

# **Cerimonia di Inaugurazione dei corsi del Polo universitario della Spezia**

Lunedì 11 Novembre 2019

Lectio magistralis

## **Yachting, il complesso passaggio di una professione tra artigianato e manifattura di avanguardia e qualità**

Ing. Michele Gavino – CEO Baglietto S.p.A.

Magnifico Rettore,

Autorità,

Docenti,

Signore e signori,

Cari studenti,

Quando mi è stato chiesto di tenere questa lectio magistralis, come da mia abitudine ogni volta che devo presentare un'attività, impegnare i miei collaboratori o presentare un progetto ad un potenziale nuovo cliente, mi sono chiesto quali strumenti avrei potuto utilizzare: immagini ? video ? grafici ? infografici ?

Nulla di tutto questo, infatti immediatamente dopo la mia domanda il Prof Ferrando mi ha garbatamente riportato sulla terra ed ai lontani tempi dei miei studi fatti di appunti delle lezioni sbobinate a turno con i compagni di corso, qualche libro – ce n'erano veramente pochi, il corso di Ingegneria Aeronautica a Roma era stato appena acceso -, un Apple II del Dipartimento Aerospaziale della Facoltà di Ingegneria della Sapienza di Roma ad uso esclusivo dei soli laureandi e quando

necessario, con specifica autorizzazione di un Docente, qualche terminale ai fosfori verdi dell'elaboratore IBM3090, collegato tramite Arpanet ad altri elaboratori IBM del mondo universitario dell'occidente.

Già perché all'epoca il muro di Berlino divideva ancora una città ed un mondo in due parti contrapposte ed antitetiche.

Praticamente un rientro diretto nel mesozoico della comunicazione e non solo, ma un ritorno comunque lieto anche perché, guardando il calendario, mi sono poi ricordato che proprio oggi, 11 novembre, ben trentuno anni fa, mi sono laureato.

Cercherò quindi, anche per non annoiarvi, di enunciare pochi ma efficaci dati ed eviterò l'utilizzo di colorati grafici e infografici e mi adopererò per trasferirvi i miei concetti esclusivamente in maniera verbale, proprio come qualche anno fa durante il mio corso di studi.

Tra questa mia premessa ed il mondo di cantiere di yachting che vivo tutti giorni c'è un certo parallelismo.

Se penso ai miei studi ed agli strumenti che avevamo a disposizione mi vedo un po' come un "artigiano" dello studio, oggi voi avete a disposizione strumenti e disponibilità di conoscenza ed informazione all'epoca per noi inimmaginabili.

In cantiere ci troviamo giornalmente a gestire progetti e costruzioni ove la tecnologia più spinta viaggia insieme alla necessità di portare a bordo la migliore e più esclusiva artigianalità.

Mi piace sempre fare l'esempio delle plance integrate completamente touch e con centinaia di migliaia di informazioni gestite nella stessa

frazione di secondo ed in maniera totalmente integrata, rifinite però dal migliore artigiano del cuoio, dal migliore acciaista e dal tecnico illuminotecnico, dandogli così un connotato di eleganza e di bellezza tale da esaltare ancora di più il contenuto tecnologico ed operativo che una plancia di comando di una nave deve avere.

Già, ma come si fa a sposare questi elementi così differenti, ma necessariamente indissolubili come, per citarne solo alcuni, progetto, innovazione, tecnologia con manualità, materiali, design?

La ricetta non è unica, ma i primi termini che mi vengono in mente sono “competenza” e “conoscenza”.

Vi chiedo per un momento di memorizzare questi due termini, così importanti e centrali nello sviluppo di ogni attività didattica.

Abbiamo un comparto della nautica nazionale che è il più grande del nostro continente con più di tremila stabilimenti che occupano oltre 17mila addetti diretti e che ha permesso di creare una rete produttiva di altre 15mila unità locali attive, soprattutto artigianali, a monte ed a valle della cantieristica, con ben 166mila posti di lavoro.

Un sistema che è stato definito solido e competitivo e che nel 2018 ha prodotto 1,5 miliardi di euro di valore aggiunto.

La Spezia ha un peso importante nel panorama nazionale, maturato nel corso degli ultimi anni grazie anche agli investimenti ed alla concentrazione che alcune primarie aziende hanno promosso in questa provincia, permettermi qui di ricordare Baglietto, Perini Navi,

Sanlorenzo, il Gruppo Ferretti, ed ovviamente Fincantieri da sempre parte di questa provincia e di questo territorio.

I risultati 2018 per La Spezia sono più che evidenti ed hanno dato alla nostra provincia la prima posizione tra le province italiane in molte classifiche e statistiche:

- 280 milioni di euro per valore aggiunto della filiera nautica
- 4178 addetti della filiera nautica
- 144 milioni di euro per valore aggiunto della produzione cantieristica
- 1622 addetti della produzione.

I numeri di questo comparto sono ancora più rafforzati dal peso che le esportazioni a livello nazionale rappresentano per lo stesso, basti pensare che la nautica nel 2018 ha creato per la nazione un surplus commerciale di oltre 1,9 miliardi di dollari in crescita del 16,7% verso il 2017.

Numeri che fanno impressione, ma che al tempo stesso fanno riflettere se guardiamo al quotidiano.

Sarò diretto e forse qualcuno storcerà il naso, ma può sempre decidere passare una settimana in cantiere con me e toccare con mano nel day-by-day quello che affermo.

Già perché il quotidiano, il reale, con il quale ogni cantiere si confronta continuamente non ha lo stesso aspetto quasi trionfale dei numeri che vi ho appena citato.

Dietro questi numeri c'è la gestione di tanti livelli di difficoltà e spesso la necessità di una estrema flessibilità che non possono che essere l'unica risposta ad un mondo in continuo cambiamento e ad un mercato nazionale ed internazionale che diventa ogni minuto sempre più competitivo.

Il mondo industriale italiano, ed anche quello della nautica che ne fa parte, si basa sulla Piccola e Media Impresa (PMI), in particolare la cantieristica dello yachting ha ricavato, nell'utilizzo della PMI specializzata in diverse e molteplici attività di appalto e fornitura, la sua estrema flessibilità e la sua forza.

Il ricorso a questo modello ha permesso di sviluppare una filiera importante, così come dimostrato dai numeri citati, che però, a differenza dei "grandi cantieri", è rimasta nella maggior parte dei casi ancorata a modelli lavorativi e di impiego della forza lavoro in larga parte, a mio dire, abbastanza arretrati.

Tutti i cantieri oggi si trovano a dover gestire in molti casi il rapporto con la PMI con situazioni di non conformità dovute in larga parte a mancanza di capacità di organizzazione, di pianificazione, a carenze culturali di approccio alla qualità, a carenze nella digitalizzazione dell'impresa ed infine alla incapacità di alcune di queste PMI di internazionalizzarsi e di conseguenza confrontarsi anche con altri mercati.

Questa situazione sta sempre più mostrando un mondo della cantieristica a due velocità:

- la velocità dei cantieri, che quotidianamente competono tra di loro e con i cantieri del resto del mondo, per citarne alcuni tra i più importanti Olanda, Germania, USA, Turchia;
- la velocità del mondo della fornitura e soprattutto degli appaltatori che effettivamente competono, ma solo tra loro e spesso con i limiti e le carenze appena citate.

La sensazione che si ha di fronte a questa situazione è come se le “competenze” e le “conoscenze” nel loro significato più ampio non abbiano ancora compiutamente impattato su un livello produttivo che rimane comunque pietra angolare del nostro comparto.

Questa situazione è particolare ed in qualche maniera difficile da comprendere considerando come il comparto nautico sta marciando rispetto ad altri comparti industriali nazionali, rispetto al contesto di riferimento ed alla situazione economica del paese:

- l'economia si stava lentamente riprendendo, ma è ora in una fase di stallo;
- la crescita economica riprenderà, ma ad un ritmo modesto;
- il PIL reale è ancora ben sotto il picco precedente alla crisi 2008 T1;
- la produttività è ferma dal 2012.

È pur vero che tutte le PMI italiane trovano diversi ostacoli nel sistema paese, ostacoli che ne frenano la crescita e ne impediscono un miglioramento di produttività.

Tra gli ostacoli più evidenti c'è la scarsa efficienza del nostro sistema giudiziario e degli apparati amministrativi e ministeriali, la scarsa propensione al ricorso alla risoluzione alternativa delle controversie oltre

le difficoltà prodotte da procedure amministrative spesso contorte ed estremamente lunghe ed infine, non meno importante, l'estrema difficoltà di accesso al credito.

La recente riforma del Febbraio 2019 della crisi di impresa forse comincia ad essere un primo passo nella migliore gestione del regime di insolvenza, riforma che a detta di molti necessita ancora di essere definitivamente completata.

Ma cosa altro manca?

Purtroppo, a mio parere nella nostra PMI manca ancora l'apporto di giovani risorse e delle nuove competenze che queste risorse possono offrire, mancano quei giovani che, come molti che oggi sono qui, hanno sviluppato ed acquisito conoscenze e competenze che molte delle realtà che ho citato necessiterebbero per compiere un salto in avanti e per migliorare e consolidare il proprio mercato.

È triste constatare e continuare a leggere del numero crescente di giovani qualificati che emigra.

Tra il 2002 ed il 2017 il numero di giovani tra 18 e 39 anni che è emigrato dal nostro paese ogni anno si è triplicato e tra questi è in costante aumento la percentuale di laureati, se guardiamo poi il totale degli italiani che lasciano il paese siamo tornati a valori pari a quelli dell'inizio degli anni '70, ovvero gli anni della prima crisi del petrolio.

In relazione proprio ai giovani il Ministro dell'Economia Tria lo scorso luglio affermava che questo flusso costa al paese 14 Mld di euro

all'anno, quasi un punto di PIL, cito testualmente *«Si dice addio all'Italia perché non siamo al passo con i tempi, anche su una partita cruciale per il futuro come quella della trasformazione digitale. È una sfida che va affrontata di petto perché o siamo protagonisti o la subiamo. E se la subiamo il rischio principale è politico»*.

Vale la pena ricordare un'altra statistica preoccupante, l'Italia è una delle nazioni europee con il maggior tasso di disoccupazione.

I Neet, i giovani fra i 20 e 34 anni che non studiano né lavorano, sono il 28,9% a fronte di una media europea del 16,5%.

E sempre riguardo alle tematiche digitali se si osserva l'indice DESI, il Digital Economy and Society Index (DESI), promosso dalla Commissione Europea, l'Italia si trova al 24° per performance digitali, su un totale di 28 stati membri.

Ecco che quindi i vari aspetti che tornano insieme e sembrano ancora più concatenati, competenze valide che non possono essere esercitate, un paese che non riesce a far fruttare quanto ha investito sui suoi giovani, realtà lavorative nelle quali queste competenze non vengono cercate perché ancora non ritenute necessarie o non comprese.

Il nostro contesto industriale non è l'unico al mondo a basarsi sulla PMI, un contesto simile al nostro è quello del Giappone, con numeriche di PMI nel tessuto produttivo nazionale molto simili alle nostre e generate da alcuni fattori comuni quali la mancanza di risorse naturali e la già

citata difficoltà di accesso al credito, oltre che da uno spirito comune quali l'operosità e l'attenzione al risparmio.

Il Giappone già dal 2016 si è impegnato in una strategia di rilancio del paese basata proprio sulla PMI, cito il primo ministro giapponese Shinzo Abe:

*“Le PMI sono la chiave per diffondere la IV rivoluzione Industriale in Giappone. Promuoveremo e supporteremo l'introduzione di Information Technology e di robot adatti ai bisogni di aziende e di medie e piccole dimensioni in base alle condizioni aziendali di ogni impresa.”*

Da questo piano strategico è nata l'iniziativa denominata “Society 5.0” basata sul concetto che una società migliore passa attraverso PMI solide, integrando le innovazioni quali *autonomy based on Big-data, Artificial Intelligence e Internet of Things* proprie della IV rivoluzione industriale, nel tessuto produttivo e nella società privata per sostenere la crescita a medio e lungo termine e per risolvere questioni sociali emergenti.

Il pilastro del “Society 5.0” è rappresentato dal concetto di “*connected industries*” dove le persone, le macchine e le tecnologie sono connesse oltre i confini fisici e le generazioni creando in continuo valore aggiunto.

In questa connessione Internet of Things, robot, Big Data migliorano la produttività, la qualità del lavoro e ne riducono i costi. La capitalizzazione delle competenze è il risultato della formalizzazione dell’“abilità dell'artigiano” tramite l'intelligenza artificiale per sostenere l'acquisizione di competenze da parte dei giovani.

Altro grande vantaggio è rappresentato dalla condivisione di informazioni tra gruppi di PMI in relazione alle rispettive produzioni con il mercato, valorizzando di conseguenza reciprocamente strutture e manodopera anche in contesti di scarsa flessibilità.

Questo è sicuramente un esempio virtuoso che ha poi portato il Giappone anche ad esportare questo modello, prova ne sono i diversi seminari ed iniziative internazionali a cura del METI, Ministry of Economy, Trade and Industry, del Giappone.

Il nostro paese con tutte le iniziative legate ad Industria 4.0 ha fatto sicuramente, nel corso degli ultimi anni, seppure con qualche ripensamento a singhiozzo da parte della politica, molti passi in avanti, ma una politica strategica così impattante sul tessuto industriale sicuramente ancora non esiste.

Nella nautica e nello yachting, proprio in relazione alle criticità che ho elencato prima, non abbiamo ancora rilevato segnali di questo tipo nelle PMI del comparto e ce ne sarebbe un grandissimo bisogno, credetemi.

Il confronto con altri mercati e con clienti sempre più attenti lo richiede a noi ed a tutta la filiera a monte ed a valle.

Uno degli elementi principali, se non prioritario, potrebbe essere quello di coinvolgere gruppi di aziende della filiera in maniera più organica. In questo contesto l'Università può ricoprire un ruolo di grande rilevanza

nello sviluppo di figure più centrate ai bisogni effettivi del mondo del lavoro.

Un timido tentativo come aziende in tal senso è stato fatto nel corso degli ultimi due anni tramite l'Associazione Nautica Italiana attraverso la promozione di due differenti occasioni di B2B, momenti in cui cantieri ed accessoristi della nautica hanno avuto un momento di confronto tecnico e commerciale oltre che di tematiche tecniche e certificative di interesse comune.

Questo ovviamente non basta e serve molto di più anche perché vi ricordo che i players non sono solo cantieri ed accessoristi, ma anche quelli che popolano quello che io definisco "*il mondo di mezzo*", ovvero tutte le PMI che nella loro differente e variegata specializzazione gestiscono ogni tipo di appalto nella fase di costruzione e di service nel ciclo di vita del prodotto interfacciandosi di conseguenza con cantieri ed accessoristi.

Molto promettente è anche il nuovo Master PROJECT MANAGER / GESTORE DI COMMESSA DEI CANTIERI DI NEWBUILDING E REFIT E PER LE IMPRESE DEI SERVIZI DELLO YACHTING che si sta definendo in questo periodo con l'Università di Genova e con la partecipazione della maggior parte delle aziende cantieristiche nazionali, tra queste anche Baglietto. Master che prevede sin da subito un'efficace alternanza tra ore di didattica ed ore in azienda, proprio con la finalità di sviluppare le competenze in maniera incrociata ed usufruendo da una parte della specifica capacità dell'università di offrire al laureato un'istruzione di alta specializzazione e dall'altra delle aziende che possono invece

offrire un campo di applicazione pratico e di sperimentazione nel day-by-day di sviluppo di una commessa.

Questo è il tessuto sul quale dobbiamo, come comparto, dedicarci ed investire tempo e risorse se vogliamo vincere una sfida che diventa ogni giorno sempre più competitiva e continuare ad offrire prodotti di eccellenza che possano coniugare nel migliore dei modi tecnologia, innovazione, qualità ed artigianalità.

Un passaggio importante per arrivare a questo è rappresentato dalle nuove competenze per la manifattura del futuro, competenze che devono impattare non solo sui grandi cantieri, ma soprattutto ed anche sulle PMI che si muovono negli stessi ambiti.

In questo l'Università può svolgere un ruolo centrale e trainante in qualità di incubatore di nuove risorse e non solo.

A settembre, a Cernobbio, si è svolto il World Manufacturing Forum 2019, una tre giorni di manifestazione internazionale che come titolo aveva "*Skills for the future of manufacturing*", manifestazione che ha messo a confronto i protagonisti del settore ed ha posto al centro del dibattito il ruolo determinante delle competenze delle persone per lo sviluppo della rivoluzione industriale.

Sono state in quella occasione delineate le principali sfide del settore manifatturiero: le differenze fra le competenze disponibili e quelle richieste dalle imprese e le difficoltà di individuare con sufficiente

anticipo le competenze per poter preparare adeguatamente e per tempo il personale.

In quella occasione sono stati anche presentati i risultati di un progetto di ricerca della McKinsey che ha coinvolto undici paesi in cinque diversi continenti, studio che ha permesso di stabilire l'aumento considerevole delle offerte di lavoro specializzato che non trovano adeguate competenze, il che mette in evidenza un considerevole problema di formazione e aggiornamento continuo valido sia per gli istituti universitari, ma ovviamente anche per le aziende.

Il risultato sicuramente più interessante riguarda la aspettativa di ore di lavoro previste tra il 2016 ed il 2030, in questo arco temporale si prevede la riduzione di:

- 14 miliardi di ore dedicate alle attività fisiche e delle competenze manuali;
- 15 miliardi di ore impegnate in elaborazioni cognitive di base.

Ma contestualmente si prevede anche l'aumento di:

- 8 miliardi di ore per i collaboratori con elevate competenze cognitive
- 24 miliardi di ore delle attività che richiedono competenze sociale ed emotive
- ben 55 miliardi di ore per chi possiede competenze tecnologiche adeguate.

Il lavoro quindi si sta trasformando attraverso la crescita delle competenze per svolgere lavori di maggior valore aggiunto, lavori più

“umani” e questo rappresenta la più importante rivoluzione industriale mai avvenuta sino ad oggi.

Nella stessa occasione sono state evidenziate le sei professionalità più emergenti per il futuro:

- Digital Ethics Officer
- Lean 4.0 Engineer
- Industrial Big Data Scientist
- Collaborative Robot Expert
- IT/OT Information Technology/Operational Technology Expert

A questo punto permettetemi una battuta. Quando, negli anni '80, mi stavo iscrivendo all'università mio padre, ingegnere, mi disse: *“esistono quattro professioni: l'ingegnere, il medico, l'avvocato ed il commercialista”* aggiungo io che nessuno di questi era espresso in inglese!!

Permettetemi una ulteriore breve digressione che ritengo però necessaria: l'inglese (ed altre lingue straniere quali lo spagnolo, il francese ed il tedesco) e l'internazionalizzazione vanno date oramai per scontate e penso che lo debbano essere anche per l'Università italiana che si trova ora a confrontare anche con istituti esteri, magari in paesi una volta definiti “emergenti”, ma che oggi godono di forti investimenti in ricerca e sviluppo vivendo in prima persona la rivoluzione industriale di cui stiamo parlando.

Stiamo quindi assistendo ad una evoluzione del lavoro e dei suoi contenuti come mai prima accaduto nella storia dell'umanità, con esso mutano anche le top skill sulle quali si deve lavorare sia sulle nuove generazioni sia sulla forza lavoro esistente.

Competenze di sistema e cognitive di alto livello, senza tralasciare le nozioni umanistiche, intrecciandole con nozioni scientifiche e tecniche, con creatività e soprattutto capacità di fare rete in ogni situazione.

Oltre alle competenze creative, i lavori del futuro quindi, basandosi sul concetto di maggiore disponibilità di dati ed informazioni, richiederanno sempre più capacità interpersonali, cognitive e di sistema.

In generale sarà sempre più richiesta la capacità di combinare conoscenze cross-settoriali con competenze specifiche.

Questo in qualche maniera è proprio il tema che affrontiamo quotidianamente in cantiere nella gestione di una commessa di costruzione, combinare conoscenze cross-settoriali con competenze specifiche, ed aggiungo competenze anche artigianali, per raggiungere il risultato finale.

Vi ho chiesto sin dall'inizio di fissare due termini "conoscenze" e "competenze", ho cercato di dargli un valore ed un peso guardando a quello che come cantieri facciamo ogni giorno, guardando al mercato e guardando a come il mondo del lavoro si sta evolvendo grazie alle ultime innovazioni digitali.

Ma rivolgendomi adesso ai giovani che sono oggi qui con noi voglio aggiungere anche un ulteriore e basilare elemento che non deve essere mai trascurato: la passione.

Competenze e conoscenze devono essere sempre sostenute e promosse dalla passione e l'impegno costante, la passione, in particolare, è quella che vi darà lo spunto giusto e vi permetterà di affermarvi, se poi sarà sostenuta anche da un impegno costante.

Permettetemi di estremizzare il concetto, le competenze e le conoscenze vi daranno una professione, poco ma sicuro, ma solo la passione vi darà uno stipendio, ancora più certo.

Quindi cercate di mettere passione nelle cose che fate oggi e nelle cose che farete domani, e se la passione dovesse mancare non abbiate paura a cambiare ed a trovare un'altra strada.

Marchionne in un contesto simile a quello nel quale ci troviamo oggi ha affermato che bisogna avere sempre il coraggio di cambiare noi stessi, le nostre idee, il nostro punti di vista, perché è l'unico modo di cambiare le cose che non vanno e per migliorare la nostra vita e di quella degli altri.

La penso anche io così e mi permetto di aggiungere che vale sempre la pena di cambiare sé stessi e quello che ci circonda, la vita è troppo breve per non farlo, rinviare e magari poi pentirsi di non averlo fatto quando è troppo tardi.

Grazie a tutti.