



Rappresentanza Permanente d'Italia
NATO

GUIDA PER LE IMPRESE

PARTECIPAZIONE ALLE GARE NATO PER L'APPROVVIGIONAMENTO DI BENI E SERVIZI

Sommario

PREMESSE	5
LA RETE ITALIANA A BRUXELLES E LA NATO	6
RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA PRESSO IL CONSIGLIO ATLANTICO (RICA)	6
UFFICIO ARMAMENTI – NADREP.....	6
UFFICIO NATEX (NATIONAL TECHNICAL EXPERT).....	7
INTRODUZIONE	8
LA NATO E LE IMPRESE.....	9
ACQUISIZIONI	10
FINANZIAMENTI MULTINAZIONALI.....	10
MECCANISMI DI FINANZIAMENTO	11
APPROVVIGIONAMENTO NAZIONALE	11
FINANZIAMENTI A FONDI COMUNI	11
NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAMME (NSIP)	12
NATO CIVIL BUDGET	14
NATO MILITARY BUDGET.....	14
DEFENCE INNOVATION ACCELERATOR FOR THE NORTH ATLANTIC (DIANA)	15
NATO INNOVATION FUND	16
MODALITÀ DI FINANZIAMENTO DELLE AGENZIE (NCIA/NSPA)	17
ACQUIRENTI PRINCIPALI	18
NAZIONI NATO	18
ALLIED COMMAND OPERATIONS (ACO)	18
ALLIED COMMAND TRANSFORMATION (ACT)	19
NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY (NCIA).....	19
CONFERENZA DEI DIRETTORI NAZIONALI DEGLI ARMAMENTI (CNAD).....	21
OFFICE OF CHIEF INFORMATION OFFICER (OCIO)	21

NATO INDUSTRIAL ADVISORY GROUP (NIAG)	22
DEFENCE AGAINST TERRORISM PROGRAMME OF WORK (DAT POW)	22
FONDI FIDUCIARI E LA DEFENCE AND RELATED SECURITY CAPACITY BUILDING INITIATIVE	22
METODI E CRITERI DI APPALTO	24
NATO COMPETITIVE PROCUREMENT	25
NOTIFICATION OF PROCUREMENT OPPORTUNITY	26
AMMISSIBILITA' A PARTECIPARE ALLE GARE NATO.....	26
PRE-COMPETED AWARD	27
LIMITED COMPETITION	27
SOLE SOURCE	27
NATIONAL COMPETITIVE BIDDING (NCB)	27
NATIONAL COMPETITIVE BIDDING PLUS (NCB+)	28
PRE-COMPETED INFRASTRUCTURE BIDDING	28
SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI	29
LISTA DEGLI ACRONIMI	30
PASSAGGI PER PARTECIPARE CON SUCCESSO ALLE GARE NATO.....	33
RIMANERE AGGIORNATI	33
MANIFESTARE IL PROPRIO INTERESSE	33
STABILIRE I PREZZI DELLE OFFERTE	35
INVIARE L'OFFERTA IN TEMPO.....	35

PREMESSE

Oltre alle acquisizioni e alle gare di appalto effettuati a livello nazionale da ciascuna nazione alleata, Italia inclusa, la NATO offre significative opportunità commerciali di interesse per le imprese italiane. Le acquisizioni di beni e servizi avvengono attraverso gare internazionali pubblicizzate nei Paesi Alleati, che per l'Italia sono comunicate alle imprese attraverso il Ministero dell'Industria e del Made in Italy (MIMiT), presso cui le aziende interessate possono richiedere l'iscrizione all'[Elenco delle imprese italiane idonee a partecipare alle gare NATO](#).

La partecipazione alle gare richiede da parte delle aziende la conoscenza delle regole e dei meccanismi di appalto in vigore in ambito NATO, che differiscono dalla normativa italiana ed europea.

Per facilitare l'interazione delle imprese italiane con gli enti della NATO competenti per gare e acquisti, la Rappresentanza d'Italia presso il Consiglio Atlantico (RICA) ha predisposto la presente Guida, quale strumento di lavoro a disposizione delle imprese italiane. Lo scopo di questa guida è aiutare le aziende interessate ad accedere alle opportunità commerciali finanziate dalla NATO mediante appalti predisposti e gestiti dalle varie entità della NATO (comprese le Agenzie). Si tratta di un sistema articolato, caratterizzato dall'assenza di un'organizzazione centrale responsabile dell'approvvigionamento, del "procurement" e degli acquisti. Sebbene esistano molteplici strumenti di finanziamento per l'acquisto di beni e servizi da parte della NATO, la maggior parte dei progetti sono finanziati dal Programma di Investimenti per la Sicurezza della NATO (NSIP).

LA RETE ITALIANA A BRUXELLES E LA NATO

RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA PRESSO IL CONSIGLIO ATLANTICO (RICA)

La [Rappresentanza Permanente Italiana presso il Consiglio Atlantico \(RICA\)](#)

ha sede nel Quartier Generale della NATO a Bruxelles. È una missione diplomatica guidata dal Rappresentante Permanente italiano presso il Consiglio Nord Atlantico (NAC) è composta prevalentemente da personale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e del Ministero della Difesa. La RICA mette innanzitutto a disposizione delle aziende italiane le informazioni relative alle procedure di gara NATO, costantemente aggiornate sul [sito web](#) e sui relativi siti degli enti NATO.

Tutte le gare bandite dalla NATO e trasmesse attraverso la RICA sono notificate alle aziende per il tramite del [MIMIT](#). Alcuni enti NATO, quali NSPA, affidamenti diretti, ACT, pubblicano alcune gare esclusivamente sui rispettivi siti internet. Il MIMIT è competente per il rilascio alle imprese le “Dichiarazioni di ammissibilità”, che attestano l’idoneità delle società con sede in Italia a presentare offerte per bandi di gara della NATO, che la RICA trasmette all’ente banditore della gara.

La RICA facilita il collegamento tra le aziende e le Amministrazioni italiane competenti per il rilascio della necessaria documentazione e degli obblighi nulla osta di sicurezza richiesti dalla [NATO](#).

Al fine di promuovere le aziende italiane, la RICA organizza periodicamente eventi promozionali e occasioni di incontro tra le imprese e i principali enti della NATO, pubblicizzati sul sito web della Delegazione.

UFFICIO ARMAMENTI – NADREP

Quest’ufficio, alle dipendenze del Consigliere Militare della RICA, rappresenta in seno alla Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti (CNAD) gli interessi e le posizioni nazionali in materia di cooperazione multinazionale per lo sviluppo e fornitura di capacità militari interoperabili. L’ufficio può essere coinvolto nella negoziazione di accordi, nello sviluppo di collaborazione su progetti di difesa comuni e ha il compito di assicurare che ambito NATO le posizioni e le politiche italiane nel settore degli armamenti siano promosse efficacemente.

Ufficio Commerciale (RICA)

Telefono: + 32 (02) 707 6297
Contatto: comm.natobruelles@esteri.it

Ufficio Armamenti (RICA)

Telefono: +32 (02) 707 6220
Contatto: rica.addarmnadrep@smd.difesa.it

Il Capo Ufficio Armamenti è anche il rappresentante del Direttore degli Armamenti nazionale nella CNAD, il *National Armaments Director Representative* – NADREP, ruolo che implica un'interazione attiva con gli omologhi dei Paesi alleati, la partecipazione alle riunioni e comitati e la collaborazione con altre entità nazionali e internazionali per gli obiettivi della politica degli armamenti nazionale.

UFFICIO NATEX (NATIONAL TECHNICAL EXPERT)

L'ufficio NATEX, dipendente dalla Delegazione Italiana – intesa come RICA e Rappresentanza Militare Permanente - ed è ospitato presso la sede della *NCI Agency* al NATO HQ - Manfred Wörner *building*. L'Ufficio NATEX rappresenta un fondamentale punto di contatto e un'interfaccia verso la *NCI Agency* per le aziende italiane, ivi incluse le piccole e medie imprese e le *start-up*. Questo ruolo si concretizza nella funzione di aumentare la consapevolezza riguardo le opportunità offerte dalla dall'Agenzia e dalla NATO più in generale in termini di approvvigionamento di capacità, materiali e servizi.

In questo contesto, l'Ufficio NATEX agisce fornendo chiarimenti e guidando le imprese a navigare le procedure ed i processi di acquisizione della *NCI Agency*, facilitando così la partecipazione attiva e informata dell'industria nazionale.

Ufficio NatEx (NCIA)

Telefono: +32 (02) 707 8595
Contatto: is.natex@smd.difesa.it
bruxellesnato.natex@esteri.it

INTRODUZIONE

L'[Organizzazione del Trattato del Nord Atlantico \(NATO\)](#) è un'alleanza tra paesi del Nord America e dell'Europa impegnati a realizzare gli obiettivi del Trattato del Nord Atlantico firmato a Washington il 4 aprile 1949. Il ruolo fondamentale della NATO è quello di salvaguardare la libertà e la sicurezza dei suoi paesi membri con mezzi politici e militari. L'Alleanza è impegnata a difendere i suoi stati membri contro l'aggressione o la minaccia di aggressione - un principio chiave è che un attacco contro uno o più membri è considerato un attacco contro tutti (articolo 5 del Trattato di Washington). La NATO è un'organizzazione intergovernativa in cui ogni nazione alleata mantiene la propria sovranità. Tutte le decisioni della NATO vengono prese congiuntamente dai paesi membri sulla base del consenso. Oltre agli aspetti specifici di sicurezza e difesa, la NATO, per il suo funzionamento e le sue attività, necessita di acquisire beni e servizi nei più diversi settori, attraverso una serie di gare bandite sui territori nazionali dei Paesi aderenti.

NATO

Fondata nel 1949

Alleati: 32

Telefono: +32 (02) 707 0001

Contatto: nato@nato.int

LA NATO E LE IMPRESE

Per conseguire la propria missione la NATO ha bisogno di capacità che, principalmente, sono sviluppate dall'industria. Tali capacità produttive rappresentano un fattore essenziale per consentire agli Alleati di conseguire, nei tempi richiesti, gli obiettivi capacitivi definiti nell'ambito del processo di pianificazione della difesa della NATO.

Nel corso degli anni la NATO ha creato quindi un articolato quadro di relazioni con il settore industriale. Quale cornice per tale relazione, è stata sviluppata da ultimo, la **Strategy for Industry-NATO cooperation (SYNC)**, volta a rafforzare e semplificare la cooperazione con l'industria della difesa e a favorire la condivisione di informazioni sulle esigenze capacitive dell'Alleanza. In tale contesto si inserisce la creazione della NATO [Front Door for Industry](#) (NFDI), piattaforma unica che fornirà informazioni sulle opportunità di collaborazione offerte dall'Alleanza, all'interno della quale vi sarà un Portale unico dove verranno pubblicizzate tutte le gare di appalto della NATO. Nell'ambito di questo rinnovato slancio nella collaborazione con il settore industriale, la NATO prevede anche di fornire un [“segnale di domanda aggregata”](#), ossia una visione il più possibile dettagliata di quali capacità sono richieste dai singoli Paesi Alleati e di quanto la NATO intende acquistare direttamente, nell'ottica di favorire una migliore pianificazione e investimenti industriali di lungo periodo. Detto segnale sarà veicolato all'industria attraverso la Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti (CNAD) che, anche per il tramite del Nato Industrial Advisory Group (NIAG) sarà chiamata a raccogliere il feedback del mondo industriale su eventuali criticità che potrebbero influire sull'effettiva capacità di raggiungere gli obiettivi capacitivi.

Per favorire la produzione industriale, nell'ambito dell'Innovation scale-up package della NATO è stato inoltre concepito il **NATO Engine**, che mira a promuovere sinergie tra l'industria civile e militare. L'iniziativa mira a mettere in contatto aziende dotate di capacità produttiva flessibile o inutilizzata con imprese innovative del settore difesa che necessitano di infrastrutture e impianti per ampliare la propria produzione.

La condivisione di informazioni e la collaborazione tra NATO, Paesi Alleati e industria sono promosse anche attraverso il [COI Cooperation Portal](#). Il portale, aperto alla partecipazione delle aziende e gestito dalla NATO Communications and Information Agency (NCIA), riunisce diverse “Comunità di Interesse” organizzate per aree tematiche rilevanti per la NATO, come C-UAS, guerra elettronica, cyber security, e consente di rafforzare la collaborazione all'interno e tra le Comunità di interesse.

La recente iniziativa **NATO Drone Edge** mira infine a potenziare le capacità dell'Alleanza nel contrastare la minaccia posta dai piccoli droni, prevedendo la creazione di un "C-UAS Marketplace". Il progetto, aperto ai Paesi alleati interessati e all'Ucraina, faciliterà la condivisione di informazioni sulle soluzioni C-UAS commercialmente disponibili e un più rapido accesso alle stesse. Tale processo verrà facilitato dal ricorso ad accordi quadro pluriennali e ad altre modalità di procurement che favoriscano un accesso il più possibile rapido e flessibile alle soluzioni C-UAS più idonee presenti sul mercato dei Paesi Alleati.

A livello contrattuale la relazione con il settore industriale è primariamente gestita dalle Agenzie della NATO e regolata dalle norme interne sugli appalti. Solamente le imprese delle Nazioni parte della NATO possono presentare offerte per progetti finanziati dalla NATO. Tali progetti normalmente hanno luogo esclusivamente nei Paesi membri dell'Alleanza o in Paesi terzi in cui le forze NATO sono impiegate in operazioni e missioni dell'Alleanza.

ACQUISIZIONI

La NATO acquista una vasta gamma di beni e servizi principalmente attraverso un meccanismo noto come "finanziamenti a fondi comuni", quali (a titolo di esempio non omnicomprensivo):

- *Equipaggiamenti di Comando e Controllo;*
- *Servizi di Comunicazione Satellitare;*
- *Hardware e periferiche IT;*
- *Software;*
- *Servizi di Consulenza;*
- *Lavori di costruzione edile;*
- *Servizi logistici per le Missioni e le Operazioni.*

Generalmente, la NATO non acquista a fondi comuni piattaforme (ad es. navi, aerei, carri armati) e sistemi di armamento o equipaggiamento personale, essendo tali acquisizioni di competenza dei singoli Alleati.

FINANZIAMENTI MULTINAZIONALI

Al fine di sviluppare efficientemente particolari capacità, Paesi membri della NATO possono formare gruppi ad hoc per acquisti su base multinazionale nell'ambito di un "Protocollo d'intesa". A volte, queste iniziative multinazionali sono gestite da un'agenzia NATO, che agisce come stazione appaltante per conto di un particolare gruppo di nazioni.

MECCANISMI DI FINANZIAMENTO

APPROVVIGIONAMENTO NAZIONALE

La NATO non ha forze operative proprie diverse da quelle assegnategli dalle Nazioni alleate (o quale contributo dai Paesi partner allo scopo di svolgere una missione specifica). Ogni Paese rimane responsabile dell'approvvigionamento nazionale delle proprie piattaforme, sistemi d'arma e attrezzature personali per le sue truppe. Quando le nazioni NATO assegnano proprie forze per l'uso in operazioni e missioni dell'Alleanza rimangono generalmente responsabili della fornitura di tutte le necessarie attrezzature e del supporto logistico. Questo principio è noto all'interno della NATO come “*costs lie where they fall*”. Tuttavia, questa regola si è evoluta gradualmente nel tempo, specialmente per sopperire a specifiche carenze di assetti pregiati; pertanto, più capacità abilitanti sono ora ammissibili al finanziamento a fondi comuni della NATO rispetto al passato. Per quanto concerne le opportunità di approvvigionamento finanziate a livello Nazionale, le aziende interessate devono contattare la Direzione Nazionale Armamenti.

FINANZIAMENTI A FONDI COMUNI

Il finanziamento a fondi comuni comprende tre bilanci o programmi ai quali tutte le nazioni della NATO contribuiscono annualmente in base a un meccanismo di ripartizione dei costi concordato: i bilanci civile e militare e il Programma di Investimenti per la Sicurezza della NATO (NSIP). Il bilancio militare (costi operativi e di manutenzione) e NSIP (costi per gli investimenti) sono generalmente noti come fondi comuni militari. Sono le uniche aree di finanziamento in cui le autorità della NATO identificano i requisiti e stabiliscono le priorità in linea con gli obiettivi dell'Alleanza.

La regola generale che definisce quali progetti siano ammissibili al finanziamento comune è il c.d. “*Over and Above*”: un progetto può essere considerato finanziabile a fondi comuni solo se relativo a una capacità non già contemplata nell'inventario dell'Alleanza (*over*) e non rientra nelle dotazioni nazionali che una Nazione alleata dovrebbe ragionevolmente mettere a disposizione della NATO qualora avesse la necessità o decidesse di acquisirlo per scopi militari nazionali (*above*). Ad esempio, i radar di difesa aerea non sono ammissibili al finanziamento a fondi comuni in quanto sarebbero tenuti a difendere lo spazio aereo italiano in ogni caso. Tuttavia, se volessimo inviare il segnale da quei radar ad altre entità NATO, la connettività richiesta sarebbe, in linea di principio, ammissibile.

Il finanziamento a fondi comuni della NATO viene utilizzato esclusivamente sulla base del concetto di “*Minimum Military Requirement*” (MMR) (ossia per procurarsi “*the most austere facility (or minimum*

asset characteristics) required to meet a specific NATO military need"). Tale concetto è di fondamentale importanza anche per le aziende, in particolare durante la fase di preparazione dell'offerta, al fine di proporre esattamente ciò che è stato richiesto per garantire la conformità e la credibilità dell'offerta stessa. Paradossalmente, fornire più di quanto fosse richiesto, anche a un costo aggiuntivo relativamente basso, potrebbe avere effetti negativi sull'esito del processo di aggiudicazione del contratto.

Gli elementi essenziali del NSIP sono i c.d. pacchetti di capacità ("*Capability Packages*") costituiti da un numero di progetti che può variare da uno, denominato "*Stand Alone Project*" (SAP), a oltre centinaia, alcuni dei quali possono contemplare un'attuazione multinazionale o NATO più complessa.

NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAMME (NSIP)

Come anticipato, il "*NATO Security Investment Programme*" (NSIP) è il programma di investimento a lungo termine della NATO finanziato a fondi comuni. Finanzia grandi costruzioni e sistemi di comando e controllo secondo il principio "*over and above*" sopra descritto. Fornisce sistemi di comunicazione e di informazione a livello di strutture della NATO, dei quartieri generali militari e di infrastrutture strategiche critiche nei settori dell'aviazione e delle infrastrutture marittime. Il NSIP è finanziato dai Ministeri della Difesa di ciascun membro della NATO e la sua attuazione è supervisionata dal Comitato Investimenti ("*Investment Committee*") della NATO. Per il 2025 il massimale è di 1.722,5 miliardi di euro.

Nuovo modello di governance per progetti NSIP

Nel 2018 è stato approvato un nuovo modello di gestione dei processi di acquisizione delle capacità finanziate a fondi comuni NATO, aggiornato nel 2025. Le sostanziali novità riguardano la revisione dei ruoli delle varie entità (HN, Comandi Strategici e Comitati) nelle diverse fasi dei programmi/progetti a fondi comuni al fine di garantire una più rapida acquisizione delle capacità NATO. La creazione di una *Capability Management Function* e l'individuazione di un *Capability Monitor* per ogni programma si pongono l'obiettivo di supportare in maniera più efficace il ciclo di vita delle capacità, dallo sviluppo del requisito iniziale alla sua dismissione. Il modello sarà applicato a tutte le nuove capacità e programmi finanziati da fondi comuni e a tutti gli Addendum futuri dei *Capability Package* esistenti a meno che gli Alleati non lo ritengano impraticabile o sconveniente per il raggiungimento degli output desiderati. I Programmi e progetti esistenti si adatteranno gradualmente al nuovo modello caso per caso. In particolare, la Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti (CNAD) ed i dipendenti Comitati Direttivi subordinati (SC), Gruppi di Progetto (PG) ed i *Support Partnership Committee* (SPC) continueranno a svolgere il ruolo di governance programmatica sui programmi ACCS, BMD, JISR e AFSC (almeno per la fase di *Concept Stage* di quest'ultimo). Qualora emergesse la necessità di una governance

ad hoc per nuovi programmi complessi che includono un elemento finanziato comune e che devono essere coordinati con gli sforzi e le capacità nazionali la CNAD dovrebbe contribuire a adattare le strutture e meccanismi di governance previsti dal nuovo modello. Il nuovo modello chiarisce il ruolo dei Comitati NATO e ne razionalizza i coordinamenti. In particolare, il Comitato Militare (MC) è il principale responsabile dell'approvazione dei requisiti operativi, dei requisiti capacitivi e dell'analisi su tutti gli sforzi e priorità militari. Nel nuovo modello il concetto di MMR sarà associato all'*Operational Requirement Statement* (esigenza operativa da soddisfare) e si articolerà nel *Capability Performance Requirement* (requisiti tecnico-operativi di dettaglio). I Comitati delle risorse, con il Resource Policy and Planning Board (RPPB) a livello di programma e il Comitato Investimenti (IC) e il Comitato Bilancio (BC) a livello di progetto, sono i principali responsabili dell'approvazione del finanziamento, delle strategie di acquisizione, metodo di procurement.

L'MC e l'RPPB sono congiuntamente responsabili dell'approvazione del *Capability Programme Plan*, compresa l'analisi delle alternative, lo scope, i costi, i rischi e le tolleranze a livello programma. A livello di gestione dei programmi la principale novità risiede nella creazione di un *Capability Management Function* e della nomina di un *Capability Monitor* per ogni programma quali strumenti per migliorare il coordinamento e le interazioni tra gli *stakeholder*. Il ruolo principale del *Capability Monitor* è quello di coordinare gli sforzi e le relazioni delle singole entità di gestione durante l'intero ciclo di vita delle capacità. Questo ruolo non violerà né diluirà le responsabilità delle *management authorities* che restano le uniche responsabili per i programmi. Il modello riduce il numero di decisioni richieste a quattro *decision gate* obbligatori e due opzionali. Il futuro approccio porterà a strutturare diversamente le future competizioni NATO cercando di ridurre la complessità dei progetti e puntando sulla delivery di singoli componenti in modo iterativo o incrementale, ed entro pochi mesi. I concetti di architetture aperte e interfacce standardizzate saranno sempre più enfatizzati per consentire l'interoperabilità, lo sviluppo incrementale e un approccio agile in modo "*plug and play*". Il modello verrà applicato a tutte le nuove capacità e programmi finanziati con fondi comuni e a tutte le future aggiunte ai pacchetti di capacità esistenti, a meno che gli alleati non concordino sul fatto che ciò non sia dannoso per i risultati desiderati. I programmi e i progetti esistenti si adatteranno al nuovo modello caso per caso e progressivamente. La Conferenza dei direttori nazionali degli armamenti (CNAD) e i rispettivi comitati direttivi subordinati (SC), i gruppi di progetto (PG) e i comitati di sostegno al partenariato (SPC) continueranno a esercitare una governance programmatica sui programmi ACCS, BMD, JISR e la fase di AFSC. Gli attuali accordi di governance per i programmi BMD, ACCS e JISR e la fase concettuale AFSC, compresi i ruoli di SC, PG e SPC esistenti, rimarranno invariati perché sono programmi complessi per i quali i cambiamenti possono

causare ritardi, costi e rischi. Tuttavia, gli Alleati concordano sul fatto che, caso per caso, dovranno essere prese in considerazione ulteriori valutazioni per valutare quali parti del nuovo modello, se del caso, potrebbero essere applicate ai futuri addenda ai CP di questi programmi, preservando i ruoli e le responsabilità degli SC, PG e SPC. Prima di incorporare elementi del nuovo modello negli addenda, il MC e l'RPPB ricercheranno valutazioni di impatto e/o consulenza dal competente SC / PG / SPC. Gli alleati riconoscono che in futuro potrebbe emergere la necessità di una governance ad hoc di nuovi programmi complessi a fondi comuni o che includano elementi a fondi comuni e che devono essere coordinati con gli sforzi nazionali. In tali casi, la CNAD dovrebbe integrare e agevolare le disposizioni di governance descritte nel nuovo modello. L'interezza del nuovo modello è descritta nel documento PO (2018)0259 e rappresentata visivamente negli Annessi A e B che mettono anche a confronto i due modelli in argomento.

NATO CIVIL BUDGET

Il budget civile della NATO è costituito dai fondi necessari a garantire la consultazione e il processo decisionale delle Nazioni alleate, a supervisionare e a contribuire all'attuazione delle politiche decise dall'Alleanza. Il budget civile finanzia, tra gli altri, lo sviluppo degli standard di interoperabilità, gli investimenti nell'intelligenza artificiale, la cooperazione rafforzata con i partner in materia di cyber, antiterrorismo, ibrido, energia, scienza, innovazione e cambiamento climatico.

Il bilancio civile è finanziato dai contributi nazionali (per l'Italia provenienti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze), supervisionato dal Comitato del Bilancio della NATO ("*Budget Committee*") e gestito dallo staff internazionale della NATO.

NATO MILITARY BUDGET

Il budget militare contribuisce, tra l'altro, a rafforzare la deterrenza e la difesa della NATO, a fornire capacità militari di base, a adempiere alle responsabilità assunte dalla NATO nelle operazioni e missioni dell'Alleanza e a promuovere l'interoperabilità delle forze dell'Alleanza.

Il personale militare in organico negli enti della "*NATO Command Structure*" (NCS) rimane invece una responsabilità finanziata a livello nazionale. Il bilancio militare della NATO è finanziato dai bilanci nazionali della difesa, controllato dal comitato bilancio e attuato dai singoli "*financial controller*" degli Enti NATO detentori dei bilanci. Maggiori informazioni sono disponibili al seguente [link](#).

DEFENCE INNOVATION ACCELERATOR FOR THE NORTH ATLANTIC (DIANA)

Il "Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic" (DIANA) è un'iniziativa lanciata dalla NATO per promuovere l'innovazione nel campo della difesa, rafforzare il legame tra il settore militare e quello delle tecnologie emergenti, con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative nel settore difesa e sicurezza. DIANA attraverso una rete di acceleratori e centri di test distribuiti nei paesi dell'alleanza sosterrà lo sviluppo di soluzioni e prodotti commerciali, sia hardware che software, basati sulle tecnologie emergenti e dirompenti (EDTs) che possano rispondere alle sfide di sicurezza e problemi di carattere operativo e militare della NATO. Si basa sul coinvolgimento del settore privato, in particolare deep tech start-ups e mondo accademico, in cui l'innovazione è oggi più veloce e rilevante.

DIANA funziona come un ponte tra le startup, gli istituti di ricerca e il settore della difesa. Fornisce un framework per la collaborazione e lo scambio di idee, risorse e competenze, allo scopo di generare soluzioni innovative che possano essere rapidamente integrate nei sistemi di difesa della NATO. DIANA opera pubblicando delle *challenge* o sfide, volte a stimolare l'innovazione nel campo della difesa. Ecco come funziona il processo e come si può partecipare:

- *Pubblicazione delle Challenge*: DIANA pubblica annualmente challenge che richiedono soluzioni innovative sotto forma di *problem statements* riguardanti aree di interesse specifiche per cui la NATO cerca soluzioni innovative.
- *Risposta alle Challenge*: le startup dei paesi dell'Alleanza possono rispondere a queste sfide proponendo le loro soluzioni sia di tipo hardware che software.
- *Valutazione e Selezione*: Le proposte vengono valutate dallo staff di DIANA e da un panel di esperti della NATO e del settore correlato. Le soluzioni più promettenti vengono selezionate per l'accesso alla fase di accelerazione.
- *Supporto allo Sviluppo*: Le proposte selezionate accedono alla fase di accelerazione della durata di 12 mesi con uno step di valutazione intermedio in cui le start-up fruiscono, presso gli acceleratori affiliati a DIANA, di una formazione specifica secondo un curriculum commerciale e uno orientato alla difesa e ricevono supporto sotto forma di grants, accesso a laboratori e centri di Test (oltre 180 Centri di test affiliati a DIANA), mentorship da parte di esperti militari.
- *Implementazione*: Le start-up al termine del processo di accelerazione riceveranno il supporto da parte Rapid Adoption Service di DIANA per l'accesso al mercato della Difesa dei 31 Alleati e/o ad ulteriori finanziamenti da parte di fondi di investimento (tra cui il Nato Innovation Fund). In

questa fase gli attori tradizionali del mercato della difesa e i system integrator avranno la possibilità di acquisire/finanziare le soluzioni sviluppate.

Per partecipare alle challenge di DIANA è importante monitorare i canali di comunicazione di [DIANA](#) in cui vengono fornite indicazioni sui requisiti per la presentazione delle proposte, sui criteri di valutazione, sulle scadenze e vincoli.

NATO INNOVATION FUND

Il [Fondo per l'Innovazione della NATO](#) (NIF) è un fondo di capitale di rischio *deep tech* multi-sovrano da 1 miliardo di euro ed è il primo del suo genere.

Sostenuto da 23 Alleati della NATO¹, il Fondo si dedicherà prioritariamente a investire in *deep-tech* startup innovative che stanno sviluppando soluzioni tecnologiche di punta. Questo approccio mira a sfruttare appieno il vasto potenziale dell'innovazione nel settore commerciale, con l'obiettivo di rispondere efficacemente alle sfide cruciali nel campo della difesa e della sicurezza.

Il NIF investirà 'capitale paziente', potendo contare sulla *Science and Technology Organization* della NATO (STO) per un'attenta valutazione e convalida tecnologica e offrirà opportunità di accesso ai mercati Alleati nel settore difesa e sicurezza.

Operando in linea con i principi dell'Alleanza per la parità di genere e la sicurezza climatica, il NIF incorporerà criteri di Sostenibilità Ambientale, Sociale e di Governance (ESG) e i valori democratici della NATO in tutte le sue attività quotidiane di investimento. Con una durata di 15 anni, il NIF si adatterà ai tempi molto lunghi richiesti per sviluppo di prodotti e soluzioni *deep tech*. Gli investimenti si concentreranno su start-up nelle fasi iniziali (da *pre-seed* a Series A), sia in forma diretta che indiretta, attraverso altri fondi di venture capital *deep tech*, per il conseguimento di tre obiettivi principali:

- **Allied Adoption:** cercare soluzioni tecnologiche all'avanguardia che risolvano le sfide di difesa e sicurezza dell'Alleanza;
- **Capacity Building:** rafforzare gli ecosistemi di innovazione *deep tech* nei paesi dell'Alleanza; -
- Commercial Success:** sostenere il successo commerciale del suo portafoglio di startup *deep tech*.

¹ Gli Alleati della NATO partecipanti al NIF sono: Belgio; Bulgaria; Repubblica Ceca; Danimarca; Estonia; Finlandia; Germania; Grecia; Ungheria; Islanda; Italia; Lettonia; Lituania; Lussemburgo; Paesi Bassi; Norvegia; Polonia; Portogallo; Romania; Slovacchia; Spagna; Turchia; e il Regno Unito.

Il NIF unisce un *Investment Team* con un'esperienza complessiva di oltre cinque decenni nel campo del *deep tech* e un *Board of Directors* – i cui membri sono stati selezionati tra figure di alto livello nel settore del capitale di rischio, dell'innovazione e della difesa – che avrà il compito di sovrintendere alle attività dell'*Investment Manager* e di supportare e collaborare con i rappresentanti dei Paesi investitori (LPs).

L'*Investment Manager* del NIF ha sede ad Amsterdam. Data l'ampia portata geografica del NIF, sono comunque previsti uffici regionali in tutta l'Alleanza (è già operativo il *branch office* di Londra e, a breve, lo sarà quello di Varsavia).

Il *closing* del NIF è stato firmato dai 23 Alleati investitori a margine del Vertice NATO di Vilnius 2023.

I primi investimenti del NIF sono previsti per inizio 2024.

Il NATO DIANA e il NIF lavoreranno in sinergia per creare un flusso di soluzioni tecnologiche innovative dal settore privato, promuovendone l'adozione da parte della NATO e delle forze di difesa e sicurezza degli alleati.

MODALITÀ DI FINANZIAMENTO DELLE AGENZIE (NCIA/NSPA)

L'Agenzia per le Informazioni e le Comunicazioni della NATO (NCIA) e l'Agenzia di Supporto e Acquisizioni della NATO (NSPA) rappresentano componenti cruciali nell'infrastruttura di supporto capacitivo della NATO. Queste agenzie sono uniche nel loro genere poiché sono 'finanziate dai clienti', il che significa che il loro finanziamento non proviene direttamente dal bilancio della NATO, ma piuttosto dai pagamenti effettuati dai paesi membri per i servizi e i prodotti forniti.

In questo modello, la NCIA e la NSPA operano in modo simile a 'Nazioni Ospitanti' (*Host Nations*) nel contesto della NATO. Ogni paese membro, in base alle proprie esigenze, attiva queste agenzie per progetti specifici, fornendo così finanziamenti mirati per lo sviluppo e l'acquisizione di beni e servizi. Questo approccio garantisce che le risorse siano allocate in modo efficiente e in linea con le priorità e le esigenze specifiche di ciascun paese membro.

In questo contesto, la NCIA e la NSPA non solo forniscono supporto essenziale in termini di comunicazioni, informazioni e acquisizioni ma agiscono anche come catalizzatori per l'innovazione e la modernizzazione, adattandosi costantemente alle sfide emergenti e ai requisiti in evoluzione della NATO e dei suoi membri.

ACQUIRENTI PRINCIPALI

Per ciascun progetto viene designata una “*Host Nation*” (HN) quale entità responsabile dell'approvvigionamento o dell'attuazione del progetto. In passato, la maggior parte dei fondi NSIP è stata spesa per progetti di infrastrutture difensive fisse e la maggior parte dei progetti erano gestiti dai Paesi membri della NATO (il termine NSIP deriva peraltro proprio da questa modalità di spesa). A partire dal 1994, si è assistito a un significativo spostamento della spesa verso progetti a supporto delle capacità di comando, controllo, comunicazione, informatica, intelligence, sorveglianza e ricognizione (C4ISR), per sviluppare reti di telecomunicazione e sistemi di sicurezza cyber e per il sostegno diretto alle operazioni e alle missioni dell'Alleanza.

Anche le agenzie della NATO possono fungere da “*Host Nation*” per conto dell'Alleanza. Per esempio, l'Agenzia per le comunicazioni e l'informazione della NATO (NCIA) è la principale HN per i progetti C4ISR, mentre la NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA) è spesso scelta come HN per progetti di supporto logistico e opere civili prevalentemente per i teatri di operazioni.

NAZIONI NATO

I Paesi membri della NATO di norma fungono da HN per i progetti di opere civili sui loro territori nazionali, e in tal caso sono noti come “HN territoriali”. Qualora abbiano le capacità necessarie, gestiscono anche progetti di IT e C4ISR.

ALLIED COMMAND OPERATIONS (ACO)

L'[Allied Command Operations \(ACO\)](https://shape.nato.int/), che si trova a Casteau vicino Mons in Belgio, ha un proprio ufficio acquisti e due sedi operative subordinate del Joint Force Command (JFC) a Brunssum (Paesi Bassi) e Napoli (Italia). ACO spende principalmente fondi del bilancio militare, anziché NSIP, e solitamente destinati a progetti di limitate dimensioni per la realizzazione di strutture o servizi di supporto, ad es. pulizie, giardinaggio, custodia. Il JFC di Brunssum, in particolare, è stato particolarmente attivo nel gestire alcune significative capacità militari esternalizzate per le operazioni e le missioni dell'Alleanza. I progetti acquisiti attraverso gare internazionali (che includono opportunità di consulenza) sono generalmente pubblicizzati sul [sito di ACO](https://shape.nato.int/).

ACO

Contatto:
shapepao@shape.nato.int
 Sito Web: <https://shape.nato.int/>

ALLIED COMMAND TRANSFORMATION (ACT)

L'[Allied Command Transformation \(ACT\)](#) ha sede a Norfolk, Virginia, USA. Le sue priorità sono gestire la trasformazione delle capacità militari della NATO; preparare e sostenere le operazioni dell'Alleanza; pianificare e fornire programmi di formazione della NATO, implementare la [NATO Response Force \(NRF\)](#) e altre capacità dispiegabili e assistere la trasformazione delle capacità dei partner. I progetti soggetti a gara internazionale (che includono opportunità di consulenza) e le richieste di informazioni nei confronti delle industrie sono generalmente pubblicizzati sul [sito di ACT](#).

ACT

Contatto: sactregistry@act.nato.int
Sito Web: <https://www.act.nato.int>

NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY (NCIA)

La [NATO Communications and Information Agency \(NCIA\)](#) fornisce tecnologie avanzate di comando, controllo, comunicazione, informatica, intelligence, sorveglianza e ricognizione (C4ISR) a sostegno della NATO e delle sue missioni, anche per affrontare nuove minacce e sfide come i potenziali attacchi informatici e missilistici. L'Agenzia è responsabile dell'acquisizione di tecnologie, della sperimentazione, della promozione dell'interoperabilità, nonché dei test e del supporto tecnico. Fornisce inoltre servizi di comunicazione e sistemi informativi (CIS) a sostegno di esercitazioni, missioni e operazioni dell'Alleanza.

NCIA

Contatto: natex.ita@ncia.nato.int
Sito Web: <https://www.ncia.nato.int>

La l'NCIA pubblica numerosi bandi internazionali (precedentemente denominati International Competitive Bidding ed ora NATO Competitive Procurement), accordi quadro, competizioni ristrette, e acquisizioni “*Sole Source*” a seconda della natura del singolo progetto e della specifica autorizzazione ricevuta dal Comitato Investimenti. L'Agenzia ha inoltre assunto un ruolo di primo piano nello sviluppo della metodologia di valutazione c.d. “*Best Value*” che può essere utilizzata dalla NATO per progetti complessi o ad alto rischio. I dettagli di alcune opportunità di approvvigionamento della NCIA sono pubblicati nel sito dell'Agenzia. Le società italiane che sono interessate all'area C4ISR sono incoraggiate a stabilire un BOA con l'NCIA. NCIA ha un fatturato medio di circa 1 miliardo di euro l'anno.

Da gennaio 2024 tutte le attività di simplified procurement di NCI Agency devono essere effettuate tramite la piattaforma online denominata Neo. Il passaggio a Neo eProcurement fa parte di uno sforzo più ampio dell'Agenzia per potenziare la collaborazione con il settore privato promuovendo la visibilità

delle opportunità di business passate, attuali e future, mirando a cicli di competizione più rapidi, assegnazione di contratti e gestione degli account più efficaci. Tutte le aziende e i fornitori dovranno pertanto richiedere un account Neo ([procedura disponibile sul sito web dell'Agenzia](#)).

NATO SUPPORT AND PROCUREMENT AGENCY (NSPA)

La [NATO Support and Procurement Agency \(NSPA\)](#) è la principale Agenzia per il supporto logistico. I compiti principali dell'NSPA sono quelli di assistere le nazioni della NATO organizzando acquisti e forniture comuni di parti di ricambio e organizzando i servizi di manutenzione e riparazione necessari per il supporto dei sistemi d'arma ed altri sistemi. Negli ultimi anni, NSPA è stata sempre più coinvolta nel fornire supporto logistico per le operazioni e le missioni dell'Alleanza come la missione KFOR in Kosovo.



In aggiunta alle società nominate dalle nazioni NATO secondo le procedure ICB, la *Procurement Division* di NSPA utilizza anche un database interno, noto come *Source File* per invitare fornitori di beni e servizi a gare NSPA. Le aziende italiane che ritengono che i loro prodotti e/o servizi possano essere di interesse per NSPA sono invitate a registrarsi (gratuitamente) nel [Source File](#) tramite il sito Web NSPA per accedere all'intera gamma di opportunità offerta, comprese quelle associate a progetti nazionali o multinazionali non distribuiti alle delegazioni nazionali presso il NATO HQ e che pertanto non compariranno sui normali canali web. Le aziende situate in un paese appartenente alla *NATO Support and Procurement Organisation* (NSPO) e che ritengano che i loro beni e/o servizi potrebbero essere di interesse per la NSPA potranno registrarsi gratuitamente nel *Source File* di NSPA o chiedere informazioni direttamente all'Agenzia scrivendo a: source-file@nspa.nato.int. Oltre al *Source File*, le aziende possono registrarsi al sistema di offerte elettroniche (*NSPA Electronic Bidding System*). Ogni volta che una richiesta Request for proposal (RFP) di basso valore per l'approvvigionamento di materiale viene pubblicata sul proprio *Electronic Bidding System* (EBID), i potenziali offerenti ricevono una notifica automatica e le quotazioni possono essere inserite online tramite l'interfaccia Web. Per quanto concerne le opportunità commerciali future ([Future Business Opportunities - FBO](#)) e le Notifiche di intenti ([Notification of Intent - NOI](#)), ogni volta che un'esigenza futura con un valore stimato superiore a € 80.000 viene espressa da una nazione cliente e prima del rilascio della RFP, viene pubblicata una FBO (una NOI per i progetti infrastrutturali). Le FBO e le NOI forniscono per altro le informazioni di base e la data stimata di rilascio

della RFP. Le aziende interessate possono contattare NSPA per esprimere il proprio interesse e possono essere contattate per il rilascio della RFP.

Ulteriori dettagli possono essere acquistati al seguente [link](#), o contattando il referente italiano (NSPA ITA Liason Officer): itlo@nspace.nato.int. NSPA ha un fatturato medio di circa 5 miliardi l'anno.

CONFERENZA DEI DIRETTORI NAZIONALI DEGLI ARMAMENTI (CNAD)

La [Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti \(CNAD\)](#) è il comitato NATO senior responsabile della cooperazione in materia di armamenti. Ha il compito di individuare le opportunità di collaborazione per la ricerca, lo sviluppo e la produzione di attrezzature militari e sistemi d'arma. Il CNAD si riunisce due volte l'anno in sessione plenaria, dove l'Italia è rappresentata dal DNA o suo delegato. La CNAD sovrintende una rete di oltre trenta sottogruppi di esperti nazionali, che lavorano allo sviluppo delle capacità sempre nell'ottica della cooperazione multinazionale, condividendo informazioni e promuovendo l'interoperabilità e la standardizzazione. Le attività quotidiane della CNAD sono gestite dai rappresentanti dei Direttori Nazionali degli Armamenti (NADREP) delle rispettive Rappresentanze. La CNAD si riunisce in sessione permanente ogni quindici giorni e in formato Partner ogni mese.

OFFICE OF CHIEF INFORMATION OFFICER (OCIO)

L'OCIO (*Office of the Chief Information Officer*) della NATO è un'entità all'interno dell'organizzazione della NATO che si occupa della gestione strategica delle informazioni e delle tecnologie dell'informazione. Il ruolo dell'OCIO include la pianificazione, la supervisione e l'orientamento riguardo l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT) all'interno dell'organizzazione della NATO. Questo può includere tutto, dalla gestione delle infrastrutture IT e dei sistemi di comunicazione, alla sicurezza delle informazioni, alla digitalizzazione e alla trasformazione digitale.

L'OCIO ha la responsabilità di garantire che le risorse IT della NATO siano utilizzate in modo efficiente e efficace per supportare le sue missioni e operazioni. Questo può comportare anche la collaborazione con varie agenzie della NATO, come la NCIA (NATO Communications and Information Agency), per lo sviluppo e la manutenzione di sistemi e soluzioni IT critici. Inoltre, l'OCIO può svolgere un ruolo importante nell'elaborazione di strategie IT a lungo termine e politiche di sicurezza delle informazioni per la NATO. OCIO si basa su altre entità come NCIA per l'implementazione di gare. Dovendo rispondere alle esigenze della c.d. NATO *Enterprise* può avviare collaborazioni dirette con specifiche professionalità o richiedere di allocare risorse umane presso la NATO sotto il controllo di OCIO.

NATO INDUSTRIAL ADVISORY GROUP (NIAG)

Il [Nato Industrial Advisory Group \(NIAG\)](#) è un organo consultivo di alto livello composto da alti esponenti dell'industria dei Paesi membri della NATO, che opera nell'ambito della Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti (CNAD). Ha l'obiettivo di fornire un forum per il libero scambio di idee su aspetti industriali, tecnici, economici e gestionali rilevanti nella ricerca, nello sviluppo e nella produzione di equipaggiamenti d'armamento, e fornisce al CNAD consulenza su come promuovere la cooperazione governativa e industriale nel settore degli armamenti all'interno dell'Alleanza. La delegazione italiana al NIAG è solitamente guidata dal rappresentante di una delle principali aziende del settore sicurezza e difesa che funge da punto di contatto e distribuisce le informazioni pertinenti alle altre aziende italiane del settore.

DEFENCE AGAINST TERRORISM PROGRAMME OF WORK (DAT POW)

Il [Defence Against Terrorism Programme of Work \(DAT POW\)](#) è stato sviluppato dalla CNAD nel 2004. Inizialmente incentrato sulle soluzioni tecnologiche per mitigare gli effetti degli attacchi terroristici, il programma ha poi ampliato la sua portata per sostenere lo sviluppo di capacità complete. Il programma è finanziato con fondi comuni NATO con un budget annuale, la cui allocazione è approvata dalla CNAD. Esistono molteplici linee di sviluppo, ognuna guidata da una singola nazione. Le aziende interessate alle aree di sviluppo del DAT PoW possono contattare la nazione guida del singolo progetto, o l'esperto tecnico nazionale che partecipa al programma. All'interno del NATO HQ la Divisione responsabile per l'implementazione ed il coordinamento di tali attività è la *Innovation Hybrid and Cyber Division già Emerging Security Challenges Division*.

FONDI FIDUCIARI E LA DEFENCE AND RELATED SECURITY CAPACITY BUILDING INITIATIVE

La NATO ha inoltre sviluppato una serie di strumenti e meccanismi di partenariato per sostenere la cooperazione con i paesi partner attraverso un mix di politiche, programmi, piani d'azione e altri accordi. La politica di partenariato consente a singoli alleati e partner di sostenere progetti relativi alla sicurezza e alla difesa e di sviluppare capacità nei paesi partner attraverso singoli fondi fiduciari, i c.d. *Trust Funds*. I fondi fiduciari sono progetti volontari guidati a livello nazionale e finanziati nell'ambito della politica del Fondo fiduciario del partenariato NATO per la pace e incentrati su progetti relativi alla sicurezza e alla difesa.

In particolare, l'iniziativa [Defence and Related Security Capacity Building \(DCB\)](#) rafforza l'impegno della NATO nei confronti dei partner fornendo supporto alle nazioni che richiedono assistenza per migliorare la loro difesa e le relative capacità di sicurezza. Può includere vari tipi di supporto, dalla consulenza strategica nel settore della difesa e della sicurezza, allo sviluppo delle forze locali attraverso l'istruzione e la formazione, o la consulenza e l'assistenza in settori specializzati come la logistica o la difesa informatica. Qualsiasi assistenza NATO viene fornita in seguito a una specifica richiesta da parte del paese destinatario e l'Alleanza può prendere in considerazione la possibilità di offrire uno specifico "pacchetto DCB". Nel 2015 è stato istituito un fondo fiduciario DCB dedicato per fornire supporto finanziario e risorse per l'attuazione delle iniziative DCB. Il fondo fiduciario consente agli alleati e ai partner di contribuire, su base volontaria, all'attuazione di progetti sviluppati a sostegno dei pacchetti. In tale framework, va evidenziato che la NSPA ha agito come agente di esecuzione del progetto nella maggior parte dei progetti del fondo fiduciario, sfruttando la gestione dei progetti, le competenze tecniche commerciali ed esperte disponibili all'interno dell'Agenzia, nonché forti legami con i Ministeri della Difesa.

METODI E CRITERI DI APPALTO

Non esiste una metodologia unica per il procurement NATO. Le regole e il metodo di acquisizione dipendono dalla fonte di finanziamento, dalla Host Nation (HN) e/o dalla Stazione Appaltante (Procurement Authority) coinvolta, dal tipo di beni e servizi richiesti, dall'importo e/o dal grado di urgenza. Se il progetto prevede l'implementazione solo all'interno di una nazione (ad es. approvvigionamento di radar), la nazione interessata verrà solitamente selezionata come HN, ma potrà utilizzare un'agenzia come stazione appaltante. Inoltre, in alcuni casi, una nazione può essere selezionata come HN quando il progetto interessa solo un piccolo numero di nazioni. Sebbene questo sia il quadro generale, è importante riconoscere che ogni progetto è diverso e vi possono essere diverse eccezioni.

Recentemente la NATO, con l'obiettivo di armonizzare le regole e le procedure utilizzate per i progetti NSIP con quelle utilizzate per i progetti finanziati con il bilancio militare e civile, ha approvato la nuova Policy sul Procurement NATO nonché la nuova procedura per le gare internazionali, che sostituisce la precedente procedura per l'International Competitive Bidding (ICB).

La nuova Policy, oltre a stabilire i principi fondamentali ai quali tutto il processo acquisitivo deve ispirarsi, quali la trasparenza, la correttezza e la competizione, il buon governo, l'efficienza e la proporzionalità, indica le varie tipologie di procurement utilizzabili:

- *NATO Competitive Procurement*
- *Pre-competed Award*
- *Limited Competition*
- *Sole/Single Source*
- *National Competitive Bidding (NCB)*
- *National Competitive Bidding Plus (NCB+)*
- *Pre-competed infrastructure Bidding*

Tali procedure di appalto sono sinteticamente descritte nella nuova [direttiva sulla NATO procurement policy](#). Gli elementi principali di ciascuno di questi metodi sono altresì riportati nelle pagine seguenti.

NATO COMPETITIVE PROCUREMENT

La nuova gara internazionale, denominata NATO Competitive Procurement è uno dei metodi di acquisizione previsti per i progetti finanziati mediante l'NSIP e il military/civil Budget e per molti altri progetti finanziati con fondi comuni all'interno della NATO. Tale procedura è regolata dalla nuova [direttiva sul NATO competitive procurement](#) sostituisce la precedente procedura per l'International Competitive Bidding (ICB).

A differenza del passato, quando la gara internazionale era il metodo predefinito di procurement per i progetti NSIP, non esiste più un obbligo di ricorrere a tale tipologia di gara. La nuova disciplina prevede che la scelta tra i diversi metodi di procurement dipenda dal valore del bene/servizio da approvvigionare. A tal fine sono state fissate delle apposite soglie finanziarie (c.d. financial thresholds) che determinano la procedura di procurement applicabile. Qualsiasi richiesta da parte di una Procurement Authority² di derogare da quanto previsto dalle predette soglie deve essere approvata dal Comitato Investimenti o dal Comitato per il bilancio militare o civile, al momento dell'autorizzazione del progetto.

La nuova procedura è molto più snella di quella precedentemente prevista per l'ICB. Le tempistiche sono state ridotte e il metodo di aggiudicazione dei contratti non è più basato soltanto sull'offerta più bassa tecnicamente conforme ma, in linea con le regole europee, si può prendere a riferimento anche l'offerta economicamente più vantaggiosa o l'offerta il cui costo del ciclo di vita è più vantaggioso.

Inoltre, tale procedura prevede le differenti modalità da seguire in caso di acquisti per i teatri operativi (NATO Alliance Operations and Missions - AOM).

PROCEDURA DI GARA del NATO Competitive Procurement. La documentazione di gara dovrà dettagliare chiaramente tutti gli aspetti della procedura che si intende seguire, inclusa la modalità di aggiudicazione, l'intenzione di procedere mediante dialogo, etc..

Inoltre dovrà essere indicata la tempistica entro la quale le concorrenti dovranno presentare l'offerta, che non potrà essere inferiore a 35 giorni calendariali. Per le gare relative alle AOM tale tempistica è ridotta a 20 giorni calendariali.

Le ditte partecipanti possono chiedere una estensione di tale deadline, fino a un massimo di 15 giorni calendariali, nel caso in cui debbano provvedere alla traduzione della documentazione di gara. La

² Le Procurement Authority possono essere sia le Territorial Host Nation (le nazioni) che le due agenzie (NCIA e NSPA) o ancora i comandi strategici (ACO ed ACT) ed i Budget Holder.

documentazione di gara dovrà essere pubblicata in almeno una delle lingue ufficiali della NATO. Tuttavia, quando la Procurement Authority è una nazione partecipante (Territorial Host Nation/User Nation) tale documentazione potrà essere pubblicata nella propria lingua nazionale. Le offerte dovranno essere formulate o nella lingua della Procurement Authority o in una delle lingue ufficiali della NATO a meno che non sia diversamente indicato nella documentazione di gara.

NOTIFICATION OF PROCUREMENT OPPORTUNITY

La Procurement Authority dovrà preliminarmente pubblicare una Notifica dell'opportunità di appalto, quella che in precedenza era chiamata Notification of Intent (NOI). La pubblicazione dovrà avvenire nel sito web della NATO dedicato al procurement, attualmente in fase di allestimento. Nelle more della piena operatività di tale sito, la predetta pubblicazione dovrà essere effettuata da parte degli enti NATO competenti³ nei rispettivi siti istituzionali mentre le Territorial Host Nation potranno utilizzare i propri siti web nazionali dedicati al procurement. Per appalti di importo superiore a **1,6M€** la notifica dovrà anche essere inviata a tutte le delegazioni nazionali presso la NATO. L'invio è previsto almeno **10 giorni** prima della data di pubblicazione della documentazione di gara (laddove sia richiesta una clearance il termine aumenta a **20 giorni**). La notifica dovrà essere pubblicata in almeno una delle due lingue ufficiali della NATO⁴.

AMMISSIBILITA' A PARTECIPARE ALLE GARE NATO

Al fine di verificare se una società è eleggibile o meno ai fini della partecipazione alla gara NATO, la *Procurement Authority* potrà utilizzare gli strumenti che ritiene più opportuni.

Tuttavia, per gare di importo superiore a **1,6M€** tale verifica dovrà essere effettuata a mezzo della *Declaration of Eligibility* (DoE) che viene rilasciata dalla nazione dove la ditta ha la propria sede. Per l'Italia, come già segnalato alle sezioni precedenti, la competenza per il rilascio della DOE è del Mimit.

ALTRI METODI DI ACQUISIZIONE

Come già accennato, le *Procurement Authorities*, possono scegliere tra i vari metodi di acquisizione previsti in base alle *financial thresholds* o proporre metodi di acquisizione alternativi, che dovranno, tuttavia, essere sottoposti all'approvazione dei comitati finanziari. Oltre al NATO Competitive Procurement, le procedure previste sono le seguenti:

³ ACO, ACT, NCIA, NSPA, Budget Holder, etc.

⁴ Le lingue ufficiali della NATO sono Inglese e Francese.

PRE-COMPETED AWARD

Questo metodo di procurement si basa sull'utilizzo di accordi quadro (*framework agreement*) aggiudicati a seguito di una procedura di gara aperta a tutte le aziende eleggibili appartenenti alle Nazioni partecipanti. Le tipologie di *framework agreement* possono essere differenti: *Indefinite Delivery*, *Indefinite Quantity* (IDIQ), *Enterprise Agreement* (EA) etc.; possono prevedere un tetto massimo di spesa ed avere un solo aggiudicatario o una lista di ditte aggiudicatricie, come accade per i "*Multiple-award framework agreements*". In quest'ultimo caso la *Procurement Authority* che deciderà di utilizzare questo metodo dovrà effettuare una gara ristretta tra le ditte pre-selezionate nell'accordo di riferimento.

LIMITED COMPETITION

Questo metodo consente alle *Procurement Authority* di limitare il numero di partecipanti ad una gara ed è generalmente soggetto ad approvazione da parte del comitato finanziario di riferimento. La *Procurement Authority* dovrà chiaramente indicare la lista di aziende che intende invitare. Nel caso in cui ci si riferisca ad approvvigionamenti di prodotti e/o servizi *Commercial Off-the-Shelf* (COTS) tale autorizzazione sarà necessaria solo per approvvigionamenti di importo superiore a **3,6M€**.

SOLE SOURCE

In via eccezionale, per ragioni di estrema urgenza operativa o di interoperabilità con le apparecchiature esistenti etc., la *Procurement Authority* può essere autorizzata all'affidamento diretto a una specifica società. L'uso di questo metodo di acquisizione viene di norma autorizzato solo se adeguatamente motivato.

NATIONAL COMPETITIVE BIDDING (NCB)

Si tratta di un metodo utilizzato esclusivamente per i progetti NSIP dalle Nazioni partecipanti (*Territorial Host Nation* o *User Nation*). Ogni Stato membro può utilizzare la procedura ritenuta più adatta tra quelle previste dal proprio ordinamento nazionale, limitando la gara alle aziende/società presenti nel suo territorio. Tale procedura è, di solito, utilizzata per i progetti di piccola entità, urgenti o che richiedono specifiche competenze nazionali. L'utilizzo di questo metodo di acquisizione è consentito per importi al di sotto della soglia di **6M€**. Tuttavia la nazione può chiedere al Comitato Investimenti di autorizzare tale procedura anche per importi più alti, fornendo le giustificazioni del caso.

NATIONAL COMPETITIVE BIDDING PLUS (NCB+)

Questo metodo di procurement può essere usato da una Nazione per i progetti NSIP, quando ritenuto più adatto. A differenza del *National Competitive Bidding* però, la procedura di appalto dovrà essere rivolta alle aziende eleggibili di tutti i Paesi membri e andrà notificata tramite pubblicazione al sito web ufficiale per il procurement della NATO o, in attesa che quest'ultimo diventi operativo, al proprio sito nazionale o tramite inviato alle delegazioni nazionali presso la Nato. Tale notifica dovrà essere in almeno una delle lingue ufficiali della NATO.

PRE-COMPETED INFRASTRUCTURE BIDDING

Questo metodo, simile nella procedura al sopra descritto *Pre-competed Award*, può essere utilizzato esclusivamente dalle *Territorial Host Nation/User Nation*, limitatamente ai lavori infrastrutturali, e consiste nell'espletare una gara ristretta tra un numero di ditte preselezionate a seguito di una procedura di gara aperta a tutte le nazioni partecipanti.

SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

Di solito, le Notification Of Procurement Opportunity sono NON CLASSIFICATE al fine di facilitare un'ampia distribuzione all'industria. La Notifica specificherà normalmente il livello di abilitazione di sicurezza richieste sia a livello individuale che di impresa. I documenti di offerta stessi possono includere informazioni classificate fino a NATO SECRET ed i potenziali offerenti potrebbero dover prendere parte a condurre rilievi in aree sensibili; pertanto, a volte le HN chiederanno conferma del nulla osta di sicurezza prima di accettare un'offerta. Le procedure per la partecipazione a progetti classificati e le questioni afferenti la sicurezza industriale sono riportate nel documento [AC/35-D/2003-REV5](#).

Il Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza (UCSe)-Ufficio Centrale per la Segretezza è l'entry point per le imprese che necessitino di un'abilitazione di sicurezza per partecipare a gare NATO. Tutte le informazioni al riguardo, ivi inclusi percorsi guidati e modulistica possono essere reperiti sul [Portale UCSe](#).

LISTA DEGLI ACRONIMI

A2IFB	Authority to Issue IFB
ACO	Allied Command Operations
ACT	Allied Command Transformation
AIAD	Federazione Aziende Italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza
ANCE	Associazione Nazionale Costruttori Edili
APF	Advance Planning Fund
BC	Budget Committee
BMD	Ballistic Missile Defense
BOA	Basic Ordering Agreement
BV	Best Value
C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
CIS	Communication and Information Systems
CNAD	Conference of National Armaments Directors
COFFA	Certificate Of Final Financial Acceptance
CP	Capability Packages
DAT POW	Defence Against Terrorism Programme Of Work
DCB	Defence and Related Security Capacity Building
DIANA	Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic
DOE	Declaration Of Eligibility
EBID	Electronic Bidding System
FBO	Future Business Opportunities
FFCI	Framework For Collaborative Interaction
HN	Host Nation
IC	Investments Committee

ICB	International Competitive Bidding
JFAI	Joint Final Acceptance Inspection
JFC	Joint Force Command
JISR	Joint Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
KFOR	Kosovo Force

LCB	Lowest Compliant Bid
MC	Military Committee
MD	Mediterranean Dialogue
MIMIT	Ministero dell'Industria e del Made in Italy
MMR	Minimum Military Requirement
NAEW&CF	NATO Airborne Early Warning & Control Force
NADREP	National Armaments Director Representative
NATEX	National Technical Expert
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NATO ACCS	NATO Air Command & Control System
NATO AFSC	NATO Alliance Future Surveillance & Control
NATO AGS	Alliance Ground Surveillance
NATO AOM	NATO Alliance Operations And Missions
NATO BMD	NATO Ballistic Missile Defence
NATO CMRE	NATO Centre for Maritime Research and Experimentation
NATO HQ	NATO Headquarters
NCB	National Competitive Bidding
NCB+	National Competitive Bidding Plus
NCIA	NATO Communications And Information Agency
NCS	NATO Command Structure

NDPP	NATO Defense Planning Process
NIAG	NATO Industrial Advisory Group
NICP	NATO Industry Cyber Partners
NIF	NATO Innovation Fund
NOI	Notification Of Intent
NRF	NATO Response Force
NSIP	NATO Security Investment Programme
NSPA	NATO Support and Procurement Agency
PFP	Partnership For Peace
PG	Project Group
OCIO	Office of the Chief Information Officer
RFP	Request For Proposal
RICA	Rappresentanza Permanente d'Italia presso il Consiglio Atlantico
RPPB	Resource Policy and Planning Board
SC	Steering Committee
SPC	Support Partnership Committee
TBCE	Tipe B Cost Estimate
WGNT	Working Group National Technical Experts

Allegato 1

PASSAGGI PER PARTECIPARE CON SUCCESSO ALLE GARE NATO

In sintesi, i 5 passaggi da seguire per partecipare con successo alle gare NATO:



RIMANERE AGGIORNATI

Le aziende devono rimanere aggiornate sulle opportunità di business visitando regolarmente i numerosi siti Web che pubblicizzano opportunità della NATO, e visitando il [NATO Business Opportunities Portal](#). I dettagli di tutte le opportunità commerciali della NATO sono generalmente notificate dalla RICA a tutti gli interlocutori istituzionali interessati e, in funzione del potenziale interesse, all'AIAD (Federazione Aziende Italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza), all'ANCE (Associazione Nazionale Costruttori Edili), all'AIPAS (Associazione delle Imprese per le Attività Spaziali) e all'ASAS (Associazione per i Servizi, le Applicazioni e le Tecnologie ICT per lo Spazio). La ricerca delle opportunità, soprattutto quelle future e non legate all'immediato avvio di una gara, possono essere anche ricercate negli eventi organizzati dalla NATO quali ad esempio gli *Industry Day*.

MANIFESTARE IL PROPRIO INTERESSE

Alle gare NATO (incluso il BoA) possono partecipare le imprese iscritte nell'Elenco tenuto dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, e che hanno richiesto la Dichiarazione di Ammissibilità (*Declaration of Eligibility*, DoE), di cui alla Circolare 1/2022. Le imprese iscritte, per partecipare alle gare, devono richiedere la DoE a:

Ministero delle Imprese e del Made in Italy

Div. XI – Economia e Industria dello Spazio, Industria aeronautica e della difesa

DG per la Politica Industriale, la Riconversione e la Crisi Industriale, l'Innovazione,

le PMI e il Made in Italy Via Molise, 2 - 00187 Roma

Se le aziende sono interessate a presentare offerte, possono anche contattare l'Ufficio Commerciale della RICA comm.natobruelles@esteri.it e richiedere che una DoE venga inoltrata alla HN. La RICA invierà il certificato direttamente alla HN. Le aziende, infatti, non possono presentare la dichiarazione da sole.

La dichiarazione ha una formulazione standard ed è importante notare che per ogni progetto le aziende richiederanno ogni volta una nuova DoE. L'unica eccezione è per i *Basic Ordering Agreements* (BOA)⁵, in cui la dichiarazione originale emessa per il BOA è valida per tutte le successive offerte fatte utilizzando tale accordo BOA.

N.B. Ancorché le aziende potrebbero avere già un BOA sottoscritto, avrebbero comunque bisogno di singole DoE qualora vi fossero dei progetti che saranno eseguiti secondo le procedure standard ICB. La DoE va richiesta con almeno 5 giorni di anticipo rispetto alla data indicata nella scadenza della gara utilizzando il Modello manifestazione d'interesse. L'impresa iscritta nell'Elenco del MIMIT è tenuta a rinnovare annualmente l'iscrizione con apposita dichiarazione di rinnovo. Sul [sito del MIMIT](#) sono scaricabili:

- [Circolare 1/2025](#)
- [Allegato 1 - Domanda](#)
- [Allegato 2 - Rinnovo](#)
- [Modello manifestazione d'interesse](#)
- [BOA \(Basic Ordering Agreement\) - procedura di acquisizione accelerata](#)

⁵ Con la recente riforma del Procurement NATO le Boe sono sostituite dai cosiddetti Pre Competed Award illustrati alla sezione del presente manuale dedicata a "Metodi e ai criteri di appalto". I BOA conclusi precedentemente la riforma rimangono tuttavia ancora validi.

MONITORARE LA PUBBLICAZIONE DEGLI INVITI PER LE OFFERTE (IFB) SUI SITI WEB

Il passaggio successivo è in genere l'invito a presentare offerte (IFB). La HN è libera di rilasciare i documenti dell'ICB nella propria lingua, ma è incoraggiata a utilizzare una delle lingue ufficiali della NATO (inglese o francese). Le risposte dell'offerente devono essere nella lingua ufficiale della nazione ospitante o in una delle lingue ufficiali della NATO a meno che la scelta della lingua non sia specificatamente determinata dalla nazione ospitante nel "*cahier des charges*" (o documento di offerta). Il termine ultimo per la presentazione delle offerte non deve essere inferiore a 84 giorni per progetti su larga scala o complessi o 42 giorni per gli altri.

STABILIRE I PREZZI DELLE OFFERTE

È essenziale che il prezzo dell'offerta sia il più chiaro possibile. Tutte le aziende devono tenere presente la necessità di stabilire un prezzo per soddisfare il requisito militare minimo e NON DI PIÙ. Fornire una soluzione alternativa, ma non spiegare in che modo questa soddisfa il MMR comporterà la non conformità e l'offerta verrà respinta per motivi legittimi. È necessario dunque chiarire la ripartizione dei costi e, se si forniscono opzioni alternative, chiarire il prezzo di base con costi aggiuntivi per l'opzione considerata. Salvo diverso accordo del Comitato Investimenti, saranno utilizzati contratti a prezzo fisso (con o senza clausole di variazione del prezzo).

INVIARE L'OFFERTA IN TEMPO

Le scadenze delle offerte sono fisse, ma in determinate circostanze, una delegazione può richiedere un'estensione, per motivi specifici. Le procedure per la richiesta di proroga di tali termini di offerta sono stabilite nella nuova procedura di procurement NATO (vedi la sezione dedicata a "Metodi e criteri di appalto"). L'industria non può chiedere un'estensione: la richiesta deve provenire da una delegazione, che normalmente ha bisogno di informazioni dettagliate sul motivo per cui è richiesta un'estensione. Le HN concedono solo una proroga alla volta e non accetteranno la presentazione tardiva di documenti se una proroga non è stata formalmente notificata da una delegazione e confermata a tutte le parti.
