

Luigi Merlo

Lectio magistralis per il conferimento della Laurea honoris causa in Management Engineering

Univeristà del Salento (Lecce, 6 maggio 2022)

Magnifico Rettore, Autorità accademiche, illustri Professori, Vice Ministro, Autorità tutte, Signore e Signori,

desidero ringraziare gli organi Accademici per l'onore che hanno voluto concedermi con il conferimento della laurea *honoris causa* in Management Engineering. Ho ritenuto di dedicare la mia *lectio magistralis* alle prospettive della portualità e della logistica: sia perché esse sono i temi ai quali ho dedicato gran parte della mia vita, sia per quanto l'Università del Salento è e potrà rappresentare – riguardo a tali tematiche – nel campo dell'alta formazione nel prossimo futuro, unendo in maniera innovativa le straordinarie competenze che già esprime.

In Italia si usa parlare di portualità e logistica in diverse accezioni. Generalmente lo si fa in maniera neutrale, sovente con un approccio conservatore perché il delicato tema del sistema portuale italiano provoca divisioni e contrasti. Quello della portualità è un mondo al quale personalmente devo molto, ma del quale non posso sottacere limiti e logiche parziali. Si tratta, anzitutto, di un settore orientato spesso sulla difensiva, autoreferenziale, piuttosto ostile al cambiamento. E questa appare, a ben vedere, una contraddizione, perché in realtà non vi è luogo più internazionale, aperto e globale di un porto. Ma sembra che tale valenza riguardi solo le merci che vi transitano, non anche il contributo operativo di chi vi lavora. Vi è inoltre una sorta di cesura tra nave e porto che si è inasprita nel tempo, mano a mano che i tempi di sosta delle navi si sono ridotti.

Ho avuto la fortuna di nascere e crescere in una città – La Spezia – che negli anni '80 ha conosciuto la più innovativa crescita portuale italiana. L'opportunità di viverla dall'interno mi ha condizionato per il resto della vita. Per un caso del destino, circa 20 anni dopo mi sono trovato a guidare il porto di Genova – il principale scalo italiano – che è stato involontariamente prima l'origine e quindi, successivamente, la vittima del successo spezzino. Non esistevano realtà portuali così radicalmente diverse come Genova e Spezia, nonostante una distanza di soli 100 km. Ho cercato di condurre Genova verso nuove sfide e nuovi traguardi.

In Italia abbiamo, da un lato, città «portuali» e, dall'altro, città «con i porti»: le prime sono insediamenti storici come Genova, Trieste, Livorno e Napoli (solo per fare alcuni esempi); le seconde sono porti cresciuti soprattutto con l'avvento dei container, come Salerno e Gioia Tauro. Le città portuali sono più complesse da governare perché portano nel loro futuro l'orgoglio, ma anche il fardello delle loro storie complicate e delle loro antiche tradizioni. Le città con i porti, invece, sono da un lato più reattive, ma dall'altro faticano a far radicare sistemi professionali integrati.

Sono figlio di una città di tradizioni marittime, militari e commerciali, e ho sempre cercato di interpretare le mie funzioni con uno sguardo rivolto al futuro. La mia sfida attuale è di portare avanti una visione controcorrente, tesa al cambiamento, all'apertura di nuovi orizzonti. Ho iniziato a occuparmi anche di logistica, nella consapevolezza che essa può rappresentare una leva efficace per aiutare il cambiamento della nostra portualità.

Quella che stiamo vivendo oggi può essere definita, infatti, la grande stagione del «riscatto» della logistica. Va osservato che, particolarmente in Italia, si è sempre sottovalutato il ruolo di questo settore, relegandolo spesso ad «attività di servizio» rispetto alle funzioni ritenute prevalenti, ossia la produzione industriale e la distribuzione. Non è un caso, a riguardo, che nel nostro Paese non sia mai riuscito a svilupparsi e ad affermarsi un grandissimo operatore logistico nazionale, sia esso pubblico o privato. Basti pensare al tentativo operato della Fiat nel settore portuale, conclusosi tuttavia già negli anni '90; un settore nel quale vi erano grandissime opportunità di sviluppo, avendo il gruppo torinese all'epoca la disponibilità del terminal di Genova Prà, uno dei più importanti del Nord Mediterraneo.

Si potrebbe riflettere anche sulla politica oscillante condotta da Ferrovie Italiane nel campo del trasporto merci. E si potrebbe analizzare criticamente il ruolo «mancato» di Alitalia nel cargo aereo. Tra i vari attori, solo Poste Italiane si è trasformata, per difendere la propria posizione di mercato, in operatore logistico per il mercato finale a seguito dell'esplosione dell'e-commerce. Altrove troviamo invece esempi illuminanti di nazioni che, ormai da decenni, hanno puntato moltissimo sulla logistica. È il caso dell'Olanda e di grandi paesi industriali, come la Germania, che hanno favorito la nascita di colossi logistici nazionali.

La pandemia da Covid-19 e il conflitto in Ucraina hanno fatto chiaramente capire quanto sia cruciale e irrinunciabile il ruolo svolto dalla logistica, collegata strettamente a tutte le necessità fondamentali di un paese e alle sue strategie

politiche. Un solo esempio: per risolvere il problema della distribuzione dei vaccini, il governo italiano si è dovuto affidare alla logistica militare, evidenziando così la macroscopica impreparazione e inadeguatezza delle strutture pubbliche civili. La fase post-pandemia, segnata dalla ripresa della produzione a livello mondiale, ha evidenziato fino a che punto geopolitica e organizzazione possano condizionare l'economia dei singoli paesi.

La massiccia e crescente delocalizzazione produttiva in Asia, unita a una contestuale domanda di trasporto che mai nella storia aveva raggiunto i picchi del 2021, hanno messo in luce le fragilità dei grandi sistemi logistici nazionali e internazionali. Fragilità acute, va sottolineato, dall'esplosione dei traffici generati dall'e-commerce. Container vuoti, insufficienti, introvabili... Esattamente l'opposto di quanto avvenuto durante la crisi finanziaria del 2008, quando si è verificata una sovracapacità di offerta di trasporto marittimo che ha provocato non solo un drammatico calo delle tariffe e dei noli, ma anche la scomparsa di alcune compagnie di navigazione.

Nel post-Covid si sta verificando un difficile assestamento a livello mondiale. L'attività produttiva è ripresa infatti simultaneamente, su scala globale, facendo emergere numerose carenze nei sistemi portuali – a partire da quelli statunitensi – incapaci di smaltire in tempi accettabili l'enorme quantità di merci in arrivo nei porti. Creando così innumerevoli colli di bottiglia.

Anche il sistema italiano, nel complesso, si è rivelato vetusto in molte sue componenti, non integrato, carente di figure professionali sia tradizionali che avanzate, nei trasporti come nel magazzinaggio. Hanno mostrato invece segnali di tenuta le filiere essenziali, a partire dai porti, che sono riuscite così a garantire in maniera costante le catene di approvvigionamento. Oggi siamo, tuttavia, ancora lontani da una situazione di normalità: sia per i ritardi accumulati, sia per i lockdown periodici che la Cina continua a imporre, con la relativa chiusura di molti porti.

Sono avvenuti fatti allarmanti, come la chiusura del Canale di Suez a marzo-aprile dell'anno scorso, provocato dall'insabbiamento della nave Evergreen. Una vicenda come questa dovrebbe ricordarci quanto un evento singolo e imprevedibile – benché apparentemente banale come l'insabbiamento di una sola nave – possa mettere in crisi il sistema globale degli approvvigionamenti, facendo emergere la fragilità della nostra economia.

Anche il conflitto in Ucraina ha creato nuove e notevoli sofferenze in campo portuale, per esempio sul versante energetico: sia per la carenza delle forniture sia per l'infrastrutturazione ricettiva, a partire dai porti che dovranno essere

considerati sempre più come poli energetici integrati. Le analisi di questo drammatico conflitto omettono sovente di considerare due elementi importantissimi: il fatto che la Russia avesse fin dall'inizio l'obiettivo di impadronirsi di tutti gli sbocchi a mare dell'Ucraina, e il fatto che quest'ultima rappresentasse uno dei corridoi fondamentali della «Via della Seta» cinese.

Anche il modo in cui in Italia, per lungo tempo, si è affrontato il tema della «Via della Seta» è risultato superficiale. E fortunatamente gli accordi siglati all'epoca del Governo Conte hanno avuto uno stop. La domanda che dobbiamo porci è: cosa accadrebbe se un'unica nazione governasse, contemporaneamente, il più importante sistema industriale mondiale e la maggior parte delle infrastrutture e della logistica a livello globale? Un solo paese sarebbe in grado di determinare le rotte, le priorità di traffico e i costi delle merci, con tutti gli effetti derivanti sulle economie delle altre nazioni.

Il modello cinese va analizzato, in ogni caso, con notevole attenzione per comprendere meglio perché una nazione moderna non può assolutamente fare a meno – riguardo alla logistica – di una visione chiara e di una politica ben definita. Ne deriva un monito cruciale anche per l'Italia: per continuare a far parte dei grandi del mondo non basta essere un'importante nazione industriale, ma occorre dotarsi di un sistema logistico capace di esercitare un governo saldo delle proprie infrastrutture fondamentali e, nel contempo, occorre sviluppare una «strategia marittima» chiara, robusta e lungimirante. La «via marittima» è infatti un aspetto fondamentale del sistema logistico globale. A ricordarcelo, se ve ne fosse bisogno, è il fatto che la Cina prevede di coinvolgere nel suo progetto «marittimo» ben 65 nazioni, grazie a oltre 40 miliardi di investimenti.

L'Europa ha purtroppo dimostrato, in proposito, notevole debolezza sia di visione che di azione, sottovalutando il tema e non riuscendo a mettere in campo una politica comune. Almeno finora. Bruxelles ha cercato, in realtà, di impostare alcune scelte marittime unitarie, istituendo per esempio nel 2014, con la direttiva 89, un quadro per la pianificazione dello spazio marittimo. Giova ricordare, a riguardo, quanto sottolineato dal Parlamento Ue circa «il rapido ed elevato incremento della domanda di spazio marittimo per insediare diverse attività, come gli impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, la prospezione e lo sfruttamento di petrolio e gas naturali, il trasporto marittimo e le attività di pesca, la conservazione degli ecosistemi e della biodiversità, l'estrazione di materie prime, il turismo, gli impianti di acquacoltura e il patrimonio culturale sottomarino».

Sulla base di questo indirizzo, alcune nazioni si sono già mosse. La Francia, per esempio, ha istituito nel 2020 un vero e proprio «Ministero del Mare». L'Italia ha accumulato invece un grave ritardo ed è a rischio di procedura di infrazione. Quanto verrà elaborato nel nostro Paese sarà unicamente in termini territoriali e autorizzativi; e non, come vorrebbe lo spirito della direttiva, nella prospettiva di una risposta politica complessiva e pianificatoria del mare, sostenuta da una valutazione economica a largo spettro che tenga conto di tutti i fattori. Il ritardo potrebbe risultare tuttavia un'opportunità, se i recenti accadimenti facessero finalmente capire che tutte le grandi strategie, e le possibili battaglie future, riguarderanno sempre più il dominio e lo sfruttamento dei mari.

Il Governo in carica ha positivamente introdotto e sperimentato ministeri organizzati non più in modo tradizionale – bensì trasversale – su tematiche come la transizione ecologica, l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale. Su queste basi sarebbe molto importante che i futuri governi istituissero un «Ministero alla Transizione marittima» in grado di coniugare gli aspetti ambientali e quelli dei settori economici tradizionali e innovativi, inclusa l'energia. Non si tratterebbe di riproporre il vecchio «Ministero della Marina Mercantile», bensì di dar vita a un dicastero moderno e all'avanguardia che si occupi del nostro patrimonio più grande: il mare e il nostro spazio marittimo.

In Italia infatti la «Blue Economy», ossia l'insieme delle attività legate al mare:

- vale circa 45 miliardi di euro, pari al 3% del pil
- genera una ricaduta complessiva sull'economia pari a circa 100 miliardi
- dà lavoro a quasi 900mila persone, pari al 3,5% dell'occupazione complessiva

I singoli paesi europei, procedendo ognuno secondo criteri autonomi, renderebbero molto difficile la nascita di uno «spazio marittimo europeo» coerente che, a sua volta, rappresenti la base su cui edificare quello «spazio marittimo mediterraneo» necessario a dirimere numerose questioni insolte come la difesa, il delicato tema delle estrazioni offshore e gli scontri ricorrenti sulla pesca. Mentre in Italia la discussione su tali temi appare piuttosto arretrata, a livello internazionale esistono invece progetti che ci proiettano in altre dimensioni. È il caso, ad esempio, di Oceanix City, la prima città galleggiante che verrà realizzata entro il 2025 in Corea del Sud, a Busan: si estenderà per 75 ettari, potrà ospitare 10 mila persone e sarà in grado di resistere a uragani e tsunami.

Per questo appaiono datate le resistenze di chi continua a sostenere che sarebbe sbagliato sottrarre le competenze portuali al «Ministero delle Infrastrutture»: la

parte strettamente legata alle opere potrebbe restare infatti organizzata come è adesso, anche per favorire l'integrazione fra le diverse modalità. La nuova frontiera della logistica è rappresentata infatti dall'integrazione «verticale», favorita dalla digitalizzazione. Cosa intendiamo per integrazione verticale? La realizzazione di un sistema efficiente che, unendo in maniera unitaria e coerente le differenti modalità di trasporto, renda il servizio più rapido, sostenibile ed economico. L'integrazione verticale sta procedendo in Italia, tuttavia, non quale risultato di scelte politiche, bensì grazie alla spinta del mercato e alla progressiva trasformazione dei singoli vettori da operatori di segmento a operatori globali che uniscono trasporto marittimo, terrestre e ferroviario. A questi segmenti si sta aggiungendo, in alcuni casi, il trasporto aereo per completare l'offerta di modalità integrata.

Ma tutto questo mal si coniuga con sistemi infrastrutturali – come il sistema portuale italiano – frazionati, territoriali e non coordinati. Continuo però a ritenere che la nostra portualità possa svolgere un ruolo di grande forza innovativa. Si discute molto, per esempio, della natura giuridica delle Autorità di sistema portuale. Anche se, in realtà, ciò su cui occorre riflettere è il ruolo che le stesse Autorità di sistema saranno chiamate a svolgere nel prossimo futuro quali sistemi di governo complesso che abbinino la prerogativa della governance pubblica a un ruolo di regia nelle procedure, nelle attività innovative e nelle nuove professionalità in ambito terrestre e marittimo.

Fino a quando potrà resistere un divario organizzativo e normativo così profondo tra i porti del Nord Europa e quelli italiani? Non sarebbe lesa maestà ragionare su un nuovo modello che favorisca ulteriori aggregazioni tra porti, sconfiggendo la regionalizzazione. Questo non significa escludere le comunità locali, bensì assegnare ad esse una responsabilità maggiore in chiave internazionale e più globale. Basti pensare all'unione societaria e operativa avvenuta proprio in questi giorni tra due grandi porti belgi: Anversa e Zeebruges.

È una grande sfida, certo, ma rappresenta anche un'opportunità per il settore dell'ingegneria gestionale, che sarà fondamentale per individuare nuove soluzioni e un equilibrio rinnovato tra esigenze industriali e logistiche. Da semplice «architetto del trasporto», l'operatore logistico e portuale dovrà diventare sempre più un «ingegnere logistico gestionale»: con sempre meno eccezioni da gestire e sempre più processi da governare. Abbiamo già, e avremo sempre più in futuro, un bisogno crescente di manager con formazione interdisciplinare. Anche i futuri presidenti di Autorità di sistema portuale dovranno essere formati per riuscire a fronteggiare questi mutamenti radicali di scenario. Sarà sempre più urgente

semplificare i processi – per ridurre i tempi di attesa e stoccaggio delle merci nei nodi di interscambio come porti, interporti e aeroporti – anche attraverso la digitalizzazione dei documenti e la promozione di un’intermodalità che impieghi sistemi di trasporti intelligenti nell’Internet delle cose.

Siamo già immersi nella grande rivoluzione logistica mondiale. Lo siamo dal punto di vista dei mercati, molto meno sotto il profilo dell’integrazione, della politica, dei supporti formativi e della ricerca. I porti del futuro, per esempio, non saranno più solo luoghi di transito di merci e passeggeri, ma sistemi complessi, con forte vocazione industriale ed energetica, alimentati dalle diverse e nuove forme di trasporto inclusi i droni. Per molti anni si è pensato, erroneamente, che un porto avesse un ruolo solo se movimentava container. A beneficiare di una diversa impostazione potranno essere, in particolare, alcuni porti del Sud Italia come, ad esempio, Taranto: uno scalo particolarmente adatto per disponibilità di aree, storica vocazione agroalimentare, industriale e professionalità.

In questo scenario si inseriscono le ZES, le cosiddette «zone economiche speciali», che vanno concepite come *unicum* insieme all’ambito portuale. I settori industriali, logistici ed energetici dovranno essere integrati anche attraverso la digitalizzazione e un allargamento del concetto del *just in time*. Ma tutto ciò rilancia, con vigore, la necessità di una politica portuale nazionale, dotata di una regia unitaria, capace di indicare le coordinate di una nuova geopolitica mediterranea.

Un modello di questo tipo porterà necessariamente a ripensare anche il tema delle delocalizzazioni produttive, in particolare di quelle strategiche ed essenziali come i prodotti alimentari e sanitari. A riguardo, già nei prossimi anni potremo assistere a un importante fenomeno di *reshoring*, ossia al ritorno delle produzioni nei paesi d’origine o limitrofi, trasferite in precedenza all’estero per ragioni burocratiche e di costo. Già oggi molte imprese collocate in Asia stanno pensando di riavvicinarsi ai mercati europei, rivalutando in primo luogo i paesi dell’est, anche se gli avvenimenti più recenti potrebbero favorire il ritorno diretto in Italia e in ambito Mediterraneo.

Questa consapevolezza di scenario, tuttavia, oggi pare non esserci ancora del tutto. E il rischio è quello cadere preda della cosiddetta «sindrome di Camogli». Va ricordato che, dalla fine del ’700 sino al termine dell’800, il suggestivo e celebre borgo ligure era una grande capitale marinara. Pur avendo poche migliaia di abitanti, nel 1875 Camogli vantava infatti la presenza di numerosi armatori che possedevano più di 400 vascelli, tanto da meritarsi l’appellativo di «Città dei mille velieri bianchi». In pochi anni, però, la scarsa propensione alle alleanze per creare

società più solide, unita ad un'ostinata resistenza al cambiamento – che non accettava che il futuro sarebbe stato dei piroscafi, e non dei velieri – portò al rapido e definitivo declino della potenza marittima comogliese.

È molto miope pensare di affrontare le sfide mondiali con visioni regionali e territoriali. È infatti l'innovazione la lente con cui va scrutato il futuro del lavoro, non solo portuale. Come avvenuto quando il trasporto marittimo è passato dalle «merci varie» ai container, nel prossimo futuro registreremo una graduale diminuzione degli addetti in banchina, con un incremento esponenziale degli addetti alla digitalizzazione. Per evitare l'acuirsi dei conflitti tra comunità locali e porti, derivante dall'occupazione di spazi considerevoli per un numero limitato di addetti, è molto importante che le nuove attività e le nuove funzioni trovino ospitalità nelle città stesse, che a loro volta dovranno organizzarsi da subito con nuove offerte formative come nel caso delle *academy* tecnologiche.

Per chi opera in campo portuale è fondamentale riuscire ad analizzare con maggior profondità le evoluzioni geopolitiche dei singoli paesi, i diversi modelli economici e gli effetti del mutamento climatico sul cambiamento delle rotte. Va ricordato, per esempio, che il cambiamento climatico sta creando la possibilità di percorrere la rotta artica per l'intero anno. Già ora vi è chi scommette sulla rotta artica in alternativa a quelle tradizionali. Non solo la Russia, ma anche la Cina, autodefinitasi non a caso uno stato vicino all'artico e una nazione marittima come Singapore. Altri importanti paesi con territori sull'artico, come Stati Uniti e Canada, sembrano invece in forte ritardo nell'elaborare una posizione a riguardo. E se lo faranno, sarà più per ragioni militari che economiche.

Sono prospettive, tuttavia, che meritano riflessioni anche di natura etica: è giusto pensare di rafforzare il transito in una delle poche aree incontaminate del pianeta? Alcune compagnie, per tutelare l'ambiente, hanno già dichiarato che non utilizzeranno quella rotta. Ma una decisione così importante può essere lasciata alla discrezionalità dei singoli operatori? Il conflitto tra esigenze ambientali, politiche, di trasporto ed energetiche, è una delle cose più complesse da governare. Basti riflettere sui vincoli previsti dal pacchetto comunitario «Fit for 55» e sulle conseguenze che una sua diretta e immediata applicazione, secondo la formulazione originaria, potrebbe generare sul settore del trasporto europeo: il rischio del blocco di gran parte della flotta oppure l'aumento dei costi a livelli insostenibili.

Questo ateneo – l'Università del Salento – è la concreta testimonianza di un'eccellenza nazionale nel campo della ricerca sugli effetti dei cambiamenti

climatici. Le competenze che possiede e le analisi che sviluppa sono essenziali. E lo saranno sempre più in futuro. Le eccellenze italiane dovrebbero unirsi e cooperare per analizzare scenari così importanti. E penso che in questa Università potrebbe nascere un importante centro di ricerca e sviluppo, come ne esistono già in altri paesi.

Negli ultimi anni sto lavorando per il gruppo MSC, la più grande compagnia armatoriale al mondo. Nell'ambito di tale impegno professionale ho capito quanto sia cruciale la ricerca finalizzata allo studio e alla progettazione di navi che dovranno solcare i mari per decine d'anni, rimanendo attuali e moderne in una congiuntura storica che vedrà cambiare le condizioni della navigazione in maniera notevole. Le navi da crociera di oggi sono tra gli oggetti più complessi e tecnologicamente avanzati al mondo. Possono essere paragonate ad una piccola «città galleggiante», a un comune di 8.000 mila abitanti dotato delle più sofisticate innovazioni tecnologiche e ambientali: dalla sicurezza alla propulsione, dalle emissioni al trattamento dei rifiuti, alla ricerca dei materiali. Non esistono comuni dotati di un'efficienza tecnologica e ambientale paragonabili. Ogni nave che viene varata introduce, inoltre, ulteriori miglioramenti.

Professionalmente sono impegnato anche quale Vice Presidente dell'Ente Rina, che negli anni ha dato origine a un'eccellenza societaria a livello internazionale. Anche questa esperienza mi ha portato a toccare con mano la necessità di una maggiore collaborazione e integrazione tra eccellenze imprenditoriali e universitarie. Le complessità del tempo che stiamo vivendo, per alcuni aspetti rivoluzionarie, ci impongono di formare nuove figure professionali anche nella pubblica amministrazione, a tutti i livelli.

Stiamo del resto sperimentando concretamente, con l'attuazione del PNRR, la difficoltà di reperire le figure professionali necessarie a progettare e a realizzare le opere secondo criteri innovativi. Basti pensare, solo per fare un esempio, alla discussione scaturita riguardo alla principale opera marittima prevista dal PNRR, sicuramente una delle più complesse da realizzare in Italia: la nuova diga foranea di Genova. Sollevo la necessità di quest'opera, più di 10 anni fa, quando ero presidente dell'autorità portuale genovese. E ricordo che, all'epoca, il solo annuncio scatenò reazioni di notevole scetticismo e diffidenza. Era un periodo storico in cui sembravano prevalere le opinioni di chi – quasi per partito preso – si opponeva a ogni tipo di opera, specialmente a quelle così complesse e innovative. La costruzione di una nuova diga è però necessaria a garantire un futuro sicuro e sostenibile al principale porto italiano, tra i primi del Mediterraneo, rispondendo a

una molteplicità di esigenze, prima di tutte la sicurezza della navigazione. Non è infatti possibile continuare a far transitare le navi più grandi e moderne, per non parlare di quelle del futuro, all'interno di infrastrutture progettate oltre un secolo fa, quando i piroscafi erano grandi un decimo rispetto alle navi attuali. Servono dighe più grandi, moderne, resistenti e protettive, in grado di fronteggiare il cambiamento climatico, concepite anche per produrre energia dal moto ondoso. Ora che quest'opera è stata finanziata e progettata, sono felice di aver contribuito in qualche modo alla sua nascita, anticipandone la necessità e creando così l'opportunità di rilanciare il porto di Genova.

Per affrontare le grandi sfide bisogna partire dai dati fondamentali. È necessario mappare le aree costiere più vulnerabili, i porti che tra 50 anni saranno meno accessibili per l'innalzamento del mare e l'incremento dei fenomeni atmosferici e marini, le strade e le ferrovie costiere che dovranno resistere alla crescente violenza dei fenomeni naturali. Una politica logistica seria dovrebbe immaginare già adesso un assetto nuovo, coniugando le previsioni prospettiche oggi disponibili, e affidabili, con le numerose innovazioni ingegneristiche e trasportistiche, attraverso l'individuazione e l'organizzazione di aree logistiche a basso rischio. Considerando il ruolo delle nostre coste, sarebbe inoltre fondamentale ragionare sul concetto stesso di demanio: non per mettere in discussione l'inalienabilità del sedime, che deve restare tale, bensì per comprendere che il bene demaniale come è stato considerato negli ultimi secoli – salvo qualche eccezione – cioè in senso statico e immutevole, andrà soggetto a profondi e continui mutamenti che determineranno nuovi assetti normativi, a partire dalla rivisitazione del Codice della Navigazione.

Un altro importante fattore da considerare sono le prospettive demografiche, ormai ben consolidate. Registriamo già adesso gravi carenze di figure professionali; una situazione destinata a trasformarsi in vera e propria emergenza nei prossimi 10 anni. Come avvenuto nel settore marittimo, i paesi europei che vorranno garantire l'operatività della logistica e dei trasporti, ma anche delle funzioni digitali fondamentali a partire dalla *cyber security*, dovranno dotarsi di nuove professionalità, guardando quindi con più attenzione e in prospettiva diversa a una politica migratoria governata e programmata. Fa riflettere, in proposito, la recente scelta di Germania e Francia di realizzare centri di formazione per l'autotrasporto in Asia e Nord Africa. È proprio l'Africa la grande opportunità che si apre per il nostro Paese. Lo stiamo toccando con mano, in questo periodo, sul fronte dell'energia. Ma l'Africa diventerà centrale anche per l'integrazione produttiva e per il reperimento di forza lavoro.

Da un prevedibile riequilibrio dei rapporti tra Asia e Africa – a vantaggio di quest’ultima – deriveranno grandi opportunità per l’Europa e, in particolare, per l’Italia. Per questo invito a guardare con attenzione alle previsioni di sviluppo e alle iniziative in corso in Angola, Costa d’Avorio, Gabon, Kenya, Mauritania, Namibia, Sudan e Sudafrica, solo per citare alcuni paesi, ai quali occorre aggiungere Algeria e Marocco per la parte nordafricana. Osservando quanto avviene in queste nazioni, che registreranno un’inevitabile crescita di pil, infrastrutturazione portuale, ferroviaria e logistica, troveremo indicazioni importanti per il nostro futuro. Nel polo logistico di Toglou vicino a Dakar, per esempio, è stato promosso, su iniziativa di Africa Foundation, un corso di management della supply chain per giovani laureati.

È quindi abbastanza evidente che la collocazione geografica del nostro Paese può aprire nuovi orizzonti, al di là dei confini strettamente nazionali, portando l’Italia ad assumere ruoli e compiti rilevanti all’interno dei nuovi equilibri mondiali che si stanno ridefinendo. Ciò che ad alcuni evoca paura, chiusura, diffidenza e ostilità, è invece ciò che può salvare l’Occidente europeo. Ma per questo occorre una nuova generazione di ingegneri gestionali e logistici, pronti a raccogliere la sfida. E mi auguro che molti di essi possano formarsi proprio in questa Università che, da oggi, è anche la mia università.

Grazie.