



MINISTERO DELLA DIFESA



CENTRO ALTI STUDI DIFESA
SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA



**DIFESA
SERVIZI**
GENERIAMO VALORE

Master in “Valorizzazione del Patrimonio e della Cultura della Difesa”

MASTER DI II LIVELLO

Anno Accademico: 2025-2026

PREMESSA

Con il decreto del Ministro della Difesa del 21 febbraio 2023, è stato istituito il Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della Cultura della Difesa, concepito come “luogo di ascolto” del sistema difesa. Tra i suoi obiettivi principali, il Comitato si propone di ideare e promuovere contenuti e iniziative che riducano la “distanza sociale” e facciano percepire la Difesa come una risorsa strategica, cognitiva e operativa per il progresso civile e sociale del nostro Paese.

Il Master di II livello nasce dall’esperienza consolidata di Difesa Servizi S.p.A., società in house del Ministero della Difesa, e dalle Forze Armate, che, coniugando tradizione e innovazione, sono riuscite a creare sinergie con l’industria nazionale, le Università e i centri di ricerca. Questo approccio ha dato vita a un modello contemporaneo di Sistema Paese, in cui la Difesa gioca un ruolo cruciale.

La Difesa ha dimostrato come, adottando un approccio manageriale e innovativo, sia possibile valorizzare e ottimizzare gli asset pubblici, anche attraverso progetti di Partenariato Pubblico-Privato (PPP).

Attraverso iniziative di grande rilevanza, come a titolo esemplificativo il tour mondiale Vespucci, l'International Flight Training School e il Polo nazionale della dimensione Subacquea, è stato possibile creare un ecosistema ampio e partecipativo, capace di affrontare le sfide attuali e future nel campo della Difesa e della Sicurezza, promuovendo al contempo la cultura imprenditoriale nazionale ed il Made in Italy.

Il Master si propone di istituire, presso il Centro Alti Studi per la Difesa, un polo formativo avanzato, volto a trasferire le competenze acquisite sul campo a nuove figure professionali. Queste figure saranno in grado di affrontare le sfide complesse dei settori pubblici e privati e di rispondere alle esigenze attuali della gestione manageriale nel settore pubblico, nelle aziende della filiera, nella ricerca e nell'alta formazione.

Mediante questa forma di cooperazione tra enti pubblici e soggetti privati è stato possibile reperire le risorse per finanziare e gestire servizi o infrastrutture di interesse collettivo altresì irrealizzabili.

I frequentatori acquisiranno inoltre tecniche e conoscenze di progettazione per l'ideazione, la pianificazione e l'esecuzione di eventi complessi, in un'ottica aziendalistica applicata al settore pubblico.

OBIETTIVI FORMATIVI

La promozione della Cultura della Difesa si realizza mediante sia la valorizzazione degli *asset* e dei valori istituzionali del Ministero della Difesa sia la comprensione dell'impatto economico delle politiche della Difesa. Il percorso formativo è, infatti, progettato per analizzare la gestione di progetti complessi nell'ambito della pubblica amministrazione con particolare riferimento al settore Difesa e Sicurezza.

Modulo 1. SISTEMA PAESE: IL MODELLO DIFESA NEL SETTORE TECNICO, INDUSTRIALE E SCIENTIFICO

Il master si avvierà con una riflessione sulle diverse forme di rapporti diplomatici e, tra questi, quella militare. Sarà affrontato l'approccio della Difesa all'innovazione attraverso la collaborazione tra Enti pubblici e privati, Università e centri di ricerca per il rafforzamento della *leadership* nazionale e della competitività industriale. La *best practice* di riferimento sarà il fenomeno mondiale Tour Vespucci 2023-2025 che ha coinvolto 12 Ministeri e la rete diplomatica italiana a supporto del *soft power* e dell'industria nazionale.

Verranno, inoltre, illustrate le potenzialità della Difesa, le capacità tecniche, tecnologiche e scientifiche, oltre che organizzative ed addestrative, che costituiscono gli *asset* oggetto di valorizzazione. Le *best practice* di riferimento saranno l'IFTS di Decimomannu ed il Polo nazionale della Subacquea.

Modulo 2. IL MODELLO IMPRENDITORIALE DELLA SOCIETA' IN HOUSE NEL SISTEMA PUBBLICO

Definito il tema della gestione economica in ambito pubblico, si rifletterà sulla fattibilità di introdurre logiche imprenditoriali nella PA secondo i migliori modelli dell'economia d'azienda. Il focus principale verterà sulle principali differenze tra il modello giuridico e di business delle società partecipate pubbliche, le società *in house* e le società di diritto privato; saranno approfonditi gli aspetti di rilievo della normativa di settore e verranno illustrati la configurazione giuridica e l'assetto economico di tali modelli societari. Nell'ambito di tale modulo, verranno esaminati strumenti di coinvolgimento del mercato definiti del codice degli appalti. La *best practice* di riferimento sarà il caso della concessione dei marchi e dei *brand* delle forze Armate.

Modulo 3. PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO: GLI ASSET IMMOBILIARI ED ENERGETICI DELLA DIFESA

Il modulo è interamente dedicato al Partenariato Pubblico-Privato e alla valorizzazione economica degli *asset* immobiliari ed energetici della Difesa con un approccio innovativo, imprenditoriale ed intergovernativo da parte di Difesa Servizi.

Nel quadro della sempre maggiore carenza di risorse pubbliche per l'investimento ed il recupero del patrimonio pubblico e del modello di politica energetica di cui si è dotato la Difesa, sarà esaminata la proposta del ricorso agli investimenti privati per ridare vigore e nuove opportunità di valorizzazione ai beni demaniali e per ideare sistemi virtuosi di utilizzo delle energie rinnovabili.

Verrà esaminata la struttura della gara di PPP, con lo studio del PEF e delle regole ANAC in tema di matrice dei rischi. Verrà illustrata la valorizzazione degli *asset* della Difesa anche attraverso l'intervento degli investimenti privati.

Sarà esaminato il caso di *best practice* della valorizzazione di immobili demaniali della Difesa e del modello di studio incentrato sullo sfruttamento degli stessi ai fini della produzione di energie rinnovabili

Modulo 4. COMUNICAZIONE STRATEGICA E CULTURA DELLA DIFESA – LA SFIDA DELLA DIGITALIZZAZIONE

Il modulo è dedicato alla comunicazione strategica e alla Cultura della Difesa. I partecipanti al master verranno introdotti alle finalità, tecniche e strumenti di comunicazione e relazioni esterne; saranno illustrati gli *asset* culturali della Difesa e le modalità di valorizzazione e gestione economica (musei, sacrari, luoghi della memoria, ecc.); sarà illustrato il ruolo del Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione

della Cultura della Difesa per favorire il dialogo tra il mondo militare, le università, l'industria di settore e l'ambiente dell'informazione.

Sarà, inoltre, delineata la politica della digitalizzazione della Difesa e della rilevanza dell'innovazione tecnologica nell'ambito comunicativo e ai fini della diffusione dei valori della cultura della Difesa.

I casi di studio saranno i Musei della memoria e l'*employer branding* delle Forze Armate, ovvero il racconto delle professioni militari rivolto agli esterni (per migliorare il reclutamento) e agli interni (per diminuire il *turnover* volontario).

Modulo 5 TRAINING PRESSO LA SOCIETÀ IN HOUSE DIFESA SERVIZI SPA

L'ultimo modulo è disegnato per consentire ai frequentatori di fare esperienza diretta e concreta dell'attuazione dei contenuti dei precedenti moduli, attraverso lo studio "sul posto" delle attività svolte dalla società Difesa Servizi.

Durante lo stage formativo, i frequentatori potranno prendere conoscenza di tutte le aree, operative e di staff, della Società e dell'attività svolta, verificando l'efficacia del modello di business aziendale attuato ad un sistema pubblicistico.

Nel corso del periodo, i frequentatori dovranno elaborare il proprio progetto di valorizzazione degli *asset* della Difesa che sarà oggetto di valutazione come prova finale. Il progetto dovrà contenere lo studio sulle opportunità di valorizzazione, l'analisi della fattibilità giuridica, tecnica ed economica, la definizione di criteri/ principi generali e degli obiettivi strategici, la programmazione generale e di dettaglio, evidenziando il valore innovativo dell'approccio aziendalistico proposto.

CONTENUTI

Le tematiche verranno affrontate in 5 moduli in maniera interdisciplinare, coniugando approfondimenti accademici e attività di stage presso la Società Difesa Servizi S.p.A., Il Sole 24 ORE, ANSA, RAI, CAIRO Communication e industrie del settore Difesa e Sicurezza. Le sessioni alterneranno contenuti teorici/normativi, casi studio e laboratori di gruppo.

IL MODELLO ITALIANO "SISTEMA PAESE" – LE POTENZIALITA' DELLA DIFESA – LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE TECNICO-SCIENTIFICHE	Modulo 1
• Integrazione intergovernativa e Sistema Paese • Coordinamento tra Ministeri, enti locali e rete diplomatica per la proiezione internazionale dell'Italia • La diplomazia militare, scientifica ed industriale • Cenni di <i>Hard power</i> e <i>soft power</i>: strumenti di politica estera • Le capacità della Difesa: risorse tecniche, tecnologiche e scientifiche • La capacità addestrativa della Difesa • Cenni di Decision making e metodi di business quantitativo, Marketing Management e Management Strategico	In sede: 28 ore Online: 16 + visita guidata TBD
Il fenomeno mondiale Amerigo Vespucci 2023-2025 ed il modello dell'IFTS di Decimomannu	febbraio 2026
Facendo riferimento al Tour Vespucci, questo modulo introduttivo si concentra sul ruolo progettuale svolto dall'Autorità politica, in particolare dal Ministro della Difesa, nella creazione e promozione del tour mondiale "Vespucci. Villaggio Italia". Questo progetto pluriennale rappresenta un esempio emblematico del modello italiano di fare sistema Paese, integrando diplomazia, sicurezza e promozione economica per valorizzare il Made in Italy. La società in house del Ministero della Difesa, Difesa Servizi S.p.A., ha avuto un ruolo imprenditoriale cruciale nella progettazione e realizzazione del partenariato pubblico-privato (PPP) che ha reso possibile il progetto. Il modulo esplorerà anche la gestione del post-evento per patrimonializzare gli investimenti, garantendo che i benefici economici e reputazionali siano duraturi. Saranno proprio i protagonisti – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministeri, rete diplomatica italiana e tutti i principali attori coinvolti - ad illustrare il metodo di lavoro, anche attraverso il contributo immateriale della comunicazione strategica quale strumento di soft power nazionale a sostegno dell'industria italiana sui mercati internazionali. Con l'illustrazione dei modelli emblematici dell'IFTS e del PNS verrà descritto come la Difesa, nel costituire una struttura di eccellenza tecnologica e scientifica, dotata di abilità addestrative esclusive, combina le capacità istituzionali ed operative con l'attitudine alla valorizzazione delle proprie risorse.	

IL MODELLO IMPRENDITORIALE DELLA SOCIETA' IN HOUSE NEL SISTEMA PUBBLICO – I BRAND DELLA DIFESA	Modulo 2
● Le Società partecipate ed in house: il TUSP, il codice civile e la normativa di riferimento ● Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. n. 36/2023) ed applicazioni nel settore della Difesa ● Fondamenti di gestione imprenditoriale: tecniche di pianificazione strategica e <i>decision making</i> basate sui dati ● Difesa Servizi: una realtà originale ed unica nel panorama delle partecipate ● Cenni di Elementi di matematica generale, statistica, economia politica, economia aziendale, General Management, Economia e finanza e Contabilità e Finanza ● Le regole del bilancio pubblico e del bilancio civilistico: la contabilità e finanza della società pubblica con configurazione di SpA, gli investimenti, i sistemi di controllo della gestione (CdS, CdC, Revisori legali, OIV, ODV), il controllo analogo ● Tecniche di redazione del bilancio di previsione, strategia di previsione delle spese e degli investimenti, i principi del bilancio di sostenibilità ● Strumenti normativi per la valorizzazione degli asset pubblici mediante concessioni, licenze d'uso e <i>co-branding</i>: obiettivi, criteri di selezione dei partner ● Difesa Servizi S.p.A.: la valorizzazione e gestione economica dei beni della Difesa e l'attività negoziale diretta all'acquisizione di beni mobili, servizi ● Gestione del post-progetto: strategie per patrimonializzare gli investimenti derivanti dalle concessioni e analisi dell'impatto a lungo termine sui bilanci pubblici e sull'immagine istituzionale	In sede: 28 ore Online: 16 + visita guidata TBD
Concessione marchi e brand delle Forze Armate	marzo 2026
Introduzione ai principi di gestione imprenditoriale e applicazione nel contesto della Pubblica Amministrazione: riferimento all'attività svolta da Difesa Servizi S.p.A. nell'ambito della valorizzazione economica degli asset del Ministero della Difesa (e.g. valorizzazione dei brand attraverso la concessione in uso temporaneo a terzi). Tecniche di gestione dei processi per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle procedure amministrative. Metodi di pianificazione strategica e decisionale basate su dati per migliorare la gestione delle amministrazioni pubbliche.	

PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO: GLI ASSET IMMOBILIARI ED ENERGETICI DELLA DIFESA	Modulo 3
• Fondamenti del Partenariato Pubblico-Privato • Quadro normativo, tipologie di PPP, fasi del partenariato, la valutazione di convenienza e fattibilità • La gestione dei rischi e le regole ANAC • Aspetti finanziari: il PEF • Monitoraggio e controllo: analisi dell'impatto economico, culturale e diplomatico delle iniziative • Strategie per patrimonializzare gli investimenti pubblici: Commissario Speciale per lo sviluppo delle Energie Rinnovabili nelle strutture della Difesa • Collaborazione Pubblico-Privato: coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> pubblici e privati nei progetti di valorizzazione	In sede: 28 ore Online: 16 + visita guidata TBD
Il PPP per il recupero gli immobili della Difesa e la produzione di energie rinnovabili	aprile 2026
Definizione e caratteristiche principali del PPP, inclusi il rischio operativo e l'equilibrio economico-finanziario. Differenze tra PPP contrattuale e PPP istituzionale, concessioni, finanza di progetto, leasing in costruendo. Dalla progettazione alla realizzazione, gestione e manutenzione dei progetti PPP. Metodi per valutare la convenienza e la fattibilità dei progetti PPP. Identificazione, gestione e trasferimento dei rischi, inclusa la matrice dei rischi. Fondamenti economici e finanziari del PPP, inclusa l'analisi dei Piani Economico-Finanziari (PEF) e degli indici di redditività. Obblighi comunicativi e monitoraggio dei contratti di PPP. Ruolo del PPP nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Modelli di collaborazione tra il settore pubblico e privato per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi pubblici. La best practice di riferimento sarà l'illustrazione di opere realizzate mediante l'intervento degli investimenti privati, in favore di beni demaniali della Difesa e per la produzione di energie rinnovabili	

COMUNICAZIONE STRATEGICA E CULTURA DELLA DIFESA – LA SFIDA DELLA DIGITALIZZAZIONE	Modulo 4
● Fondamenti di comunicazione ● L’Innovazione e l’ICT ● Gli asset culturali della Difesa: il modello di valorizzazione e gestione economica della cultura ● Valorizzazione dei musei militari ● Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della Cultura della Difesa ● Gruppo Editoriale Difesa ● Turismo della Memoria: Ufficio per la tutela della cultura e della memoria della Difesa ● Integrazione della comunicazione nell’economia digitale ● <i>Employer branding</i> ● Etica e trasparenza nella comunicazione digitale secondo il GDPR e le linee guida del <i>Digital Services Act</i>	In sede: 28 ore Online: 16 + visita guidata TBD
I musei della memoria della Difesa e l’Employer branding nelle Forze Armate	maggio 2026
La rete dei Musei della memoria della Difesa costituisce un <i>asset</i> strategico per la diffusione della cultura della Difesa. E’ stata ideata con l’obiettivo di diffondere i sentimenti della memoria e della militarità. Il Comitato per lo sviluppo e la valorizzazione della Difesa consente un approccio multidisciplinare alla comunicazione per favorire un dialogo strutturato tra Difesa, università, centri di ricerca e industria di settore. Comunicazione efficace durante situazioni di crisi per mantenere fiducia e reputazione. Ruolo delle PR nella creazione e diffusione del messaggio di un’organizzazione: canali e tecnologie utilizzate nell’economia digitale. Integrazione della comunicazione strategica con le attività di reclutamento e gestione strategica delle risorse umane. Questo modulo si inserisce in continuità con i precedenti, approfondendo il ruolo della comunicazione come leva strategica per valorizzare gli <i>asset</i> della Difesa, per integrare le attività di partenariato pubblico-privato (PPP) in un contesto digitale nonché strumento per creare una rappresentazione efficace dell’Italia nel mondo e dei suoi valori.	

TRAINING PRESSO LA SOCIETÀ' IN HOUSE DIFESA SERVIZI SPA	Modulo 5
• Le Direzioni di staff: la Direzione Risorse Umane e IT • La Direzione Affari legali e Societari, Qualità e Rapporti industriali • La Direzione Amministrazione Finanza e Controllo • Le Divisioni e Direzioni operative: la Direzione Gare, Contratti e Centrale di Committenza • La Divisione Patrimonio: Immobiliare e Risorse Energetiche • La Divisione Brand, Editoria e Media • La Divisione Servizi Innovativi e Tecnologici • La Divisione Servizi Culturali e Professionali	In sede: 28 ore Online: 8 + visita guidata TBD
Realizzazione di un Progetto	giugno-ottobre 2026
I frequentatori dovranno studiare ed elaborare o sviluppare un progetto relativo ad uno degli <i>asset</i> valorizzati dalla Società, seguendo il miglior modello di business offerto dal mercato, per una efficace valorizzazione e gestione economica, approfondendone i caratteri di fattibilità economica e giuridica	

DURATA:

- 1 anno, febbraio 2026-ottobre 2026.
- Presentazione Master **25 febbraio 2026** presso il CASD o altra sede.
- Promozione su Nave Vespucci durante le soste in Italia.

MODALITÀ DI EROGAZIONE: blended

- In sede al CASD/Scuola Superiore Universitaria (lunedì-giovedì 0900-1230/1400-1830)
- Autoapprendimento
- Online sincrono

1500 ore – 60 CFU

Totale didattica frontale in sede, 170 ore. Totale didattica frontale online, 72

Apertura iscrizioni: xx gennaio - xx febbraio 2026

Lezione inaugurale 25 febbraio

Le lezioni online saranno distribuite nel corso dell'anno, quelle in presenza sono previste nelle seguenti settimane: 25-27 febbraio, 23-26 marzo, 27-30 aprile, 18-21 maggio, 15-20 giugno, più ulteriori settimane a giugno e luglio da definirsi. Presentazione progetti e consegna attestati a novembre 2026.

LINGUA: italiano e inglese (30% degli interventi).

EROGATO IN CONVENZIONE: Difesa Servizi-II Sole 24 ORE-ANSA-RAI-CAIRO Communication, industrie del settore Difesa e sicurezza.

DESTINATARI

- Personale militare e civile del Ministero della Difesa
- Dirigenti e funzionari dei Ministeri firmatari del Protocollo d'Intesa e dell'Atto Aggiuntivo "Tour Mondiale Amerigo Vespucci 2023-2025" e altre Amministrazioni centrali dello Stato.
- Professionisti laureati interessati alla gestione di progetti complessi e alla valorizzazione degli *asset* della pubblica amministrazione.