

CENTRO STUDI DI GEOPOLITICA  
E STRATEGIA MARITTIMA

**QUADERNI STRATEGICI**

**8**

**Il ruolo degli arsenali  
nel quadro della strategia marittima nazionale**

(12 aprile 2023)



ROMA

2023

**CENTRO STUDI DI GEOPOLITICA  
E STRATEGIA MARITTIMA**  
Roma, Lungotevere delle Armi, 24

*La collana dei “Quaderni Strategici” del CESMAR è stata ideata per fornire spunti di riflessione strategica circa le tematiche geopolitiche e di sicurezza principalmente correlate all’ambiente marittimo.*

*Attraverso queste tavole rotonde, dove ogni partecipante espone liberamente il proprio pensiero sull’argomento all’ordine del giorno, il CESMAR desidera infatti fornire una decrittazione dell’attualità che caratterizza l’area marittima globale, a partire dal Mediterraneo allargato per arrivare al cosiddetto “Infinito Mediterraneo”, in tutti i suoi aspetti securitari, economici, energetici e delle relazioni internazionali.*

*Il CESMAR si propone, quindi, come polo indipendente di riflessione strategica sulle questioni marittime, fornendo proprie analisi e chiavi di lettura geopolitiche sulle principali questioni di interesse nazionale.*



# **QUADERNI STRATEGICI**

**8**

## **Il ruolo degli arsenali nel quadro della strategia marittima e dello sviluppo industriale nazionale**

(12 aprile 2023)

*Tavola rotonda con l'intervento di:*

Amm. Isp. (ris) Dino NASCETTI, Ufficiale del Genio Navale

Amm. Isp. Capo (ris) Alberto GAUZOLINO, Ufficiale del Genio Navale

Ing. Roberto CARPANETO, imprenditore e Vice Presidente dell'Associazione delle Organizzazioni di Ingegneria (OICE).

Ing. Agostino MELANI, membro del Consiglio di Amministrazione di società del Gruppo Finmeccanica, del Gruppo Fiat e Girardini.

*e i contributi di:*

Michele COSENTINO, Roberto DOMINI, Gian Carlo PODDIGHE, Renato SCARFI.

I contributi sono diretta responsabilità degli autori e ne rispecchiano le idee personali.



## Sintesi

Potrebbe nascere il dubbio che l'argomento sia circoscritto ai settori logistico e tecnico, ma va detto che la questione ha significative implicazioni in numerosi altri delicati settori, trattandosi di permettere lo sviluppo di capacità coerenti con un disegno pluriennale di marittimità nazionale.

### Aspetti geopolitici

Incidendo sull'efficienza dei mezzi navali dello Stato e sul prestigio (anche tecnologico) nazionale, avere arsenali navali capaci e produttivi fornisce gli strumenti per influire sulle relazioni internazionali e sulle scelte globali.

È infatti ormai ampiamente dimostrata l'importanza degli arsenali navali sia per l'efficienza delle unità, che influisce sulla loro presenza in mare e, quindi, sulla valenza geopolitica del nostro paese, sia per lo sviluppo di tecnologia e industria nazionale, sia diretta che indotta.

In un mondo sempre più proteso verso il mare, quindi, i porti e gli arsenali sono oggi più che mai strumenti di sviluppo interno e di *soft power*. Lo hanno ben compreso, per esempio, i cinesi che investono moltissimo nelle infrastrutture portuali non solo in patria ma anche all'estero. Ciò sia per motivi economici che geostrategici.

Come abbiamo già segnalato nei passati quaderni strategici, il futuro economico, industriale e politico dell'Italia è più che mai strettamente legato alle questioni marittime, di cui gli arsenali rappresentano un nodo cruciale, certamente per gli effetti industriali, ma anche perché è il luogo dove la logistica permette all'operatività di esprimersi in mare.

### Aspetti tecnologici e industriali

I nostri arsenali hanno rappresentato e continuano a rappresentare un fondamentale punto di riferimento per molte

delle nostre capacità industriali e, conseguentemente, per la nostra ingegneria navale, tecnologica e sui materiali in particolare.

Un approccio più moderno e di valorizzazione di queste infrastrutture e delle competenze che esse contengono è oggi motivo di dibattito e riflessione e vede coinvolti *stakeholder* civili e militari, nell'ottica di salvaguardare le conoscenze e le capacità e, al contempo, valorizzarle oltre i confini operativi che le hanno caratterizzate per decenni. Per far ciò è necessario valutare le possibili aree di sviluppo e gestione degli arsenali e delle capacità ingegneristiche e tecnico-operative che essi rappresentano al passo con gli sviluppi tecnologici e le necessità che una società civile e anche militare pongono in un contesto evolutivo generale estremamente veloce e performante.

Innanzitutto occorre cogliere e condividere quanto recentemente dichiarato dal Capo di Stato Maggiore della Marina, Ammiraglio Enrico Credendino: “...*Gli arsenali militari soffrono di un importante debito manutentivo...*”. Occorre partire da questa considerazione/richiesta accorata per capire che se vogliamo “riqualificare” e “far ripartire” i nostri arsenali occorrono anzitutto risorse per un adeguamento infrastrutturale che può essere supportato anche da *stakeholders* civili.

Ma questo sforzo di riqualifica deve rispondere a diversi criteri che, da una parte permettano di valorizzare il contenuto degli arsenali militari, e dall'altra possano consentirne l'apertura alla società civile e industriale. La possibilità di grandi spazi può essere valorizzata per affiancare ad aree militari, con le dovute misure, aree di utilizzo civile se non addirittura urbano, come già fatto in passato, ma questa volta valorizzando i contenuti tradizionali degli arsenali e non semplicemente proponendo di farli scomparire sostituendoli.

## Il personale

Valorizzare le capacità tecniche, ingegneristiche e operative del personale militare, anche in un ambito civile e mercantile, al fine di rendere più sostenibile e “appetibile” la loro attività. In questo modo molti arsenali o reti di arsenali potrebbero creare uno specifico Centro di Competenza riconosciuto dal MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in *Italy*) e, per questo, capace di attirare specifici finanziamenti e attività industriali e civili avanzate di settore.

Valorizzazione e creazione di innovazione ingegneristica e innovazione tecnologica su specifici argomenti, attingendo dalle tradizionali ed evolute capacità ed esperienze del personale e delle realtà militari che hanno popolato i nostri arsenali. Gli arsenali, per esempio, potrebbero diventare punti di riferimento di sviluppo per piccole e medie imprese in qualche modo coinvolte su temi legati alla marina mercantile, ed eventualmente militare, anche attingendo da personale militare non più in servizio attivo, permettendo uno scambio reciproco e un mutuo beneficio. Gli argomenti e le esperienze non mancano e non riguardano solo le materie tradizionalmente riconosciute alla Marina Militare e agli arsenali in particolare (per esempio corderie, velerie, riparazioni meccaniche, etc.) per le quali esistono delle professionalità non solo rarissime ma anche estremamente qualificate.

Ma tali professionalità si riferiscono anche alle tecnologie più avanzate e alla applicazione di nuove discipline che, ormai, permeano sia la nostra vita civile che l'operatività militare come, per esempio, la “rivoluzione digitale”, che ha importanti risvolti operativi su tutto il mondo industriale e non solo. In tale ambito il mondo industriale e quello militare possono sinergicamente rappresentare un punto di sviluppo comune per i nostri arsenali attraverso la creazione di un tessuto comune di operatività.

Allo scopo di permettere un maggiore coinvolgimento civile negli arsenali, su alcuni temi potrebbero crearsi imprese e scuole di formazione specifiche, capaci di trasmettere alle nuove generazioni sia esperienze e capacità tradizionali, ma anche capacità innovative sia per utilizzo militare che per utilizzo civile: quelli meglio conosciuti come “licei professionali”. In merito, anche le professionalità provenienti da carriera militare, ormai in congedo, potrebbero trovare uno spazio per la divulgazione e l'insegnamento in questi potenziali licei formativi, creando nuove generazioni di tecnici e operatori in una società sempre più alla ricerca di professionalità specifiche autoctone.

### Sviluppo

In tema di sviluppo degli arsenali il PNRR può rappresentare un'eccellente opportunità di investimenti e progetti, che permetterebbe di sottolineare concretamente l'indirizzo marittimo strategico recentemente rivalutato dal nostro paese sia per quanto riguarda la difesa, che per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico, l'innovazione e l'impresa. Elementi che non possono non essere considerati di rilevante priorità per la rivalutazione e il rilancio degli arsenali e di quanto rappresentano per il futuro del nostro paese e la tutela dei legittimi interessi nazionali.

### Conclusioni

Per quanto sopra sinteticamente illustrato, sarebbe auspicabile ritrovare il giusto equilibrio tra le capacità “esterne” e la presenza di professionalità “interne”, in modo da salvaguardare ruoli, competenze, peculiarità e professionalità. L'obiettivo dovrebbe essere quello di rendere più efficiente tutta la filiera correlata, conservando il ruolo e la presenza della Marina.

Per capire più a fondo e decidere il meglio per il futuro delle numerosissime strutture contenute nei nostri arsenali occorre conoscere e “riconoscere” il ruolo, il valore e le reali potenzialità di questi siti industriali, fino a poco tempo fa quasi esclusivamente dedicati al supporto all'apparato militare.

È imperativo evitare un'ulteriore perdita di professionalità complesse e capacità di grande valore aggiunto, che rappresentano il fulcro del potenziale sviluppo ed evoluzione degli arsenali navali.

I decisori politici, quindi, sono oggi chiamati a disegnare un lungimirante modello di marittimità nazionale, di cui gli arsenali devono essere fulcro e propulsore. Un modello che sia in grado di rispondere alle sempre maggiori sfide che si profilano nel futuro. Si tratta di sfide che prevedibilmente avranno notevoli implicazioni non solo sul nostro ruolo internazionale e sulle possibilità di influire sulle grandi decisioni strategiche, ma anche di rendere più efficiente tutta la filiera marittima e di spingere la ricerca, lo sviluppo, la produzione nazionale verso obiettivi sempre più ambiziosi e in grado di permettere positive ricadute sul nostro modo di vita.



**Scarfi:** Benvenuti a tutti. Questa sera esamineremo il ruolo degli arsenali nel quadro della strategia marittima e dello sviluppo industriale nazionale.

Potrebbe nascere il dubbio che l'argomento sia circoscritto ai settori logistico e tecnico, ma va detto che la questione ha significative implicazioni in altri delicati settori, trattandosi di permettere lo sviluppo di capacità coerenti con un disegno pluriennale di marittimità nazionale.

Ma ha anche implicazioni geopolitiche, incidendo sull'efficienza dei mezzi navali e sul prestigio (anche tecnologico) nazionale, che fornisce gli strumenti per influire sulle relazioni internazionali e sulle scelte globali.

In un mondo sempre più proteso verso il mare, infatti, i porti e gli arsenali sono strumenti di sviluppo interno e di *soft power*. Lo hanno ben compreso, per esempio, i cinesi che investono moltissimo nelle infrastrutture portuali non solo in patria ma anche all'estero. Ciò sia per motivi economici che geostrategici.

Do il benvenuto agli ospiti che partecipano alla nostra tavola rotonda per la prima volta.

L'Ammiraglio Ispettore Nascetti è un Ufficiale che ben conosce la storia dei nostri arsenali e le problematiche connesse, e che continua a partecipare alla progettazione di infrastrutture portuali.

Saluto l'Ammiraglio Ispettore Capo Gauzolino, che ha una lunga esperienza nella direzione degli arsenali. Nella sua carriera è stato Ispettore di NAVISPELOG, l'Ispettorato per il supporto logistico della Marina, e Capo di Corpo del Genio Navale. Ha, inoltre, effettuato cicli di lezioni sull'argomento “Tecnologie a basso impatto energetico applicate alle navi”;

Saluto l'Ingegner Carpaneto, ha una lunga esperienza con le società di impiantistica, imprenditore e amministratore delegato di una importante società di ingegneria, Vice

Presidente dell'Associazione delle Organizzazioni di Ingegneria (OICE). È stato anche Vice Presidente del Registro Italiano Navale (RINA)

Benvenguto anche all'Ingegner Melani che, dopo la carriera militare in Marina, ha fatto varie volte parte del Consiglio di Amministrazione di società del Gruppo Finmeccanica, del Gruppo Fiat e Girardini, l'ultima delle quali la Aeronavali S.p.A..

Do il benvenuto, infine, a tutti coloro che hanno accettato l'invito ad assistere a questa tavola rotonda.

Non aggiungo altro e lascio la parola a Nascetti.

**Nascetti:** Buonasera a tutti. La crisi degli arsenali militari è iniziata già a partire dagli anni '60 del secolo scorso ed è proseguita fino ai giorni nostri. È avvenuta in modo surrettizio per semplice esaurimento della forza lavoro e per l'invecchiamento delle strutture, che ha portato alla inagibilità di molte di esse. Numerosi studi sono stati condotti negli ultimi 20 anni per ridefinire la struttura e l'organizzazione di questi stabilimenti, allo scopo di recuperarne l'efficienza. Sull'onda di quanto fatto da altre Nazioni, sono state esaminate varie opzioni fra cui quella del mantenimento della struttura organizzativa attuale (da accompagnare con il recupero delle infrastrutture produttive e logistiche), che la creazione di entità di gestione pubblico - privato, fino alla totale privatizzazione degli stabilimenti e affidamento, in toto, dei lavori all'industria privata. Di fatto le ultime due opzioni, malgrado siano state esaminate anche ai massimi livelli dello Stato, non hanno trovato applicazione per varie ragioni (posizioni politiche che si modificavano nel tempo, punti di vista diversi nell'ambito della stessa Marina Militare, opposizione sindacale, ecc...).

In sostanza, fino a oggi si è proseguito cercando di efficientare gli stabilimenti con interventi sulle infrastrutture produttive (il cosiddetto "piano BRIN") e si è cercato,

riuscendoci solo parzialmente, di recuperare il personale necessario al funzionamento degli stabilimenti. Ancora oggi, nell'ambito della stessa Marina Militare, i punti di vista sul futuro degli arsenali non sembrano ancora definiti. Gli studi fatti a suo tempo e approvati ai massimi livelli dello Stato rimangono come pietre miliari da considerare per il futuro, ma risulta anche necessario domandarsi perché non trovarono applicazione e se, allo stato attuale, possono ancora considerarsi validi visto che negli ultimi 10 anni diverse azioni sono state poste in atto. Vale la pena, quindi, esaminare in estrema sintesi la situazione attuale nei tre principali arsenali della Marina (La Spezia, Taranto e Augusta).

Per quanto riguarda La Spezia, degli oltre 2.000 dipendenti presenti nel 1998 si è passati agli attuali 480, destinati a ridursi a 420 entro la fine del 2023. Di questi circa 80 sono ancora attivi per la produzione, 60 sono turnisti addetti ai servizi base (gestione delle centrali elettriche, servizio bacini) e il resto sono impiegati in servizi amministrativi. Circa il 60% delle strutture produttive è stato abbandonato e, di fatto, la quasi totalità delle lavorazioni tradizionali affidata all'industria esterna. Le lavorazioni sulle Unità di nuova generazione, sia per i sistemi di piattaforma, che dei Sistemi di combattimento, sono invece attuate con contratti di manutenzione poliennali attivati all'atto di consegna delle Unità alla Forza Armata.

L'arsenale è ancora in grado di appaltare i lavori e di controllarne l'esecuzione, ma tale capacità è destinata ad esaurirsi progressivamente con il pensionamento di dipendenti anziani. Se nessun concorso per il rimpiazzo del personale sarà fatto in tempi brevi o se non saranno trovate soluzioni alternative, l'arsenale di La Spezia si trasformerà progressivamente in una semplice stazione appaltante. Allo stato attuale alcuni edifici sono stati concessi in uso o co-uso, a titolo oneroso, sia all'industria privata, che

all'Università di Genova (Polo Universitario di La Spezia) che agli Enti di Formazione della Provincia. È in corso di studio, a cura di Marina Nord e di Marinarsen SP, il progetto di allargamento del Museo Tecnico navale e il recupero del patrimonio storico dello stabilimento. Punti di forza di questo arsenale sono:

- la disponibilità di 6 bacini in muratura, di cui alcuni già ristrutturati e di un bacino galleggiante;
- la vicinanza con i principali stabilimenti di costruzioni navali militari della Fincantieri (Muggiano e Riva Trigoso) e con il Centro di Supporto e Sperimentazione Navale (CSSN) e il NATO *Center for Maritime Research and Experimentation* (CMRE);
- la prossimità con un sofisticato indotto industriale operante nella costruzione di *Motor Yachts* e quindi in grado di operare, su commessa, su complessi impianti di piattaforma e di plancia.

Diversa e nettamente migliore appare la situazione dell'arsenale di Taranto. Su una tabella di 1.480 civili e 180 militari (comunque il 60% di quelli presenti all'inizio del nuovo millennio) sono ancora presenti 900 dipendenti civili e 140 militari, in parte reclutati *ad hoc* con le leggi dedicate alla Provincia di Taranto, colpita dalla crisi dell'industria siderurgica. Un concorso straordinario permetterà inoltre di assumere a breve ulteriori 315 nuovi tecnici con i quali (dopo un buon periodo di formazione) potranno essere coperte le esigenze principali dello stabilimento. La situazione dell'arsenale tarantino appare, quindi, nettamente migliore rispetto a quella di La Spezia. Peraltro a Taranto un notevole sforzo è stato fatto per realizzare il “piano Brin”, grazie al quale sono state realizzate e rese operative 3 officine polifunzionali, mentre una quarta dedicata principalmente agli impianti elettrici di bordo è in fase di completamento. La

completa ristrutturazione dei due bacini (Brin e Ferrati), la disponibilità di un bacino galleggiante da 6.000 t e la futura disponibilità di un bacino per unità fino a 10.000 t, completano un quadro relativamente ottimistico per l'arsenale tarantino che, ancora oggi, con l'ausilio delle ditte costruttrici e delle aziende locali è in condizione di assicurare lavorazioni su gran parte degli apparati di piattaforma e sistemi di combattimento impiegati sulle unità navali più anziane, ma anche su alcuni apparati /impianti esistenti sulle navi di nuova generazione. Da sottolineare la mantenuta capacità di effettuare interventi su equipaggiamenti e sistemi altamente complessi come, per esempio, periscopi dei sommergibili U212 e le nuove artiglierie da 76 e da 127 con relativi sistemi di alimentazione.

Tuttavia, per le unità recentemente entrate in servizio, anche l'arsenale di Taranto si avvale del supporto dei contratti centralizzati assegnati al Costruttore.

Interessante, infine, il progetto di musealizzazione di tre officine dell'arsenale (forni e fabbri, piccoli motori e lance e remi), che risulta molto ben finanziato con 35 Milioni di Euro in ambito Contratto Istituzionale di Sviluppo Taranto (CIS). Accoppiate con quanto già esistente di patrimonio storico, costituirà un'attrattiva turistica notevole per la città e un elemento di promozione per la Forza Armata.

Per quanto riguarda Marinarsen Augusta, che si occupa principalmente del mantenimento in efficienza delle unità della 4<sup>a</sup> Divisione navale, la situazione del personale pur essendo dimezzata in numero rispetto agli anni '80, è ancora accettabile essendo basata su 220 civili e 80 militari. V'è da dire che rispetto agli anni '80, in cui il personale superava le 600 unità, l'arsenale non ha più la responsabilità dei depositi di Cava di Sorciaro, né quella della stazione *degaussing* (passata al CSSN) e dell'ex-Officina Pronto Intervento (OPI) (ora passata alle competenze del Servizio Efficienza Naviglio (S.E.N.) di

Augusta. Di conseguenza lo stabilimento mantiene una buona efficacia e con l'impiego di 3 bacini galleggianti (il GO 53 da 6.000 t e altri due bacini, rispettivamente da 2.000 t e da 1.000 t) e di un limitato, ma capace indotto industriale locale, risulta in grado di eseguire quanto richiesto dalla Marina.

Resta il fatto che lo stabilimento effettua ben poche lavorazioni con il proprio personale ed è fortemente carente di personale tecnico al quale affidare la pianificazione , il controllo e il collaudo delle lavorazioni effettuate dalla industria privata. Un concorso per l'assunzione di tecnici analogo a quello in corso per l'arsenale di Taranto, seppure con numeri più ridotti, sarebbe necessario anche per Augusta. La stessa industria locale presenta lacune in molti settori (per esempio nella motoristica navale e nell'automazione dei sistemi di piattaforma) e anche per essa andrebbe incoraggiata e aiutata la formazione da parte della Amministrazione Difesa.

In tutti gli stabilimenti vi è il problema dei “transitati” e cioè degli ex militari (in gran parte ex VSP1 passati al Servizio Permanente), impiegati a bordo come sottocapi che sono transitati nel servizio civile a seguito di inidoneità vera o presunta. Questi hanno riempito posizioni tabellari ma, di fatto, risultano più un problema che una soluzione. La quasi totalità passa a ruoli amministrativi senza avere alcuna competenza e la maggioranza si agita per passare in altre amministrazioni e di fatto rientrare verso i luoghi di origine.

Riassumendo quanto detto, la situazione nei tre stabilimenti è molto diversa, ma la Marina Militare sembra ancora in grado di assicurare, con una certa efficacia, il mantenimento della Flotta. Il completamento del “piano BRIN” e del “piano Basi Blu” dovrebbe permettere di allineare le esigenze manutentive della Flotta con le esigenze della massima riduzione dell'impatto ambientale sulle città ospitanti (*Cold Ironing* delle banchine e moli in primis).

Mentre per Taranto le situazioni infrastrutturale e del personale sembrano già accettabili, anche se ancora da completare, per l'arsenale di La Spezia, sia la situazione delle infrastrutture industriali che la situazione del personale, sembrano decisamente critiche.

Vedendo quanto fatto in altre nazioni, che si sono affidate interamente all'industria privata con costi molto elevati, con una rigidità estrema nella gestione dei contratti e la difficoltà che si incontrano nella esecuzione di lavori di manutenzione, viene da pensare che la scelta della Marina di mantenere capacità manutentive proprie non sia sbagliata. Il fatto che l'Amministrazione Difesa mantenga una sua capacità manutentiva e di controllo, ha anche un effetto calmierante sui costi dei lavori che si appaltano. In sostanza credo che per Taranto e Augusta la strada intrapresa sia sostanzialmente giusta e si debba avere un occhio di riguardo sia nel mantenimento nel tempo della forza lavoro e specialmente dei quadri tecnici in grado di programmare, pianificare, controllare e collaudare l'esecuzione dei lavori. Non pretendere di fare tutto in casa, ma saper gestire e controllare tutte le fasi dei programmi di manutenzione navale è vitale quanto il saper fare lavorazioni non facilmente eseguibili all'esterno. La disponibilità di infrastrutture strategiche come i bacini è fondamentale e il loro utilizzo dovrebbe essere pieno in modo da compensare gli investimenti per il loro ammortamento e manutenzione.

L'arsenale di La Spezia è un caso particolare, che andrebbe sviluppato sfruttando al massimo il sistema industriale e formativo presente in zona. I lavori per l'attuazione del “piano Basi Blu” e del “piano BRIN” richiederanno oltre 5 anni per essere completati e in questo periodo di transizione si dovrebbe pensare alla applicazione dei concetti di gestione pensati negli ultimi due decenni. In

sostanza, a una organizzazione completamente diversa e a un diverso modo di gestire impianti e strutture produttive. In sostanza La Spezia, proprio per la sua debolezza attuale, per le scarse o nulle prospettive di poter ripianare le posizioni tecniche mancanti, ma anche per i suoi punti di forza evidenziati in precedenza, si presterebbe bene per diventare il caso pilota, a minimo rischio, di un nuovo concetto di gestione degli arsenali dal quale apprendere lezioni, ottimizzarne il funzionamento ed eventualmente estenderlo, a tempo debito, anche agli altri stabilimenti.

**Gauzolino:** Inizio con il ribadire quello che ha già detto Scarfi all'inizio: la prontezza dipende dallo stato di efficienza e l'efficienza dipende da personale e logistica in senso lato. La logistica comprende molti aspetti. Gli arsenali devono essere intesi come un tassello in questo quadro, coordinato e inserito come elemento importante, ma sempre come tassello del quadro più ampio della logistica.

Faccio riferimento all'intervento dell'Ammiraglio Credendino il 23 Marzo, nell'audizione alla Commissione Difesa della Camera dei Deputati, con il quale ha chiaramente ribadito l'importanza degli arsenali come strutture strategiche per il paese, fattore economico importante della città dove sono dislocati, ma ha messo anche in evidenza un debito manutentivo e una necessità di adeguamento tecnologico, e si è riferito alla base di Tolone come a "...un altro pianeta...".

L'arsenale ha due anime: le risorse interne, che sono delegate a quelli che sono i lavori, e una funzione di stazione appaltante, a fare i contratti, e questo lo diceva anche Nascetti.

Fattori di pregio. Io ho detto le stesse cose quando è toccato a me andare alla Commissione Difesa della Camera dei Deputati, riferendomi principalmente al personale, perché sono un'ottimista. In ambito arsenali fino al 2012 c'erano, e alcune ci sono elevate professionalità da parte del personale, purtroppo

da parte del personale più anziano. Per alcune lavorazioni c'è una conoscenza esclusiva.

C'è una capacità, e questo è sempre più importante, di gestione tecnica amministrativi di interi cicli di manutenzione. La nave, quando va ai lavori, va vista nel proprio insieme e la gestione del ciclo di manutenzione è patrimonio del personale degli arsenali. Un fattore di pregio, già ricordato, è la sinergia con l'industria nazionale. In particolare, la sinergia con l'industria locale vuol dire contratti, che sono importanti e che fanno crescere e fanno parte del PIL locale. Per quanto riguarda Taranto diciamo che è nato l'arsenale, poi è arrivata l'Ilva. La scuola tecnica, la scuola di operai, la scuola specializzazione a Taranto è dovuta proprio all'arsenale.

Voglio ricordare anche quelli che non sono fattori di pregio in senso stretto, ma sono fattori estremamente importanti, i bacini, le banchine, i laboratori, le officine, le costruzioni non più utilizzate, eccetera. Sottolineo e concordo con quello che diceva Nascetti.

Passiamo alle problematiche. L'industria arsenali, e non uso a caso la parola industria, è poco efficiente. Ci possono essere mille e uno motivi sul perché e il per come, ma oggi è poco efficiente. C'è una bassa percentuale dell'indice di impiego del personale relativo alle lavorazioni manutentive dirette. Nel 2012 era del 27%, questo è un numero certo perché lo avevo presentato quando ero ancora Ispettore. Oggi è sicuramente diminuito, è molto diminuito in quanto da anni si è avuto un progressivo invecchiamento del personale, non adeguatamente sostituito. Cosa vuol dire 27%, o 10%, di ore di manutenzione dirette? Vuol dire che su 100 ore lavorate dal personale o complessive dell'arsenale, solo il 27% è dedicato alle lavorazioni a bordo, le cosiddette dirette. Impressionante.

La funzione appaltante sta, quindi, diventando sempre più importante e prevalente anche come impiego del personale, col

rischio di perdere la competenza tecnica delle lavorazioni.  
Ormai il personale nel ruolo amministrativo credo sia la metà del personale degli arsenali.

Ci sono poi le strutture, le officine, le attrezzature non adeguatamente manutenute né adeguate alle nuove esigenze.

Ritengo sia importante fare cenno al perché siamo arrivati a questa situazione di urgenza delle manutenzioni dell'arsenale militare, citata dall'Ammiraglio Credendino. Il 14 gennaio 2004, alla commissione difesa della Camera dei Deputati, sono state presentate dal Capo di Stato Maggiore della Marina di allora, Ammiraglio de Donno, sempre le stesse problematiche, oggi un po' più articolate, ma sostanzialmente le stesse.

Cosa è successo dal 2004 in poi, dopo che è stato lanciato il cosiddetto "grido di dolore"? Da allora sono stati fatti diversi studi o valutazioni sia con risorse interne e sia con intervento di studi di ingegneria gestionale e non solo. C'è stato un gruppo di lavoro "*policy*", credo effettuato proprio nel 2004-2005 con risorse interne. C'è stato uno studio "esterno", estremamente interessante e anche corposo. C'è stato un gruppo di lavoro interforze, il cosiddetto CAID (Comitato Area Industrie Difesa), che si è occupato della questione. Particolarmente importante nel 2009 il Comitato per la Riconversione degli Arsenali della Marina Militare (CRAMM), che ha prodotto uno studio estremamente interessante ed estremamente accurato. C'è stato uno studio Invitalia riguardanti gli arsenali di Brindisi e di Augusta, molto bello, colorato, con proposte, eccetera eccetera. Fino al novembre 2022 ci sono stati studi eseguiti in ambito Marina Militare.

Ciò nonostante, la mancanza di manutenzione e aggiornamento degli arsenali nel 2005 ha causato l'intervento della Procura di Taranto, che ha posto sotto sequestro e chiuso tutte le officine situate in un'area all'interno del comprensorio arsenale. Nel 2007 la stessa Procura ha poi posto sotto

sequestro altre 8 officine, tutte inerenti le lavorazioni sul sistema di piattaforma. Nel 2008 è stato, infine, sequestrato un bacino. A questo punto diciamo che la Marina ha messo in atto azioni un po' più robuste, le officine si sono mano a mano rimodernate, sono state dissequestrate e la situazione si è abbastanza normalizzata. L'azione penale della Procura è diventata amministrativa, con l'erogazione di multe, eccetera eccetera. Quell'intervento della procura è stato di notevole impatto mediatico e tecnico e ha portato ad accelerare iniziative per l'adeguamento strutturale e amministrativo degli arsenali. Il “piano Brin”, ci tengo a sottolinearlo, riguarda tutti gli arsenali. In tale documento di adeguamento e ammodernamento delle strutture, i finanziamenti necessari erano valutati in 320 milioni di euro di cui, fino al 2012, impegnati 165 milioni su tutti e tre gli arsenali.

Il “piano Brin”, non poteva che essere accompagnato da un piano industriale (*business plan*). Cosa vuol dire? Vuol dire che per gli arsenali dovevano essere definiti anche il livello quantitativo e qualitativo del personale da impiegare nelle strutture ammodernate. Non avrebbe, infatti, senso un ammodernamento delle strutture se non accompagnate da una definizione accurata e precisa del personale che ci deve lavorare.

Come si è fatto? Si è valutato quantitativamente, proprio come ore-uomo per settore, sistema di combattimento e piattaforma, il carico di lavoro manutentivo che presumibilmente doveva essere posto a carico degli arsenali per mantenere in efficienza le unità navali nel decennio successivo. Queste ore di lavoro sono state divise in tre fasce. Una fascia alta, alta tecnologia che, per forza di cose, non poteva che essere assegnata all'industria nazionale per intuibili motivi. Poi c'era una fascia bassa o medio bassa, che non era più conveniente svolgere all'interno degli arsenali, come la

pitturazione dei bacini. E, infine, quello che rimaneva, chiaramente commisurato a quello che era l'obiettivo di mantenimento delle capacità, il *know how* interno Marina con la possibilità di intervenire, anche rapidamente, in sede operativa. Facendo questa suddivisione, sono state individuate in termini numerici e di specializzazione (motoristi, elettricisti o quant'altro) le risorse interne di cui l'arsenale doveva disporre. Le tabelle degli arsenali avevano, quindi, subito un ridimensionamento. Mi ricordo quella di Taranto, che da più di 2000 unità si era ridotta a 1500.

Chiaramente un numero da raggiungere nel corso di pochi anni con l'assunzione e un anno di formazione, da correlare con i pensionamenti. Un passo fondamentale per dare teoricamente inizio all'assunzione di nuovo personale.

Nel 2013 la Corte dei Conti ha condotto un'indagine relativa ai processi di razionalizzazione e valorizzazione degli arsenali militari gestiti dal Ministero della Difesa. Nel documento finale, approvato nel 2014, c'era specifica indicazione di adottare le misure definite nei processi indicati e di riferire entro sei mesi su cosa era stato fatto.

A oggi le iniziative descritte si sono in parte arenate per diversi motivi. C'è stato, per esempio, il blocco del *turnover*. I 320 milioni i per l'ammodernamento si sono fermati a 165. L'attenzione, forse, è un po' venuta a scemare e, di fatto, la situazione è ancora quella che è stata descritta da Nascetti.

Apro una parentesi. L'Ammiraglio Credendino ha definito l'arsenale di Tolone un altro pianeta. Negli anni '90 Tolone aveva le stesse problematiche degli arsenali della Marina italiana. Fu costruito un gruppo di esperti militari e civili per studiare possibili soluzioni. Ne furono individuate tre. In estrema sintesi:

1. fare poco o lasciare l'arsenale nella situazione in cui si trova?

2. passare le attività all'industria, mantenendo in servizio il personale dell'arsenale, opportunamente dimensionato;
3. trasformare l'arsenale in un'industria.

I francesi decisero per l'opzione numero 3.

Passiamo alle possibili opzioni. Nella consapevolezza che in Marina sono presenti tutte le informazioni e le professionalità necessarie per indirizzare compiutamente le decisioni necessarie per valorizzare la logistica e gli arsenali, ritengo che ci siano due possibili opzioni:

- A. mantenere la struttura arsenalizia in ambito Marina, come attualmente, con l'aggiornamento del *business plan*, e completare l'ammodernamento delle strutture;
- B. trasformare gli arsenali in un Ente pubblico, con caratteristiche di gestione di una industria privata.

Per l'opzione A si dovrà aggiornare il piano industriale, cioè valutare ancora una volta numero di persone e professionalità necessarie per affrontare le attuali esigenze, come l'entrata in linea di nuove navi con contratti di *Temporary Global Support* (TGS) e i contratti per il mantenimento delle condizioni operative con l'industria nazionale. E sempre continuando ad affrontare il continuo aggravarsi della situazione del personale. L'aspetto essenziale è il mantenimento/valorizzazione delle capacità di pianificare, gestire e coordinare le attività di manutenzione, che devono rimanere in ambito Forza Armata. Opzione efficiente ma onerosa.

L'opzione B, studiata a fondo e proposta dal CRAMM allo Stato Maggiore e al Ministro della Difesa il 30 luglio 2009, è un approccio per trasformare gli arsenali in un'industria, come è stato fatto a Tolone, il famoso "altro pianeta". Soluzione difficile e complessa, ma che assicura a regime una notevole efficienza ed è remunerativa in termini economici negli anni seguire. Ripeto, l'esempio c'è.

Concludendo, dal 2004 a oggi la situazione é immutata e molte criticità sono rimaste, se non aggravate.

Le esigenze sono diventate più stringenti per l'evolversi della tecnologia e della carenza di personale, mai risolta, e che richiede un'ulteriore preparazione specialistica. Le carenze strutturali sono ancora presenti e di difficile soluzione per carenza di fondi. I famosi 320 milioni non sono mai arrivati.

Dal 2004 a oggi si sono studiate soluzioni adottate in Francia, nel Regno Unito e nel resto d'Europa. I britannici, per esempio, hanno affidato tutto all'industria. Sono stati fatti studi, formulate proposte tenendo conto, in particolare, della soluzione adottata per l'arsenale di Tolone. Una soluzione, mi permetto di sottolineare, che ha portato a definire quell'arsenale "...un altro pianeta...". Ci sarà una ragione perché è un altro pianeta. Dal 2004 a oggi, in sostanza, non è stata presa una chiara decisione, anche se appare evidente che si preferirebbe mantenere gli arsenali in ambito Marina, trasformandoli essenzialmente in ente appaltante, mantenendone e valorizzandone la capacità di gestione. C'è anche una quota *core business*, relativa però alla gestione degli *assets* (bacini e quant'altro) e anche una certa quota "personale" dedicato al mantenimento del *know how* per alcuni aspetti tecnici, che sono importanti dal punto di vista strategico.

**Carpaneto:** Anzitutto vorrei ringraziare per l'invito a questa autorevole tavola rotonda. I due interventi che mi hanno preceduto dimostrano non solo una profonda competenza ma anche una notevole passione. Mi è venuta in mente una frase di Seneca, che dice che la passione è come la tosse, non si può nascondere.

Il mio intervento è un po' diverso rispetto al vostro perché cercherò di entrare un po' in questo tema in punta di piedi, ma cercando e riconoscendo l'importanza della storia e

dell'evoluzione di questa fondamentale area che è non soltanto rilevante per la nostra Marina, sicuramente, ma è importante anche per quello che io un po' rappresento, cioè per il settore della nostra ingegneria navale, ma non solo navale.

I nostri arsenali hanno rappresentato e continuano a rappresentare un importantissimo punto di riferimento per molte delle nostre capacità industriali e, conseguentemente, per la nostra ingegneria navale, sia tecnologica che sui materiali. Questo è una cosa che anche da "fuori", da ingegneri, viene unanimemente riconosciuta e tutte le volte che abbiamo avuto occasione di lavorare con gli arsenali, questo è stato ampiamente dimostrato.

Se noi capiamo questo, è possibile decidere meglio il futuro delle numerosissime strutture contenute nei nostri arsenali, anche se alcune di queste sono nelle condizioni che sono state precedentemente descritte e conoscere, soprattutto riconoscere il ruolo e il valore che realmente questi siti industriali hanno può essere sicuramente importante.

Il mio contributo alla discussione, quindi, vuole essere indirizzato più che altro a valutare possibili aree di sviluppo, idee di gestione degli arsenali. Talvolta potranno sembrare anche poco applicabili, talvolta potranno essere difficili, ma forse è un contributo a questa discussione che potrebbe essere definito *fresh eyes*, cioè a vista fresca di qualcuno che non è all'interno, ma che ha partecipato e ha lavorato "con". Soprattutto ora, in un contesto evolutivo generale estremamente veloce, estremamente performante.

Molte volte è stato usato il termine *business plan*, piano industriale. Forse queste parole riferite a un ambiente militare prima non esistevano. Ora però vedo che ne stiamo parlando, quindi vuol dire che proprio il contesto generale è cambiato.

Lo sforzo di riqualifica deve rispondere, però, a diversi criteri, che sostanzialmente da una parte valorizzino il contenuto degli arsenali militari in quanto tali, e dall'altro aprano gli stessi arsenali alla società civile e alla società industriale.

È innegabile che, talvolta, i nostri arsenali possono rappresentare spazi e volumi molto significativi e la stessa evoluzione tecnologica industriale più recente non è detto che richieda questi spazi così ampi e, quindi, a mio parere questo è un'opportunità molto importante nel pianificare un nuovo approccio di sviluppo di queste aree. La possibilità di grandi spazi, infatti, può essere valorizzata per affiancare ad aree prettamente militari, con le dovute misure ovviamente, aree di utilizzo civile, se non addirittura urbano, come già fatto in passato, ma questa volta valorizzando i contenuti tradizionali degli arsenali e non semplicemente facendo un errore che è stato fatto in passato, per esempio proponendo di farli completamente scomparire sostituendoli.

Ecco, questo è un errore che non si deve fare a mio parere. Quindi sto parlando di valorizzare le capacità tecniche, ingegneristiche e operative del personale militare, anche in un ambito civile e mercantile, al fine di rendere più sostenibile questa parola diventata moderna, diciamo la loro stessa attività. Faccio un esempio. Io ho l'onore di far parte del Consiglio Direttivo di un centro di eccellenza riconosciuto tra gli 8 centri di competenza, dal Ministero delle Imprese del made in *Italy*. Una volta si chiamava MISE, ora si chiama MIMIT del nome start 4.0, in particolare su argomenti della *cyber security* e della sicurezza delle infrastrutture.

Io credo che in molti arsenali o reti di arsenali, ne avete citato diversi, si potrebbero creare specifici centri di competenza riconosciuti dal Ministero per le competenze che esse contengono e questo potrebbe far nascere e dare la

possibilità di attingere a specifici finanziamenti e attività civili e mercantili avanzate di questo settore. Credo, infatti, che ci sia la possibilità di creare importanti centri di innovazione ingegneristica e innovazione tecnologica su argomenti, attingendo dalla tradizionale e evolute capacità esperienza, appunto, del personale e delle realtà militari che hanno popolato, appunto, i nostri arsenali come avete detto voi.

Gli arsenali stessi potrebbero diventare dei punti di riferimento di sviluppo per piccole e medie imprese. Anche questo è stato citato, sempre considerato esternamente, ma forse possiamo accogliere in questi spazi, in alcuni di questi spazi, e coinvolgere appunto queste imprese su temi legati alla Marina mercantile ed eventualmente militare, anche attingendo personale di provenienza militare, laddove non più coinvolto, permettendo uno scambio reciproco e un mutuo beneficio.

Io credo che gli argomenti e le esperienze non manchino e non riguardino solo le competenze tradizionalmente riconosciute, ma anche quelle più avanzate. Quelle tradizionalmente riconosciute le avete già citate e sono quelle legate alle corderie, alle velerie, alle lavorazioni meccaniche avanzate, la calderia, eccetera... Esistono non solo queste professionalità, ormai rare e anche estremamente qualificate, che dobbiamo difendere, ma ci sono anche delle altre capacità. Mi riferisco alle tecnologie più avanzate e alle applicazioni di nuove discipline che, ormai, imperniano sia la nostra vita civile che l'operatività militare.

Faccio di nuovo un esempio. Siamo tutti coinvolti nella cosiddetta rivoluzione digitale, che sta trasformando la nostra professione di ingegneri ma che ha risvolti operativi su tutto il nostro mondo industriale, e non solo, e immagino fortemente anche in quello militare.

La digitalizzazione, ancor prima l'elettronica di sistema, sulla quale sicuramente la Marina ha lavorato moltissimo, ha

da tempo coinvolto, qualsiasi operatività delle nostre Forze Armate. Esistono delle professionalità specifiche, sia nel mondo industriale che in quello militare, che possono sinergicamente rappresentare un punto di sviluppo comune per i nostri arsenali, attraverso la creazione di un tessuto comune di operatività.

Faccio altri due esempi. L'applicazione dell'intelligenza artificiale oppure l'ingegneria manutentiva predittiva, che è ormai alla base del settore industriale, ma che ritengo ormai imprescindibile anche nel settore militare, che ha nel BIM, la digitalizzazione della progettazione, il modo in cui ormai viene effettuata la progettazione. Attraverso queste cose si può migliorare la gestione e la sostenibilità degli *assets* che dobbiamo curare e che vengono curati negli arsenali e una più efficiente conoscenza delle capacità operative degli *assets* stessi attraverso, per esempio, attraverso una manutenzione che non è più fatta secondo un criterio "...perché è prevista..." ma secondo un criterio "...perché è necessaria...". Approcci che sono completamente diversi e già utilizzati in altri settori, ma che trovano in questi spazi delle possibili applicazioni. Su alcuni di questi temi, e lo dico perché ne sono veramente convinto, anche nell'ottica di un coinvolgimento civile negli arsenali, potrebbero crearsi oltre che imprese, delle scuole di formazione specifiche capaci di trasmettere alle nuove generazioni sia esperienze e capacità tradizionali, ma anche capacità innovative per un utilizzo sia militare che civile, magari attraverso la formazione di licei professionali specifici. Proprio in questi giorni i nostri politici ci stanno parlando di questi Istituti di altissimo riferimento, che potrebbero essere utilissimi. Dove farli? Negli arsenali. Questa è un'altra idea che penso potrebbe essere supportata.

Ritengo poi che anche le professionalità provenienti dalla carriera militare, ormai in congedo, potrebbero trovare uno

spazio di divulgazione e insegnamento in questi potenziali licei formativi, creando nuove generazioni di tecnici e operatori in una realtà che sta cercando sempre più personale altamente specializzato. Noi, come società di ingegneria, siamo tutti i giorni a cercare personale. Non troviamo più personale per le nostre operazioni. Soprattutto, aggiungo un altro aspetto, queste professionalità specifiche, forse anche in conseguenza di quello che ci sta succedendo nel mondo, le stiamo cercando più autoctone. Siamo un po' stanchi di andare a cercare gli ingegneri cinesi o gli ingegneri indiani perché non ne abbiamo più da noi. Cioè bisogna mantenere, qualcuno ha già sottolineato questo concetto, non possiamo perdere le nostre capacità, dobbiamo essere capaci di farle.

Infine voglio citare un altro aspetto, la questione dello spazio e l'integrazione nei tessuti urbani degli arsenali. Io l'ho voluto lasciare per ultimo perché questo argomento, ve lo dico francamente, è molto caro ad architetti e ingegneri della pianificazione della riqualificazione urbana. Affrontarlo, come dicevo prima, con la sostituzione e l'annullamento del carattere e delle caratteristiche degli arsenali, non è la cosa corretta. L'abbiamo ormai capito.

Ritengo che sia un eguale errore disegnare o progettare arsenali completamente chiusi come lo è, del resto, progettare e riqualificare arsenali completamente snaturati dalla loro originaria missione. Noi dobbiamo lavorare, noi ingegneri, affinché queste due realtà riescano a convivere in sinergia, in modo da fungere da fulcro per un potenziale sviluppo di queste realtà molto complesse.

In ultimo voglio citare una cosa che non è stata ancora ricordata in questa sede, il piano PNRR. Il PNRR ha destinato fondi per alcune di queste cose, ma credo sarebbe un errore accontentarsi perché il PNRR è solo un'opportunità transitoria. La scelta di ripensare, riqualificare e sviluppare gli arsenali non

deve essere solo un'occasione di spesa per il PNRR, ma deve essere una scelta militare e industriale, anche in un'ottica di evoluzione strategica di un paese come il nostro.

Cioè dobbiamo vederla in termini molto lunghi. Ho visto che avete citato date, eventi e decisioni governative che ormai sono molto dattate. Il PNRR non permette questo, ma credo che queste auspicabili scelte strategiche potranno essere realizzate in tempi medio-lunghi, ma non come conseguenza di ritardi, ma come conseguenza, appunto, di scelte del nostro Governo sull'utilizzo di questi *assets* che oggi sono disponibili per il nostro paese.

**Melani:** Buonasera a tutti, prima cosa già dal 2003 mi sono dedicato agli arsenali con un'ottica industriale. La mia visione sugli arsenali fin dall'inizio è sempre stata molto analitica e critica verso tutte quelle attività di *outsourcing* che la Marina è stata obbligata a fare, a causa dei tagli che venivano di anno in anno richiesti dal Ministero delle Finanze.

Portare *outsourcing* è una cosa complicata, porta solo quello che si conosce, quello che non si conosce, si perde.

Gli arsenali dagli anni 2000 fino a oggi non sono migliorati perché sono rimasti un'attività destinata alla manutenzione. Io mantengo quello che conosco. Se non lo conosco non lo posso mantenere o lo mantengo con dei costi altissimi. Quindi portare outsourcing in attività ad alto profilo e alto valore aggiunto vuol dire non soltanto cominciare a perdere il controllo del prodotto, ma cadere sempre più in mano a un'industria esterna. In sostanza, essere sempre più obbligati ad ascoltare e sempre meno a decidere.

Ora, le Forze Armate devono essere in grado di poter decidere, perché i loro mezzi servono operativamente (si parla di almeno 30 anni di disponibilità operativa), forse di più. L'attività dell'arsenale è quindi un'attività che, dal punto di vista industriale, non può essere garantita se non attraverso un

interesse reciproco dell'utente e del fornitore delle attività. Si compra il prodotto finito, si compra l'ultimo grido, ma non si pensa mai a come mantenerlo. Quindi, se l'interesse a mantenere il prodotto non viene condiviso con chi poi lo costruisce e chi deve garantirne l'uso, diventa non solo sempre più problematico, ma sempre più complesso e addirittura sempre più costoso. Perché non ci dimentichiamo che se portiamo qualcosa outsourcing non è che lo paghiamo meno, non lo paghiamo al momento, ma lo paghiamo dopo.

Quindi, io sono sempre stato un sostenitore della formazione di società pubblico-private, chiaramente a controllo pubblico, le quali lavorassero in sinergia e avessero anche possibilità di sbocco verso l'esterno, quindi che la clientela non fosse solamente una clientela limitata, chiaramente da gestire in maniera intelligente, ma che potessero essere centri di profitto e, al contempo, garantissero alla Marina la disponibilità operativa del mezzo e agli azionisti la profittabilità dell'investimento. In tale ambito gli alti profili e l'alto valore aggiunto del prodotto dovrebbe essere mantenuto all'interno della Forza Armata.

Questo è sostanziale, ed è fondamentale per quanto riguarda la necessità di sviluppare una logistica di prodotto, fondamentale per quanto riguarda la necessità di assicurare un'attività operativa al momento in cui ci sia bisogno, fondamentale per poter scegliere la tecnologia più aggiornata.

Gli arsenali, inoltre, hanno delle strutture che sono di per sé stesso degli *assets* quindi nessuno vieta, ma è stato già accennato, di pensare di creare delle società che gestiscano gli assets.

Stiamo vivendo un momento di grande *boom* della nautica. Le grandi società della nautica stanno cercando banchine, stanno cercando spazi liberi, stanno cercando capannoni, stanno cercando dei bacini, stanno cercando personale

specializzato per attività di meccanica, idraulica, carpenteria navale. Io credo che ci siano tutte le opportunità per potere formare delle società pubblico-private per gestire degli *assets* immobiliari-patrimoniali.

Ho ascoltato prima che ci sono tante officine che sono praticamente abbandonate. Non ci dimentichiamo che oggi noi abbiamo tante società che, con l'aiuto dello Stato, riescono a stare a galla per fornire materiale nel campo della meccanica, nel campo dell'elettronica, nel campo delle costruzioni navali. In qualche modo ricade, quindi, sullo Stato il costo di supportare realtà che da una parte si sono chiuse e da un'altra non riescono a stare in piedi. Molto probabilmente, avendo già a disposizione degli *assets* sia immobiliari che patrimoniali, sarebbe estremamente meno costoso.

Non ultima, è stata accennata e io la ritengo estremamente importante, la creazione di entità pubblico-private per fare della formazione, per fare degli *engineering*. Mancano sicuramente dei progettisti, mancano dei saldatori, mancano degli idraulici, mancano dei meccanici, e perché non formarli in un arsenale e poi mantenerli come contenitore di risorse da fornire al mercato.

Quindi, analizzando in maniera opportuna quello che può essere produttivo o meno, io credo che gli arsenali possano essere un bacino importante per creare delle società pubblico-private di interesse, di creazione di valore, che permettano uno sviluppo "interno" sia di attività tecnologiche strategiche sia di attività manuali di necessità, di risorse nel campo della nautica. I benefici sarebbero moltissimi, con una significativa riduzione del down time amministrativo, una semplificazione dell'attività, un'efficienza operativa e degli indubbi vantaggi economici. Per quanto riguarda l'industria si può pensare di avere un allargamento del perimetro, una fidelizzazione del cliente, un

maggior *know-how* sul prodotto e, perché no?, dei vantaggi economici.

Io credo che gli arsenali possano essere rivisti adesso in un'ottica di assicurare alla Forza Armata quello che oggi può veramente essere mantenuto ed essere un bacino di investimenti laddove esistono già degli assets di fondo che a livello economico costano poco o niente e a livello produttivo, invece, possono creare valore importante.

**Cosentino:** Nel corso della mia carriera in Marina, ho avuto esperienza degli arsenali in maniera indiretta, ossia come utente, in qualità di ufficiale del Genio Navale a bordo di unità subacquee e di superficie, nel corso di circa 9 anni d'imbarco durante gli anni Ottanta. L'esperienza ha avuto risvolti negativi e positivi, sinteticamente coincidenti con la collaborazione con Ufficiali in forza all'arsenale di Taranto e operanti nel ruolo di coordinatori di importanti interventi a bordo dei sottomarini *Di Cossato*, *Da Vinci* e della fregata *Perseo*. Nel primo caso mi sono confrontato - e scontrato - con un Ufficiale che aveva come obiettivo unicamente il rispetto del cronoprogramma, senza alcuna considerazione per le esigenze di sicurezza e di corretta esecuzione degli interventi su un battello all'epoca nuovo e per il quale non vi era nessuna esperienza pregressa, né arsenalizia, né delle ditte locali a cui erano appaltati gli interventi. Negli altri due casi (*Da Vinci* e *Perseo*), l'esperienza è stata del tutto positiva, perché gli Ufficiali coordinatori dialogavano strettamente e costruttivamente con il bordo.

In linea generale, penso che gli arsenali abbiano raggiunto - e qui l'Ammiraglio Gauzolino e l'Ammiraglio Nascetti possono confermare o smentire - le conoscenze adeguate per intervenire con efficacia ed efficienza su tutte le tipologie delle unità della Marina Militare in servizio e su tutte le tecnologie presenti su di esse, certamente diverse da quelle di 40 anni fa. Confermata da quanto appreso nel corso della visita del

CeSMar a Santa Rosa dello scorso 9 marzo, questa mia considerazione è supportata da un esempio probante: negli ultimi tempi, parliamo di almeno 12 mesi, la Marina Militare è stata in grado di disporre contemporaneamente 5 o 6 fregate della classe "Margottini", un risultato di assoluto rilievo se si pensa che:

- a) la classe ne comprende al momento 8;
- b) almeno una delle 5 o 6 è sempre impiegata al largo della Somalia o nel Golfo Persico;
- c) da 40 anni 3 pattugliatori costieri sono dislocati a Sharm-el-Sheik;
- d) il ciclo operativo di tutto lo strumento aeronavale nazionale è certamente più impegnativo di quanto non lo fosse 15 anni fa.

Dopo le considerazioni personali, passiamo al quadro generale. Come noto, gli arsenali della Marina Militare sono da alcuni anni inseriti nel contesto dei tre hub/poli aeronavalni presenti a Taranto/Brindisi/Grottaglie, Augusta/Catania e Spezia/Luni, alle dipendenze del Comando Logistico e sono responsabili del supporto tecnico-logistico del pilastro operativo della Marina, cioè dal Comando in Capo della Squadra Navale (CINCNAV). Esiste però una dicotomia, perché da CINCNAV dipendono i Servizi Efficienza Naviglio (SEN) delle Stazioni navali della Marina Militare (MARISTANAV), mentre gli arsenali, come detto poc' anzi, dipendono dal Comando Logistico della Marina Militare (COMLOG) e, quindi, non so se l'elevato tasso di disponibilità delle Fregate Europee Multi-Missione (FREMM) sia dovuto alla bravura dei SEN o degli Arsenali veri e propri.

Ciò detto, passo a raccontare qualcosa che mi capita praticamente ogni estate, cioè un giro in macchina all'interno dell'arsenale di Taranto, mentre con la famiglia risiedo al Circolo Ufficiali. Ho potuto constatare *de visu* lo stato penoso -

e pericoloso - delle strade interne all'arsenale, così come lo stato fatiscente di non pochi edifici, probabilmente adesso non più agibili, nonché delle condizioni in cui versano le aree a ridosso del bacino GO 52 e della Banchina "Carrieri". Per contro, mi giungono informazioni positive sulle capacità esprimibili, per esempio, dall'Officina Polifunzionale. A parte tutto ciò, frutto di pensieri per lo più soggettivi, rimangono rilevanti le affermazioni dell'Ammiraglio Credendino, espresse nel corso delle audizioni parlamentari di poche settimane fa e riprese dalla stampa. Ricordando una recente visita all'arsenale di Tolone, l'Ammiraglio Credendino ha affermato di essersi come trovato su un altro pianeta. Uno *statement* assai preciso, che conferma l'impressione avuta durante una delle numerose soste in quel porto.

Nell'audizione, l'Ammiraglio Credendino ha parlato anche del "piano Brin" per la riqualificazione degli arsenali. Di ciò, tuttavia, se ne parla da almeno un decennio. L'Ammiraglio Credendino ha anche parlato di carenze organiche, soprattutto di maestranze specializzate e contestualmente giovani, che il blocco del *turnover* impedisce di colmare.

Facendo un passo indietro, la costruzione dei due principali arsenali italiani, La Spezia e Taranto, risale all'ultimo quarto del XIX secolo, con la scelta di La Spezia dovuta alla rivalità fra Italia e Francia. Se quest'ultimo aspetto ha avuto un senso fino alla Seconda Guerra Mondiale, con il passare dei decenni è innegabile che il fulcro delle missioni della Marina Militare, diciamo dall'8° Gruppo Navale (1979) in avanti, si è spostata verso i quadranti sudorientali del Mediterraneo fisico, ossia verso il Mediterraneo Allargato e oltre. In estrema sintesi, non si può negare che La Spezia abbia visto ridimensionato il suo significato militare come base navale, un valore questo viceversa aumentato per l'*hub* Taranto/Brindisi e anche per Augusta.

Quello che vorrei proporre è, dunque, una riflessione sull'architettura tecnico-logistica generale della Marina Militare, alle luce delle esperienze recenti e soprattutto in prospettiva futura, per quanto imprevedibile tale prospettiva possa essere. In primo luogo, e tornando all'esempio di Tolone, una proposta è la creazione di un soggetto misto pubblico-privato (dove il privato potrà raggruppare aziende cantieristiche e sistematiche) che prenda a carico una ristrutturazione degli arsenali secondo il modello Tolone, tenendo però conto del "piano Brin" - che credo sia stato riarticolato come Piano Industriale Integrato 2020-2025 - e del "piano Basi Blu" e sfruttando eventualmente anche i finanziamenti del PNRR.

L'altro aspetto si riallaccia a quanto detto per La Spezia e il suo valore militare nel XXI secolo; in questo caso, è forse opportuno pensare a un ridimensionamento/trasformazione delle infrastrutture arsenalizie spezzine, con l'obiettivo di farne un Polo Multifunzionale che si occupi di 5 cose:

- 1) supporto tecnico-logistico per le unità della Marina Militare di nuova costruzione nel cantiere integrato Riva Trigoso/Muggiano e a Intermarine e per quelle in servizio che ha un senso basare a La Spezia (Vespucci, Palinuro, classe "Pedretti", idrografiche, cacciamine, ecc.);
- 2) sperimentazione e innovazione a favore di nuove tecnologie da applicare a piattaforme e a sistemi d'arma ed elettronici, operando in sinergia con il Polo Nazionale della Subacquea e sfruttando anche la vicinanza fisica di La Spezia con le principali industrie cantieristiche e sistematiche nazionali;
- 3) base stanziale per un nuovo elemento di organizzazione, dipendente da CINCNAV, destinato alla gestione operativa di mezzi navali senza equipaggio, ossia UUVs e

USVs (*Unmanned Underwater Vehicles* e *Unmanned Surface Vehicles*)<sup>1</sup>;

- 4) *hub* di assistenza didattico-operativa per le Marine estere, vedi Qatar;
- 5) ripristino strutture didattiche per i futuri tecnici del soggetto misto di cui sopra (in pratica, l'ex-Scuola Operai).



Riassetto arsenale di La Spezia (Rapporto Marina Militare 2021)

Da una siffatta - e forse modificabile in meglio - riarticolazione dell'arsenale spezzino, ne dovrà derivare anche un suo impiego per attività a favore di soggetti privati, eventualmente con il meccanismo delle permute, o comunque altri impieghi per fini non esclusivamente militari e comunque

---

<sup>1</sup> Tale elemento di organizzazione operativa dovrebbe essere articolato su tre basi stanziali (La Spezia, Taranto e Augusta) e disporre di un congruo numero di UUVs/USVs destinati principalmente alla sorveglianza delle infrastrutture energetiche a valenza strategica nazionale, *on-shore* e *offshore*, eventualmente in sinergia con altri assetti resi disponibili da altre amministrazioni dello Stato, ma il cui controllo operativo sia sempre affidato a CINCNAV.

a beneficio del tessuto socio-economico cittadino. A proposito di ciò, non si tratta di una proposta semplice da attuare, proprio per i risvolti sociali e occupazionali, una circostanza che rende un possibile negoziato arduo e complesso.

La situazione di La Spezia è l'erede della scelta fatta nell'ultimo quarto del XIX secolo sulla *location* degli arsenali da costruire per la Regia Marina, incardinati nel tessuto urbano di Taranto e La Spezia prima e di Augusta alcuni anni dopo. Se questa scelta poteva essere valida 150 anni fa, a partire dal secondo dopoguerra essa è diventata gradualmente “ingombrante”, con tutte quel che ne è conseguito nei rapporti fra Marina e autorità locali.

Concentrando adesso l'attenzione su Taranto, vorrei porre l'accento su 2 elementi, di cui il primo riguarda l'apertura (2004) della Stazione Navale Mar Grande (SNMG), una vera e propria liberazione della flotta - equipaggi *in primis* - dai vincoli del Ponte Girevole, la cui essenza - secondo elemento - rappresenta una vulnerabilità critica e rilevante se si pensa che un semplice attentato terroristico lo potrebbe mettere fuori uso per diverso tempo. Se invece dell'attentato il ponte fosse colpito da qualcosa di più consistente (una salva di missili da crociera, per esempio), il danno crescerebbe in maniera esponenziale, con il risultato – al di là delle dolorose perdite umane - di bloccare chi è dentro (compresi i battelli operativi) e impedire l'ingresso in arsenale a chi deve entrare. Quali soluzioni alternative? L'unica ragionevole appare quella di trasferire armi e bagagli in Mar Grande e/o nell'area della SNMG e/o a ponente, nell'area a ridosso del porto industriale. Al posto dei bacini fissi, si dovrebbe ricorrere solo a bacini galleggianti - o bacini in altre località, vedi il recente caso di Palermo per il *Cavour* - e tutte le attrezzature attualmente usate nelle officine interne dell'arsenale trasferite in nuovi edifici,

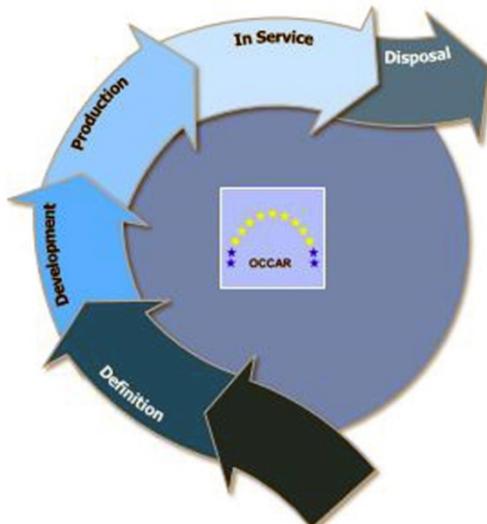
considerazione applicabile anche ai depositi di munizioni di Buffoluto.

Sono totalmente consapevole che tutto ciò avrebbe costi e tempi enormemente dilatati, ma non vedo altra soluzione a un problema che altrimenti durerà in eterno. Attuando la soluzione sopra rappresentata, le aree del Mar Piccolo non più occupate dalla Marina Militare verrebbero cedute agli enti locali (come già accade per la Banchina torpediniere), per la riqualificazione - senza oneri per la Marina - e una riutilizzazione per scopi civili necessaria per recuperare le spese di riqualificazione.

Non conosco la situazione di Augusta, ma da quanto circola nell'ambito di "piano Brin" e "piano Basi Blu", ne è previsto un potenziamento in termini di strutture tecnico-logistiche e banchine.

Per concludere, l'auspicio rimane comunque quello di trasformare gli arsenali della Marina Militare in centri produttivi - non come alternative occupazionali a, per l'esempio, l'ex-Ilva - adeguati alle esigenze dello strumento aeronavale nazionale e, perché no, anche competitivi con altre moderne strutture similari impiegate da altre Marine europee. In quest'ottica, è opportuno ricordare che la moderna gestione tecnico-operativa delle unità navali di superficie e subacquee dev'essere improntata secondo il concetto di *Through-Life-Management* (TLM) che sfrutta, sin dalla concezione del loro progetto, le conoscenze e le competenze dei soggetti industriali e governativi, ossia le Marine militari. Dunque, un approccio degli arsenali della Marina Militare finalizzato all'applicazione del concetto TLM implica la valorizzazione delle risorse umane (personale militare e civile convenientemente specializzato) e materiali ivi presenti e anche in itinere, auspicabilmente frutto della creazione del soggetto pubblico-privato di cui sopra.

Se l'infrastruttura cantieristica navale privata nazionale rappresenta un valore aggiunto nella partecipazione dell'Italia a programmi di cooperazione internazionale per nuove costruzioni – programmi da affidare senza dubbio all'OCCAR, quale unico meccanismo europeo in possesso dell'*expertise* per l'applicazione del concetto TLM -, allo stesso modo gli arsenali della Marina Militare inseriti nel soggetto pubblico-privato possono parimenti rappresentare un ulteriore valore aggiunto della struttura industriale nazionale per l'esecuzione - anche mediante la cooperazione internazionale e con il coinvolgimento dell'OCCAR - di tutte le attività necessarie a un efficace ed efficiente funzionamento dello strumento aeronavale nazionale.



TLM OCCAR *life cycle*

Infine, è naturale che il connubio fra l'infrastruttura cantieristica nazionale e una riarticolazione del comparto arsenalizio secondo quanto proposto s'inserisce a pieno titolo

nell'evoluzione della strategia marittima nazionale, rafforzando ulteriormente la postura dell'Italia nel Mediterraneo Allargato e anche oltre.

**Scarfi:** Prima di passare a Poddighe, avendo sentito cosa hanno fatto e stanno facendo i francesi a Tolone, vorrei cogliere l'occasione della presenza dell'Ammiraglio Bettini per ascoltare quale è sinteticamente la situazione di riferimento nel Regno Unito.

**Bettini:** Bene. Intanto questo dell'assetto degli arsenali è un argomento del quale abbiamo parlato spesso, anche con l'amico Gauzolino. Il nostro problema, in questo momento, non è certo quello della stazione appaltante, ma è quello delle risorse interne. Condivido le note già espresse di auspicio di un futuro migliore ma vorrei ricordare che, negli ultimi vent'anni, dopo la chiusura delle scuole, dei tecnici e degli operai, c'è stata una diminuzione progressiva del personale, aggravata dalla *spending review*, che è entrata pesantemente soprattutto sul taglio del personale. Con la riforma c'è stato, inoltre, un depotenziamento e un annichilimento funzionale degli Ufficiali dei corpi tecnici della Marina. Un depauperamento complessivo del patrimonio umano della Forza Armata che non è stato sufficientemente contrastato. In questo momento il potenziale umano interno agli arsenali, se non si interviene con decisione, secondo me è destinato a mantenere un *trend* negativo. Ma anche intervenendo rapidamente, la ricostruzione del tessuto manutentivo e produttivo arsenazioso richiederà dei tempi molto lunghi, anche se si ripartisse dal "piano Brin" (2008), non adeguatamente finanziato negli anni.

Diciamo che la *spending review* ha avuto un significativo effetto sul personale perché, come sapete, circa il 70% delle nostre risorse vanno in stipendi nella Difesa in generale e il taglio può incidere di fatto solo sul restante 30%. Era, quindi,

l'aspetto più immediato ma che non ha tuttavia portato a uno spostamento di risorse in altri settori, neanche quelli tecnologici.

L'esperienza francese la conosco come utente, quella inglese l'ho vissuta e ne ho relazionato. Nel momento della trasformazione, in cui i problemi erano analoghi, la scelta del Regno Unito fu quella che oggi stiamo auspicando, cioè quella del *public private iniziative* (PPI), cioè una impresa mista pubblico-privato, ma con una attenzione particolare a una preventiva riduzione delle risorse, con la riduzione di alcuni porti e strutture. Fu chiuso, ricordo Rosyth in Scozia, fu lasciata solo la base nucleare di Faslane e poi, come sapete, Plymouth e Portsmouth sono rimaste le due grandi basi, ma la Marina britannica, resasi conto che una costituenda azienda pubblica o privata l'avrebbe esautorata dalla partecipazione attiva al contesto tecnologico, ha adottato una soluzione che ha portato Ufficiali e Sottufficiali a partecipare a questa impresa pubblica-privata, sospendendo formalmente "le stellette" per tre o quattro anni, facendo transitare proprio personale nell'azienda pubblica-privata, che pagava anche gli stipendi del personale, facendo al contempo rientrare una parte degli utili prodottisi in Forza Armata, secondo il concetto PPI.

Tutto questo, però, deve essere sostenuto da leggi, decreti e io ho dei dubbi che ci sia una reale volontà politica di trasformazione in questo senso dei nostri arsenali. Perché vi dico questo? Perché dopo la *spending review* ho visto anche la prospettiva dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV – ve n'è uno per Ministero), l'organismo che valuta le *performances* degli strumenti della Difesa in funzione degli obiettivi e delle risorse, con vigilanza sulle aziende della Difesa (AID), con parlamentari che erano a contatto o che se ne interessavano. Il mio dubbio è che in realtà, dietro questa apparente volontà di rifornire di risorse, di

rilanciare gli arsenali, come auspicato dal Capo di Stato Maggiore della Marina, ci sia una non dichiarata attesa esterna di un momento in cui, davanti a un'ulteriore insostenibilità di efficienza operativa e tecnica, far intervenire qualche *holding* nazionale, che creerà sulla carta una società pubblico-privato (o Ente pubblico-economico), ma in cui vedo il rischio che la Marina resti ai margini del processo decisionale. Questo perché il trasferimento del personale (in particolare quello qualificato) da noi è un problema non essendo ammessa, per le norme in vigore, la mobilità tra Enti del genere e la Pubblica Amministrazione, tranne casi eccezionali. Nel Regno Unito, come ho detto, questo è invece consentito per periodi ben definiti e senza danno per le persone. La natura privatistica dei contratti britannici non ha i vincoli italiani.

A mio avviso sarebbe anche un grave danno storico e di immagine per la Marina Militare. Lo stesso nome assegnato al “piano Brin” dà la dimensione storico-istituzionale che assume qualunque trasformazione che sarà impostata.

Quindi il problema non è creare una società pubblico-privato finalizzata ma il come questa verrà fatta, per non marginalizzare le risorse umane della Marina. A ciò si aggiungono i tempi lunghi per restaurare all'interno una potenzialità umana in grado di sostenere la trasformazione odierna che, come è stato detto, non è solo tecnologica ma è anche di formazione del personale. In questo caso il transitorio, come sempre, sarà la fase più critica.

**Poddighe:** Parto da quanto fatto dai britannici. Io sono molto scettico su un qualcosa che ho chiamato la “sindrome inglese”, in particolare sull’invadenza dell’impiantistica civile nelle manutenzioni e nella progettazione. L’aspetto positivo della parte britannica, che dovremmo seguire, è invece quello del passaggio del personale militare a fine ferma o quando non promosso o per altri motivi, in modo che non si perda la loro

specializzazione. È un modello, ripeto, da seguire. Invece la prevalenza tipica sulla progettazione e sulla manutenzione delle unità britanniche è stata l'aspetto più deleterio che potesse esserci.

Prima di tornare al nostro tema degli arsenali ricordo che la stessa Marina statunitense, che ha avuto il suo apice negativo con il completo passaggio all'esternalizzazione dei lavori, sta tornando alla manutenzione di bordo e all'intervento militare fino a certi livelli di manutenzione, dimostrando che si spende meno, perché si ricorre di più alla riparazione invece che alla sostituzione totale, come normalmente fanno le ditte esterne.

Volevo poi riprendere quanto hanno detto Nascetti e Gauzolino: noi praticamente siamo fermi al 2013.

Dobbiamo quindi capire cosa è successo, e gli interventi precedenti lo hanno ben focalizzato, e cosa abbiamo oggi. Oggi non è che ci siano le porte spalancate agli investimenti, ma apparentemente c'è un cambio, ed è la prima volta, in cui è affiorata una volontà politica che non c'era ed è stata pronunciata una frase che, però, è subito diventata un promettente *slogan*: la funzione industriale della Difesa.

Se noi partiamo dal presupposto che c'è uno spiraglio politico, che c'è la voglia di dialogare, possiamo cominciare da questo *slogan* per avviare una seria riflessione sul futuro degli arsenali. Premetto che qualsiasi considerazione che io farò ha un orizzonte temporale di 3/5 anni.

Cominciamo con il pensare a cosa sono gli arsenali. Proprio Melani ha toccato l'argomento con il cesello, grazie alla sua esperienza militare e civile. Gli arsenali sono l'industria delle industrie o l'indotto dell'indotto. Questa può essere la visione operativa, gli arsenali vanno rifondati e vanno adeguati alle tecnologie attuali.

Per far ciò abbiamo due direttive. Una è rappresentata dai servizi di base, che possono e devono rientrare nel programma

generale della transizione ambientale ed energetica, il già ricordato “piano basi blu”, a cominciare dall’elettrificazione. In tale ambito la Marina, che ha guidato il processo, già da più di ottant’anni ha elettrificato i propri porti.

Quindi c’è un filone che deve essere il riutilizzo, dando redditività alle aree degli attuali arsenali che non siano utili ai fini della Forza Armata, mai espropriando la Marina, puntando ad attività di servizio, cedendo in uso determinate zone o infrastrutture, valorizzando quelle che sono sinergie e possibili economie di scala.

Poi bisogna affrontare il servizio industriale, identificando i settori attualmente più critici, i fattori che più condizionano la disponibilità e l’appontamento delle navi quali piattaforme, soprattutto cominciando dalla propulsione e dell’abitabilità.

Oggi bisogna rivedere tutto il sistema. La Marina è un soggetto economico, un soggetto propulsivo dell’economia nazionale. Questo significa che le risorse della Marina, compresi gli arsenali, riguardano non solo la Marina, ma tutto lo Stato. Pensiamo, per esempio, alla sua forza ingegneristica, che quella scellerata stagione della *spending review*, con qualche complicità anche “interna”, ha portato a dei tagli dissennati. Serve, quindi, una politica combinata del personale sui livelli elevati, sulla formazione e sul passaggio fra servizio a bordo e servizio a terra. Gli effetti non saranno immediati, servono infatti un certo numero di anni perché ci sono attività professionali che hanno bisogno di almeno 3-5 anni di esperienza per rendere al 100%. Bisogna, tuttavia, cominciare e prevedere che la Marina, in parallelo al crescente funzionamento degli arsenali, gestisca la nuova trasformazione con fondi che non sono solo quelli dello stanziamento ordinario, ma anche con voci extrabilancio che possano favorire l’acquisizione di personale di elevato valore tecnico-professionale.

Quindi un recupero della funzione industriale della Marina con un programma di 3-5 anni sulla base di quello che è noto come sistema *Project Management and Control* (PMC) e revisione dei piani.

Tra i punti principali della trasformazione ci sono: la formazione delle risorse umane e la riqualificazione di quelle esistenti, cioè coloro che sono ancora in servizio con le stellette e che possono essere riutilizzati, l'acquisizione delle dotazioni dei macchinari, perché gli arsenali della Marina possano acquisire macchine di ultima generazione. Milani sa benissimo di che cosa sto parlando. Nessuna società privata si può permettere ciò che la Marina potrebbe fare benissimo in arsenale. Per quanto attiene al ripristino o la ricostruzione delle infrastrutture, queste non dovrebbero essere cedute, ma date in uso con un sistema oculato o di affitto o di partecipazione. Quindi, l'obiettivo è il recupero delle funzioni industriali.

In tale ambito, vorrei ricordare che il fattore economico moltiplicatore dell'impiego dell'industria navale è, per ogni unità, circa 17 a uno. Tanto per comprenderne tutta l'enorme valenza economica, quello dell'industria automobilistica (che molti ritengono trainante dell'economia nazionale, non arriva a 3 a uno. Quello dell'industria aerospaziale non arriva a uno. Quindi il fattore moltiplicatore delle attività legate al mare, in questo caso specifico agli arsenali, ha enormi implicazioni economiche a livello nazionale.

Questo deve, quindi, essere il concetto di riferimento, dato che abbiamo già tutti gli elementi per poter decidere un'attività di assistenza, manutenzione di piattaforma prioritariamente affidate alle strutture arsenalizie e attività di manutenzione e aggiornamento dei sistemi d'armi da parte dell'industria privata dei fornitori. Tutto questo sempre sotto la supervisione e la direzione del personale della Marina all'interno degli arsenali.

Dopo un prevedibile avvio di almeno tre anni per l'inizio della messa a sistema e di 5 anni per andare a regime, gli arsenali non saranno più solo stazione appaltante, ma torneranno a essere una riserva strategica del paese, e avremo recuperato una grande capacità industriale che ha secoli di storia alle spalle.

La crisi dell'energia ci ha insegnato che la parte militare serve anche alla parte civile e, soprattutto, che servono anche le navi per trasporti speciali. Poi, se insieme alle navi per trasporti speciali consideriamo anche quella parte tecnologicamente avanzata che viene impiegata per diporto, come i grandi yacht, in cui l'Italia è rinomata esportatrice, diventa ancora più valida l'ipotesi di rilancio della funzione industriale degli arsenali.

C'è un ultimo punto da ricordare, e con questo concludo, che è la capacità di conservazione e manutenzione delle scorte che, se non da parte degli arsenali, va comunque potenziata nelle altre industrie della Difesa.

Con questo io ho cercato di toccare alcuni punti che ritengo sensibili sull'argomento e individuare quello che ritengo sia il senso della "provocatoria" proposta Credendino.

La politica ha aperto uno spiraglio, bisognerebbe cercare di sfruttare il momentum per il rilancio dell'industria navale nazionale.

**Scarfì:** Molto bene, stiamo giungendo alla fine del nostro incontro. Qualcuno desidera intervenire o aggiungere qualcosa? Ci sono domande? Ammiraglio Romano, prego.

**Romano:** Io volevo tornare sul lavoro che è stato fatto dal 2006 al 2009, quando c'è stata una forte spinta politica dovuta all'epoca al Sottosegretario Forcieri e all'Ammiraglio La Rosa, allora Capo di Stato Maggiore della Marina. Il mandato che noi ricevemmo e io personalmente ho coordinato quegli studi che prima sono stati citati da Gauzolino, quello del CAID e quello

del CRAMM. Forse non è inutile ricordare che all'inizio il lavoro doveva riguardare tutti gli stabilimenti industriali della Difesa, compreso quelli dell'Agenzia Industrie Difesa. Mi riferirò esclusivamente agli arsenali, perché quelli erano il problema davvero più sentito.

Quel lavoro si sviluppò affrontando il problema dal punto di vista della *governance* e dal punto di vista di un piano industriale con gli elementi del problema noti all'epoca, ritenendo che l'arsenale sia un sistema fatto di regole, di infrastrutture, di personale e di esigenze operative. Questo è un aspetto fondamentale che poi non è mai stato contestato. Un'analisi stringente, fatta ovviamente con l'aiuto di Finmeccanica all'epoca, e di Fincantieri.

Con l'aiuto anche di autorevoli personaggi esperti in materia giuridica, provenienti della Presidenza del Consiglio, abbiamo individuato nell'Ente pubblico economico la soluzione ottimale per efficientare il sistema.

Questo Ente pubblico economico era prodromico a una trasformazione in società per azioni e alla trasformazione successiva in eventuali società miste.

Come mi pare prima sia stato detto da Melani, devo dire che questo approccio ci aiutò moltissimo. Tutto partiva dallo studio del *Process Improvement Consulting* (P.I.Co.). Questo lavoro è, purtroppo, rimasto lettera morta perché poi il governo, era il secondo governo Prodi, cadde. Subentrò il governo Berlusconi e ci fu una forte opposizione da parte dei sindacati alla trasformazione in Ente pubblico economico. Allora decidemmo che, invece che Ente pubblico economico, l'avremmo chiamato Ente pubblico. Quello che ci spingeva era la ricerca di una *governance* diversa.

Ora mi par di capire che si intenderebbe mantenere la *governance* attuale, cioè le modifiche che si dovrebbero faranno riguarderebbero esclusivamente la parte, come dire,

tecnica, operativa e infrastrutturale. Personalmente penso che questo non porterà al conseguimento di quell'efficientamento in termini industriali che, come mandato dalla parte politica, allora ci era stato affidato e che avevamo visto realizzato sia in Francia e sia nel Regno Unito.

Volevo portare questo contributo sperando che se il problema arsenale venisse ripreso, perlomeno tutto il lavoro che abbiamo fatto, ripeto dal punto di vista metodologico, l'individuazione delle officine, l'individuazione di tutte le lavorazioni potrebbe ancora servire a qualcosa. Grazie.

**Poddighe:** Io vorrei fare una precisazione, cioè oggi non si è parlato del modello, cioè oggi non è, non si parla del modello da seguire, ovvero cosa è giusto, cosa è sbagliato. In questo momento c'è uno spiraglio in cui si parla, forse ottimisticamente, ma certamente c'è un'apertura di ridare spazio, vigore e peso all'industria della Difesa e in tale ambito stiamo discutendo sui vantaggi che potrebbero esserci nel dare la priorità agli arsenali, il come è il secondo passo, che potrebbe essere recuperando quello che di valido si è fatto in passato.

**Scarfi:** Concordo. Come abbiamo detto prima, stiamo gettando un sasso nello stagno, vediamo cosa si muove. Siamo sicuramente pronti a contribuire a qualcosa di più approfondito.

**Domini:** Vorrei aggiungere e sottolineare un aspetto concettuale e strategico che ritengo fondamentale. Noi, per una serie di motivazioni, abbiamo sempre considerato che alla base del potere marittimo ci fossero i mezzi, ma non abbiamo mai parlato di risorse, che forse è il termine più corretto. Gli arsenali sono proprio quell'elemento fondamentale della strategia delle risorse che è composta da mezzi, uomini e strutture portuali e di manutenzione, quindi senza gli arsenali non c'è potere marittimo.

**Scarfi:** Bene, questa nostra tavola rotonda ha permesso di sottolineare l'importanza degli arsenali navali sia per l'efficienza delle unità, che influisce sulla loro presenza in mare e, quindi, sulla valenza geopolitica del nostro paese, sia per lo sviluppo di tecnologia e industria nazionale, sia diretta che indotta.

In tale ambito, sarebbe auspicabile ritrovare il giusto equilibrio tra le capacità “esterne” e la presenza di professionalità “interne”, in modo da salvaguardare ruoli, competenze, peculiarità e professionalità degli arsenali, facendoli magari diventare sede di formazione di nuove professionalità altamente qualificate. L'obiettivo dovrebbe essere quello di rendere più efficiente tutta la filiera correlata, preservando le capacità del personale e conservando il ruolo e la presenza della Marina.

Come abbiamo già segnalato nei passati quaderni strategici, il futuro economico, industriale e politico dell'Italia è più che mai strettamente legato alle questioni marittime, di cui gli arsenali rappresentano un nodo cruciale, certamente per gli effetti industriali, ma anche perché é il luogo dove la logistica permette all'operatività di esprimersi in mare.

I decisori politici, quindi, sono oggi chiamati a disegnare un lungimirante modello di marittimità nazionale che sia in grado di rispondere alle sempre maggiori sfide che si profilano nel futuro. Si tratta di sfide che prevedibilmente avranno notevoli implicazioni non solo sul nostro ruolo internazionale e sulle possibilità di influire sulle grandi decisioni strategiche, ma anche di rendere più efficiente tutta la filiera marittima e di spingere la ricerca, lo sviluppo, la produzione nazionale verso obiettivi sempre più ambiziosi e in grado di permettere positive ricadute sul nostro modo di vita.

Data la sensibilità dell'argomento, ritengo che al nostro dibattito di stasera debbano seguire degli approfondimenti e

degli studi specifici sulla funzione industriale della Difesa come strumento strategico del paese, illustrando anche il percorso finora fatto dagli arsenali marittimi militari.

Vorrei ringraziare vivamente tutti coloro che sono intervenuti con le loro analisi, che hanno permesso di chiarire molti aspetti “chiave” della situazione complessiva.

Dichiaro dunque conclusa la riunione.



Quaderni Strategici  
collana di analisi e studi di geopolitica e strategia marittima  
a cura di Renato SCARFI

- 1 *Bilancio della Difesa. Implicazioni geopolitiche e conseguenze sullo strumento militare (6 aprile 2022)*
- 2 *Mediterraneo orientale tra geopolitica ed energia (16 maggio 2022)*
- 3 *Mediterraneo allargato e sue implicazioni economiche e geopolitiche per l'Italia (28 giugno 2022)*
- 4 *La situazione nell'Indo-Pacifico e possibili sviluppi futuri (29 settembre 2022)*
- 5 *Spazio, la nuova frontiera. Implicazioni strategiche e opportunità per l'Italia (22 novembre 2022)*
- 6-7 *Passaggi a nord. Implicazioni strategiche ed economiche dello scioglimento della calotta artica (1 marzo 2023)*



CENTRO STUDI DI GEOPOLITICA E STRATEGIA MARITTIMA  
Roma, Lungotevere delle Armi, 24

«Quaderni Strategici»

La riproduzione, totale o parziale, di questa pubblicazione è autorizzata a  
condizione di citare la fonte.

