presieduto dal Primo Ministro

36. "The National Security Strategy of the United Kingdom: Security in an Interdependent World", disponibile presso: <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm72/7291/7291.pdf>.

37. "Inside government, we will develop a more integrated approach. The distinction between 'domestic' and 'foreign' policy is unhelpful in a world where globalisation can exacerbate domestic security challenges, but also bring new opportunities to tackle them. Similarly, the traditional contrast between 'hard' and 'soft' power obscures recent experience of post-conflict stabilisation, which shows how success in building security depends on political and economic development. More generally, the major security challenges require an integrated response that cuts across departmental lines and traditional policy boundaries. This National Security Strategy outlines some of the ways in which our approach has become more integrated, but also identifies where we need to go further – indeed its existence is a reflection of the Government's ambition to work more closely together at home and overseas to achieve our security objectives", in "The National Security Strategy of the United Kingdom: Security in an Interdependent World", pag. 8.

38. "The National Security Strategy of the United Kingdom: security for the Next Generation", disponibile presso: <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm75/7590/7590.pdf>

39. "The National Security Strategy - A Strong Britain in an Age of Uncertainty", disponibile presso: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/resource-library/national-security-strategy-strong-britain-age-uncertainty>.

40. "The Strategic Defence and Security Review - Securing Britain in an Age of Uncertainty", disponibile presso: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/resource-library/strategic-defence-and-security-review-securing-britain-age-uncertainty>.

e composto dai ministri con competenze in materia di sicurezza nazionale<sup>41</sup>. L'NSID, che si articolava in una serie di sotto-comitati, costituiva il foro interministeriale all'interno del quale esaminare le questioni attinenti alla politica estera ed alla sicurezza del Paese.

A supporto del Comitato interministeriale operavano un **National Security Secretariat**<sup>42</sup>, inserito all'interno del Cabinet Office, ed un **National Security Forum**<sup>43</sup> (NSF).

Nel maggio 2010 l'architettura istituzionale è stata ulteriormente modificata a seguito della nomina di un **National Security Adviser** (NSA) e dell'istituzione di un **National Security Council** (NSC), quest'ultimo in sostituzione del precedente NSID.

Presieduto dal Primo Ministro, nel Consiglio per la Sicurezza Nazionale siedono,

come membri permanenti, i ministri considerati di rilevanza strategica<sup>44</sup>.

La funzione principale del *National Security Council* è l'integrazione al più alto livello delle politiche estere, di difesa e di sicurezza in modo da assicurare "direzione strategica all'agenda del governo nel campo della sicurezza nazionale"<sup>45</sup>.

Nell'ambito del Consiglio operano tre sottocomitati principali: il NSC (Threats, Hazards, Resilience and Contingencies), il NSC (Nuclear) e il NSC (Emerging Powers). Nel corso delle operazioni in Libia sono stati istituiti ed hanno operato altri due sottocomitati: il NSC (Libya)<sup>46</sup> e il NSC (Official)<sup>47</sup>. Ciascun sottocomitato è composto da membri differenti, alcuni dei quali non siedono nel Consiglio di Sicurezza Nazionale.

41. Membri di diritto erano: Secretary of State for Foreign and Commonwealth Affairs, Secretary of State for the Home Department, Chancellor of the Exchequer, Secretary of State for Justice and Lord Chancellor, Secretary of State for Health, Secretary of State for Business Enterprise and Regulatory Reform, Secretary of State for Environment, Food and Rural Affairs, Secretary of State for International Development, Secretary of State for Defence Secretary of State for Communities and Local Government, Secretary of State for Transport, Secretary of State for Children, Schools and Families, Secretary of State for Energy and Climate Change, Minister for the Cabinet Office and Chancellor of the Duchy of Lancaster, Attorney General.

42. Il segretariato, costituito nel settembre del 2008 con "l'obiettivo di supportare e consigliare il Primo Ministro ed il Comitato interministeriale su tutte le questioni di sicurezza nazionale" ha lavorato in stretto coordinamento con il Ministero degli Esteri, il Ministero della Difesa, il Ministero degli Interni, il Ministero del Tesoro, i Servizi di Intelligence e, all'interno dell'Ufficio di Gabinetto, con il Directorate of Security and Intelligence e con il Civil Contingencies Secretariat.

Il Segretariato era articolato in due uffici: "Strategia" e "Crisis Management". Il primo, con responsabilità per l'implementazione della strategia di sicurezza nazionale, supportava il National Security Forum e consigliava il Primo Ministro. Il secondo aveva competenze sulla gestione delle crisi nazionali.

43. Organo composto da dodici esperti, anche esterni alla pubblica amministrazione, specializzati nelle dodici principali aree della sicurezza nazionale: terrorismo internazionale, armi di distruzione di massa, Stati falliti, pandemie, criminalità organizzata, cambiamenti climatici, cambiamenti demografici, energia, povertà, Forze Armate, globalizzazione.

Scopo del Forum, introdotto dal documento strategico del 2008, era quello di inserire nel processo decisionale idee e riflessioni alternative attivando un dialogo tra le burocrazie della sicurezza ed i membri del Forum: "The Forum has been set up to provide strategic, long-term thinking. The idea is it should pinpoint areas which need development and then keep up pressure on ministers and civil servants to ensure good strategies become policy. It will not be expected to come up with quick fix solutions to breaking events – that remains the job of current heads of department in police, intelligence and government. Those heads will continue to feed their own strategic ideas into policy-making and these in turn will be fed into the new Forum so it can take into account views within as well as outside Government", da "Determining the wider dimensions of the UK's national security", RUSI Research Commentary, disponibile presso: <http://www.rusi.org/>. E' da evidenziare che la prima seduta del National Security Forum, svoltasi il 9 marzo 2009, ha avuto come oggetto l'impatto della crisi economica sulla sicurezza nazionale e la competizione per i rifornimenti energetici.

44. Attualmente tali membri sono: il vice Primo Ministro, il Cancelliere dello Scacchiere, il Ministro della Difesa, il Ministro degli Esteri, il Ministro dell'Interno, il Ministro per la cooperazione internazionale, il Ministro per l'Energia, il Ministro del Tesoro ed il Ministro per le politiche governative. Ai membri permanenti possono affiancarsi, su convocazione, altri ministri e dirigenti (Direttori dei Servizi di Intelligence, Capo di Stato Maggiore della Difesa, ecc.).

45. Da "First review of the National Security Strategy 2010", Joint Committee on the National Security Strategy, pag. 27.

46. Per maggiori informazioni sul ruolo del Consigliere per la sicurezza nazionale e del National Security Council in occasione delle operazioni militari in Libia tra il 19 marzo ed il 31 ottobre 2011 si veda: "Libya Crisis: National Security Adviser's Review of Central Coordination and Lessons Learned", disponibile presso: <http://www.number10.gov.uk/wp-content/uploads/2011/12/Lessons-Learned-30-Nov.pdf>.

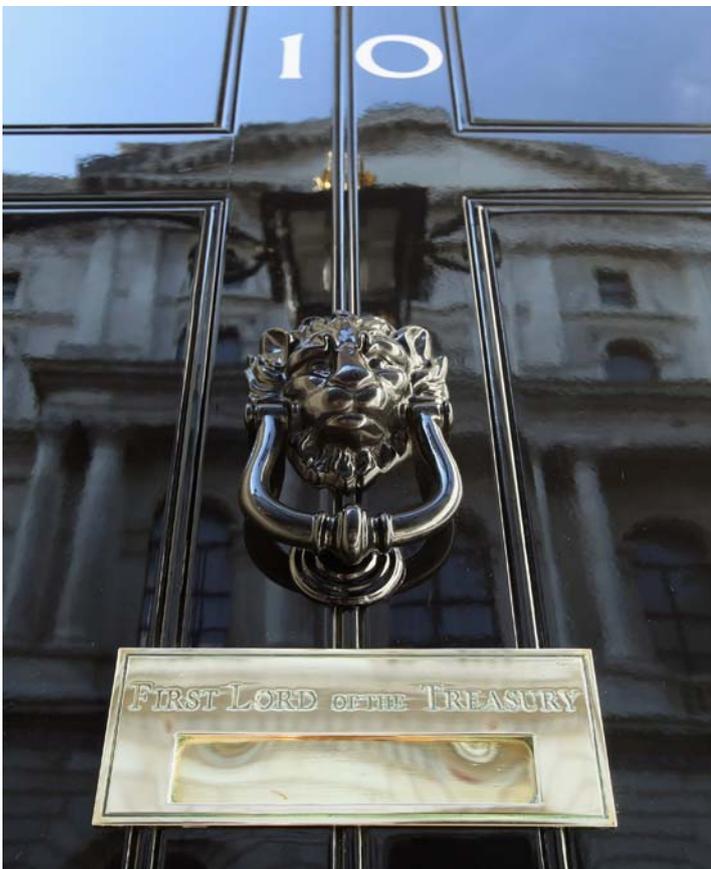
47. A supporto del Comitato possono essere attivati gruppi interministeriali composti da 'senior officials' ministeriali.

Le sedute del Consiglio sono settimanali ma molto più frequenti possono essere gli incontri dei sottocomitati. Durante la crisi libica, ad esempio, l'NSC (Libya) si è riunito 62 volte in un periodo di otto mesi<sup>48</sup>.

Il segretario del *National Security Council* è il Consigliere per la sicurezza nazionale il quale, quindi, anche nel sistema britannico, si trova a svolgere tre ruoli: prepara gli incontri del Consiglio di Sicurezza Nazionale fissandone l'agenda, consiglia il Primo Ministro ed è il

responsabile del **National Security Secretariat** (NSSec), la struttura di staff che supporta il *National Security Council* e che attualmente risulta composta da circa 150 funzionari.

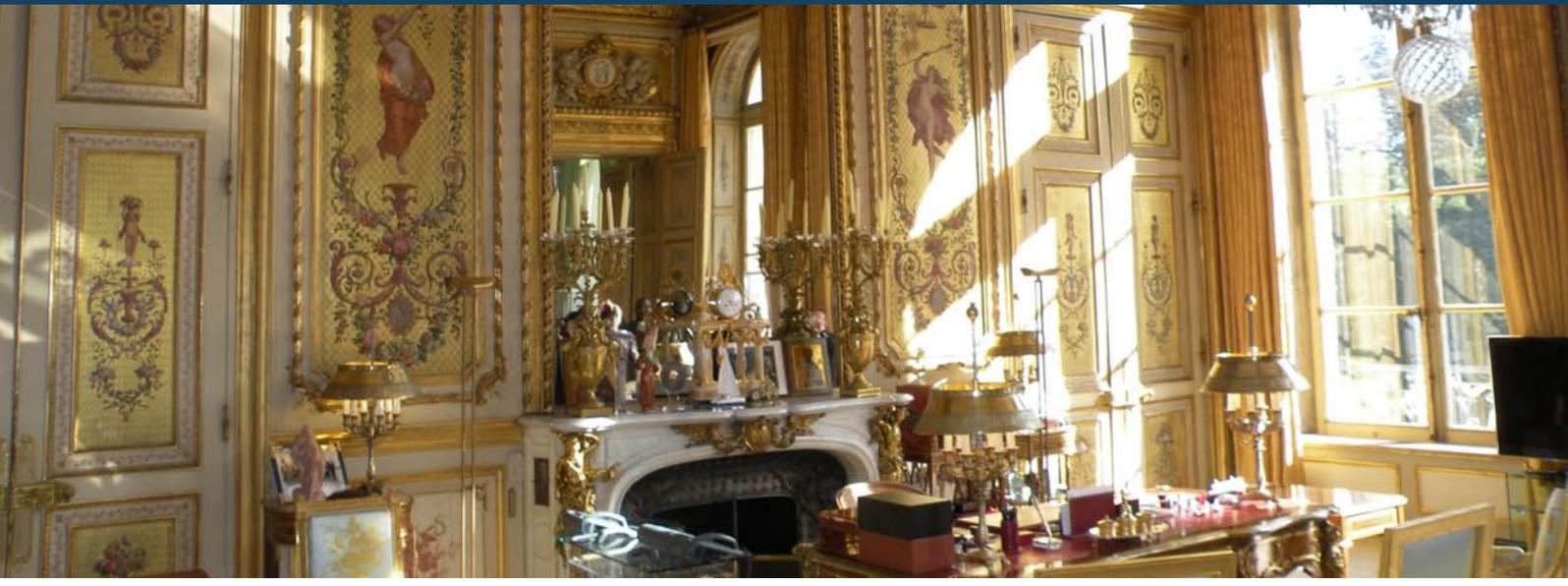
L'NSSec ha assistito il Consiglio di Sicurezza Nazionale, oltre che nell'ambito delle operazioni in Libia, anche in occasione dell'elaborazione della Strategia di sicurezza nazionale e della *Strategic Defense and Security Review*<sup>49</sup>.



*In sintesi: anche nel sistema britannico la riforma del processo decisionale nel settore della sicurezza nazionale mira ad ottenere una migliore integrazione delle risorse disponibili assieme ad una più elevata capacità di pianificazione strategica di lungo termine. L'istituzione di un comitato interministeriale per la sicurezza nazionale, supportato da una struttura di staff diretta da un consigliere per la sicurezza nazionale e dotata di adeguate ed autonome capacità di analisi e pianificazione strategica, è funzionale alla realizzazione di tali obiettivi.*

48. Tale elevata frequenza di incontri non ha mancato di suscitare perplessità riguardo all'effettivo carattere strategico delle sedute, si veda: "First review of the National Security Strategy 2010", Joint Committee on the National Security Strategy, pag. 27.

49. Ai fini del presente studio è interessante sottolineare come una commissione di indagine del Parlamento di Londra abbia evidenziato, nel febbraio 2012, l'esistenza di carenze analitiche all'interno dell'NSSec. In particolare, il segretario, a parere del Joint Committee on the National Security Strategy, non sarebbe in grado di sviluppare autonome capacità di analisi strategica integrata dovendo necessariamente far ricorso alle capabilities ministeriali, si veda: "First review of the National Security Strategy 2010", Joint Committee on the National Security Strategy.



## I CONSIGLI DI SICUREZZA NAZIONALE IN ALTRI PAESI

Oltre che negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna consigli per la sicurezza nazionale, variamente denominati, esistono anche in altri Stati. Qui di seguito una sintetica review delle esperienze francesi, canadesi ed australiane.

### FRANCIA

Con la pubblicazione nel giugno 2008 del primo Libro Bianco sulla Difesa e la Sicurezza Nazionale<sup>50</sup> il governo francese ha avviato un'importante riorganizzazione dell'apparato di sicurezza nazionale che, oltre al vertice decisionale, ha coinvolto anche il sistema di intelligence e le forze armate.

L'incertezza strategica che

contraddistingue il nuovo quadro internazionale<sup>51</sup> richiede, per il governo francese, sia un ripensamento del concetto e della strategia di sicurezza nazionale che un adeguamento organizzativo ed istituzionale.

La strategia di sicurezza nazionale, si legge nel documento, affronta i rischi e le minacce che possono incidere sulla vita della Nazione. I suoi obiettivi sono la protezione del territorio e della popolazione, la difesa dei valori repubblicani ed il concorso alla sicurezza europea ed internazionale. La strategia di sicurezza nazionale abbraccia, quindi, sia la sicurezza esterna che la sicurezza interna, la dimensione militare, civile, diplomatica ed economica<sup>52</sup>.

50. "Le livre blanc sur la defense et la securite nationale", disponibile presso <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000341/index.shtml>.

51. "Les incertitudes qui pesent sur l'évolution de notre environnement international et son haut degré d'imprévisibilité obligent à prendre en compte le risque de surprises ou de ruptures stratégiques. Les surprises stratégiques sont des évolutions ou des événements inattendus par leur nature ou leur ampleur, qui modifient ou infléchissent les données de la sécurité internationale. Certains événements peuvent constituer de véritables ruptures, entraînant, lorsqu'elles surviennent, une transformation radicale des fondements de la sécurité des États qui y sont exposés. La prise en compte de ce risque impose de développer d'une part des capacités d'anticipation et de connaissance, d'autre part des capacités d'adaptation et de réaction rapides. Les unes comme les autres doivent être à la base de notre stratégie et recevoir une très haute priorité dans l'effort que la nation consent pour sa défense et sa sécurité", "Le livre blanc sur la defense et la securite nationale", pag. 63.

52. "Le livre blanc sur la defense et la securite nationale", pag. 62 e 63.

L'organizzazione della difesa nazionale, come delineata nel 1959, era il prodotto di un contesto storico e strategico profondamente differente da quello attuale, non rispondente più alle esigenze del momento. Nel Libro Bianco del 2008 l'allora Presidente Sarkozy<sup>53</sup> ha, quindi, fissato le linee guida per la riorganizzazione dell'apparato di sicurezza nazionale. Una riorganizzazione che, soprattutto a livello di vertice decisionale, ha rispettato il principio dell'integrazione di strutture e procedure.

Il Libro ha previsto la costituzione di un **Consiglio per la Difesa e la Sicurezza Nazionale** (*Conseil de défense et de sécurité nationale*), evoluzione del precedente Consiglio

per la Difesa Nazionale, con competenza su "tutte le questioni e le politiche pubbliche riguardanti la difesa e la sicurezza nazionale per le quali la Costituzione attribuisce la responsabilità al Presidente della Repubblica"<sup>54</sup>.

Il nuovo Consiglio, formalmente istituito con il decreto n° 2009-1657 del dicembre 2009, è composto dal Presidente della Repubblica, dal Primo Ministro, dai Ministri degli Esteri, dell'Interno, della Difesa e del Bilancio (altri Ministri possono essere invitati a partecipare).

Il Consiglio può riunirsi in sottocomitati specializzati uno dei quali è il **Comitato nazionale dell'intelligence** (*Conseil National du Renseignement*)<sup>55</sup>.

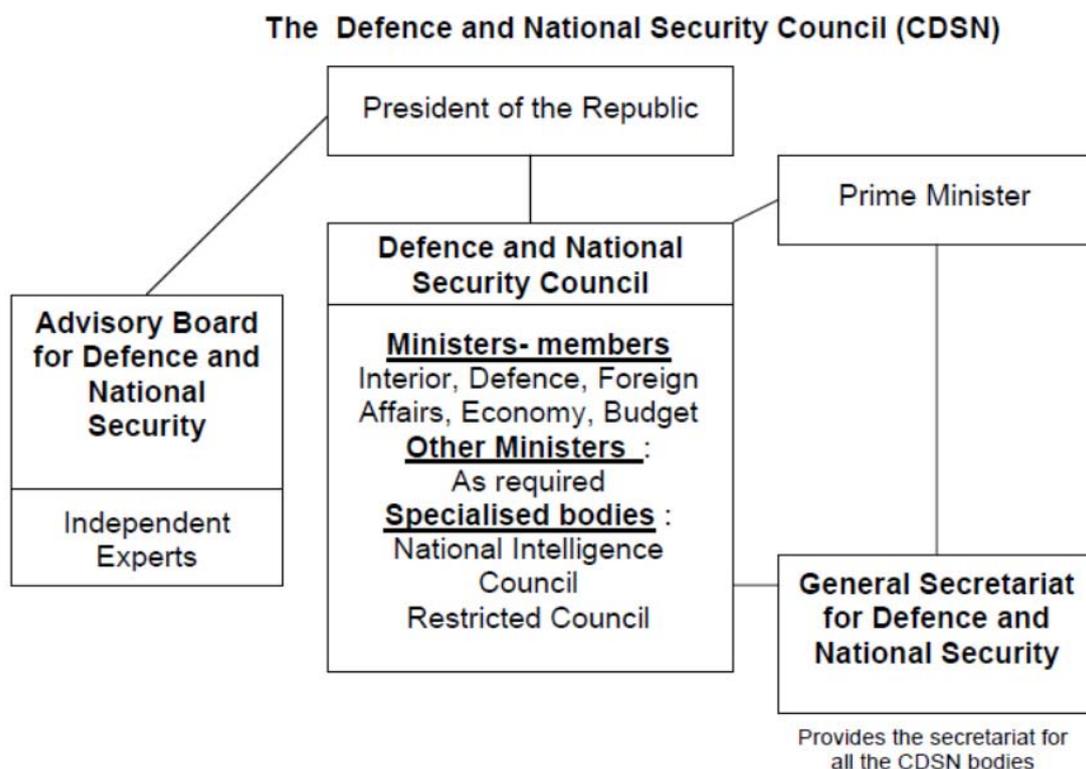


Figura 7: L'architettura di vertice della sicurezza nazionale francese. Fonte: "The French White Paper on Defence and National Security".

53. E' in corso la revisione del Libro Bianco che dovrebbe essere conclusa entro la fine del 2012. Per maggiori informazioni si veda: <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/livre-blanc-sur-la-defense-et-la-securite-nationale-0>.

54. "Le livre blanc sur la defense et la securite nationale", pag. 252.

55. Oltre al Conseil National du Renseignement è stato istituito anche il Conseil des armements nucléaires il quale definisce gli orientamenti strategici ed i programmi in materia di armamento nucleare. Nel comitato siedono il Presidente della Repubblica, il Primo Ministro, il Ministro della Difesa, il Capo di Stato Maggiore della Difesa, il Delegato per gli armamenti ed il Direttore per le applicazioni militari del Commissariato per l'energia atomica.

Tale comitato, composto dagli stessi soggetti che siedono nel Consiglio per la Difesa e la Sicurezza Nazionale ai quali si aggiungono il **Coordinatore nazionale dell'intelligence**<sup>56</sup>, i direttori dei Servizi ed il Segretario Generale della Difesa e della Sicurezza Nazionale, fissa le linee strategiche e le priorità dell'apparato di intelligence.

Il Libro Bianco ha, inoltre, previsto la creazione di un comitato di esperti indipendenti, il **Comitato consultivo sulla difesa e la sicurezza nazionale** (*Conseil consultatif sur la défense et la sécurité nationale*) con il compito di fornire valutazioni e analisi indipendenti al Presidente della Repubblica.

Nell'ambito del sistema di governo semi-presidenziale che caratterizza la Francia, il *Conseil de défense et de sécurité nationale*, nelle sue diverse composizioni, è il foro per l'integrazione delle politiche riguardanti la sicurezza nazionale nonché il centro decisionale interministeriale di livello politico-strategico.

A fornire supporto al Consiglio per la Difesa e la Sicurezza Nazionale è il **Segretariato Generale per la Difesa e la Sicurezza Nazionale** (*Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale - SGDSN*), anch'esso introdotto nel Libro Bianco del 2008, che ha preso il posto del precedente Segretariato Generale per la Difesa Nazionale.

L'SGDSN, inserito all'interno del Gabinetto del Primo Ministro, ha un ruolo centrale nel processo decisionale interministeriale in materia di sicurezza nazionale. In particolare:

- a) assiste il Primo Ministro nello svolgimento delle sue funzioni in materia di sicurezza e difesa in accordo con il Presidente della Repubblica;
- b) prepara le sedute del Consiglio di Difesa e Sicurezza Nazionale e dei suoi sottogruppi specializzati, coordina e verifica l'implementazione delle decisioni;
- c) prepara le sedute del Comitato Nazionale dell'Intelligence ed assiste il Coordinatore nello svolgimento delle sue funzioni;
- d) prepara analisi strategiche e previsionali anche in collaborazione con gli altri centri di analisi governativi;
- e) in cooperazione con i Ministeri coinvolti svolge attività di pianificazione strategica di lungo periodo;
- f) tiene sotto controllo le aree di crisi potenzialmente dannose per gli interessi francesi<sup>57</sup>.

#### CANADA

Nell'aprile del 2004 l'allora Primo Ministro Paul Martin ha pubblicato la prima strategia di sicurezza nazionale canadese: "*Securing an Open Society: Canada's National Security Policy*"<sup>58</sup>.

Nel documento, definito come "*framework strategico*", il Governo canadese: a) ha compiuto un'analisi delle minacce e dei rischi per la sicurezza del Paese<sup>59</sup> sottolineandone complessità ed interdipendenza, b) ha identificato gli interessi che devono essere tutelati<sup>60</sup>, c) ha predisposto i mezzi per il raggiungimento di tali obiettivi<sup>61</sup>.

56. Il Libro Bianco sulla Difesa e la Sicurezza Nazionale ha previsto l'istituzione della figura del Coordinatore Nazionale dell'Intelligence. Dotato di un ristretto staff e posto alle dipendenze del Segretario Generale della Presidenza della Repubblica, il Coordinatore costituisce il trait d'union tra Servizi e Presidente della Repubblica. Egli prepara le decisioni del Comitato nazionale dell'intelligence, sovrintende alla pianificazione degli obiettivi e ne verifica l'implementazione. Presiede agli incontri con i Capi dei Servizi.

57. Il Segretariato Generale svolge funzioni di supervisione ed indirizzo nel settore degli studi strategici tramite l'Institut de Hautes Etudes de Defense Nationale.

58. Disponibile presso: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/CP22-77-2004E.pdf>. Nell'aprile del 2005 il documento strategico è stato aggiornato: <http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/publications/aarchives/secure/secure-eng.pdf>.

59. Terrorismo, proliferazione di armi di distruzione di massa, spionaggio, crimine organizzato, Stati falliti, pandemie, disastri naturali.

60. Proteggere la sicurezza del Canada, impedire che il Paese sia usato come base per operazioni contro Paesi alleati, contribuire alla sicurezza internazionale.

61. In particolare, l'attenzione del Governo canadese si è focalizzata su sei aree chiave: intelligence, gestione delle crisi, emergenze sanitarie, sicurezza dei trasporti, frontiere e sicurezza internazionale.

Il governo ha adottato un approccio integrato e flessibile<sup>62</sup> realizzando una serie di importanti provvedimenti ritenuti indispensabili per garantire la sicurezza nazionale. Tra questi alcuni hanno riguardato l'architettura istituzionale:

*“The increasing complexity of the threats facing Canada requires an integrated national security framework to address them. It is critical for our key security instruments to work together in a fully integrated way to address the security interests of Canadians. The lack of integration in our current system is a key gap that has been recognized by the Auditor General of Canada.*

*The Government of Canada agrees that the key to providing greater security for Canadians and to getting the most out of our security expenditures is to co-ordinate and better integrate our efforts. The Government is committed to providing the leadership, resources and structures necessary to build a fully integrated and effective security system.*

*On December 12, 2003, the Prime Minister announced a series of organizational changes that help facilitate more effective integration, including:*

- *the appointment of the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness, with a new department supporting the core functions of security and intelligence, policing and enforcement, corrections and crime*

*prevention, border services, immigration enforcement, and emergency management;*

- *the creation of the Cabinet Committee on Security, Public Health and Emergencies to co-ordinate government-wide responses to emergencies and to manage national security and intelligence issues; and*

- *the appointment of the National Security Advisor to the Prime Minister to improve co-ordination and integration of security efforts among government departments.*

*The Government is building a fully integrated security system that ensures that we can more effectively respond to existing threats and quickly adapt to new ones. The evolving nature of threats to Canadians requires a fully integrated government approach that ensures that issues and information do not fall between the different parts of our security system.”<sup>63</sup>*

Oltre ad aver creato un ministero dell'Interno (*Public Safety and Emergency Preparedness*) il governo canadese, nel 2004, ha inserito nel processo decisionale di vertice un comitato interministeriale per la sicurezza nazionale (allora denominato *Cabinet Committee on Security, Public Health and Emergencies*) ed un consigliere per la sicurezza nazionale (*National Security Advisor*)<sup>64</sup>.

62. “Securing an Open Society: Canada’s National Security Policy is a strategic framework and action plan designed to ensure that Canada is prepared for and can respond to current and future threats. The focus is on events and circumstances that generally require a national response as they are beyond the capacity of individuals, communities or provinces to address alone. The first-ever policy of its kind in Canada, Securing an Open Society adopts an integrated approach to security issues across government. It employs a model that can adapt to changing circumstances over time (...). It contains several measures to help build a more integrated security system in a way that is consistent with the goals of the policy”, da “Securing an Open Society: Canada’s National Security Policy”, pag. VII.

63. “Securing an Open Society: Canada’s National Security Policy”, pag. 9.

64. “The National Security Policy which PM Paul Martin introduced in 2004 put security back on the political map as a priority for Canada” da “The Honest Counselor: the Role of the National Security Advisor to the Canadian Prime Minister”, Andrew Brunatti, Norman Paterson School of International Affairs, Carleton University.

Nel maggio del 2011, a seguito di un riassetto operato del Primo Ministro Joseph Harper, è stato istituito il Cabinet Committee on National Security. Presieduto dal Primo Ministro, nel comitato siedono il Ministro dell'Interno, il Ministro della Difesa, il Ministro degli Affari Esteri, il Ministro della Giustizia, il Ministro dell'Immigrazione, il Ministro della Cooperazione internazionale ed il Ministro delle Infrastrutture. Compito del comitato è assicurare “*broad strategic direction for security and foreign policy related to Canada’s national interest, and oversees Canada’s national security response activities.*”<sup>65</sup>

Due uffici, l’*Intelligence and Security Secretariat*<sup>66</sup> e l’*International Assessment Staff*<sup>67</sup>, collocati all’interno del Gabinetto del Primo Ministro, forniscono a questi ed all’intero Governo il necessario supporto analitico ed amministrativo.



Il **consigliere per la sicurezza nazionale** del Primo Ministro, che è anche *associate secretary* del Gabinetto del Primo Ministro, oltre ad assistere e consigliare il Capo del Governo sulle questioni di sicurezza nazionale coordina l’attività degli organismi di sicurezza e di intelligence e ne trasmette le analisi al Primo Ministro ed ai membri del Gabinetto. Nelle svolgimento dei suoi compiti il *National Security Advisor* si avvale dell’*Intelligence and Security Secretariat* e dell’*International Assessment Staff*.

Nell’agosto del 2005 il governo canadese, come in precedenza annunciato nel documento sulla strategia della sicurezza nazionale, ha istituito un **Advisory Council on National Security**.

Il consiglio è composto da circa 15 esperti esterni alla pubblica amministrazione<sup>68</sup> e fornisce, tramite il *National Security Advisor*, consulenza al Primo Ministro ed al Governo, in particolare riguardo a “*strategie, meccanismi ed attività necessarie per sviluppare, implementare, valutare e migliorare un sistema di sicurezza pienamente integrato*”<sup>69</sup>.

Come per il comitato interministeriale e per il consigliere per la sicurezza nazionale anche per l’*Advisory Council* sarà l’*Intelligence and Security Secretariat* a fornire il supporto amministrativo e tecnico.

65. Da <http://www.pm.gc.ca/eng/feature.asp?pagelId=53&featureId=8>.

66. “The Security and Intelligence Secretariat provides advice and support to the Prime Minister and Cabinet on major security issues. [...] The Security and Intelligence Secretariat: advises on national security and intelligence issues, supports Cabinet in managing national security and intelligence activities, coordinates federal activities within the security and intelligence community, coordinates federal responses to emergencies, maintains and strengthens relationships with Canada’s allies on security and intelligence issues (including the Canada-U.S. border), oversees security arrangements for the Prime Minister, the Governor General and Cabinet, advises departments and agencies on internal security issues, coordinates security for the parliamentary precinct.”, da <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=si-sr&doc=si-sr-eng.htm>.

67. “The International Assessment Staff provides the Privy Council Office and other senior government clients with original, policy-neutral assessments of foreign developments and trends that may affect Canadian interests. The Staff plays an interdepartmental coordinating role for the Canadian assessment community. It also helps foster and strengthen relationships with allied International assessment organizations”, da <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=ias-bei&doc=ias-bei-eng.htm>

68. I membri del consiglio devono avere comprovata esperienza nei campi della sicurezza interna ed internazionale, dell’intelligence, del diritto e delle libertà civili, della gestione delle crisi e delle emergenze sanitarie. Ciascun membro resta in carica per un periodo massimo di due anni rinnovabili.

69. Da <http://www.pco-bcp.gc.ca:80/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=si-sr&doc=terms-mandat-eng.htm>.

In materia di sicurezza ed intelligence il segretariato occupa una posizione centrale nel processo decisionale canadese. Oltre alle funzioni cui già abbiamo accennato, infatti, l'*Intelligence and Security Secretariat* assiste il Primo Ministro ed il Gabinetto fornendo loro consulenze, preparando i dossier e verificando l'implementazione delle decisioni adottate. Contribuisce inoltre a coordinare i ministeri e le agenzie in materia di crisis-management.

#### AUSTRALIA

Fin dal 1996 il governo australiano ha istituito un comitato interministeriale per la sicurezza nazionale, denominato "**National Security Committee of Cabinet**" (NSCC), composto dal Primo Ministro, dal vice Primo Ministro e dai Ministri della Difesa, del Tesoro, degli Affari Esteri e della Giustizia<sup>70</sup>. Siede nel comitato anche l'*Attorney General of Australia* da cui dipende, tra l'altro, l'agenzia di intelligence interna.

Il comitato si riunisce normalmente una volta ogni due o tre settimane per analizzare e prendere decisioni su qualunque aspetto della sicurezza nazionale australiana<sup>71</sup>.

L'NSCC costituisce il più importante centro di integrazione e di sintesi del processo decisionale australiano in materia di sicurezza nazionale.

Alle dipendenze del *National Security Committee of Cabinet*, ed in suo supporto, opera un **Secretaries' Committee on National Security** (SCNS) presieduto dal segretario generale del Gabinetto e composto dai vertici amministrativi dei Ministeri rappresentati nel comitato di sicurezza nazionale (NSCC), dal Capo di Stato Maggiore della Difesa e dal direttore dell'*Office of National Assessments* (ONA)<sup>72</sup>.

Il Secretaries' Committee è essenzialmente l'interfaccia tra le amministrazioni ed il comitato di sicurezza nazionale (NSCC)<sup>73</sup> ed in tal senso ha un duplice ruolo: in una prima fase analizza e prepara le "*issues*" da sottoporre al comitato interministeriale (NSCC), successivamente trasmette alle amministrazioni competenti le decisioni adottate dal comitato<sup>74</sup>.

Nel maggio del 2003 il governo australiano ha effettuato una ristrutturazione dell'apparato amministrativo del Gabinetto potenziando l'esistente Divisione Affari Internazionali (*International Division*) e creando una nuova **National Security Division** (NSD) allo scopo di rafforzare le capacità di coordinamento e di integrazione del Gabinetto. Nel dicembre del 2008, nell'ambito del "**National Security Statement**" (NSS)<sup>75</sup>, sono stati annunciati - e successivamente realizzati - ulteriori cambiamenti nell'architettura istituzionale

70. Nel corso degli anni è diventata usuale la partecipazione alle sedute dei vertici delle Forze Armate, dei Servizi di Intelligence e di alti dirigenti ministeriali.

71. "The Policy Shift the Media Missing: Australia's Emerging National Security Strategy", P. Jennings, Policy, Vol. 20, n°2, pag. 37.

72. L'ONA, istituito nel 1977, costituisce il centro di analisi strategica all-source del governo australiano, equivalente del Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza. Per maggiori informazioni si veda: <http://www.ona.gov.au/index.htm>

73. "The Machinery of Australian National Security Policy: changes, continuing problems and possibilities", Gavin Keating, in Australian defence force journal n. 66, 2005, pag. 21.

74. "Australia's National Security Framework", Appendice B, pag. 25.

75. Il National Security Statement è il primo documento strategico di sicurezza nazionale australiano. Una dichiarazione ufficiale attraverso la quale il governo di Camberra ha reso esplicito il concetto di sicurezza nazionale identificando gli interessi da tutelare. Qui il documento: [http://www.pm.gov.au/docs/20081204\\_national\\_security\\_statement.pdf](http://www.pm.gov.au/docs/20081204_national_security_statement.pdf).

per la sicurezza nazionale<sup>76</sup>: tra i quali spicca l'istituzione della figura del **National Security Adviser** (NSA).

Oltre ad essere il consigliere del Primo Ministro su tutte le questioni attinenti alla sicurezza australiana, il NSA ha il compito di supervisionare l'implementazione delle politiche di sicurezza nazionale ed ha la qualifica di *Associate Secretary* presso il Gabinetto del Governo.

Il consigliere risponde direttamente al segretario generale del Gabinetto, nelle sue funzioni di chairman del *Secretaries'*

*Committee on National Security*, assicurando direzione strategica all'intera *national security community* e contribuendo alla pianificazione ed all'implementazione di politiche integrate (c.d. "*whole-of-government approach*").

Il consigliere è affiancato da un vice ed è supportato dal *National Security and International Policy Group*. Attualmente tale l'ufficio risulta organizzato su tre divisioni: *International Division*, *Cyber Policy and Homeland Security Division* e *Defence, Intelligence and Information Sharing Division*<sup>77</sup>.



76. Ha affermato il Primo Ministro: "I believe that Australia's national security community is highly effective and has proven highly adaptable. But in an increasingly complex and interconnected security environment, we need a more integrated national security structure that enhances national security policy coordination (...). [The] existing national security departments, agencies and capabilities do need better coordination.

The Government has therefore concluded that the best solution for Australia is not another agency, but a new level of leadership, direction and coordination among the agencies we already have. We will therefore build on the existing community of relatively small, separate agencies, ensuring they remain nimble, accountable and above all, properly joined-up.

This will create integrated arrangements that enhance national security policy coordination and action. The arrangements will focus on optimising and refining mechanisms for strategic planning and coordination. In short, the 'function' of central policy coordination is being adopted but implemented by a different means (...).

The first new step in creating our national security structure will be to appoint a National Security Adviser (NSA). The NSA will be the source of advice to the Prime Minister on all policy matters relating to the security of the nation, and to oversee the implementation of all national security policy arrangements (...).

The second new element of our national security architecture is a strategic policy framework. This framework will guide and coordinate effort across the national security community by setting priorities, allocating resources and evaluating performance. As a corner-stone of this framework, I intend to present periodically a National Security Statement to Parliament. This statement will set priorities and shape detailed policy development" (...).

The third, and new, element of our governance arrangements is the establishment of a National Intelligence Coordination Committee, or NICC. This committee, which the National Security Adviser will chair, will ensure the national intelligence effort is fully and effectively integrated. This will make sure that our intelligence efforts—including foreign, defence, security and transnational law enforcement intelligence—are closely aligned and accord with Australia's national security priorities", da "The First National Security Statement to the Parliament", disponibile presso: [http://www.pm.gov.au/docs/20081204\\_national\\_security\\_statement.pdf](http://www.pm.gov.au/docs/20081204_national_security_statement.pdf).

77. Per maggiori informazioni si veda: [http://www.dpmc.gov.au/national\\_security/index.cfm](http://www.dpmc.gov.au/national_security/index.cfm).



## CONSIDERAZIONI FINALI E POSSIBILI APPLICAZIONI AL SISTEMA ITALIANO

In materia di pianificazione e gestione delle politiche di sicurezza nazionale l'analisi comparata delle esperienze internazionali ci permette di individuare le principali best practices consolidate negli ultimi anni, ipotizzando un percorso di aggiornamento dei processi decisionali di vertice del sistema di sicurezza nazionale italiano.

La tendenza all'integrazione delle politiche ed alla centralizzazione del processo decisionale da un punto di vista istituzionale si manifesta generalmente nella creazione di un consiglio o comitato interministeriale nel quale il capo del governo ed i ministri possano pianificare in modo coerente e coordinato la politica di sicurezza nazionale.

### 1) INTEGRAZIONE DELLE POLITICHE.

La tutela della sicurezza nazionale nel contesto strategico del XXI secolo richiede una forte integrazione delle politiche di difesa, di sicurezza ed estera.

L'ampio spettro nonché le caratteristiche stesse delle sfide alla sicurezza degli Stati spingono i governi più avanzati ad un approccio 'olistico' ed integrato nella gestione della sicurezza nazionale. Anche in tal senso va letto il ricorso, sempre più diffuso, alla formulazione di strategie di sicurezza nazionale. Un documento nel quale il governo nel suo complesso traccia una strategia multidimensionale e globale per garantire la sicurezza nazionale.

### 2) CREAZIONE DI UN COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA SICUREZZA NAZIONALE.

Viene istituito al più alto livello politico-strategico un organo interministeriale nel quale i massimi responsabili politici possono discutere, valutare e adottare decisioni riguardanti la sicurezza, la difesa e la politica estera.

Il modello di riferimento è il consiglio per la sicurezza nazionale americano ma struttura, funzioni e poteri di tali comitati variano in base al sistema politico-costituzionale di quel dato Paese.

Il comitato può essere un foro di coordinamento ed integrazione politico-strategica tra i diversi ministeri/dipartimenti coinvolti e/o un organo di consulenza e/o uno strumento per la verifica dell'implementazione delle direttive adottate dai decision-makers.

Negli Stati Uniti, in Gran Bretagna, in Canada, in Australia e, più in generale, in tutti i sistemi nei quali è istituito, il consiglio per la sicurezza nazionale costituisce il 'centro' nazionale per la pianificazione strategica integrata.

Adeguatamente supportato da uno staff (dipartimento o segretariato per la sicurezza nazionale) il comitato interministeriale stabilisce le priorità, elabora le strategie e le traduce in direttive politiche.

Nell'attività di pianificazione strategica il comitato ed il dipartimento che lo supporta non si sostituiscono ai ministeri i quali continuano a svolgere l'attività di analisi e pianificazione strategica relativa alle politiche di propria competenza. Nei sistemi più avanzati viene, però, chiaramente percepita la necessità di non lasciare la pianificazione strategica esclusivamente in mano ai singoli ministeri:

*"A major part in strategic thinking and planning for particular sectors must be played by the relevant government departments. They are, or should be, the experts (...). But there are two reasons why line departments should not be allowed to monopolise long-term thinking and planning.*

*First, even in the short term, and certainly in the longer term, decisions about sectoral policies are almost bound to raise "whole of government" issues, of concern to other ministries (...).*

*Secondly, in thinking about the future the executive agencies responsible for policy in any specific sector will*

*inevitably be influenced by their current assumptions and by the priorities implicit in existing policies; it is hard for them to accept that their assumptions and priorities may be mistaken and that long-term strategy may need to take a completely different direction.*"<sup>78</sup>

### **3) CREAZIONE DI UN DIPARTIMENTO PER LA SICUREZZA NAZIONALE.**

A supporto del comitato o del consiglio interministeriale viene istituito un dipartimento o un segretariato per la sicurezza nazionale, una struttura di staff che assiste il comitato nello svolgimento delle sue funzioni.

Questa struttura, i cui compiti e la cui organizzazione variano da sistema a sistema, viene collocata presso gli uffici centrali del governo: l'ufficio del Primo Ministro o il Gabinetto/Consiglio dei Ministri o la Presidenza della Repubblica. In qualche caso - come per il *Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale* francese - è l'evoluzione di un organismo preesistente le cui competenze vengono ampliate. In tutti i casi, comunque, all'interno del dipartimento/segretariato, o in uffici che lavorano in stretta cooperazione con esso, vengono organizzati centri di analisi strategica e previsionale (vedi infra) il cui compito è quello di fornire al decisore analisi integrate di medio-lungo termine. Analisi che, proprio per tale loro caratteristica, non possono essere adeguatamente sviluppate dai singoli dicasteri.

In alcuni casi - ad esempio gli Stati Uniti - il responsabile della struttura di staff è anche consigliere per la sicurezza nazionale del Presidente. In altri casi la figura del consigliere per la sicurezza nazionale non coincide con quella del responsabile del dipartimento/segretariato.

78. "Governing the Future: Second Report of Session 2006-07", House of Commons, PASC, Volume II, Memorandum by Dr. W. Plowden, Ev. 89.79

Ove istituito, il consigliere per la sicurezza nazionale, supportato dal dipartimento/segretariato, svolge principalmente due funzioni: assiste e consiglia il vertice politico (Governo e/o Primo Ministro e/o Presidente della Repubblica) su tutte le questioni di sicurezza nazionale e coordina le attività delle amministrazioni competenti in materia assicurando, da un lato, che il decisore sia costantemente e correttamente informato e, dall'altro, che le direttive del governo siano efficacemente implementate.

Il consigliere per la sicurezza nazionale è, quindi, soprattutto un elemento di fluidificazione, per così dire, e di coordinamento del processo decisionale di vertice.

#### 4) RAFFORZAMENTO DELLE CAPACITÀ DI ANALISI E DI PREVISIONE STRATEGICA.

Maggiore complessità ed incertezza nel quadro strategico richiedono una maggiore capacità di lettura ed interpretazione della realtà da parte dei governi ed è per questo che, negli ultimi anni, molti esecutivi hanno agito per potenziare le

capacità di analisi strategica e previsionale a loro disposizione. Si sono seguite principalmente due strade, non alternative tra di loro.

La prima è consistita nella creazione (o nel rafforzamento se già esistenti) di centri di analisi strategico-previsionale direttamente all'interno delle strutture centrali del governo (Presidenza della Repubblica o Gabinetto/Consiglio dei Ministri), inserite o collegate ai dipartimenti/segretariati di sicurezza nazionale<sup>79</sup>.

La seconda strada percorsa è stata quella della collaborazione 'istituzionalizzata' con esperti indipendenti ed esterni alla pubblica amministrazione tramite la creazione di appositi fori. La migliore expertise del Paese al servizio del governo.

In definitiva, i governi puntano a riorganizzare strutture e procedure al fine di garantire al vertice decisionale, riunito nei consigli/comitati interministeriali di sicurezza nazionale, un flusso di analisi strategiche integrate di alta qualità e con un focus orientato al medio-lungo termine.



79. In Gran Bretagna, ad esempio, oltre al potenziamento dell'unità di analisi strategica del Joint Intelligence Committee, l'Assessments Staff, è stata istituita all'interno del Gabinetto una piccola unità di analisi denominata Strategic Horizons Unit, con il compito di rafforzare "the Government's capacity for horizon-scanning, forward planning and early warning".

La riorganizzazione effettuata dal governo di Singapore costituisce un utile esempio.

Lo shock dell'attacco alle Torri Gemelle, lo sventato attentato ad alcune ambasciate straniere nel dicembre del 2001 e soprattutto lo scoppio dell'epidemia della SARS nel 2003 hanno spinto il governo della città-stato asiatica a ripensare il sistema di sicurezza dell'isola.

Nel luglio del 2004, a conclusione di un approfondito esame di strutture e procedure, il governo di Singapore ha pubblicato una strategia di sicurezza nazionale<sup>80</sup> che ha in parte ridisegnato l'architettura istituzionale<sup>81</sup>.

All'interno del gabinetto del Primo Ministro è stato creato un **National Security Coordination Secretariat** (NSCS) incaricato della pianificazione e del coordinamento in materia di sicurezza nazionale ed intelligence.

Il Segretariato opera alle dipendenze del **Security Policy Review Committee**<sup>82</sup> ed è composto dal **National Security Coordination Centre** (NSCC) e dal **National Security Research Centre**<sup>83</sup>.

Il primo svolge funzioni di pianificazione strategica e coordinamento e costituisce il nodo attorno a cui ruota l'intera architettura della sicurezza nazionale, in particolare nel campo della previsione strategica. Il secondo è un centro di ricerca interministeriale specializzato nel risk assessment e negli studi analitici di lungo termine. Fornisce supporto al decisore.

Al **National Security Coordination Centre** la strategia di sicurezza nazionale attribuisce la responsabilità della gestione di un programma di *risk assessment* e *horizon scanning* nazionale denominato RAHS - *Risk Assessment and Horizon Scanning*.

Lanciato nel 2005, il RAHS è un sistema per la raccolta e l'analisi continua di dati ed informazioni, ad ampio spettro ed a lungo raggio, nel campo della sicurezza nazionale. Un network che viene diretto e coordinato dal **RAHS Programme Office**, un ufficio istituito nel gennaio 2012 strettamente collegato al **National Security Coordination Centre**<sup>84</sup>.

80. "Singapore's National Security Strategy", disponibile presso: <http://app-stg.nscg.gov.sg/data/25fight-terror.pdf>.

81. "Traditionally, no single central body has directed Singapore's national security apparatus. Instead, various ministries share jurisdiction over security related functions. Defence against conventional external threats comes under the Singapore Armed Forces and the Ministry of Defence. Internal security has been the responsibility of Home Team agencies, such as the Police and the Ministry of Home Affairs.

However, the problems of transnational terrorism present scenarios that involve multiple authorities and require varied expertise. No single agency will have all the resources or capabilities needed to handle the range of threats at all levels.

How can this networked government be responsive and effective? A few critical efforts must be undertaken.

First, an autonomous and influential node should be established at the centre of government to coordinate national security policies. It must be a strong centre which sets clear policy directions, but which leaves operational coordination and responses to other agencies.", da "Singapore's National Security Strategy", pagg. 35 – 36.

82. Il Security Policy Review Committee è, di fatto, il consiglio di sicurezza nazionale di Singapore. E' presieduto dal vice Primo Ministro (nonche Ministro per la Sicurezza Nazionale) ed è composto, tra gli altri, dal Ministro dell'Interno, dal Ministro della Difesa e dal Ministro degli Esteri. Il comitato assicura un approccio integrato alle questioni di sicurezza nazionale e costituisce il massimo centro decisionale politico-strategico.

83. Per ulteriori informazioni si veda: <http://app.nscs.gov.sg/public/content.aspx?sid=27>.

84. Afferma il Prof. S. Jayakumar, già vice Primo Ministro e coordinatore per la sicurezza nazionale: "This is arguably a period of unparalleled and unprecedented complexity for policy-makers.

How then, should we respond to such an unpredictable and rapidly changing world? Governments are not endowed with any special gift of foresight; neither can we ignore the problem and adopt a business-as-usual approach to governance. Instead, while we cannot predict the future, we can develop more intelligent systems and robust processes towards monitoring new strategic trends and developments in order to anticipate a diversity of possible outcomes. This is not meant to accurately predict discrete events at a particular time and place in the future, but the capability to anticipate general trends and emerging patterns that may take hold in the future (...)

RAHS has provided a strategic opportunity to change mindsets at various levels of government and embrace a "Whole-of-Government" approach to horizon scanning. For us, the value of RAHS is clear. It has the potential to be a strategic planning process, to facilitate agency collaboration, and to put in place a whole-of-government framework to think about a complex and uncertain future.", da "Global Uncertainties and the Importance of Horizon Scanning", 19 marzo 2007, reperibile presso [http://app-stg.nscg.gov.sg/data/documents/IRAHSS%2007%20DPM%20Opening%20Speech%20\(final\).doc](http://app-stg.nscg.gov.sg/data/documents/IRAHSS%2007%20DPM%20Opening%20Speech%20(final).doc).

Al programma partecipano più di 20 agenzie governative oltre ad un ristretto numero di università, aziende e centri studio. Le informazioni raccolte vengono integrate ed esaminate al fine di cogliere i primi, deboli segnali riguardo a possibili sorprese strategiche, eventi inaspettati che possano nuocere alla sicurezza di Singapore<sup>85</sup>.

Con il RAHS il governo di Singapore ha istituzionalizzato e reso permanente un sistema avanzato di previsione strategica, un processo per la raccolta e la condivisione - tra la pubblica amministrazione, le imprese ed il mondo della ricerca - della "conoscenza" necessaria per garantire al governo dell'isola la capacità di "guardare in avanti".

È importante sottolineare, ai fini della nostra analisi, che tutto il sistema RAHS viene guidato dal "centro del governo" e questo supporta.

Nella *National security strategy* di Singapore la previsione strategica è un'attività svolta da - ed a favore delle - strutture centrali a riprova del fatto che la sicurezza nazionale necessita di una visione integrata e di un punto di sintesi interministeriale.

## 6.1. UNA PROPOSTA PER L'ITALIA

In Italia manca un punto di sintesi di livello politico-strategico in materia di sicurezza nazionale. Esistono difatti diversi organismi interministeriali di coordinamento ma manca una struttura che gestisca le politiche di sicurezza nazionale, globalmente e complessivamente considerate, integrando politica estera, politica di difesa e politica di sicurezza. Scriveva il Professore De Vergottini nel 2003:

*"L'assenza di un organismo incaricato di occuparsi stabilmente dei profili della sicurezza in modo da assistere il governo nell'assunzione delle sue decisioni in questo delicato settore costituisce una delle lacune dell'ordinamento italiano. Il riferimento all'introduzione di un National security council italiano sta quindi a indicare l'esigenza di provvedere a colmare tale vuoto ricorrendo all'introduzione di un organo incaricato di assicurare un coordinamento fra le varie istanze responsabili della tutela della sicurezza, a un tempo fornendo assistenza al governo, e non certo inteso a riprodurre meccanicamente in Italia una situazione organizzativa che è strettamente condizionata, soprattutto nel suo operare, dalle caratteristiche del sistema presidenziale statunitense.*



85. "The RAHS system seeks to give early warning of possible emerging strategic-level surprises, typically on the 2-5 year time horizon, so that policy choices can be made, and pre-emptive and preventive steps taken where necessary. The system is not a tool to monitor or direct ongoing crises. It is not a tool for prediction. It cannot foretell discrete events. It is designed more as a tool for anticipatory analysis, to pick up weak signals or outliers pointing to worrying trends, crises and major turning points. The tool cannot replace the analyst. It is meant to augment the analyst by helping to automate some of the more tedious aspects of research work, so that the analyst can focus on the more important analytical tasks. It cannot replace instinct and it cannot ask the right questions (...) The philosophy behind RAHS is that we need to enhance the analyst's ability to see and discover patterns from data.", da "Thinking about future: strategic anticipation and RAHS", AA. VV. pagg. 5 - 6. Per maggiori informazioni sul RAHS si veda: <http://www.rahs.org.sg>.

*Pertanto, si può prendere lo spunto dal Nsc per verificare quali possano essere le soluzioni meglio indicate per consentire all'esecutivo italiano di potere godere del supporto di un centro di analisi, valutazione e proposta in grado di predisporre i necessari strumenti indispensabili al governo per adottare in modo adeguato scelte relative alla politica della sicurezza nazionale, anche tenendo conto delle compatibilità internazionali connesse alla rete di impegni in cui il Paese è coinvolto (...).*

*Un organismo collegiale - previsto stabilmente in base alla legge e non conseguenza di determinazioni interne all'esecutivo come quelle sperimentate nella prassi - con attribuzioni di pianificazione, preparazione, consulenza e a un tempo di raccordo con le diverse ripartizioni amministrative e con i centri di pianificazione e decisione di organizzazioni internazionali di sicurezza, e in particolare con la Nato, sembrerebbe un primo passo per rimediare alle carenze esistenti.*<sup>86</sup>

Una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dall'istituzione di un comitato interministeriale con funzioni di "preparazione, studio e dibattito finalizzato alla determinazione dell'indirizzo governativo"<sup>87</sup>.

Tale organo dovrebbe garantire l'indispensabile visione strategica divenendo il foro interministeriale nel quale prendono forma le politiche di sicurezza nazionale.

Il **Comitato Interministeriale per la Sicurezza Nazionale** (CISN) andrebbe costituito mediante apposito intervento legislativo tramite il quale il legislatore dovrebbe anche definire il concetto di "sicurezza nazionale", delimitando

con chiarezza le competenze dell'organo.

Il Comitato dovrebbe essere presieduto dal Presidente del Consiglio e composto dai ministri con competenze in materia (Ministro della Difesa, Ministro degli Esteri, Ministro dell'Interno, Ministro della Giustizia, Ministro dell'Economia, Ministro dello Sviluppo Economico) e dall'Autorità Delegata ex art. 3 della Legge 124/07.

È da notare che identica composizione è attualmente prevista per il Comitato Interministeriale per la Sicurezza della Repubblica (CISR). Come avvenuto in altri sistemi (ad esempio quello francese) si potrebbe intervenire legislativamente per ampliare le competenze del CISR dalla politica dell'informazione per la sicurezza alla politica di sicurezza nazionale, trasformandolo in questo modo nel consiglio per la sicurezza nazionale italiano.

All'interno della Presidenza del Consiglio dovrebbe essere creato un nuovo **Dipartimento per la sicurezza nazionale (DiSN)** con compiti di assistenza e supporto alle attività del Comitato Interministeriale.

Il Dipartimento svolgerebbe le seguenti, fondamentali, funzioni:

- a) analisi e previsione strategica integrata;
- b) pianificazione di medio-lungo termine;
- c) consulenza al decisore su tutte le questioni di sicurezza nazionale;
- d) verifica dell'implementazione delle direttive del Comitato Interministeriale;
- e) supporto alla gestione delle crisi nazionali.

Il ruolo del DiSN dovrebbe essere particolarmente incisivo nei settori della previsione strategica e della pianificazione integrata, creando all'interno del Dipartimento articolazioni specificatamente rivolte all'espletamento di tali funzioni.

86. "L'Italian Security Council", di Giuseppe de Vergottini, in *Liberal* n°16 – 2003.

87. *Ibidem*.

Nel primo campo, l'**Ufficio per l'analisi e la previsione strategica** dovrebbe essere composto da funzionari appositamente formati ed in grado di far ricorso alle più avanzate tecniche analitico-previsionali. Ad essi dovrebbero essere affiancati, su base temporanea, esperti esterni alla pubblica amministrazione e provenienti da Università, centri studi e aziende.

Nel secondo campo, poiché l'attività di pianificazione integrata richiede la partecipazione diretta dei ministeri e delle agenzie, l'**Ufficio per la pianificazione integrata** dovrebbe essere composto anche da personale distaccato da altre amministrazioni<sup>88</sup>. Integrando le competenze e le conoscenze dei diversi ministeri ed agenzie l'Ufficio dovrebbe svolgere un continuo processo di analisi e pianificazione di medio-lungo termine<sup>89</sup>, informando e coinvolgendo il decisore<sup>90</sup>.

A capo del Dipartimento potrebbe essere collocato un dirigente, anche esterno alla pubblica amministrazione, di comprovata esperienza nel settore, che espletasse anche le funzioni di consigliere per la sicurezza nazionale del governo.

Infine, come per il Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza (DIS) e dati i compiti a questo attribuiti dalla legge 124/07<sup>91</sup>, anche il nuovo Dipartimento per la Sicurezza Nazionale dovrebbe dipendere funzionalmente dall'Autorità Delegata, ove istituita, favorendo in tal modo una stretta cooperazione nel settore dell'analisi strategica ed agevolando l'integrazione dell'intelligence nel processo decisionale.\*

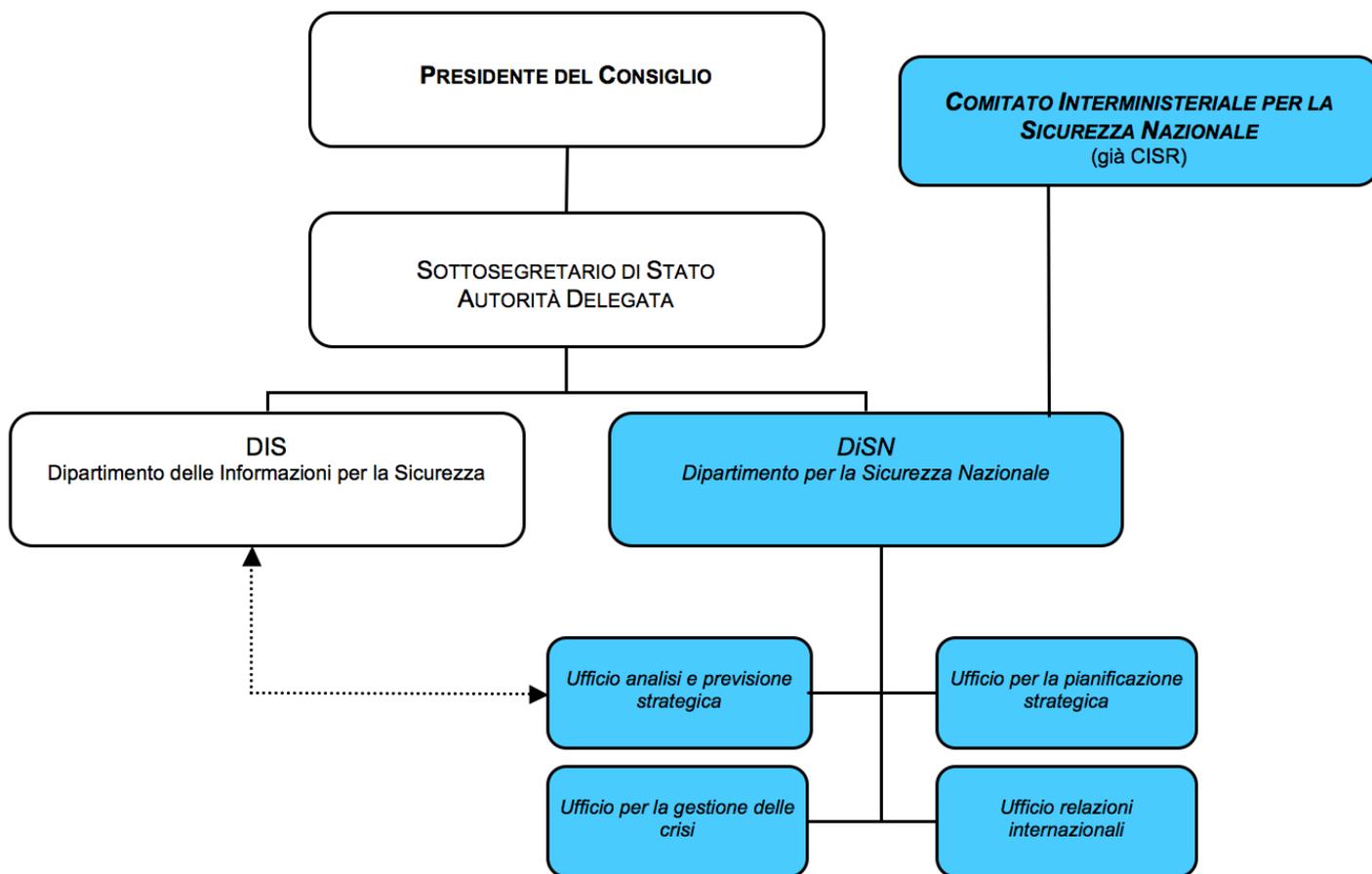
88. Sulle strutture interministeriali addette alla pianificazione strategica integrata si veda: "Avoiding Trivia: the Role of Strategic Planning in American Foreign Policy" a cura di Daniel W. Drezner, Brookings Institution Press.

89 Il valore aggiunto di un ufficio di analisi e pianificazione strategica che operi al "centro del governo" è dato soprattutto dalla sua capacità di sviluppare prospettive di medio-lungo termine. Ciò a differenza delle omologhe strutture ministeriali le quali, per motivi contingenti, sono spesso focalizzate sul breve termine. Per maggiori informazioni si veda "Governing the Future: Second Report of Session 2006-07", House of Commons, PASC, Volume II.

90 "The purpose of a national strategic planning process is not to produce a single, comprehensive document or an assortment of paper plans for subsidiary challenges, or to prepare for an endless array of specific contingencies. The proper aim of such a process is not really to generate plans at all, but rather to inform and support the deliberations of top executive branch officials as they make strategic decisions. The true aim of national strategic planning is heuristic; it is an aid to the collective thinking of the highest echelons of the government, rather than a mechanism for the production of operational plan.", da "Strengthening U.S. Strategic Planning", A. L. Friedberg, The Washington Quarterly, Winter 2007-08, pag. 48.

91. In particolare l'articolo 4, III comma, punti c) e) ed f): "Il DIS svolge i seguenti compiti: (...) c) raccoglie le informazioni, le analisi e i rapporti provenienti dai servizi di informazione per la sicurezza, dalle Forze armate e di polizia, dalle amministrazioni dello Stato e da enti di ricerca anche privati; ferma l'esclusiva competenza dell'AISE e dell'AI SI per l'elaborazione dei rispettivi piani di ricerca operativa, elabora analisi strategiche o relative a particolari situazioni; formula valutazioni e previsioni, sulla scorta dei contributi analitici settoriali dell'AISE e dell'AI SI; d) elabora, anche sulla base delle informazioni e dei rapporti di cui alla lettera c), analisi globali da sottoporre al CISR, nonché progetti di ricerca informativa, sui quali decide il Presidente del Consiglio dei ministri, dopo avere acquisito il parere del CISR; e) promuove e garantisce, anche attraverso riunioni periodiche, lo scambio informativo tra l'AISE, l'AI SI e le Forze di polizia; comunica al Presidente del Consiglio dei ministri le acquisizioni provenienti dallo scambio informativo e i risultati delle riunioni periodiche; f) trasmette, su disposizione del Presidente del Consiglio dei ministri, sentito il CISR, informazioni e analisi ad amministrazioni pubbliche o enti, anche ad ordinamento autonomo, interessati all'acquisizione di informazioni per la sicurezza".

\* L'autore vuole ringraziare tutti coloro che hanno contribuito, con consigli, pareri, ed informazioni, alla stesura di questo documento. In particolare i Dott. Alfonso Montagnese e Simone Pasquazzi.





ISTITUTO ITALIANO  
DI STUDI STRATEGICI

ITALIAN INSTITUTE  
OF STRATEGIC STUDIES

*Niccolò Machiavelli*

### **L'Istituto Italiano di Studi Strategici**

**“Niccolò Machiavelli”** è un'associazione culturale senza scopo di lucro costituita a Roma nel 2010.

L'Istituto, think tank indipendente, nasce dall'iniziativa di un gruppo internazionale di personalità del mondo economico, accademico ed istituzionale civile e militare, con l'obiettivo di contribuire alla rinascita del pensiero strategico italiano.

La complessità e l'ampiezza delle sfide che attendono il Paese nel XXI secolo richiede conoscenza, consapevolezza e capacità prospettiche. L'Istituto Machiavelli, anche grazie al proprio network globale, promuove l'interscambio culturale tra il decisore italiano ed internazionale, pubblico e privato, e svolge attività di ricerca finalizzate ad elevare il livello di competitività globale del “Sistema Paese”.

L'Istituto Machiavelli, autonomamente o in collaborazione con istituzioni, organizzazioni ed aziende nazionali ed estere, realizza studi ed analisi strategiche *policy-oriented*, organizza briefing, seminari e workshop, cura corsi di alta formazione per i *leader*.

Per ulteriori informazioni:

Istituto Italiano di Studi Strategici “Niccolò Machiavelli”

Via di S. Basilio, 64

00187 – Roma

Tel.: (+39) 06 45422952

Fax: (+39) 06 97259168

email: [info@strategicstudies.it](mailto:info@strategicstudies.it)

[www.strategicstudies.it](http://www.strategicstudies.it)