



Rappresentanza Permanente d'Italia
NATO

GUIDA PER LE IMPRESE

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

Sommario

1. PREMESSA	4
2. LA RETE ITALIANA PRESSO LA NATO A SOSTEGNO DELL'INDUSTRIA	4
RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA PRESSO IL CONSIGLIO ATLANTICO (RICA)	4
UFFICIO COMMERCIALE	4
UFFICIO ARMAMENTI	5
UFFICIO NATEX (NATIONAL TECHNICAL EXPERT)	5
3. INTRODUZIONE AL PROCUREMENT NATO	6
APPROVVIGIONAMENTI NAZIONALI	6
ACQUISIZIONI NATO (A FONDI COMUNI)	7
4. RAPPORTI DELLA NATO CON LE IMPRESE	8
FRONT DOOR INDUSTRY E DEMAND SIGNAL	8
NATO ENGINE E NATO DRONE EDGE	8
FORI DI INTERAZIONE NON CONTRATTUALE E PRECOMPETITIVA	9
5. SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE	10
DEFENCE INNOVATION ACCELERATOR FOR THE NORTH ATLANTIC (DIANA)	10
NATO INNOVATION FUND	10
TASK FORCE X (TFX)	11
NATO INNOVATION RANGES (NIR)	11
UKRAINE-NATO INNOVATION, TECHNOLOGY & ENGINEERING (UNITE) - BRAVE NATO	12
6. PROCUREMENT NATO: ACQUIRENTI PRINCIPALI	13
NAZIONI NATO	13
ALLIED COMMAND OPERATIONS (ACO)	14
ALLIED COMMAND TRANSFORMATION (ACT)	14
NATO COMMUNICATIONS AND INFORMATION AGENCY (NCIA)	14
NATO SUPPORT AND PROCUREMENT AGENCY (NSPA)	15
7. PROCUREMENT NATO: METODI E CRITERI DI APPALTO	16

NATO COMPETITIVE PROCUREMENT.....	16
PROCEDURA DI GARA	17
NOTIFICATION OF PROCUREMENT OPPORTUNITY	17
AMMISSIBILITA' A PARTECIPARE ALLE GARE NATO	18
PRE-COMPETED AWARD	18
LIMITED COMPETITION	18
SOLE SOURCE.....	19
NATIONAL COMPETITIVE BIDDING (NCB)	19
NATIONAL COMPETITIVE BIDDING PLUS (NCB+)	19
PRE-COMPETED INFRASTRUCTURE BIDDING.....	19
8. SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI.....	20
9. PASSAGGI PER PARTECIPARE ALLE GARE NATO.....	21
RIMANERE AGGIORNATI	21
MANIFESTARE IL PROPRIO INTERESSE	22
MONITORARE LA PUBBLICAZIONE	22
PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE	23
10. LISTA DEGLI ACRONIMI	24

1. PREMESSA

Oltre agli appalti gestiti a livello nazionale dai Paesi alleati, la NATO offre importanti opportunità commerciali per le imprese italiane. Le acquisizioni di beni e servizi avvengono attraverso gare internazionali, disciplinate da regole proprie, diverse dalla normativa italiana ed europea, nell'ambito di un sistema articolato e privo di un'organizzazione centrale responsabile degli acquisti.

Per aiutare le imprese italiane ad orientarsi in questo sistema, la Rappresentanza d'Italia presso il Consiglio Atlantico (RICA) ha predisposto la presente Guida, che illustra le procedure e le modalità di accesso agli appalti finanziati e gestiti dalle diverse entità della NATO, comprese le Agenzie.

2. LA RETE ITALIANA PRESSO LA NATO A SOSTEGNO DELL'INDUSTRIA

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) ed è composta prevalentemente da personale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e del Ministero della Difesa.

UFFICIO COMMERCIALE

La RICA, attraverso il proprio ufficio commerciale, assiste le aziende interessate a collaborare con la NATO, fornendo informazioni aggiornate sulle procedure di gara e favorendo la diffusione delle informazioni relative alle opportunità offerte dall'Organizzazione.

Le **gare bandite dalla NATO sono comunicate alle aziende tramite il Ministero del Made in Italy (MIMIT)**. Al sito dedicato del Ministero è possibile consultare l'elenco delle gare pubblicate ([link](#)) e iscriversi all'[Elenco delle imprese italiane idonee a partecipare alle gare NATO](#). Non

tutte le opportunità, tuttavia, vengono diffuse tramite questo canale. Alcuni enti NATO pubblicano le proprie gare esclusivamente ai rispettivi siti internet, senza notificarle alle Rappresentanze dei Paesi Alleati. Per ovviare a questa frammentazione, accrescere la trasparenza e favorire il dialogo con le imprese, nel luglio 2026 la NATO ha istituito il portale unico *Front Door Industry* (vedi par. 4) destinato a raccogliere tutte le opportunità di procurement delle diverse stazioni appaltanti dell'Alleanza.

Ufficio Commerciale (RICA)

Telefono: +32 (02) 707 6297
Email: rpNATO.commerciale@esteri.it

La RICA facilita inoltre il raccordo tra le aziende italiane e il MIMIT, competente per il rilascio delle “Dichiarazioni di eleggibilità” (DOE). Tali dichiarazioni attestano l’idoneità delle imprese a presentare offerte per i bandi di gara NATO e costituiscono un requisito necessario per partecipare alla maggior parte delle gare NATO. Le DOE sono rilasciate secondo i tempi e le procedure indicati nell’apposita sezione del sito del Ministero ([link](#)) e successivamente trasmesse dalla RICA all’ente banditore della gara.

La RICA organizza infine periodicamente eventi promozionali e occasioni di incontro tra le imprese e i principali enti della NATO, pubblicizzati al sito web della Rappresentanza.

UFFICIO ARMAMENTI

Alle dipendenze del Consigliere Militare della RICA, l’ufficio armamenti rappresenta gli interessi nazionali in materia di cooperazione multinazionale per lo sviluppo e la fornitura di capacità militari interoperabili in seno alla Conferenza dei Direttori Nazionali degli Armamenti (CNAD). L’ufficio partecipa alla negoziazione di accordi, allo sviluppo di collaborazione su progetti di difesa comuni e promuove -in ambito NATO- le posizioni italiane nel settore degli armamenti. Il Capo Ufficio Armamenti è anche il rappresentante del Direttore degli Armamenti nazionale nella CNAD, il *National Armaments Director Representative* (NADREP).

Ufficio Armamenti (RICA)

Telefono: +32 (02) 707 6220

Email:

rica.addarmnadrep@smd.difesa.it

UFFICIO NATEX (NATIONAL TECHNICAL EXPERT)

L’ufficio NATEX, dipendente dalla Delegazione Italiana - intesa come RICA e Rappresentanza Militare Permanente - è ospitato presso la sede della NATO *Communications and Information Agency* (NCIA) e rappresenta il punto di contatto e l’interfaccia verso NCIA per le aziende italiane. Esso fornisce chiarimenti alle imprese sulle procedure di acquisizione di NCIA, favorendo una partecipazione attiva e informata dell’industria nazionale alle opportunità di procurement NATO.

Ufficio NatEx (NCIA)

Telefono: +32 (02) 707 8595

Email:

is.natex@smd.difesa.it

bruxellesnato.natex@esteri.it

3. INTRODUZIONE AL PROCUREMENT NATO

Istituita con il Trattato di Washington del 4 aprile 1949, la NATO è un'alleanza tra Paesi europei e del Nord America finalizzata a salvaguardare la libertà e la sicurezza dei suoi membri attraverso strumenti politici e militari. Il perseguimento degli obiettivi di difesa collettiva richiede lo sviluppo di specifiche capacità, che si traduce in acquisizioni da parte dell'Alleanza e dei Paesi membri e, di conseguenza, in **opportunità commerciali per le imprese del settore della difesa e duale**. In tale contesto, il **procurement NATO si articola lungo due principali direttrici**: da un lato, gli **approvvigionamenti effettuati dai singoli Paesi Alleati**, sulla base degli obiettivi capacitivi concordati in seno all'Alleanza; dall'altro, gli **acquisti effettuati da organismi NATO** e finanziati con fondi comuni.

APPROVVIGIONAMENTI NAZIONALI

Attraverso il processo di pianificazione della difesa, l'Alleanza definisce gli obiettivi capacitivi necessari a garantire la deterrenza e la difesa collettiva e individua le capacità che i Paesi alleati devono sviluppare. Spetta poi ai singoli Stati sviluppare le capacità assegnate, definendo gli investimenti e le acquisizioni necessarie nel quadro delle priorità concordate in sede NATO.

L'Alleanza non dispone di forze operative proprie, ma si avvale di quelle fornite dai Paesi alleati o, nell'ambito di specifiche missioni, dai Paesi partner. Ciascun Paese resta pertanto responsabile dell'acquisizione di piattaforme, sistemi d'arma e attrezzature per le proprie forze armate, nonché del relativo supporto logistico durante il loro impegno in operazioni e missioni NATO. In base al principio "*costs lie where they fall*" i costi connessi alla partecipazione nazionale rimangono generalmente a carico del Paese che mette a disposizione le forze. Tale principio non esclude tuttavia il ricorso a fondi comuni per colmare specifiche carenze e finanziare alcuni assetti e capacità abilitanti di interesse collettivo.

Per l'Italia, gli **approvvigionamenti effettuati a livello nazionale sono gestiti dalla del Ministero della Difesa**. Per informazioni sulle relative opportunità, le imprese possono rivolgersi alla Direzione nazionale degli armamenti (<https://www.difesa.it/sgd-dna/segretario/la-direzione-nazionale-degli-armamenti/66829.html>) e consultare il portale dedicato ai portatori di interesse (<https://portatoridiinteresse.difesa.it/apps/portatori-interesse/>).

È comunque utile per le aziende seguire gli orientamenti del processo di pianificazione della difesa dell'Alleanza Atlantica, in quanto esso determina gli obiettivi capacitivi assegnati ai singoli Paesi alleati. Al fine di orientare la pianificazione di investimenti e produzione della base industriale dell'Alleanza, la NATO fornisce un segnale della domanda, pubblicando una versione aggregata degli obiettivi capacitivi assegnati alle Nazioni (vedi par. 4).

ACQUISIZIONI NATO (A FONDI COMUNI)

La NATO opera anche direttamente come soggetto acquirente, ricorrendo principalmente ai fondi comuni, ai quali tutti i Paesi alleati contribuiscono annualmente secondo un meccanismo di ripartizione dei costi concordato. Attraverso tali fondi, l'Alleanza acquista un'ampia gamma di beni, servizi e lavori necessari al proprio funzionamento e allo svolgimento delle sue attività. Tra questi rientrano, a titolo esemplificativo, sistemi di comando e controllo, servizi di comunicazione satellitare, sistemi autonomi, CIS, software, consulenze, lavori edili e servizi logistici a supporto di missioni e 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. Per sviluppare specifiche capacità, alcuni Paesi Alleati possono tuttavia costituire gruppi ad hoc e realizzare acquisti su base multinazionale nell'ambito di un apposito Protocollo d'Intesa. Queste iniziative possono essere gestite da un'agenzia NATO, che agisce come stazione appaltante per conto delle nazioni partecipanti.

A livello contrattuale, le relazioni con il settore industriale sono gestite prevalentemente dalle Agenzie della NATO. Come accennato alle premesse, gli appalti sono disciplinati da norme interne, parzialmente riformate nel 2025 per rendere le procedure più rapide e uniformi (vedi par. 7). Le gare NATO sono aperte unicamente agli operatori economici dei Paesi Alleati e i relativi progetti sono normalmente realizzati nei Paesi membri dell'Alleanza o in Paesi terzi in cui le forze NATO sono impiegate in operazioni e missioni dell'Alleanza.

Prima di analizzare le procedure di acquisizione, saranno illustrate le modalità con cui la NATO interagisce con l'industria nella fase precontrattuale e saranno presentati i principali strumenti istituiti per sostenere l'innovazione e lo sviluppo di tecnologie emergenti.

4. RAPPORTI DELLA NATO CON 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.

FRONT DOOR INDUSTRY E DEMAND SIGNAL

In questo quadro si inserisce la NATO [Front Door for Industry](#) (NFDI), istituita nel luglio 2026 quale punto unico d'accesso alle opportunità di collaborazione offerte dall'Alleanza. La piattaforma ospita un portale unico dove verranno pubblicizzate tutte le gare di appalto pubblicate dalle diverse entità NATO. Oltre ai bandi di gara, il portale raccoglie informazioni sugli strumenti e programmi per l'innovazione, sulle opportunità di sperimentazione e validazione tecnologica, nonché sugli eventi e sulle ulteriori iniziative di collaborazione con l'industria, offrendo alle imprese un punto di accesso unico che offre una visione d'insieme dell'intero ventaglio di opportunità messe a disposizione dal sistema NATO.

La nuova strategia prevede inoltre la condivisione con l'industria di un ["segnale di domanda aggregata"](#), ossia una visione aggregata il più possibile dettagliata delle esigenze capacitive presenti e future dell'Alleanza, così da accrescere la prevedibilità della domanda e favorire sul lato dell'offerta gli investimenti industriali di lungo periodo. Una versione non classificata è disponibile al Portale NFDI. Detto segnale sarà veicolato all'industria anche 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 sulle eventuali criticità che potrebbero influire sulla capacità di raggiungere gli obiettivi capacitivi.

NATO ENGINE E NATO DRONE EDGE

Per rafforzare ulteriormente la cooperazione industriale ed espandere la capacità produttiva, al Vertice di Ankara del 7 e 8 luglio 2026, la NATO ha lanciato due nuove ulteriori iniziative:

- [NATO ENGINE](#). Concepito nell'ambito dell'Innovation scale-up package della NATO per favorire la produzione industriale 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.

- **[NATO DRONE EDGE](#)**. L'iniziativa mira a potenziare le capacità dell'Alleanza contro la minaccia posta dai piccoli droni attraverso la creazione di un "C-UAS Marketplace". Aperto ai Paesi alleati interessati e all'Ucraina, il progetto faciliterà la condivisione di informazioni sulle soluzioni C-UAS commercialmente disponibili e un più rapido accesso alle stesse, anche mediante accordi quadro pluriennali e procedure di procurement più possibile rapide e flessibili.

FORI DI INTERAZIONE NON CONTRATTUALE E PRECOMPETITIVA

A livello non-contrattuale e pre-competitivo la NATO interagisce con l'industria principalmente mediante il NATO *Industrial Advisory Group* (NIAG) e il NATO *Industry Forum*.

- Il **NIAG** è un organo consultivo della CNAD che riunisce rappresentanti dell'industria dei Paesi alleati. Favorisce lo scambio di competenze e fornisce consulenza sugli aspetti industriali, tecnologici ed economici della cooperazione nel settore degli armamenti. La delegazione italiana è generalmente guidata dal rappresentante di una delle principali imprese nazionali della difesa, che funge da punto di contatto per le altre aziende del settore.
- Il **NATO-Industry Forum** è un incontro strategico biennale che riunisce rappresentanti dell'Alleanza, dei Paesi membri e dell'industria. Costituisce un'occasione di confronto sulle future esigenze capacitive, sull'evoluzione tecnologica e sulle capacità produttive del settore.

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 da 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.

Tra gli strumenti di consultazione preliminare dell'industria rientrano anche le **market survey**, normalmente svolte mediante *Request for Information* (RFI), con cui la NATO acquisisce informazioni sulle capacità disponibili sul mercato e verifica la fattibilità dei propri requisiti, e le *Request for Bidders' Views* (RFBV), attraverso cui si sottopone una bozza della documentazione di gara ai potenziali offerenti per raccogliere osservazioni e affinare la futura procedura. Tali consultazioni non costituiscono richieste di offerta, ma precedono generalmente la pubblicazione di una gara. Esse sono diffuse tramite i canali utilizzati per le procedure di procurement (vedi par. 7), ovvero i siti web delle stazioni appaltanti, per il tramite delle Rappresentanze dei Paesi Alleati presso la NATO e il nuovo portale Front Door for Industry.

5. SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE

Per promuovere lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative nel settore della difesa e della sicurezza, la NATO ha istituito due strumenti complementari: il *Defence Innovation Accelerator* (DIANA), che supporta la sperimentazione e la crescita di soluzioni innovative, e il *NATO Innovation Fund* (NIF), che investe nelle imprese ad alto potenziale tecnologico.

DEFENCE INNOVATION ACCELERATOR FOR THE NORTH ATLANTIC (DIANA)

Il "*Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic*" (DIANA) è un'iniziativa della NATO per lo sviluppo e l'adozione di tecnologie emergenti e dirompenti per rispondere alle esigenze della difesa e della sicurezza. L'iniziativa mette in collegamento start-up, centri di ricerca, università, con particolare attenzione alle tecnologie *deep tech* a duplice uso, civile e militare.

DIANA opera attraverso una rete di acceleratori e centri di sperimentazione distribuiti nei Paesi dell'Alleanza. Periodicamente pubblica delle "*challenges*", con cui invita le imprese dei Paesi alleati a proporre soluzioni tecnologiche per affrontare specifici problemi operativi e di sicurezza individuati dalla NATO.

Le imprese selezionate accedono a un programma di "accelerazione" della durata di 12 mesi che offre finanziamenti, formazione, consulenza specialistica tutoraggio da parte di esperti tecnologici, commerciali e militari e accesso a laboratori e centri di Test (oltre 180 Centri di test affiliati a DIANA) per testare, validare e dimostrare le proprie soluzioni in relazione alle esigenze degli utilizzatori finali. Al termine del programma, DIANA favorisce l'accesso delle imprese ai mercati della difesa dei Paesi alleati, e sostiene i percorsi di adozione delle tecnologie sviluppate.

Per partecipare è necessario monitorare le *Challenge Call* pubblicate sul sito di DIANA ([link](#)), dove sono indicati requisiti, criteri di valutazione e scadenze.

NATO INNOVATION FUND

Il [Fondo per l'Innovazione della NATO](#) (NIF) è un fondo di capitale di rischio *deep tech* da 1 miliardo di euro, sostenuto da 23 Paesi Alleati¹. Investe in imprese innovative che sviluppino tecnologie avanzate con applicazioni nel campo della difesa e della sicurezza.

¹ 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 mette a disposizione “capitale paziente”, adeguato ai lunghi tempi di sviluppo delle tecnologie *deep tech*, e ha un orizzonte temporale di 15 anni. Gli investimenti si concentrano soprattutto su start-up nelle fasi iniziali e perseguono tre obiettivi principali: favorire l’adozione da parte degli Alleati di soluzioni tecnologiche innovative; rafforzare gli ecosistemi deep tech nei Paesi partecipanti; sostenere la crescita e il successo commerciale delle imprese finanziate.

Il Fondo può inoltre avvalersi delle competenze della NATO *Science and Technology Organization* della NATO (STO) per la valutazione delle tecnologie e facilitare l’accesso delle aziende ai mercati alleati della difesa e della sicurezza.

TASK FORCE X (TFX)

Avviata dal Comando Trasformazione (ACT) e successivamente replicata a guida nazionali nei suoi formati (ad agosto 2026, TFX *Baltic*, TFX *Central Mediterranean*, TFX *Arctic*) supporta la fase di test, valutazione, verifica e validazione (TEVV) in teatro operativo di nuove tecnologie, accelerandone l’integrazione e l’adozione in ambienti operativi. Partecipando, start-up e aziende possono mostrare il grado di maturità delle loro soluzioni, raccogliere riscontri e incrementare l’interoperabilità. Le opportunità sono pubblicate sul portale NATO.

NATO INNOVATION RANGES (NIR)

I NIR sono strutture di test e sperimentazione a guida nazionale, messe a disposizione da singoli Alleati e dalla NATO, per accelerare la fase di test, valutazione, verifica e validazione (TEVV) delle nuove tecnologie in ambienti operativi simulati. Per le aziende, offrono l’opportunità di testare in condizioni realistiche i propri prodotti, verificandone performance e utilizzabilità nei settori della difesa e della sicurezza.

Attualmente (agosto 2026) i progetti pilota sono:

- Italia: settore subacquee, con focus su sistemi underwater e tecnologie navali.
- Estonia: cyber testbed, con focus su soluzioni cyber, informazione e tecnologie di comunicazione.
- Finlandia e Svezia: connettività futura, con focus su next generation connectivity technologies.
- Lettonia: sistemi senza pilota, con focus su sistemi di livello tattico e sistemi anti UAVs.
- Paesi Bassi: shallow waters, con focus su capacità marittime autonome e sicurezza dei fondali marini in ambienti di acque basse.

Dettagli e registrazione sono pubblicati sul portale NFDI.

UKRAINE-NATO INNOVATIO, TECHNOLOGY & ENGINEERING (UNITE) - BRAVE NATO

Il programma UNITE – Brave NATO sostiene progetti di innovazione congiunti tra aziende alleate e ucraine, per sviluppare, testare e scalare tecnologie che rispondono alle sfide di difesa e securitarie. Attraverso competizioni (*challenge.based*), start-up e aziende possono accedere ai fondi di NATO e Brave1 (attualmente pari a un totale di 50 milioni di euro), opportunità di test in Ucraina e in territorio NATO, oltre a percorsi di adozione dei prodotti tramite contratti quadro con NCIA e il virtual marketplace Brave1. La prima competizione (2026; 10 milioni di euro) è stata incentrata su C-USA e difesa aerea; seguiranno ulteriori **fasi competitive**. **Le aziende interessate devono** registrarsi tramite il portale UNITE – Brave NATO ([link](#)) e identificare partner commerciali ucraini per presentare proposte comuni. Le aziende italiane dovranno poi ottenere una DoE (vedi par. 9).

Per **ulteriori opportunità nel campo dell'innovazione**, oltre al portale unico si consiglia di monitorare anche i seguenti siti NATO:

- [NATO ACT Innovation Continuum](https://www.act.nato.int/activities/innovation-continuum/) (https://www.act.nato.int/activities/innovation-continuum/)
- [Science for Peace and Security \(SPS\)](https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/science-for-peace-and-security-hub) (https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/science-for-peace-and-security-hub)

6. PROCUREMENT NATO: ACQUIRENTI PRINCIPALI

Nel presente paragrafo esamineremo i principali soggetti cui è affidata la funzione di stazione appaltante e, successivamente, saranno illustrate le modalità di procurement previste dalla normativa interna dell'Alleanza.

Nell'ambito delle procedure di acquisizione, per ciascun progetto viene designata una cosiddetta "Host Nation" (HN), ossia l'entità responsabile dell'approvvigionamento o dell'attuazione del progetto. Anche le agenzie della NATO possono fungere da "*Host Nation*" per conto dell'Alleanza. Per esempio 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.

Le possibili stazioni appaltanti per progetti NATO finanziati a fondi comuni sono le seguenti:

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.

Qualora il progetto preveda l'implementazione esclusivamente nel territorio di uno Stato membro (es. approvvigionamento di radar), quest'ultimo è normalmente designato come HN, ferma restando la possibilità di delegare lo svolgimento della procedura di acquisizione a un'Agenzia NATO. Analogamente, una nazione può essere designata quale Host Nation anche per progetti che coinvolgono un numero limitato di Stati alleati. Si tratta, tuttavia, di criteri di carattere generale, poiché la ripartizione delle responsabilità è definita caso per caso in funzione delle caratteristiche del singolo progetto.

ALLIED COMMAND OPERATIONS (ACO)

L'[Allied Command Operations \(ACO\)](#), con sede a Mons (Belgio), ha un proprio ufficio acquisti e due sedi operative subordinate, i Joint Force Command di Brunssum (Paesi Bassi) e Napoli (Italia). L'ACO gestisce prevalentemente procedure di acquisizione per la realizzazione di lavori infrastrutturali e la fornitura di beni, materiali e attrezzature, nonché servizi di supporto tecnico. Il JFC di Brunssum, in particolare, ha assunto un ruolo di rilievo nella gestione di procedure relative a capacità militari esternalizzate a sostegno delle operazioni e delle missioni dell'Alleanza. Le opportunità contrattuali, incluse anche servizi di consulenza, sono pubblicizzate al [sito di ACO](#).

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 includono anche opportunità di consulenza e sono 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 a sostegno di esercitazioni, missioni e operazioni dell'Alleanza.

NCIA

Contatto:

natex.ita@ncia.nato.int

Sito Web:

<https://www.ncia.nato.int>

NCIA pubblica numerose gare ricorrendo a diverse procedure a seconda della natura del singolo progetto e della specifica autorizzazione ricevuta dal Comitato Investimenti responsabile dell'approvazione del finanziamento. Tutte le opportunità sono pubblicate all'apposita sezione del sito dell'Agenzia ([link](#)). Negli ultimi anni, NCIA ha usato molto accordi quadro denominati **Basic Ordering Agreement (BOA)**, per accelerare le procedure di acquisizione di certi beni e servizi, consentendo alle imprese qualificate di ricevere direttamente le richieste di offerta dall'NCIA. Nell'ambito dell'attuazione della nuova procurement policy (vedi par.7) il programma è stato sospeso e sarà utilizzato solo per i progetti autorizzati prima dell'entrata in vigore della nuova policy (luglio 2025). Per questo motivo, l'NCIA manterrà l'attuale elenco di aziende iscritte al BOA, ma non consentirà alcun rinnovo. I BOA sono stati sostituiti da una nuova tipologia di accordi quadro denominata *Pre Competed Award*.

Dal 2024 inoltre tutte le procedure di acquisizione di NCIA sono gestite tramite la piattaforma online denominata **Neo eProcurement** a cui tutte le imprese sono invitate a registrarsi ([link](#))

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.

Nell'aggiudicazione delle proprie procedure di acquisizione, NSPA fa ampio ricorso ad database interno di operatori qualificati, noto come **Source File**,

dal quale seleziona le aziende da invitare a procedure ristrette. Le aziende che ritengono che i propri prodotti o servizi possano essere di interesse per l'Agenzia sono pertanto invitate a registrarsi al database attraverso il sito web NSPA ([link](#)). L'iscrizione consente di accedere all'intera gamma di opportunità di procurement offerte che non vengono interamente pubblicate tramite i consueti canali informativi. Oltre alla registrazione nel *Source File*, gli operatori economici possono accedere al **NSPA eProcurement Portal** ([link](#)), attraverso il quale sono pubblicate le *Requests for Proposal* (RFP) e le *Future Business Opportunities* (FBO). Per le RFP di importo contenuto relative all'approvvigionamento di materiali (*materiel*), gli operatori registrati ricevono una notifica automatica e possono presentare la propria offerta direttamente tramite il portale.



7. PROCUREMENT NATO: 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, dalla Stazione Appaltante coinvolta, dal tipo di beni e servizi richiesti, dall'importo e dal grado di urgenza.

Nel luglio 2025 la NATO, con l'obiettivo di armonizzare le regole e le procedure utilizzate ha approvato la nuova **Policy sul Procurement NATO** ([link](#)) nonché una nuova direttiva sulle **Procedure del procurement NATO** ([link](#)). 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 dettagliate nella nuova direttiva sulla *Procurement Policy* della NATO, che si invita a visionare con attenzione e i cui elementi principali sono riportati nei paragrafi seguenti.

NATO COMPETITIVE PROCUREMENT

La nuova gara internazionale, denominata NATO Competitive Procurement è uno dei metodi di acquisizione previsti per i progetti finanziati con fondi comuni all'interno della NATO. Tale procedura è regolata dalla nuova direttiva sulle procedure del procurement NATO sopra citata e sostituisce la precedente procedura per l'International Competitive Bidding (ICB).

A differenza del passato, quando la gara internazionale costituiva la modalità ordinaria di affidamento per numerosi progetti, la disciplina vigente non prevede più un obbligo generalizzato di ricorrere a tale procedura. La scelta del metodo di procurement è oggi determinata principalmente dal valore stimato dell'acquisizione, sulla base di soglie finanziarie (*financial thresholds*) che, appositamente indicate nel documento sulla nuova Policy sul Procurement NATO, determinano la procedura applicabile. Eventuali deroghe a tali soglie richieste dalla stazione appaltante richiedono l'autorizzazione del Comitato competente per l'autorizzazione del progetto.

La nuova procedura della gara internazionale 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.

PROCEDURA DI GARA

Nel NATO competitive procurement gli aspetti della procedura che si intende seguire, inclusa la modalità di aggiudicazione, l'intenzione di procedere mediante dialogo, sono dettagliati nella documentazione di gara (*solicitation documents*). Questa dovrà altresì indicare la tempistica entro la quale le concorrenti dovranno presentare l'offerta, che non potrà essere inferiore a 35 giorni calendariali. Per le sole gare relative alle Alliance Operations and Missions (AOM) tale tempistica è ridotta a 20 giorni calendariali.

Le ditte partecipanti possono chiedere una estensione di tale deadline, fino a ad un massimo di 15 giorni, nel caso in cui debbano provvedere alla traduzione della documentazione di gara. Altre eventuali estensioni possono essere concesse a discrezione della stazione appaltante. La documentazione di gara dovrà essere pubblicata in almeno una delle lingue ufficiali della NATO. Tuttavia, quando la Procurement Authority è una nazione partecipante 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 gara².

NOTIFICATION OF PROCUREMENT OPPORTUNITY

La Procurement Authority è tenuta a pubblicare preliminarmente una *Notification of Procurement Opportunity* (NOPO), che sostituisce la precedente *Notification of Intent* (NOI). La notifica deve essere pubblicata sul portale unico NATO dedicato al procurement (par. 4). Nelle more della piena operatività di quest'ultimo, gli enti della NATO provvedono alla pubblicazione sui rispettivi siti istituzionali, mentre le *Territorial Host Nation* possono utilizzare i propri portali nazionali dedicati agli appalti. Per le procedure di valore superiore a 1,6 milioni di euro, la NOPO deve inoltre essere trasmessa a tutte le delegazioni nazionali presso la NATO.

² Le lingue ufficiali della NATO sono Inglese e Francese.

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 stazione appaltante potrà utilizzare gli strumenti che ritiene più opportuni. Tuttavia, è previsto che 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 al cui sito internet dedicato si rinvia per approfondimenti su tempi e procedure ([link](#)). Una volta rilasciate dal MIMIT, le DoE sono trasmesse dalla RICA all'ente che gestisce la procedura di gara.

ALTRI METODI DI ACQUISIZIONE

Come già accennato, le *Procurement Authorities*, possono scegliere tra i vari metodi di acquisizione previsti in base alle soglie finanziarie. Oltre al NATO Competitive Procurement, le procedure previste sono le seguenti:

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 aggiudicatarie, 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.

Il *Pre Competed Award* sostituisce il *Basic Ordering Agreement* (BOA). I BOA conclusi precedentemente la riforma rimangono temporaneamente validi ma saranno utilizzati unicamente per i progetti autorizzati prima dell'entrata in vigore della nuova policy in cui era espressamente indicato il ricorso al BOA quale metodo di procurement.

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* 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)

In caso di ricorso al *National Competitive Bidding*, lo Stato membro che funge da stazione appaltante 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+)

A differenza del *National Competitive Bidding* la procedura di appalto, pur gestita dallo Stato membro, 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 e, in attesa che quest'ultimo diventi pienamente operativo, al proprio sito nazionale o tramite le 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.

8. 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 gara 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 necessitano 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](#).

9. PASSAGGI PER PARTECIPARE ALLE GARE NATO

In sintesi i 4 principali passaggi da seguire per partecipare alle gare NATO:



RIMANERE AGGIORNATI

Per rimanere aggiornate sulle opportunità commerciali le aziende interessate sono invitate a monitorare il portale unico e, nelle more del suo pieno funzionamento, le pagine web dedicate alle opportunità di procurement delle singole stazioni appaltanti, fra queste:

- Portale unico Front Door Industry: <https://www.nato.int/en/work-with-us/business-and-project-opportunities/procurement-opportunities>
- NCIA: <https://www.ncia.nato.int/business/procurement/current-opportunities>
- NSPA: <https://www.nspa.nato.int/business/procurement/opportunities>
- ACT: <https://www.act.nato.int/opportunities/contracting/>
- ACO: <https://shape.nato.int/financeandacquisition>

Una panoramica delle gare aperte è disponibile anche alla sezione dedicata del sito internet del Mimit: https://portaledati.mimit.gov.it/banca-dati/gare_nato

Le opportunità commerciali notificate dalla NATO alla RICA sono da questa segnalate direttamente agli interlocutori istituzionali interessati e, in funzione del potenziale interesse, alla Federazione Aziende Italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza (AIAD) e all'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE).

Le opportunità, in particolare quelle future e non ancora collegate all'imminente avvio di una procedura di gara, possono essere individuate anche attraverso gli eventi organizzati dalla NATO, come gli *Industry Day* periodicamente promossi dalla RICA presso il Quartier generale della NATO a Bruxelles e pubblicizzati sul sito web della Rappresentanza. Le iniziative di particolare rilievo sono inoltre diffuse dalla RICA attraverso i propri canali social e tramite una mailing list dedicata alle imprese interessate. Per iscriversi al servizio è possibile inviare una richiesta all'indirizzo rpNATO.commerciale@esteri.it.

MANIFESTARE IL PROPRIO INTERESSE

La manifestazione di interesse a partecipare a una gara NATO avviene, salvo diverse espresse indicazioni contenute nella *Notification of Procurement Opportunity*, mediante la presentazione della DOE.

Per ottenere la DOE l'impresa deve essere iscritta nell'elenco delle aziende idonee tenuto dal MIMIT (l'iscrizione va rinnovata annualmente) e presentare al Ministero un'apposita richiesta riferita alla specifica procedura di gara, secondo le modalità indicate al sito istituzionale ([link](#)). La richiesta deve essere trasmessa utilizzando l'apposito modello di manifestazione d'interesse con almeno 5 giorni lavorativi di anticipo rispetto alla data indicata nella scadenza della gara.

L'istanza deve essere trasmessa per conoscenza anche all'Ufficio Commerciale della RICA rpNATO.commerciale@esteri.it. Una volta rilasciata dal MIMIT, la DOE è trasmessa dalla RICA direttamente alla stazione appaltante, le aziende non possono presentarle autonomamente. La dichiarazione va richiesta per ciascuna procedura di gara. Fanno eccezione i BOA ancora in vigore, per i quali la DOE rilasciata in sede di qualificazione resta valida anche per le successive richieste di offerte nell'ambito di tale accordo³.

Le DOE vanno inviate entro la scadenza indicata nella *Notification of Procurement Opportunity* o comunque, di norma prima della pubblicazione della documentazione di gara. In via generale, le stazioni appaltanti possono accettare, a propria discrezione, manifestazioni di interesse presentate anche successivamente alla pubblicazione della documentazione di gara, purché il termine per la presentazione delle offerte non sia ancora scaduto e l'ammissione tardiva non comporti la necessità di prorogare i termini della procedura.

MONITORARE LA PUBBLICAZIONE

Una volta presentata la DOE, la stazione appaltante inserisce l'impresa nell'elenco dei *prospective bidders*, ossia gli operatori economici potenzialmente interessati a partecipare alla procedura, e trasmette al punto di contatto indicato nella DOE la documentazione di gara al momento della sua pubblicazione. In alcuni casi, come avviene frequentemente per l'*Allied Command Transformation* (ACT), la documentazione è invece pubblicata direttamente sul sito della stazione appaltante nei tempi indicati nella *Notification of Procurement Opportunity*. È pertanto onere dell'impresa monitorare i canali indicati per verificarne la pubblicazione.

³ Come già illustrato, con la recente riforma del Procurement NATO i BOA sono stati sostituiti con i cosiddetti *Pre Competed Award*. I BOA conclusi precedentemente la riforma rimangono tuttavia ancora validi.

PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE

La documentazione di gara è normalmente redatta in una delle lingue ufficiali della NATO (inglese o francese), ferma restando la facoltà delle Host Nation di utilizzare la propria lingua nazionale. Le offerte devono essere presentate nella lingua indicata nella documentazione di gara, che coincide di regola con una delle due lingue ufficiali della NATO. Per quanto riguarda i termini per la presentazione delle offerte e l'eventuale concessione di proroghe, si rinvia a quanto illustrato al par. 7.

10. LISTA DEGLI ACRONIMI

ACO	Allied Command Operations
ACT	Allied Command Transformation
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
DIANA	Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic
DOE	Declaration Of Eligibility
EBID	Electronic Bidding System
FBO	Future Business Opportunities
HN	Host Nation
IC	Investments Committee
ICB	International Competitive Bidding
JFAI	Joint Final Acceptance Inspection
JFC	Joint Force Command
LCB	Lowest Compliant Bid
MIMIT	Ministero dell'Industria e del Made in Italy
NADREP	National Armaments Director Representative
NATEX	National Technical Expert
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NATO AOM	NATO Alliance Operations And Missions
NATO HQ	NATO Headquarters
NCB	National Competitive Bidding
NCB+	National Competitive Bidding Plus
NCIA	NATO Communications And Information Agency
NDPP	NATO Defense Planning Process
NIAG	NATO Industrial Advisory Group

NIF	NATO Innovation Fund
NOI	Notification Of Intent
NSPA	NATO Support and Procurement Agency
OCIO	Office of the Chief Information Officer
RFP	Request For Proposal
RICA	Rappresentanza Permanente d'Italia presso il Consiglio Atlantico