



The European House  
Ambrosetti



REGIONE LIGURIA

# LIGURIA 2022

## Rapporto Strategico

Luglio 2020  
IV edizione



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo



Mobil™

ExxonMobil Brands



Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti con il supporto di Regione Liguria, Fondazione Compagnia di San Paolo, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, Esso Italiana, Leonardo, Unione Industriali della Provincia di Savona, Duferco Energia, CISCO Italia, Gruppo ERG, Camera di Commercio Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria - Imperia La Spezia Savona, Ansaldo Energia, Europam, PSA Genova-PRA, Gruppo Messina.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di The European House - Ambrosetti.

© 2020 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di The European House - Ambrosetti S.p.A. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

## **INDICE**

<b>PREFAZIONI</b>	<b>3</b>
<b>I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUZIONE</b> <b>L'INIZIATIVA "LIGURIA 2022": IL PERCORSO AD OGGI E LE SFIDE</b> <b>PER IL FUTURO</b>	<b>17</b>
<b>PARTE I</b> <b>LA VISIONE DI SVILUPPO "LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA" E IL SUO</b> <b>STATO DI AVANZAMENTO</b>	<b>27</b>
<b>CAPITOLO 1.</b> L'evoluzione del modello di sviluppo della Liguria, le sue competenze strategiche e le azioni messe in campo	<b>27</b>
<b>CAPITOLO 2.</b> L'Osservatorio strategico del territorio ligure: i risultati del <i>Tableau de Bord</i> 2020	<b>69</b>
<b>CAPITOLO 3.</b> I risultati dell'applicazione del modello di stima degli impatti socio-economici del COVID-19 di The European House – Ambrosetti al contesto ligure	<b>97</b>
<b>PARTE II</b> <b>IL FUTURO DELLA LIGURIA TRA SOSTENIBILITÀ, RESILIENZA E ALTA</b> <b>TECNOLOGIA: UNA FOTOGRAFIA E LE LINEE D'AZIONE</b>	<b>107</b>
<b>CAPITOLO 4.</b> La Liguria e lo Sviluppo Sostenibile: la fotografia ad oggi e cosa resta da fare	<b>107</b>
<b>CAPITOLO 5.</b> "Liguria 5.0": un progetto a supporto della crescita e del posizionamento competitivo del territorio	<b>129</b>
<b>CAPITOLO 6.</b> La Liguria e la crescita blu	<b>149</b>
<b>CAPITOLO 7.</b> La Liguria e la valorizzazione del patrimonio del territorio	<b>169</b>
<b>CAPITOLO 8.</b> La Liguria e gli investimenti infrastrutturali	<b>199</b>
<b>PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO</b>	<b>223</b>



## PREFAZIONI

La pubblicazione del quarto rapporto “Liguria 2022” coincide con un anno che certamente resterà nella memoria del mondo, data la gravità della pandemia che lo ha devastato. L’arrivo improvviso di questa crisi sanitaria coincide con la perdita dell’innocenza del mondo, soprattutto occidentale, che riteneva di essere ormai, grazie alla scienza e alla tecnologia, al riparo dai rischi sanitari relegati a zone del mondo meno sviluppate o a tempi passati.

L’impreparazione di tutti i sistemi sanitari delle nazioni più avanzate del mondo dimostra come il rischio di una pandemia da virus fosse uscito dai radar delle intenzioni e delle attenzioni della politica (e anche della sanità). Non a caso abbiamo assistito a una rincorsa degli effetti del male che non ha impedito un tragico bollettino di morte a livello planetario che speriamo non debba avere ulteriori aggiornamenti nei prossimi semestri. In tutto questo è evidente come la Liguria abbia rischiato di essere seriamente messa in crisi. Questo è stato in larga parte un pre-giudizio. A molti poteva sembrare che una regione con la popolazione anziana, con scarsa natalità, con un territorio esposto a contatti molto variegati e un sistema sanitario in piena ristrutturazione fosse l’ideale candidato a una profonda capitolazione.

Non è stato così. Il merito va senza dubbio e prima di tutto a medici e personale sanitario che hanno dimostrato una eccezionale dedizione alla cura e al sostegno di chi ha sofferto e del loro sistema familiare. Ma c’è di più. Ancora una volta di fronte a una grave crisi, i Liguri hanno dimostrato una straordinaria capacità di resistenza sostenuti da Istituzioni che hanno espresso il meglio di sé in una grande compattezza e collaborazione istituzionale.

Questa sostanziale tenuta della Liguria non ha impedito purtroppo un pesante tributo al Coronavirus in termini di vite umane: 1.505 sono i decessi su circa 10mila casi registrati. Ma oggi la situazione appare sotto controllo anche grazie all’emergere e alla conferma di alcune eccellenze nel campo della ricerca sanitaria e in quello dell’innovazione. Va ricordato, per esempio, che il Policlinico del San Martino di Genova è stato selezionato come unico Partner in Italia per la sperimentazione clinica e la messa in commercio del nuovo test rapido molecolare portatile per il COVID-19. E anche l’IIT di Genova, nonostante la virologia non rientri nei suoi ambiti di ricerca, ha messo a disposizione le proprie competenze in ingegneria, modelli predittivi, intelligenza artificiale e in robotica a supporto di idee e soluzioni per contrastare l’epidemia di COVID-19.

Resta il fatto che la pandemia porta con sé anche una gravissima crisi economica, i cui effetti si riveleranno soprattutto nei prossimi mesi certamente anche in Liguria, sia pur attenuati da alcuni elementi tipici della natura anticiclica della sua struttura economica. Basti notare che il PIL della Regione subirà una contrazione pari a -8,7%, dato certamente preoccupante anche se leggermente meno grave rispetto a quello dell’Italia (-9,1%) e del Nord Ovest (-9,3%), grazie all’andamento del settore delle costruzioni e della manifattura.

Si alternano infatti segnali negativi e altri che indicano un certo grado di resilienza. Infatti la drastica riduzione del turismo e la contrazione del valore aggiunto dell’economia del mare comporterà un rilevante danno alle imprese che comporterà una riduzione del fatturato complessivo certamente non inferiore al 20% e una

diminuzione dell'EBITDA complessivo delle imprese non inferiore 60%. Eppure la percentuale del 13,7% di occupati a rischio senza una solida politica di protezione sociale a tutela dell'occupazione è inferiore a quella italiana (14,2%) e, per quanto riguarda l'export, nel primo trimestre 2020 si registra una crescita del 40% trainata dal commercio dei mezzi di trasporto, è cresciuto di quasi il 40% nel primo trimestre 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, il che porta a prevedere un calo annuo del solo 4,7% rispetto al -17,2% a livello Italia. In assenza di una seconda ondata di ritorno in autunno, si prevede un "rimbalzo" del PIL della Regione Liguria pari al 4,1% nel 2021, di poco inferiore a quello del 4,6% previsto per l'Italia.

Questa drammatica crisi ha certamente appannato lo slancio con cui la Liguria stava perseguendo la sua crescita lungo il modello denominato da The European House – a Ambrosetti come "*Liguria: dal mare alla vita*" in tutti i suoi principali indicatori economici. Vale ricordare che nell'ultimo quinquennio nell'Economia del Mare, la quota di valore aggiunto è cresciuta dello 0,4/anno, con un ritmo maggiore rispetto alla media italiana (+0,2 p.p.) essendo le quattro Province liguri posizionate tra le prime 10 per incidenza dell'Economia del Mare.

Nel turismo, la Liguria si conferma 3° Regione italiana per viaggiatori stranieri per abitante con una crescita di 12 punti in più rispetto alla media italiana (+35% vs. +23%) e la spesa dei viaggiatori stranieri in Liguria ha segnato il secondo maggior incremento tra le Regioni italiane (+51,7%, vs. +84,8% della Sardegna) ed è risultato doppio rispetto alla media italiana (+25,5%). Per quanto riguarda l'innovazione, il numero di start up innovative è aumentato ad un tasso superiore rispetto alla media italiana (+128,2% vs. +113,1%), mentre tra il 2015 e il 2017 la quota di valore aggiunto high-tech sul totale manifatturiero è aumentato ad un ritmo superiore rispetto alla media italiana (+4,1% vs. +0,5%).

Ma nell'impegno della ripartenza va tenuto conto di questa maturità dello sviluppo della Liguria (che ha attenuato gli effetti economici del COVID-19) e della sua capacità di reazione alle crisi, elemento certamente parte della sua identità più profonda e splendidamente testimoniato dalla costruzione del nuovo Ponte di Genova.

La conclusione di questo quinquennio dovrà appunto coincidere con l'applicazione di un modello di sviluppo politica della Regione che preveda il completamento delle opere infrastrutturali strategiche, l'attivazione di grandi progetti per la sostenibilità e valorizzazione del patrimonio territoriale, il potenziamento degli *asset* tecnologici all'interno della filiera marittima, l'evoluzione del paradigma turistico a 360°, la realizzazione di un ecosistema innovativo e "intelligente" in cui luoghi, persone e imprese siano collegati e connessi. Si tratta di un programma di grande ambizione che porterà a grandi effetti in termini di aumento della crescita del sistema economico, della sua capacità di assorbimento della forza lavoro, dell'aumento di competitività della regione nella sua offerta portuale, nella destagionalizzazione del turismo e nella sua possibilità di diventare un polo nazionale innovativo specializzato nella sostenibilità e nella resilienza del territorio e delle persone.

Questo futuro della Liguria, nonostante il COVID-19, è a portata di mano. Questi cinque anni lo hanno preparato, i prossimi potranno portarlo a suo compimento.

**Giovanni Toti**  
*Presidente, Regione Liguria*

*“Ogni giorno, qualcuno sta facendo  
qualcosa che qualcun altro ha detto era impossibile”*  
**Glenn Hefley**

Le persone definiscono impossibili cose che semplicemente non hanno mai visto o vissuto. Quando il 20 febbraio scorso, il COVID-19 ha dimostrato di poter varcare i nostri confini nazionali, con una virulenza tale da richiedere la rinuncia ad uno dei valori più inviolabili, la libertà, molti di noi hanno pensato *“ma questo è impossibile!”*. Tuttavia, superato lo smarrimento iniziale, il Paese ha dato prova di grande responsabilità, proprio a partire dalle Istituzioni regionali e dai Sindaci, da sempre cerniera di dialogo con imprese e cittadini. Il Paese si è arricchito di esperienze di solidarietà che, in altri momenti, sarebbero state impensabili.

In questo nuovo clima – caratterizzato da una profonda incertezza sul futuro – il 14 luglio 2020, a Palazzo Ducale, si riunisce nuovamente la *community* del *Think Tank* “Liguria 2022”. La quarta edizione del Forum del nostro percorso di assistenza strategica al territorio ligure (precedentemente previsto per il 31 marzo) va infatti in onda in un contesto senza precedenti: nessuno avrebbe mai immaginato che i successi raggiunti dalla globalizzazione in questi anni potessero essere spazzati via da un virus da molti definito, almeno all’inizio, *“una semplice influenza”*.

La crisi che stiamo vivendo avrà quasi certamente conseguenze economiche paragonabili solo a quelle della Seconda guerra mondiale: The European House – Ambrosetti stima un calo del PIL italiano fino a -12,1% per il 2020, posizionandosi come il terzo peggiore anno dei 150 anni della storia d’Italia. Questa crisi ha dimostrato quanto la nostra società ed economia siano fragili e vulnerabili: in assenza di un intervento da parte dello Stato, infatti, si potrà verificare un raddoppio degli italiani in povertà assoluta, passando dalle attuali 1,7 milioni di famiglie a 3,6 alla fine del 2020.

La Liguria, che aveva chiuso il 2019 con risultati decisamente positivi in molte variabili del proprio contesto socio-economico (cito solo a titolo d’esempio il +135% conseguito nel numero di crocieristi o il tasso di disoccupazione giovanile, sceso di 12,8 p.p.), si trova a dover fare i conti con questa nuova emergenza: stimiamo una riduzione del PIL regionale di -8,7% per il 2020 (in una forbice compresa tra -5,7% e -11,7%), con un impatto importante per il settore turistico, che vedrà una riduzione della spesa compresa tra 1,5 e 2,0 miliardi di Euro nel 2020.

La Liguria, tuttavia, è pronta a reagire. Il territorio ligure risulta tra i più esposti in Italia a dissesti idrogeologici e a danni determinati dal maltempo che ogni anno sono causa di ingenti danni, soprattutto alle infrastrutture regionali. Il 14 agosto 2018, inoltre, il crollo del Ponte di Genova ha sconvolto il Paese, provocando la morte di 43 persone. Per quanto riguarda la ricostruzione a tempi record del Ponte, possiamo certamente essere orgogliosi e celebrare il fatto che il Ponte è diventato il simbolo della rinascita, ricostruito in tempi *record* da aziende simbolo del “saper fare” italiano. Il Nuovo Ponte di Genova non ripagherà mai le vite umane perse, ma ci ricorderà per sempre quanto è importante, oggi, investire nella protezione dei nostri territori e quanto gli italiani - e i cittadini liguri in particolare - siano resilienti di fronte alle difficoltà.

Per rispondere ad una crisi così profonda non si deve aver paura di usare il termine “ricostruzione”, che rimanda ai tempi bui di sofferenza vissuti dall’Europa, nel periodo post bellico, oltre 70 anni fa. Ricostruzione, per la Liguria, dovrebbe significare ripartire

dagli *asset* strategici di cui gode il territorio e su cui si sono sviluppati i successi della Regione.

Il *team* di The European House – Ambrosetti ha individuato tre ambiti per guidare la ripartenza, con importanti impatti socio-economici per l'ecosistema regionale:

- A. Completamento delle **opere infrastrutturali**, che possono mobilitare un totale di 16,5 miliardi di Euro di investimenti, con un aumento stimato del PIL regionale fino al 18% circa cumulato fino al 2030.
- B. Attivazione di grandi progetti per la sostenibilità e **valorizzazione del patrimonio territoriale**. The European House – Ambrosetti ha mappato oltre 9 mln di m<sup>2</sup> di aree suddivise tra insediamenti produttivi, a vocazione turistica o abitativa e interventi di rigenerazione urbana. La valorizzazione di questi progetti può garantire, al 2030, 60mila occupati aggiuntivi e +4,1 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, equivalente a un incremento del PIL regionale pari al +1,0% annuo.
- C. Attuazione del **modello Liguria 5.0**, attraverso l'identificazione di progetti che rendano la Regione Liguria il polo innovativo di riferimento nazionale (e a tendere europeo) specializzato per le soluzioni, tecnologie e prodotti per la sostenibilità e la resilienza del territorio e delle persone, con un ecosistema territoriale dell'innovazione integrato e sviluppato nelle sue componenti (ricerca, finanza, imprese e istituzioni di supporto), puntando sugli *asset* tecnologici che la Regione ha a disposizione.

Queste ed altre evidenze sono contenute nel seguente Rapporto, che rappresenta la quarta edizione del nostro percorso, sempre più vicino al 2022, l'anno in cui speriamo che la Liguria possa trovare risposta all'avanzamento e completamento di alcune opere infrastrutturali strategiche, come la Gronda di Genova e il Terzo Valico.

Un ringraziamento sentito ai Vertici della Regione Liguria, in particolare, al Presidente Giovanni Toti, al Dott. Iacopo Avegno, alla Drs. Arianna Abbona e alla Drs. Michela Buffi per l'impegno e la passione con le quali ci accompagnano in questo percorso da anni.

Un ringraziamento anche ai Vertici delle aziende e delle Istituzioni *partner* di questa iniziativa: Fondazione Compagnia di San Paolo, Leonardo, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, Esso Italiana, Unione degli Industriali di Savona, Gruppo Duferco, CISCO Italia, Gruppo ERG, Europam, PSA Voltri-Prà, Gruppo Messina, Camera di Commercio di Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria e Ansaldo Energia.

Infine, un ultimo ringraziamento al Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, guidato dal Dott. Lorenzo Tavazzi, con la Drs. Cetti Lauteta, il Dott. Alessandro Tripoli, il Dott. Andrea Merli, la Drs. Giulia Tomaselli, il Dott. Nicolò Serpella, il Dott. Pietro Mininni, il Dott. Filippo Malinverno, la Drs. Fabiola Gnocchi, la Drs. Valeria Longo, la Drs. Simonetta Rotolo, la Drs. Paola Gandolfo e la Drs. Loredana Zaccuri.

**Valerio De Molli**  
*Managing Partner e CEO*  
*The European House – Ambrosetti*

## I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO

### 1.

La nostra proposta di visione per il territorio “**Liguria: dal mare alla vita**” si declina in: “*Essere uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio in ottica sostenibile, con un’offerta di servizi dedicata a chi è alla ricerca di qualità, raffinatezza ed essenzialità, con un’industria del benessere sviluppata in tutte le sue filiere economiche ed un comparto industriale di tecnologie, prodotti e servizi per la tutela e salvaguardia del territorio e della persona, basandosi sulla continua valorizzazione della risorsa mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere*”.

La Liguria si pone quindi a tutela dell’uomo e della natura, mirando a diventare un *champion* riconosciuto a livello europeo e mondiale su tutti i temi connessi alla valorizzazione e preservazione della persona e del territorio e puntando sulle tre competenze strategiche (Economia del Mare e Logistica, Turismo, Qualità della Vita e Sostenibilità e Innovazione, Ricerca e Alta Tecnologia). Oggi più che mai, questa visione, ci sembra adatta a supportare la **rinascita del territorio**, che si trova a vivere la grande sfida degli impatti del COVID-19, ma anche i danni e i disagi provocati dal *gap* infrastrutturale, che richiede risposte urgenti, soprattutto per tutelare le filiere strategiche liguri, tra cui l’Economia del Mare.

### 2.

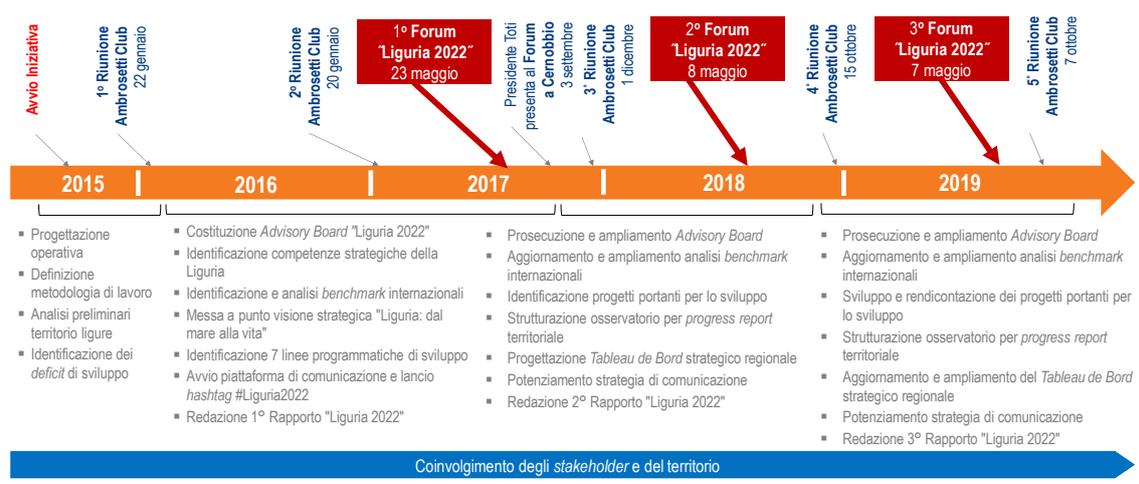
L’iniziativa “Liguria 2022” è stata concepita da The European House – Ambrosetti per essere una piattaforma al servizio della competitività della Liguria, con la finalità di produrre idee e azioni in grado di contribuire significativamente al processo di crescita regionale. Si tratta di una **iniziativa pubblico-privata**, nell’ambito della quale The European House – Ambrosetti applica la propria metodologia proprietaria di sviluppo dei territori, con una esperienza di oltre 30 anni.

Tra i principali risultati e *output* ottenuti negli anni di attività dell’iniziativa “Liguria 2022” si citano, a titolo non esaustivo:

- la creazione del **Think Tank “Liguria 2022”** con funzione di *advisory* strategica per l’individuazione delle strategie di sviluppo della Liguria, costituito da *stakeholder* territoriali e da *advisor* scientifici di prestigio;
- la progettazione e il posizionamento del **Forum internazionale “Liguria 2022”** sulle prospettive strategiche della Regione Liguria, che ha visto l’attivazione di un *network* di circa 1.000 personalità del *business*, delle Istituzioni e delle rappresentanze sociali, 10 testimonianze da Paesi rappresentati e più di 20 testimonianze aziendali presentate nelle tre edizioni del Forum;
- la strutturazione e implementazione di **attività di eventi collaterali** collegati all’iniziativa “Liguria 2022” indirizzati alla classe dirigente locale con il coinvolgimento, ad oggi, di oltre 300 *stakeholder*;

- la redazione delle **edizioni 2017, 2018, 2019 e 2020 del Rapporto “Liguria 2022”**, contenente il piano strategico del territorio, le linee di indirizzo operative, lo scenario e il *progress report* della Regione. Il Rapporto è veicolato in occasione del Forum “Liguria 2022” e nelle attività di comunicazione successive;
- l’ideazione dei **tre progetti portanti ad alto impatto** trasversale per la crescita del territorio: (1) “I porti liguri come Capitale della *Maritime Economy*”; (2) “Centro di Ricerca Avanzato sul Turismo”; (3) “Liguria, Regione di Vita e di Innovazione”;
- la progettazione, strutturazione e aggiornamento del **sistema di monitoraggio e dei Key Performance Indicator (KPI)** dello sviluppo territoriale (*Tableau de Bord*) e suo utilizzo nell’attività di *policy making* e comunicazione istituzionale della Regione Liguria;
- la realizzazione di un percorso di ascolto del territorio attraverso momenti di **confronto e coinvolgimento diretto degli stakeholder** delle quattro Province liguri e la declinazione provinciale del *Tableau de Bord*, con indicatori mirati ad analizzare le dinamiche socio-economiche dei singoli territori, mappandone al contempo le distintività;
- il censimento e la sistematizzazione dei fattori di attrattività della Regione Liguria, propedeutici all’elaborazione di un documento di *marketing* territoriale (“**Booklet di Attrattività**”) destinato ad attività di comunicazione e ad attrarre investimenti sul territorio;
- l’organizzazione e lancio della **campagna di comunicazione “Liguria 2022”** su *media* locali e nazionali e sui *social network* con il lancio dell’*hashtag* #Liguria2022 e la creazione del **sito web dedicato** all’iniziativa con materiale e archivio delle analisi e dei contenuti prodotti ([eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022](http://eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022)).

La metodologia di lavoro è progettata secondo un approccio multi-fase e multi-livello che ha alternato momenti di studio e approfondimento con momenti di confronto e dibattito con gli *stakeholder* del territorio. Di seguito viene presentata una sintesi delle principali tappe e *output* delle **prime tre edizioni del percorso “Liguria 2022”**.



**Figura.** Sintesi delle principali tappe e *output* delle prime tre Fasi dell’iniziativa “Liguria 2022”. Fonte: *The European House – Ambrosetti, 2020*

### 3.

La **quarta edizione dell’iniziativa “Liguria 2022”** si è proposta la concretizzazione dei seguenti obiettivi prioritari:

- dare **continuità al Think Tank “Liguria 2022”** per supportare la programmazione territoriale, anche attraverso l’aggiornamento del **Tableau de Bord** per il supporto alle decisioni strategiche della Liguria;
- approfondire il tema dell’emergenza COVID-19, realizzando una valutazione di **impatto sul sistema socio-economico ligure** (nel suo complesso e con *focus* sui settori-guida) e sulle competenze strategiche che sostengono la visione “*Liguria: dal mare alla vita*”;
- identificare gli **indirizzi di policy** che supportino il superamento dell’attuale crisi e costruiscano un *framework* di azione strategica per la resilienza e la reattività del sistema territoriale, valorizzando e armonizzando le direttrici individuate e approfondite nei quattro anni di attività dell’iniziativa “Liguria 2022”;
- individuare nuove **opportunità di sviluppo** per il territorio;
- proseguire con l’implementazione dei **progetti catalizzatori** “*Il sistema dei porti liguri come Capitale dell’Economia del Mare*” e “*Liguria, Regione di Vita e di Innovazione*”;
- approfondire il tema della **valorizzazione del patrimonio** privato e pubblico del territorio;
- realizzare la **4° edizione del Forum “Liguria 2022”** come momento di richiamo e visibilità e potenziare la **campagna di comunicazione #Liguria2022**.

Il progetto è realizzato da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, Esso Italiana, Leonardo, Unione Industriali della Provincia di Savona, Duferco Energia, CISCO Italia, Gruppo ERG, Camera di Commercio Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria - Imperia La Spezia Savona, Ansaldo Energia, Europam, PSA Genova-PRA’, Gruppo Messina.

### 4.

Una delle attività fondamentali che accompagna il percorso “Liguria 2022” è la mappatura, **analisi e studio di casi benchmark e best practice nazionali e internazionali**, con la finalità di individuare pratiche replicabili e metterne in luce gli elementi che possono rappresentare delle “invarianti” ai fini della messa a sistema di un *framework* strategico ed operativo regionale.

I casi sono stati identificati sulla base di cinque criteri:

- *expertise* riconosciuta in un campo o un settore di rilevanza strategica per la Liguria e la sua visione;
- presenza di meccanismi di *governance* e di ingaggio degli *stakeholder* efficaci;

- strategia di comunicazione adottata per la promozione dell’immagine della Regione all’estero;
- sviluppo di azioni di sistema e/o progetti “bandiera” di riferimento;
- presenza di elementi di forte innovazione nella gestione della pianificazione territoriale.

In totale, nei quattro anni del percorso “Liguria 2022” sono state indagate a vario titolo (Paese, Regione o Città) le esperienze di **80 territori di successo**, tra cui le principali città marittime europee e del mondo, Regioni come la Costa Azzurra e la Florida, Paesi come Israele e il Portogallo. La casistica di riferimento è sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* istituzionali e aziendali, presentazioni pubbliche e altra documentazione pubblica) e di una attività di *intelligence* specifica sviluppata dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti.

## 5.

A partire dalla Fase 2 dell’iniziativa “Liguria 2022” è stato elaborato il **Tableau de Bord per la gestione strategica della Regione**. Il *Tableau de Bord* vuole fornire ai *policymaker* un cruscotto in grado di restituire, di anno in anno, una fotografia aggiornata delle *performance* ottenute dalla Liguria in diverse aree chiave dello sviluppo socio-economico. Il *Tableau de Bord* della quarta edizione è stato ampliato e potenziato per catturare al meglio gli effetti delle azioni di sviluppo implementate in coerenza con il percorso delineato dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile, il documento di riferimento per tutte le Istituzioni regionali. A questo fine sono stati inseriti **7 nuovi KPI** strettamente legati alla *performance* della Liguria sulle aree della sostenibilità.

La Liguria **registra un miglioramento o ha un posizionamento stabile nel 69,5% degli indicatori** presi in considerazione e, nel complesso, si posiziona tra le prime tre Regioni italiane in 13 indicatori su 59. In particolare:

- nel blocco dei “Macro-obiettivi” la Liguria registra un miglioramento in due su tre indicatori monitorati (PIL pro-capite; Popolazione giovane; Soddisfazione per la propria vita);
- nelle 7 “dimensioni chiave” per lo sviluppo della Liguria, che influenzano l’andamento dei macro-obiettivi mostra miglioramenti specifici in: 5 indicatori su 8 della dimensione Trasporti e Infrastrutture; 7 indicatori su 8 della dimensione Turismo e Cultura; 4 indicatori su 8 della dimensione Struttura produttiva; 7 indicatori su 8 della dimensione Lavoro e Formazione; 4 indicatori su 8 della dimensione Innovazione e Ricerca; 2 indicatori su 8 della dimensione Salute e Sociale; 4 indicatori su 8 della dimensione Ambiente e Territorio.

Alcuni KPI mostrano inoltre una posizione di vantaggio della Liguria rispetto alla media nazionale:

- la quota di imprese dell’Economia del Mare in Liguria è **pari quasi al triplo del valore nazionale** (9,4% vs. 3,3%);
- la spesa dei turisti stranieri in Liguria (1.556 Euro per abitante) è **doppia rispetto al dato italiano** (734 Euro per abitante);

- la quota di valore aggiunto del settore *high-tech* sulla manifattura è pari al 58,2% e **supera di 17,7 punti percentuali il valore nazionale.**

Tuttavia, rimangono alcuni punti di attenzione, relativamente ad alcuni indicatori che posizionano la Regione al di sotto della media italiana oppure che mostrano segnali di peggioramento rispetto all'anno precedente, tra cui la spesa in Ricerca & Sviluppo, che ha registrato il peggior calo tra le Regioni italiane (-7,2%) e i TEU movimentati, che sono diminuiti dell'1,9%, nonostante la Liguria confermi il suo primato nella classifica regionale.

## 6.

All'interno di questo contesto di sviluppo del territorio ligure si è inserita, a partire dal 21 febbraio 2020, la **pandemia COVID-19**, una delle più gravi crisi sanitarie (e socio-economiche) della storia italiana recente. L'emergenza coronavirus e la crisi che colpirà l'intero territorio nazionale presentano alcune distintività che caratterizzano gli impatti **sul contesto socio-economico della Regione**, di cui è possibile effettuare alcune stime previsionali:

- il **PIL** della Regione subirà una contrazione pari a **-8,7%** per il 2020 all'interno di una forbice tra -5,7% e -11,7%, denotando una **maggiore resilienza del sistema ligure** rispetto all'Italia (con una contrazione prevista del -9,1%) e al Nord Ovest (-9,3%);
- la resilienza della Regione Liguria si conferma nonostante la crisi sanitaria ed economica impatti primariamente le **filieri strategiche regionali**:
  - riduzione tra **-5,4 e -3,4 milioni di turisti attesi** nel 2020, con conseguente perdita stimata di **spesa turistica** tra **-0,5 e -1,0 miliardi di Euro**;
  - contrazione del Valore Aggiunto legato all'Economia del Mare stimata **tra -1,9 e -2,8 miliardi di Euro**, suddivisi tra impatto diretto (**-0,7 e -1,0 miliardi di Euro**, con un calo del -13%/-18%) e indiretto (**-1,2 e -1,8 miliardi di Euro**).
- il calo del Valore Aggiunto avrà impatti rilevanti sull'**occupazione**: si stima che, senza una solida politica di protezione sociale a tutela dell'occupazione, il **13,7%** degli occupati (95.000) sia a **rischio**. Tuttavia, la maggiore resilienza del territorio, già mostrata per il calo del Valore Aggiunto, si evidenzia anche dall'occupazione: in Italia, senza misure di protezione sociale, gli occupati a rischio sono il **14,2%**.
- grazie alla struttura dell'economia anticiclica del territorio, **l'export è cresciuto** di quasi il **40%** nel primo trimestre 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, trainato dalla crescita del commercio dei **mezzi di trasporto**. Proprio per questa caratteristica intrinseca, si prevede un calo contenuto dell'*export* pari al **4,7%** entro fine anno, rispetto a una caduta maggiore attesa per l'Italia (**-17,2%**).
- In assenza di una seconda ondata di ritorno in autunno, si prevede un **"rimbalzo" del PIL** della Regione Liguria pari al **4,1%** nel 2021, contro un aumento del 4,6% per l'Italia.

## 7.

Alla luce della crescente attenzione ai temi di **sostenibilità**, confermati dalla definizione dei 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, l'Italia ha istituito la “**Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile**” composta dalle cosiddette **5P** (Persone; Pianeta; Prosperità; Pace; *Partnership*) declinate in diverse scelte strategiche, con l'obiettivo di declinare a livello regionale i principi e gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Al fine di fornire uno strumento di immediata lettura è stato definito un modello concettuale che associa, a ogni obiettivo strategico alcuni degli **indicatori SDGs e BES**, forniti dall'Istat. L'analisi del posizionamento della Liguria lungo le direttrici della sostenibilità ha consentito di individuare i principali punti di debolezza dell'ecosistema ligure che si dividono in fattori di **shock** (minacce acute e in grado di causare eventi potenzialmente molto dannosi e catastrofici) e **stress** (minacce croniche, insiste nelle dinamiche culturali e socio-demografiche del territorio).

Tra i principali fattori di *shock* per la Liguria si segnala la **resilienza del territorio** che si caratterizza per:

- **rischio frane:** il 5,8% le famiglie sono esposte a pericolosità da frana elevata e molto elevata in Liguria (terza Regione in Italia);
- **rischio di alluvione:** la popolazione in aree a pericolosità idraulica media equivale al 17,5% del totale, seconda solo a Toscana (26,0%) ed Emilia-Romagna (63,7%);
- **carezza infrastrutturale:** nonostante la ricca dotazione di infrastrutture, la rete ferroviaria e autostradale della Liguria risulta sovraccarica rispetto alle esigenze di utilizzo e necessita di un piano di investimenti che vada nella direzione sia di una accelerazione nel completamento delle opere strategiche, sia della promozione di un decisivo piano di ammodernamento e messa in sicurezza di quelle esistenti.

Tra i principali elementi di *stress* per il territorio ligure si segnala:

- **dinamiche demografiche:** la Liguria è la Regione italiana più “anziana” con un'età media pari a 49 anni e un *trend* di de-popolamento più accentuato rispetto alle altre parti d'Italia;
- **mercato del lavoro:** la percentuale di giovani che non lavorano e non studiano (i cosiddetti NEET) è del 17,8%, il più alto valore del Nord Italia;
- **servizi di mobilità:** i cittadini liguri dedicano circa 81 minuti in un giorno feriale medio alla mobilità, il secondo valore più alto in Italia dopo il Lazio (88 minuti).

## 8.

Alla luce dei principali fattori di *shock* e di *stress* per la Liguria, che saranno ulteriormente acuiti con l'emergenza COVID-19, il Think Tank "Liguria 2022" ha messo a punto un **modello metodologico per affrontare le principali sfide di sostenibilità in chiave strategica**. Si tratta di un nuovo modello di pensare e interpretare la società, essenzialmente fondato sul contributo positivo dell'innovazione e della tecnologia alla crescita socio-economica e culturale.

In linea con il paradigma della “**Society 5.0**” giapponese, The European House – Ambrosetti raccomanda l’adozione del modello Liguria 5.0 che costituisca il paradigma alla base del lancio di un **New Deal per lo sviluppo di medio-lungo periodo della Regione Liguria**, puntando sulla realizzazione di protocolli d’intesa e *partnership* pubblico-privato che consentano di allocare maggiori investimenti nei domini tecnologici e negli ambiti prioritari.

L’attuazione di tale modello passa attraverso l’identificazione di progetti che rendano la Regione Liguria il polo innovativo di riferimento nazionale specializzato per le soluzioni, tecnologie e prodotti per la sostenibilità e la resilienza del territorio e delle persone, con un ecosistema territoriale dell’innovazione integrato e sviluppato nelle sue componenti (ricerca, finanza, imprese e istituzioni di supporto), puntando sugli *asset* tecnologici che la Regione ha a disposizione. In questo senso, il ruolo abilitante della tecnologia, può contribuire a:

- irrobustire i **processi di protezione della popolazione fragile e/o a rischio**, laddove l’innovazione venga utilizzata per rendere l’accesso ai servizi più semplice per i cittadini ma anche per garantire lo sviluppo di **nuovi insediamenti di vita**, supportando il posizionamento della Liguria come meta privilegiata per il “lavoro agile”;
- rendere il territorio ligure **più sicuro, smart e sostenibile**, mediante il lancio di iniziative di ricerca nella filiera della mobilità e della *cybersecurity*;
- **rafforzare il mercato del lavoro**, attraverso il lancio di progetti di *open innovation* e sostegno dell’occupazione nelle filiere strategiche regionali, stimolando accordi di collaborazione e *partnership* con grandi *player* industriali.

## 9.

La capacità dei territori di essere attrattivi e competitivi è legata anche alla **sfida della rigenerazione urbana e territoriale**, necessaria alla creazione di elevati *standard* dal punto di vista della vivibilità, sostenibilità e abitabilità. Innescare e incentivare investimenti sulla riqualificazione del patrimonio del territorio deve essere una delle priorità per la Liguria.

Il patrimonio del territorio ligure gode infatti di un valore inespresso che necessita di essere potenziato attraverso investimenti e una grande capacità progettuale. Uno degli *output* della Fase 4 del percorso “Liguria 2022” è stato quindi l’individuazione delle opportunità derivanti dalla valorizzazione del patrimonio ligure.

Il lavoro di ricerca è partito dalla mappatura delle **aree e dei cespiti soggetti a valorizzazione** situati sul territorio della Liguria, per un totale di **50 opere**, equivalenti a un’area superiore a **9 milioni di metri quadrati**. Sono stati poi individuati i **progetti di riqualificazione più promettenti** per ciascuna Provincia, che sono stati suddivisi in tre ambiti in base alla **vocazione caratterizzante** di ciascun progetto:

- **insediamenti produttivi**: prevalentemente aree originariamente dedicate ad attività industriali ed ora non più utilizzate che potrebbero avere una destinazione

d'uso produttiva o di offerta di servizi (spazi di *co-working*, incubatori per *start-up*, *market* e *High street retail*, ecc.);

- aree a **vocazione turistica o abitativa**: progetti orientati a valorizzare forme alternative di turismo rispetto a quello balneare, mediante la destagionalizzazione e la diversificazione dei flussi (alloggi *short stay*, forme di turismo tematico ed etico, ecc.);
- interventi di **rigenerazione urbana**: con effetti legati all'abitare e alla dotazione urbana in termini di accessibilità, mobilità, servizi e disponibilità di verde urbano (*Senior housing*, alloggi per studenti, *co-living* e *smart housing*, edilizia residenziale sociale), anche al fine di migliorare il posizionamento della Liguria come meta privilegiata del lavoro a distanza.

Il Think Tank “Liguria 2022” ha messo a punto un **modello per la quantificazione delle ricadute socio-economiche** per il territorio, derivanti dalla realizzazione delle opere di valorizzazione analizzate, sulla base di informazioni specifiche relative a ciascun intervento (superficie territoriale e fondiaria, destinazione d'uso, indice di edificabilità e di utilizzazione territoriale) e considerando gli addetti aggiuntivi che potrebbero essere occupati nelle nuove attività all'interno di diversi scenari (prudenziale, base e ottimistico). Sono stati considerati anche gli addetti aggiuntivi ipotizzabili a seguito della realizzazione (almeno parziale) della **Zona Logistica Semplificata**.

Nel decennio 2020-2029, per la realizzazione delle opere, si stima un valore complessivo di **investimenti richiesti** pari a quasi **2 miliardi di Euro** attivando un'occupazione complessiva di **61.000 unità aggiuntive** (di cui 25.000 nel comparto delle costruzioni) e una crescita del **Valore Aggiunto pari a 4,1 miliardi di Euro** (equivalenti a una crescita media del PIL al ritmo dell'1% annuo).

## 10.

Fin dalla Fase 1 dell'iniziativa “Liguria 2022” è stato messo in luce come, nel disegno complessivo di sviluppo della Regione Liguria e di realizzazione della visione “*Liguria: dal mare alla vita*”, non si possa prescindere da una attenzione specifica alla **creazione di un sistema infrastrutturale e logistico in grado di ridare centralità alla Liguria** e connetterla con il resto del mondo. La Liguria, infatti, è vittima di un processo di “isolamento”. Nel percorso 2018/2019 dell'iniziativa “Liguria 2022” The European House – Ambrosetti ha mappato le principali opere (di trasporto e collegamento) in fase di realizzazione o programmate in Liguria, con l'obiettivo di restituire una visione complessiva degli interventi presenti e di **quantificare gli investimenti in opere infrastrutturali di trasporto richiesti e le relative ricadute sul territorio** (in termini economici, di addetti e di presenze turistiche) a seguito della loro realizzazione. La ricostruzione del **Ponte di Genova**, (crollato il 14 agosto 2018), occupa una posizione rilevante – anche dal punto di vista mediatico e di attrazione dell'attenzione – all'interno del sistema logistico regionale, rappresentando un nodo di transito rilevante anche per l'intero sistema di trasporto e collegamento nazionale.

Complessivamente, si stimava un valore totale degli investimenti collegati alle infrastrutture di circa **16,5 miliardi di Euro**, in grado determinare un impatto pari a:

- **aumento del PIL pro-capite**, nel medio periodo (2022) tra **+5,2%** e **+7,5%**, fino a **+17,6%** nel lungo periodo (2029), tenendo conto degli effetti moltiplicativi sull'economia: gli investimenti previsti possono essere il vero volano dell'economia ed il cambio di passo per la Regione;
- **crescita occupazionale** tra le 23.708 e le 33.908 unità al 2022 e fino a circa **+81.000 unità al 2029**;
- aumento potenziale delle **presenze turistiche** quantificabile tra gli 800mila e i 1,1 milioni circa nel medio periodo e fino a **+2,7 milioni circa nel lungo periodo**.

Oltre a fornire un aggiornamento sullo stato di avanzamento delle opere principali che interessano le quattro Province liguri, mappate e analizzate nel Rapporto Strategico 2019, l'analisi è stata ampliata al fine di stimare l'**impatto sul valore aggiuntivo** derivante anche dalle **opere di rigenerazione urbana e di valorizzazione immobiliare**, citate precedentemente. La valorizzazione del patrimonio, in particolare gli interventi di rigenerazione urbana previsti e *in progress*, comportano una variazione della "qualità urbana" riconosciuta come una componente essenziale nell'orientare le scelte e gestire i mutamenti che conseguono dalle trasformazioni urbane. La rigenerazione urbana avrà impatti estremamente sensibili sui territori interessati, oltre ad un effetto volano su quelli adiacenti, quantificabile in un aumento del valore immobiliare **pari al 4%**, con un interessamento della popolazione del 12%. Se il virtuoso comportamento dei capoluoghi in termine di rigenerazione urbana si ampliasse ad un numero di comuni in grado di ricomprendere almeno la metà della popolazione ligure, l'incremento medio passerebbe, a livello regionale, al 16,7% per il settore residenziale e al 38% per i mercati periferici e degradati.



## L'INIZIATIVA "LIGURIA 2022": IL PERCORSO AD OGGI E LE SFIDE PER IL FUTURO

### I principali *output* dei cicli di lavoro 1, 2 e 3 dell'iniziativa "Liguria 2022"

1. The European House – Ambrosetti, in collaborazione con Regione Liguria e un pool di aziende e istituzioni *partner*, nel 2016 ha lanciato l'iniziativa "Liguria 2022" con la missione di:

Prefigurare una concreta **visione per il futuro della Liguria, incentrata su nuove traiettorie e attivatori di sviluppo**, ingaggiando attivamente i *leader* imprenditoriali e istituzionali e la società civile e innescando sulle idee e le proposte dell'iniziativa un dibattito fattivo, per catalizzare le migliori energie e risorse del territorio, promuovendo l'attrattiva della Regione e una sua forte apertura, anche internazionale.

2. L'iniziativa è concepita per essere uno strumento al **servizio della competitività della Liguria**. La sua finalità ultima è infatti produrre idee e azioni in grado di contribuire significativamente al processo di crescita regionale, catalizzando interesse e consenso e qualificando il ruolo della Liguria e le sue competenze distintive rispetto al sistema-Paese.
3. L'obiettivo è stimolare una evoluzione strutturale del modello di sviluppo della Regione, avviando una riflessione approfondita sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e accelerando i processi di trasformazione in corso, per creare nuove competenze, opportunità di *business*, di occupazione e, più in generale, di vita.
4. Dalla sua nascita ad oggi, l'iniziativa "Liguria 2022" ha contribuito all'attivazione di numerose iniziative e portato risultati significativi per l'intero territorio ligure, portando alla costruzione di un'agenda di sviluppo regionale più in linea con le competenze strategiche del territorio e con i temi più urgenti per stimolarne la crescita. Tra i principali risultati e *output* ottenuti nei primi tre anni di attività dell'iniziativa "Liguria 2022" si citano, a titolo non esaustivo:
  - A. La creazione del **Think Tank "Liguria 2022"** con funzione di *advisory* strategica per l'individuazione delle strategie di sviluppo della Liguria, costituito da *stakeholder* territoriali e da *advisor* scientifici di prestigio.
  - B. La progettazione della **visione strategica** per il ri-orientamento del modello di sviluppo territoriale "*Liguria dal mare alla vita*".

#### "LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA"

Essere uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio in ottica sostenibile, con un'offerta di servizi dedicata a chi è alla ricerca di qualità, raffinatezza ed essenzialità, con un'industria del benessere sviluppata in tutte le sue filiere economiche ed un comparto industriale di tecnologie, prodotti e servizi per la tutela e salvaguardia del territorio e della persona, basandosi sulla continua valorizzazione della risorsa mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere.

Uno dei fattori abilitanti di tale visione strategica, individuati nel percorso, è il **miglioramento dell’accessibilità e della connettività del territorio**, rendendo gli investimenti infrastrutturali e nella logistica una priorità strategica. Alcuni importanti progetti infrastrutturali, come quello della nuova diga foranea – fondamentale per accogliere a Genova le grandi navi – hanno beneficiato dei risultati dei lavori del percorso “Liguria 2022”, realizzati insieme ai principali operatori e terminalisti genovesi.

- C. La creazione e posizionamento del **Forum internazionale “Liguria 2022”** sulle prospettive strategiche della Regione Liguria, che ha visto l’attivazione di un *network* di circa 1.300 personalità del *business*, delle Istituzioni e delle rappresentanze sociali.



Figura 1. I principali numeri e risultati della seconda e della terza edizione del Forum “Liguria 2022”.  
Fonte: The European House – Ambrosetti, 2020

- D. La strutturazione e implementazione di **attività di eventi collaterali** collegati all’iniziativa “Liguria 2022” indirizzati alla classe dirigente locale con il coinvolgimento, ad oggi, di oltre 300 *stakeholder*, tra cui **cinque riunioni della Community Ambrosetti Club**<sup>1</sup> di confronto con gli imprenditori liguri, con il Presidente Toti e il Sindaco di Genova Marco Bucci.
- E. La redazione delle **edizioni 2017, 2018 e 2019 del Rapporto “Liguria 2022”**, contenente il piano strategico del territorio, le linee di indirizzo operative, lo scenario e il *progress report* della Regione. Il Rapporto è veicolato in occasione del Forum “Liguria 2022” e nelle attività di comunicazioni successiva (circa 3.000 copie stampate).
- F. L’ideazione dei **tre progetti portanti ad alto impatto** trasversale per la crescita del territorio:
- Genova Capitale della *Maritime Economy*;
  - Centro di Ricerca Avanzato sul Turismo (CRAT);

<sup>1</sup> La *community* Ambrosetti Club riunisce circa 350 Vertici di imprese e istituzioni nazionali e internazionali e si pone gli obiettivi di contribuire concretamente al progresso civile ed economico del nostro Paese; offrire un contributo all’eccellenza e all’ottimizzazione delle istituzioni e delle imprese; favorire un sistema di relazioni privilegiate tra i membri. Le riunioni della *community* Ambrosetti Club rientranti nel percorso “Liguria 2022” si sono svolte il 22 gennaio 2019 a Villa del Principe, il 20 gennaio 2017 a Villa Lo Zerbino, il 1 dicembre 2017 a Villa del Principe, 15 ottobre 2018 a Villa del Principe e 7 ottobre 2019 a Villa del Principe.

– Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione.



Figura 2. Le competenze strategiche e i progetti portanti individuati nell'iniziativa "Liguria 2022".  
Fonte: The European House – Ambrosetti, 2020

- G. La progettazione, strutturazione e aggiornamento del **sistema di monitoraggio e dei Key Performance Indicator (KPI)** dello sviluppo territoriale (*Tableau de Bord*) e suo utilizzo nell'attività di *policy making* e comunicazione istituzionale della Regione Liguria, che è stato ulteriormente ampliato nel terzo Ciclo di Lavoro, al fine di renderlo sempre più uno strumento di programmazione per le Istituzioni regionali<sup>2</sup>.
- H. Il censimento e la sistematizzazione dei fattori di attrattività della Regione Liguria, propedeutici all'elaborazione di un documento di *marketing* territoriale ("**Booklet di Attrattività**") destinato ad attività di comunicazione e ad attrarre investimenti sul territorio.
- I. L'organizzazione e lancio della **campagna di comunicazione "Liguria 2022"** su *media* locali e nazionali – carta stampata, televisione e *social network* – con il lancio dell'*hashtag* #Liguria2022 (attualmente in corso).



Figura 3. Alcune delle immagini della campagna di comunicazione "Liguria 2022". Fonte: The European House – Ambrosetti, 2020

<sup>2</sup> Per approfondimenti si rimanda alla Parte I del seguente Rapporto Strategico.

- J. La creazione del **sito web dedicato** all’iniziativa, con materiale e archivio delle analisi e dei contenuti prodotti, ma anche dei risultati e dei contenuti del Forum “Liguria 2022” ([eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022](http://eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022)).
5. Alla luce dei risultati e dei *feedback* positivi raccolti dagli *stakeholder* coinvolti nei cicli di lavoro 1, 2 e 3, abbiamo attivato la quarta edizione dell’iniziativa “Liguria 2022”, conformemente ad un impianto metodologico che valorizzi quanto messo a punto nei primi tre Cicli di Lavoro – in *primis* la **visione di sviluppo “Liguria: dal mare alla vita”** – e accompagnando il territorio nel suo percorso di crescita.

### **Missione, obiettivi e metodologia di lavoro della quarta Edizione dell’iniziativa “Liguria 2022”**

6. La quarta edizione dell’iniziativa “Liguria 2022” si propone di concretizzare i seguenti obiettivi prioritari:
- dare **continuità al Think Tank Liguria 2022** per supportare la programmazione territoriale, anche attraverso l’aggiornamento del **Tableau de Bord** per il supporto alle decisioni strategiche della Liguria;
  - approfondire il tema dell’emergenza COVID-19, realizzando una valutazione di **impatto sul sistema socio-economico ligure** (nel suo complesso e con *focus* sui settori-guida) e sulle competenze strategiche che sostengono la visione “Liguria: dal mare alla vita”;
  - identificare gli **indirizzi di policy** che supportino il superamento dell’attuale crisi e costruiscano un *framework* di azione strategica per la resilienza e la reattività del sistema territoriale, valorizzando e armonizzando le direttrici individuate e approfondite nei quattro anni di attività dell’iniziativa “Liguria 2022”;
  - individuare nuove **opportunità di sviluppo** per il territorio;
  - proseguire con l’implementazione dei **progetti catalizzatori** “*Il sistema dei porti liguri come Capitale dell’Economia del Mare*” e “*Liguria, Regione di Vita e di Innovazione*”;
  - approfondire il tema della **valorizzazione del patrimonio** privato e pubblico del territorio;
  - realizzare la **4° edizione del Forum “Liguria 2022”** come momento di richiamo e visibilità e potenziare la **campagna di comunicazione #Liguria2022**.
7. Per il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, l’iniziativa è stata sviluppata secondo una metodologia di lavoro articolata in blocchi di attività tra loro sinergici, come di seguito dettagliato:
- l’aggiornamento dello **scenario strategico-competitivo** di riferimento. Si è provveduto alle rilevazioni del “sistema-Liguria” alla luce dei più recenti dati disponibili, per evidenziare i *trend* in atto e portare all’attenzione cambiamenti rilevanti nelle *policy* e nelle dinamiche socio-economiche (*progress report e Tableau de Bord*);

- l’approfondimento sulle opportunità derivanti dalla **valorizzazione del patrimonio** ligure, identificando le **strategie per rilanciare il valore inespresso** del patrimonio del territorio e quantificando gli investimenti in atto e/o previsti e le relative **ricadute socio-economiche per il territorio**;
- l’analisi dell’emergenza COVID-19, realizzando una valutazione di **impatto sul sistema socio-economico ligure** (nel suo complesso e con *focus* sui settori-guida) e sulle competenze strategiche che sostengono la visione “*Liguria: dal mare alla vita*”;
- l’individuazione di **casi studio e benchmark nazionali e internazionali** (si veda anche il paragrafo successivo) e di **nuovi contenuti di indirizzo strategico e di policy** per la programmazione;
- la messa a punto e implementazione di una attività strutturata di disseminazione e **visibilità mediatica** e via *web*, intesa a mantenere alto l’interesse verso l’iniziativa e ad alimentare un consenso diffuso e trasversale a suo supporto;
- l’organizzazione della quarta edizione del **Forum “Liguria 2022”** (14 luglio 2020, Palazzo Ducale, Genova), per presentare i risultati e le proposte del lavoro, coinvolgendo la *leadership* politica e imprenditoriale locale e nazionale, oltre ad attori esteri rilevanti.
- identificare gli **indirizzi di policy** che supportino il superamento dell’attuale crisi e costruiscano un *framework* di azione strategica per la resilienza e la reattività del sistema territoriale, valorizzando e armonizzando le direttrici individuate e approfondite nei quattro anni di attività dell’iniziativa “Liguria 2022”.

### **I casi internazionali analizzati in questo Rapporto**

8. In coerenza con le altre edizioni, nell’ambito delle attività del Ciclo di Lavoro 4 dell’iniziativa “Liguria 2022” particolare attenzione è stata nuovamente dedicata all’analisi di *benchmarking* e casi studio nazionali e internazionali. Questa attività è avvenuta tanto sul fronte delle competenze strategiche assimilabili in potenza a quelle della Liguria, quanto dei modelli di sviluppo territoriale da cui trarre ispirazione per lo sviluppo della Regione.
9. Sono state approfondite, a vari livelli, alcune principali esperienze legate a **strumenti e soluzioni** sperimentate in altre Città, Regioni e Paesi europei ed extra-europei; in particolare, è stato approfondito il caso del Giappone, che ha posto il progetto “**Society 5.0**” al centro del 5° Science and Technology Basic Plan, adottato dal Governo giapponese e relativo al periodo 2016-2021, come una possibile soluzione per fronteggiare diverse problematiche socio-economiche, che minano la stabilità futura del Paese del Sol Levante.
10. La selezione è stata guidata dalla volontà di individuare pratiche replicabili e metterne in luce gli elementi che possono rappresentare delle “invarianti” ai fini della messa a sistema di un *framework* strategico ed operativo regionale. Questa

base di conoscenza è resa disponibile a chi è chiamato a prendere decisioni di governo ai vari livelli, pubblici e privati.

11. I casi sono stati identificati sulla base di criteri quali: l'*expertise* riconosciuta in un campo o un settore di rilevanza strategica per la Liguria e la sua visione; la presenza di meccanismi di *governance* e di ingaggio degli *stakeholder* efficaci; la strategia di comunicazione adottata per la promozione dell'immagine della Regione all'estero; lo sviluppo di azioni di sistema e/o progetti "bandiera" di riferimento; la presenza di elementi di forte innovazione nella gestione della pianificazione territoriale.
12. In totale nel percorso "Liguria 2022" sono state indagate più di 80 *best practice* di successo. La casistica di riferimento è stata sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* istituzionali e aziendali, presentazioni pubbliche e altra documentazione pubblica) e di una attività di *intelligence* specifica sviluppata dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti.



Figura 4. I casi di riferimento analizzati nel percorso dell'iniziativa "Liguria 2022". Fonte: The European House – Ambrosetti, 2020

## I protagonisti dell'iniziativa "Liguria 2022"

13. L'iniziativa è realizzata da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, Leonardo, Esso Mobil, Duferco Energia, Unioni Industriali della Provincia di Savona, CISCO Italia, Gruppo ERG, Europam, PSA Genova Prà, Camera di Commercio di Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria, Gruppo Messina e Ansaldo Energia.

Inoltre, si desidera esprimere un ringraziamento particolare a:

- i rappresentanti di Regione Liguria che sono stati coinvolti nell'iniziativa: Pietro Paolo Giampellegrini (Segretario Generale), Iacopo Avegno (Vice Direttore Generale Presidenza e Informatica), Michela Buffi (Funzionario),

- Arianna Abbona (Funzionario, Vice Direzione Generale Presidenza e Informatica) e Eugenio Pedretti (Funzionario, Settore Presidenza);
- il Dipartimento Territorio, Ambiente e Infrastrutture e Trasporti e, nello specifico, il settore Valutazione Impatto Ambientale e Sviluppo Sostenibile della Regione Liguria, nelle persone di Paola Carnevale (Dirigente, Regione Liguria) e Cristina Gestro (funzionario, Regione Liguria) per il supporto tecnico e lo scambio di materiali utili per la definizione dei *Key Performance Indicator* (KPI) da includere nell'analisi di sostenibilità regionale.
  - si ringraziano tutti gli attori della *business community*, mondo della ricerca, Istituzioni e *media*, che hanno partecipato attivamente allo sviluppo dei contenuti del seguente rapporto, fornendo i loro preziosi contributi.
14. L'iniziativa è curata dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, composto da:
- Valerio De Molli (*Managing Partner & CEO*)
  - Lorenzo Tavazzi (*Partner - Project Leader*)
  - Cetti Lauteta (*Professional, Area Scenari e Intelligence - Project Coordinator*)
  - Alessandro Tripoli (*Area Leader Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta*)
  - Pietro Mininni (*Professional, Area Eventi Speciali*)
  - Emanuela Verger (*Professional, Area Eventi*)
  - Andrea Alejandro Merli (*Junior Professional, Area Scenari e Intelligence*)
  - Nicolò Serpella (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*)
  - Giulia Tomaselli (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*)
  - Filippo Malinverno (*Analyst, Area Summit & Think Tank Internazionali*)
  - Fabiola Gnocchi (Responsabile comunicazione)
  - Valeria Longo (*Communication manager*)
  - Simonetta Rotolo (Assistente di progetto)
  - Paola Gandolfo (Assistente di progetto)
  - Loredana Zaccuri (Assistente di progetto)
15. Tra le attività svolte, il progetto ha sviluppato una approfondita mappatura delle progettualità di rigenerazione e valorizzazione del patrimonio del territorio ligure già avviate o in fase di progettazione e si è avvalso di un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista con alcuni *business leader* e *stakeholder* di riferimento, cui vanno i ringraziamenti del Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti. In particolare, un ringraziamento sentito è rivolto a:
- Paola Castagnino (Economista del Territorio)
  - Giuseppe Sorgente (Referente Piattaforma VIP – Valorizzazione Patrimonio Immobiliare Pubblico)
  - Claudia Rizzo (Liguria Digitale)

- Girolamo Cotena (Amministratore Unico Arte Genova)
- Marco Cuomo (Area Patrimonio e Programmazione ARTE Genova)
- Silvia Risso (Dirigente Settore Programmi Urbani Complessi ed Edilizia, Dirigente ad interim Settore Infrastrutture e Lavori pubblici, Dirigente ad interim Settore Sviluppo del Sistema Logistico e Portuale)
- Jacopo Riccardi (Settore Infrastrutture e Lavori pubblici, Regione Liguria)
- Raffetto Maria Teresa (Settore Infrastrutture e Lavori pubblici, Regione Liguria)
- Roberta Focacci (Settore Programmi Urbani Complessi ed Edilizia, Regione Liguria)
- Marco Bagnasco (Vice Direzione Generale Territorio, Regione Liguria)
- Federico Garaventa (*Former president* ANCE Genova e ANCE Liguria, *smart contract engineer* Garaventa Project manager)
- Michele Parodi (Urbanistica, edilizia privata e social housing ANCE Genova, Direttore ANCE Liguria)
- Michele Sansò (Studio P&M)
- Stefano Sibilla (Studio Sibilla Associati)
- Sarah Zotti (Tecnoedile Genova)
- Guido Conforti (*Senior Manager Economic Development*, Comune di Genova e Vice Direttore di Confindustria Genova)
- Paolo Faconti (Direttore Generale, Confindustria La Spezia)
- Giampaolo Botta (Direttore Generale, Spediporto)
- Giovanni Caprino (Direttore Generale, Distretto Ligure delle Tecnologie Marine)
- Paola Giampietri (Direzione Pianificazione e Sviluppo, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale)
- Carla Roncallo (Presidente, Autorità di Sistema Portuale Mar Ligure Orientale)

## La struttura di questo Rapporto

16. Il presente Rapporto è organizzato in due parti di seguito sinteticamente illustrate.

### Parte I. La Liguria ieri, oggi e domani: la visione di sviluppo “Liguria: dal mare alla vita” e le sue competenze strategiche

17. Il Capitolo 1 è dedicato alla presentazione della **visione strategica “Liguria: dal mare alla vita”** del modello di sviluppo del territorio di medio-lungo periodo, con l’indicazione dei relativi ambiti in cui diventare eccellenti, basandosi sulle priorità rilevate dall’analisi e dal confronto con gli *stakeholder* e sulle vocazioni tradizionali della Liguria. Inoltre, nello stesso capitolo, è sintetizzato un avanzamento del **progress report** della Regione rispetto alle misure varate a

supporto della realizzazione della visione strategica. Tali azioni, sono intese essere all'attenzione dei *policy maker*, del sistema imprenditoriale e degli altri attori di riferimento, in una logica di attivazione e co-partecipazione allo sviluppo, secondo le rispettive aree di contribuzione.

18. Nel Capitolo 2 è presentato il **Tableau de Board** per il monitoraggio dei progressi fatti dalla Liguria nell'ultimo biennio, nella sua struttura e nella sua interpretazione. Il piano di realizzazione e implementazione della visione ha implicato, infatti, la scelta di alcuni parametri obiettivo da misurare nel tempo, per comprendere in che modo la visione contribuisce a ridurre i *gap* regionali, dando una risposta alle esigenze strategiche della Liguria. Nel ciclo di lavoro 4 dell'iniziativa "Liguria 2022", per catturare al meglio gli effetti delle azioni di sviluppo implementate in coerenza con il percorso "Liguria 2022", sono state ampliate le sezioni tematiche considerate e il numero di *Key Performance Indicator* mappati, includendo anche una serie di indicatori afferenti alla dimensione della sostenibilità. Il set di indicatori (*Key Performance Indicator*) individuati per il monitoraggio della visione strategica rappresenta un riferimento di metodo e visione d'insieme, attorno al quale le Istituzioni possono organizzare la propria azione programmatoria e di *policy making*.
19. Alla luce del contesto attuale, il Capitolo 3 della Parte I è dedicato all'analisi degli **impatti del COVID-19 sull'economia della Regione Liguria**. La rapida diffusione del **COVID-19**, che inizialmente sembrava un'emergenza sanitaria confinata alla Città di Wuhan e alla Regione degli Hubei in Cina, ha investito anche il nostro Paese – a partire dalla fine di febbraio 2020 – e progressivamente tutta l'Europa e quasi tutti Paesi del mondo. Per fronteggiare l'emergenza sanitaria, i Governi di molti Paesi hanno imposto **restrizioni** più o meno rigide ai cittadini e alle imprese, volte a contenere la diffusione del contagio e ad appiattire la curva epidemiologica. Tali iniziative hanno comportato il blocco, in molti casi totale, delle attività economiche determinando una crisi socio-economica senza precedenti. L'iniziativa "Liguria 2022", in ciascuno dei suoi cicli di lavoro, ha sempre posto al centro lo sviluppo economico, sociale ed ambientale del territorio regionale e dei suoi cittadini. In un contesto di forte emergenza e difficoltà, a maggior ragione, le considerazioni sullo sviluppo della Regione non possono prescindere da un'analisi della congiuntura economica e sanitaria che sta colpendo il sistema-Paese e, di conseguenza, tutte le sue Regioni.

## **Parte II. Il futuro della Liguria tra resilienza, sostenibilità e alta tecnologia: una fotografia e le proposte**

20. Sulla base delle competenze strategiche individuate e aggiornate nel percorso "Liguria 2022", la Parte II del Rapporto Strategico è dedicata all'analisi della Regione in ottica di **sostenibilità** e al **potenziamento delle filiere strategiche per lo sviluppo della Regione**.
21. I Capitoli 4 e 5, per la prima volta all'interno dei Cicli di Lavoro del progetto "Liguria 2022", affrontano il tema della **sostenibilità**. Nel Capitolo 4, infatti, viene svolta un'analisi delle principali dimensioni di sostenibilità (Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e *Partnership*) e del posizionamento della Regione lungo queste stesse direttrici, in conformità con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

delle Nazioni Unite e con la “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile” del Governo italiano. L’analisi delle dimensioni di sostenibilità a livello regionale ha lo scopo di evidenziare i **punti di forza e di debolezza del territorio**, così da rappresentare la base di partenza per l’individuazione di **proposte e indirizzi** per la classe dirigente.

22. Alla luce di quanto evidenziato, il Capitolo 5 fornisce un **modello metodologico per affrontare le principali sfide di sostenibilità della Liguria in chiave strategica**. A tal fine si fa riferimento a un nuovo modello di pensare e interpretare la società in cui viviamo, essenzialmente fondato sul contributo positivo dell’innovazione e della tecnologia alla crescita socio-economica e culturale, ovvero il paradigma della “**Society 5.0**” giapponese.
23. Il contributo dell’**Economia del Mare** all’attrattività, competitività e crescita del territorio è centrale per la Liguria, unica del Nord-Ovest ad avere un affaccio sul mare e in cui il solo comparto crocieristico ha un impatto trasversale sul sistema manifatturiero, portuale e turistico. Partendo da questa premessa, il Capitolo 6 affronta la pianificazione di una **strategia di medio lungo termine** per lo sviluppo del settore marittimo e portuale che punti sul rafforzamento delle infrastrutture fisiche di collegamento (si rimanda al Capitolo 8 per ulteriori approfondimenti), ma anche sulla presenza di un sistema burocratico semplificato, per favorire l’attrazione di imprese del comparto e maggiori investimenti in sostenibilità e Ricerca & Sviluppo (sia pubblici sia privati).
24. Il Capitolo 7 tratta della sfida del territorio ligure di essere attrattivi e competitivi in un’ottica di **rigenerazione urbana e territoriale**. In Liguria è presente una significativa quota di aree e cespiti potenzialmente suscettibili di interventi di valorizzazione e rigenerazione, che possono agire da volano per il rafforzamento competitivo della struttura socio-economica del territorio, generando ricadute positive in termini di crescita, soprattutto in questo momento, in cui l’emergenza COVID-19 mette in luce la possibilità – per molti cittadini – di adottare forme agili di lavoro, posizionando la Liguria come luogo privilegiato per gli insediamenti di vita. Per questo motivo, è stata elaborata una stima delle potenzialità che derivano dalla **valorizzazione del patrimonio del territorio ligure**, in termini di ricadute su **PIL, valore aggiunto e occupazione**.
25. Le **infrastrutture di trasporto e collegamento** sono da sempre al centro del percorso dell’iniziativa “Liguria 2022”: la Liguria, infatti, grazie alle sue caratteristiche geografiche, si posiziona come il corridoio naturale per persone e merci che si spostano sull’asse Ovest-Est del Paese, dalla costa francese verso le Regioni italiane della Toscana, Emilia-Romagna e Veneto e come approdo di ingresso o di uscita dall’Europa. Nel ciclo di lavoro 2018/2019 dell’iniziativa “Liguria 2022”, The European House – Ambrosetti ha mappato le principali opere (di trasporto e collegamento) in fase di realizzazione o programmate in Liguria, con l’obiettivo di restituire una visione complessiva degli interventi presenti. Partendo da questa premessa, all’interno del Capitolo 8 si vuole fornire un **aggiornamento sullo stato di avanzamento delle opere** principali che interessano le quattro Province liguri.

## PARTE I

### LA VISIONE DI SVILUPPO “LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA” E IL SUO STATO DI AVANZAMENTO

#### CAPITOLO 1

#### L'evoluzione del modello di sviluppo della Liguria, le sue competenze strategiche e le azioni messe in campo

- 1.1. La visione per il futuro della Liguria e per la valorizzazione delle potenzialità del territorio
26. A conclusione del primo ciclo di lavoro (2016/2017) dell'iniziativa “Liguria 2022”, in collaborazione con un *Advisory Board* costituito da *stakeholder* territoriali e da *advisor* scientifici esterni, The European House – Ambrosetti ha elaborato la **visione strategica per il ri-orientamento del modello di sviluppo territoriale “Liguria dal mare alla vita”**:

#### “LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA”

Essere uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio in ottica sostenibile, con un'offerta di servizi dedicata a chi è alla ricerca di qualità, raffinatezza ed essenzialità, con un'industria del benessere sviluppata in tutte le sue filiere economiche ed un comparto industriale di tecnologie, prodotti e servizi per la tutela e salvaguardia del territorio e della persona, basandosi sulla continua valorizzazione della risorsa mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere.

- La definizione di una visione è fondamentale per identificare il **nucleo trainante in cui la Regione intende eccellere** e intorno a cui compiere scelte strategiche e mettere in atto coerenti azioni realizzative.
27. Il nucleo trainante individuato dalla visione “Liguria: dal mare alla vita” è la **valorizzazione e preservazione della persona e del territorio**, che hanno in comune tanto la “preziosità” quanto la fragilità e che, per questo, evidenziano necessità di valorizzazione e di protezione, soprattutto nel contesto emergenziale attuale. La Liguria si pone quindi a tutela dell'uomo e del territorio, mirando a diventare un **champion riconosciuto a livello nazionale e internazionale** in questi ambiti, puntando innanzitutto sugli *asset* di cui dispone e, in particolare, sulla presenza di una filiera industriale *high tech* – in molti casi a partecipazione statale<sup>3</sup> – fortemente strategica nel quadro nazionale ed europeo.
28. La visione proposta da The European House – Ambrosetti è quanto mai attuale: negli ultimi due anni il territorio ligure è stato colpito da eventi drammatici (tra cui *in primis* il crollo del Ponte di Genova nell'agosto 2018) e, proprio per questo, necessita di una maggiore attenzione da parte delle Istituzioni, nel senso di investire risorse ed energie, per valorizzarlo. L'attuale emergenza sanitaria in cui versa il Paese – generata dalla diffusione pandemica del virus COVID-19 – che sta colpendo anche la Liguria, mette inoltre in primo piano la crescente esigenza di

---

<sup>3</sup> Si cita, a titolo d'esempio, la presenza in Liguria di alcuni grandi *player* con posizioni di *leadership* a livello internazionale come Leonardo, Fincantieri e Ansaldo.

investire adeguate risorse e competenze nella **tutela della salute e nel perseguimento di un maggiore benessere**, puntando su un piano di riforme economiche e sociali (“*new deal*”) di medio-lungo periodo che valorizzi le “intelligenze” pubbliche e private del territorio.

29. La visione “*Liguria: dal mare alla vita*” poggia sulle competenze strategiche di cui il territorio dispone in **settori e ambiti di eccellenza**: Economia del mare e della Logistica; Turismo, Qualità della Vita e Sostenibilità; Innovazione, Ricerca e Alta Tecnologia. In particolare, si fonda sul continuo potenziamento delle **risorse “Mare” e “High Tech”**, come fonte di crescita economica e sociale e di benessere.
30. Tale proposta sintetizza il modello di sviluppo a supporto della programmazione strategica di medio-lungo periodo che la Regione è chiamata a promuovere, con l’obiettivo di **intercettare ulteriori traiettorie di crescita e innovazione**, coerenti con i propri tratti distintivi. Come più volte sottolineato nel percorso “*Liguria 2022*”, l’attenzione programmatica verso le competenze strategiche del territorio non determina il mancato sviluppo di settori e aree di specializzazione diverse e ulteriori. Proprio perché nucleo trainante, la visione ha infatti punti di contatto con la gran parte dei comparti dell’economia. Di conseguenza può agire come “fertilizzante” del territorio, avviando un circolo virtuoso trasversale alla totalità del tessuto economico e sociale.
31. La visione indica il percorso da intraprendere e il futuro orientamento del territorio in termini di indirizzi strategici di sviluppo fondati sulla valorizzazione delle competenze strategiche. Essa è la rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio vuole diventare in un periodo futuro definito nel medio-lungo termine. A tal fine:
  - è **differenziante**, ovvero in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
  - è **inclusiva**, rappresentando un “*fil rouge*” che connette tutte le scelte strategiche;
  - fornisce un indirizzo economico-operativo della direzione in cui deve andare il territorio;
  - è **vincolante per le linee d’azione** nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze politico-amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
  - indica le aree in cui intende eccellere e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire.
32. La visione, inoltre, deve essere **interiorizzata e fatta propria dai cittadini** oltre che dagli attori istituzionali ed economici. Perché tutto questo avvenga è indispensabile ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti gli *stakeholder* del territorio. Per questo la visione **tende volutamente all’evoluzione e all’innovazione**, al fine di incentivare il gioco di squadra tra i diversi attori coinvolti in tale percorso:

- la classe politica che ha la responsabilità di governo del territorio deve fornire un chiaro indirizzo allo sviluppo e dare coerenza alle scelte nel lungo termine;
  - le imprese e il mondo produttivo sono chiamati a contribuire ad un progetto comune, apportando risorse, idee e competenze nei settori specifici che diventano elementi caratterizzanti per il territorio;
  - la società civile deve farsi parte attiva, sostenendo questi processi in logica partecipativa, superando i localismi e i sentimenti nostalgici nei confronti di un passato che non va dimenticato, ma trasformato in spirito propositivo per il futuro.
33. Ai fini della concretezza, alla visione di sviluppo nel medio-lungo periodo devono essere associati degli **obiettivi strategici** di natura quantitativa. Se indicare una direzione (visione) della Liguria rappresenta un'azione necessaria nel processo di sviluppo, definire i parametri attraverso cui valutare gli sforzi e i risultati è un passaggio sostanziale: gli obiettivi rappresentano infatti il livello operativo della visione. Perché tali obiettivi possano essere efficaci, essi devono: essere pochi, chiari e facilmente misurabili;
- essere progressivi e coerenti tra loro;
  - essere monitorati al fine di valutare lo stato di avanzamento e implementare le azioni correttive se necessario;
  - rispondere a principi di *accountability*, con responsabilità e ruoli delineati.
34. Uno degli obiettivi del ciclo di lavoro 2019/2020 è **dare continuità alla visione “Liguria: dal mare alla vita”**, supportandone l’implementazione e creando le condizioni per l’interiorizzazione e l’affermazione rispetto agli attori territoriali. A tal fine, nell’ambito dell’iniziativa “Liguria 2022” è stato creato un osservatorio permanente della programmazione territoriale che ha tre principali obiettivi:
- verificare l’andamento delle attività di pianificazione collegate alle competenze strategiche (Economia del mare e della Logistica; Turismo, Qualità della Vita e Sostenibilità; Innovazione, Ricerca e Alta Tecnologia);
  - mappare e monitorare le principali azioni di governo del territorio (*progress report*) al fine di verificarne la coerenza con la visione “Liguria: dal mare alla vita”;
  - aggiornare e ampliare il *Tableau de Bord* strategico “Liguria 2022” (si veda il Capitolo 2).
35. Nel 2017, 2018 e 2019 si sono svolte le **prime tre edizioni del Forum, co-organizzato dalla Regione Liguria**, alla presenza di numerosi rappresentanti della *business community*, delle Istituzioni e della società civile per dibattere la nuova visione strategica “Liguria: dal mare alla vita” e le sue opportunità. L’iniziativa ha costituito una sorta di Stati Generali dell’economia della Liguria. Si tratta di un appuntamento caratterizzato da unicità ed esclusività organizzato secondo il *format* e il *know-how* sviluppati da The European House – Ambrosetti negli anni e prevedendo, tra l’altro, il coinvolgimento del **network di relazioni istituzionali e internazionali** ad altissimo livello nei vari settori di attività.

## 1.2. Le competenze distintive della Liguria nel contesto nazionale

36. Come menzionato nel paragrafo 1.1, la visione di sviluppo “*Liguria: dal mare alla vita*” fa leva sulle competenze strategiche territoriali, cioè **specifiche abilità della Liguria che la distinguono dai territori circostanti**. Nella quarta edizione, le competenze strategiche regionali sono state ulteriormente approfondite, riviste e riaggregate in tre aree chiave per lo sviluppo della Liguria:
- Economia del Mare e Logistica;
  - Turismo, Qualità della Vita e Sostenibilità;
  - Innovazione, Ricerca e Alta tecnologia.



Figura 1. La relazione tra la visione di sviluppo e le competenze strategiche del territorio. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

37. In particolare, si segnala che il ciclo di lavoro 2019/2020 ha visto l'integrazione del concetto di **sostenibilità** all'interno della seconda competenza strategica “Turismo e Qualità della Vita”. Ciò è avvenuto in conseguenza della crescente attenzione dedicata alla tema della sostenibilità e, in particolare, alla declinazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e della Strategia Nazionale a livello locale (Capitolo 3). L'interpretazione strategica del concetto di sostenibilità assume ancora più importanza nel quadro attuale dell'emergenza socio-economica del COVID-19, che ha acuito i punti di debolezza dei territori, facendo emergere nuove esigenze di tutela e di *welfare*, ma anche alcune opportunità, come quelle dello sviluppo dello *smart working* in contesti abitativi caratterizzati da una elevata qualità della vita, come appunto la Liguria.
38. Le competenze strategiche, infatti, non sono immutate ma, per definizione, subiscono una evoluzione nel tempo, direttamente collegata alla programmazione territoriale e allo scenario socio-economico globale. Quest'ultimo, peraltro, vede una crescente attenzione nel percorso di risanamento dei disequilibri economici e sociali che caratterizzano il Paese. Di seguito viene presentato un aggiornamento dei numeri chiave delle competenze strategiche della Liguria, con evidenza delle

principali evoluzioni avvenute negli ultimi anni in alcuni indicatori rilevanti (*Key Performance Indicator* – KPI) di interesse strategico per il territorio.

## ECONOMIA DEL MARE E DELLA LOGISTICA

### Il sistema dei porti liguri come “Capitale” dell’Economia del Mare

39. L’Economia del Mare è un comparto con **impatti trasversali in molti ambiti dell’attività economica**, anche grazie all’elevato numero di filiere che coinvolge:
- Filiera ittica: attività connesse con la pesca e la lavorazione del pesce;
  - Estrazioni marine: estrazione di risorse naturali dal mare;
  - Cantieristica: attività di costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive;
  - Movimentazione di merci e passeggeri via mare: attività di trasporto via acqua di merci e persone;
  - Servizi di alloggio e ristorazione: attività legate alla ricettività (alberghi, villaggi turistici, colonie marine, ecc.) e alla ristorazione;
  - Ricerca, regolamentazione e tutela ambientale: attività di Ricerca & Sviluppo nel campo delle biotecnologie marine e delle scienze naturali legate al mare;
  - Attività sportive e ricreative: turismo sportivo ed *entertainment*.
40. Il settore è di particolare strategicità per il nostro Paese che – con i suoi oltre 7.000 chilometri di coste – risulta quasi integralmente (per l’80%) circondato dal mare. L’Italia, dunque, ha una innata vocazione marittima, che si è sviluppata nel corso dei secoli e, tutt’ora, costituisce una parte importante del sistema produttivo italiano. Il comparto dell’Economia del Mare è costituito da **circa 200.000 imprese** (3,3% del totale nazionale), con più di 885.000 occupati e genera un valore aggiunto di oltre 46 miliardi di Euro<sup>4</sup>. La movimentazione di merci e passeggeri via mare, i servizi di alloggio e ristorazione e l’attività di ricerca, regolamentazione e tutela ambientale, generano circa il 66% del valore aggiunto e sono gli ambiti in grado di creare le maggiori ricadute economiche.
41. Il contributo dell’Economia del Mare all’attrattività, competitività e crescita del territorio è centrale per la Liguria, **unica Regione del Nord-Ovest ad avere un affaccio sul mare**. Nonostante la limitata estensione territoriale<sup>5</sup> la Liguria vede la presenza di tre importanti porti a livello nazionale: Genova e Savona-Vado Ligure (che fanno capo all’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale) e La Spezia che, insieme a Marina di Carrara, fa capo all’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale. Se si considera l’insieme di questi porti, la Liguria raggiunge diversi primati che la candidano a essere *leader* (non solo in Italia e a livello internazionale) in molti ambiti, che qualificano un territorio come

---

<sup>4</sup> Fonte: VIII Rapporto Economia del Mare di Unioncamere, 2019.

<sup>5</sup> Con una superficie territoriale complessiva di 5.420 Km<sup>2</sup>, la Liguria ha una incidenza dell’1,8% sull’intera superficie nazionale. Inoltre, per oltre il 60%, il territorio è classificabile come montano.

“Capitale” della *Maritime Economy*<sup>6</sup> (si veda per maggiori approfondimenti il Capitolo 5 dedicato alla classifica redatta da Menon Ecomics). Di seguito sono sintetizzati alcuni dei fattori di attrattività della Liguria nel settore marittimo e portuale. In virtù della loro numerosità e rilevanza, il Capitolo 5 del Rapporto è dedicato specificatamente a proposte di *policy* per supportare l’attrattività del comparto nel medio-lungo periodo.

### Sistema produttivo e della cantieristica

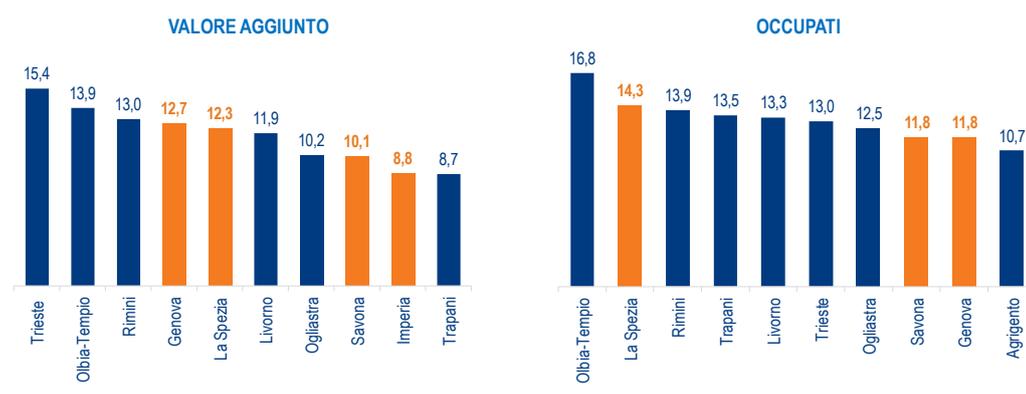
42. La Liguria è una Regione di antiche tradizioni marinare e si posiziona al **1° posto in Italia per incidenza delle imprese dell’Economia del Mare sul totale regionale** (9,4%).



Figura 2. Incidenza delle imprese dell’Economia del Mare (valori in percentuale sul totale regionale), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2020

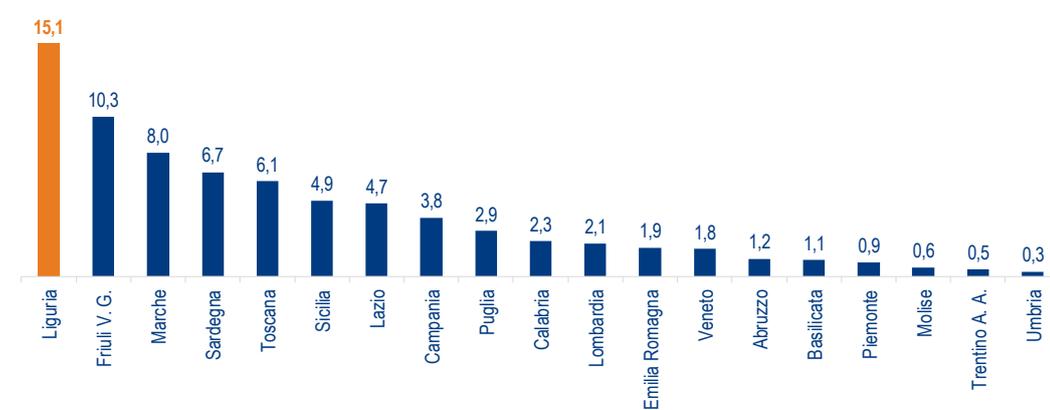
43. Le quattro Province liguri risultano **tra le prime 10 in Italia per contributo dell’Economia del Mare** sia in termini di incidenza di valore aggiunto generato nel settore sul totale provinciale che di quota di occupati impiegati nel comparto (fa eccezione la Provincia di Imperia che si classifica tra le prime 10 solo con riferimento al valore aggiunto e non agli occupati).

<sup>6</sup> Gli ambiti che connotano un territorio come *leader* nella *Maritime Economy* sono stato oggetto di specifico approfondimento del ciclo di lavoro 2017/2018 dell’iniziativa “Liguria 2022”. Per approfondimenti si rimanda al Rapporto Strategico 2018, pubblicato sul sito: <http://eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022/>.



**Figura 3.** Le prime 10 Province italiane per incidenza dell’Economia del Mare sul tessuto imprenditoriale (valori in percentuale del totale), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2020

44. Solo a Genova sono localizzate più di 7.400 imprese operanti nell’Economia del Mare (per un totale di 46.100 occupati), che generano un valore aggiunto di circa 3,5 miliardi di Euro, con un moltiplicatore economico di 2,8 (vs. moltiplicatore nazionale dell’Economia del Mare di 1,9). Uno dei comparti dell’Economia del Mare in cui la Liguria compete a livello nazionale e internazionale è la cantieristica. La Liguria è al **1° posto in Italia per contributo delle imprese della cantieristica** – 15,1 aziende del settore ogni 1.000 imprese manifatturiere – con rilevanti ricadute sul territorio (quasi 400 milioni di Euro prodotti dalle imprese della cantieristica e 2.014 addetti diretti)<sup>7</sup>.



**Figura 4.** Numero di imprese della cantieristica (ogni 1.000 imprese manifatturiere), Regioni italiane, 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Assoport, 2020

45. Inoltre, il valore dell’*export* della cantieristica rappresenta il 3,7% della quota complessiva di *export* del settore manifatturiero, un risultato che fa della Liguria la **2° Regione esportatrice della cantieristica navica nel 2018** (l’Italia è il 1° esportatore mondiale della cantieristica navica con il 16,6% di *export* globale)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Non si considera l’impatto indiretto e indotto.

<sup>8</sup> Nel primo trimestre del 2019 i cantieri navali italiani hanno conquistato il terzo posto nella classifica globale per numero di contratti incassati in rapporto alla stazza lorda compensata, l’unità di misura

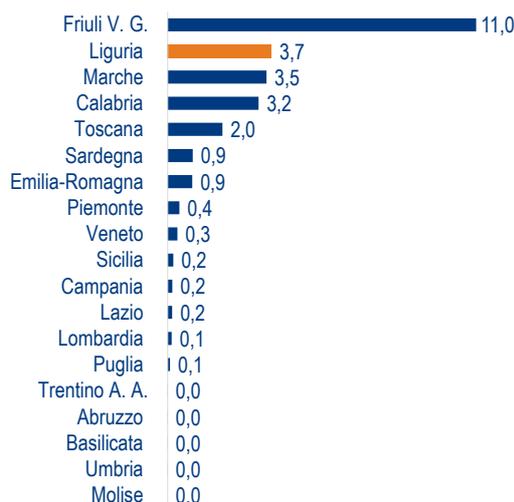


Figura 5. Export della cantieristica (percentuale sul totale della manifattura), Regioni italiane 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Assoporti, 2020

46. Il posizionamento di primo piano della Liguria nella cantieristica, contribuisce a **consolidare il ruolo dell'Italia come leader europeo nella produzione di navi e imbarcazioni**, con il maggior numero di imprese attive nel settore (quasi 1.300), che rappresentano il 15,4% del totale europeo. Il nostro Paese, in particolare, si conferma **leader nel mondo per produzione di yacht e superyacht**, con 268 superyacht in costruzione nel 2019 su un totale di 621 (43,2% della quota totale di ordini globali)<sup>9</sup>.

47. La classifica relativa agli ordini di unità oltre i 24 metri vede 7 cantieri italiani tra i primi 20. Inoltre, secondo i dati dell'Ufficio Studi di UCINA Confindustria Nautica relativi all'analisi del comparto superyacht, il valore della produzione italiana nel 2018 risulta essere cresciuto del 78,5% rispetto al 2010<sup>10</sup>.

Un ulteriore dato che testimonia la leadership italiana nel settore riguarda l'export, che segue lo stesso trend della produzione, registrando una crescita del 101,4% rispetto al 2010 e raddoppiando, dunque, il fatturato. Parallelamente all'industria di produzione, l'Italia si afferma come principale player nel mercato del **Refit&Repair**. Con il 24% del totale, è il 1° Paese a livello mondiale per numero di interventi di riparazione su yacht di lunghezza superiore a 40 metri nel biennio 2017-2018.

48. Con riferimento alla produzione navale, inoltre, **le aziende nelle prime tre posizioni per ordini di unità di grandi dimensioni hanno sede in Liguria** (Azimut-Benetti, Ferretti Group, Sanlorenzo). Queste ultime, da sole, coprono il 22,5% degli ordini globali. Genova può contare ben 44 imprese leader del settore, associate nel cluster "Genova for yachting".

---

internazionale che offre un parametro comune per riflettere la produzione commerciale dell'attività cantieristica mediando volume, capacità di carico e investimenti nella produzione della nave.

<sup>9</sup> Fonte: Global Order Book 2020.

<sup>10</sup> Fonte: La Nautica in Cifre, 2019.

49. In generale, i cantieri liguri si distinguono sia per la grande qualità delle lavorazioni sia per una spiccata propensione all'innovazione. In Liguria – in particolare a La Spezia – si producono anche unità militari di superficie e sommergibili, navi a tecnologia duale e componentistica navale.
50. La Provincia della Spezia contribuisce a supportare l'immagine del *Made in Italy* nel mondo attraverso la produzione di *yacht* e *megayacht*. Si tratta della **1° Provincia in Italia per incidenza del numero di aziende di produzione di navi e imbarcazioni** sul totale della manifattura (pari al **5%** delle imprese manifatturiere della Provincia). La Spezia è inoltre la Provincia ligure con la **maggior quota di export derivante da produzione di navi e imbarcazioni** sul totale della manifattura (18,5% vs. 9,4% in Liguria), con un particolare focus in ambito Difesa & Sicurezza.

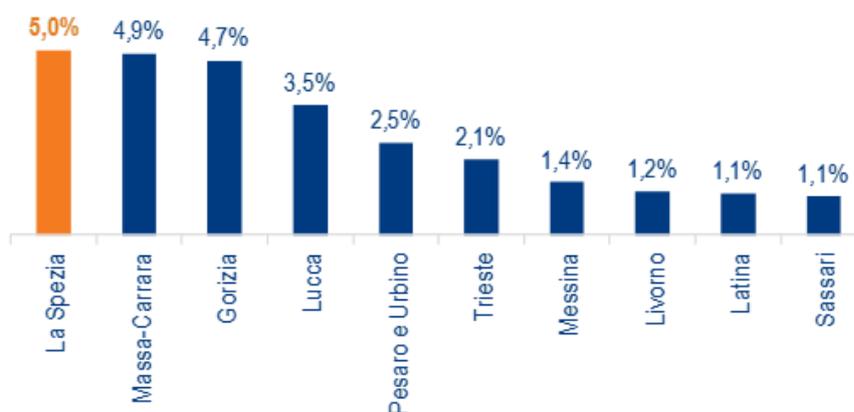


Figura 6. Prime 10 Province italiane per incidenza di aziende di produzione di navi e imbarcazioni sul totale della manifattura (valori %), 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

## Il polo marittimo della Spezia

La specializzazione produttiva di La Spezia nel segmento di *yacht* e *megayacht* è supportata dalla presenza del **Polo Universitario G. Marconi**, coordinato e gestito da Promostudi La Spezia per l'Università degli Studi di Genova. Si tratta di un'eccellenza del sistema della ricerca, della formazione e dell'innovazione, che risponde alle richieste di innovazione e alle esigenze delle aziende del territorio fornendo corsi di Laurea Triennale e Magistrale altamente specializzati (Ingegneria meccanica e nautica, Design navale e *Yatch design*).

Inoltre, a La Spezia, va tradizionalmente in onda **Seafuture**<sup>1</sup>, una fiera internazionale promossa dalla Marina Militare e dal Cluster Tecnologico Nazionale "Blue Italian Growth" in collaborazione con importanti aziende del settore della Difesa come **Leonardo**, dedicata all'esplorazione delle migliori tecnologie marittime con applicazione duale. All'edizione 2018 hanno partecipato quasi 180 aziende espositrici e oltre **6.000 partecipanti**, oltre che **42 delegazioni straniere**. L'edizione 2020 è stata cancellata. A testimonianza dell'importanza del comparto per l'economia spezzina si segnala inoltre il progetto "**Miglio Blu per la Nautica**", un investimento su un tratto stradale di circa 1 miglio di lunghezza, in cui si concentrano le **maggiori eccellenze della nautica mondiali** (4 dei primi 5 cantieri italiani, di cui i primi tre occupano anche le prime 3 posizioni mondiali per produzione di *yacht* e *megayacht*), **enti di ricerca internazionali** (NATO con il CMRE e il Centro di Supporto e Sperimentazione Navale e il CSSN della Marina Militare), il porto turistico Lotti (si veda il Capitolo 6).

(1) L'edizione di giugno 2020 è stata posticipata a causa dell'emergenza COVID-19.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Salone Nautico, Genoa Shipping Week e Regione Liguria, 2020

## Sistema portuale e della logistica

51. Il sistema portuale ligure nel suo complesso, genera un valore aggiunto di 5,3 miliardi di Euro, superiore a quello di Londra, che conta 43.000 occupati nell'Economia del Mare e un valore aggiunto prodotto di circa 4 miliardi<sup>11</sup>.



Figura 7. Performance dei porti liguri secondo movimento merci e passeggeri crocieristici, 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020

In particolare, con 4,2 milioni di TEU movimentati, quello ligure è il **sistema portuale più importante del Paese** e si posiziona nelle prime quindici posizioni a livello europeo.

<sup>11</sup> Port of London Authority, 2018.

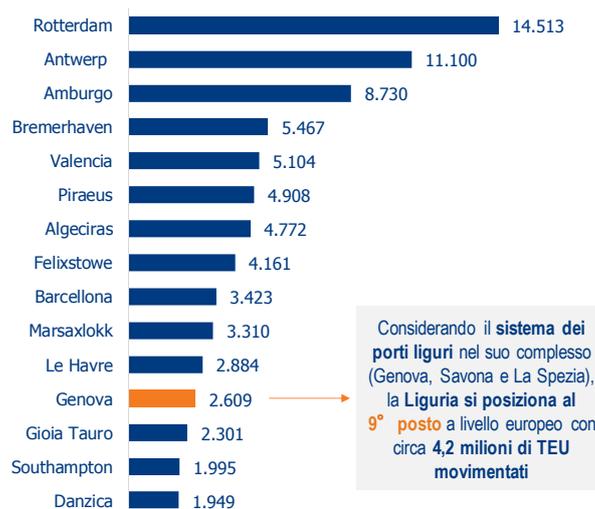


Figura 8. Posizionamento dei porti liguri su alcuni indicatori selezionati (valori %), ultimo anno disponibile. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie internazionali, 2020

52. In totale, la Liguria attrae il 51,1% del totale TEU movimentati a livello nazionale<sup>12</sup>, per un totale di oltre 54,5 milioni di tonnellate, che arrivano a 84,9 milioni se si contano anche rinfuse liquide e solide<sup>13</sup>.

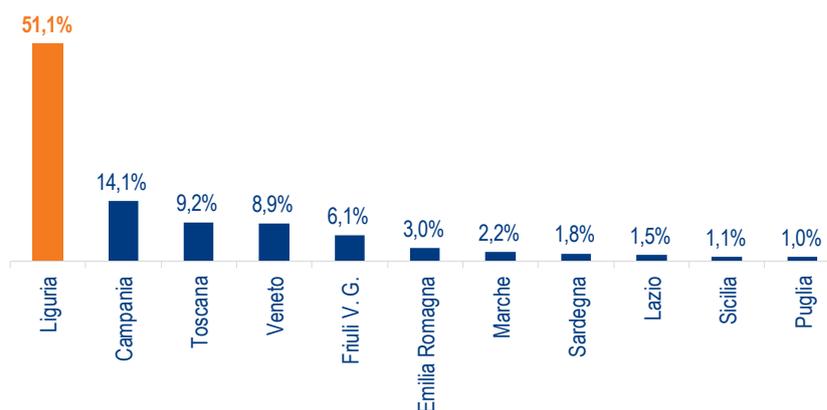


Figura 9. TEU movimentati escludendo il *transhipment* (percentuale su totale nazionale), per Regioni italiane, 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020

53. Un grande contributo deriva, in particolare, dal porto di Genova che nel panorama nazionale ed europeo, è il **2° porto italiano per tonnellate di merci movimentate** (52,8 milioni, l'11,0% del totale nazionale) dopo Trieste (61,9 milioni, circa il 12,9% del totale nazionale); con 2,7 milioni di TEU movimentati nel 2019 (24,8% del totale italiano) si classifica come **1° porto italiano per traffico di container** e 12° in Europa.

<sup>12</sup> Se si includono i trasbordi tale quota scende al 39,2%.

<sup>13</sup> Si noti che i valori associati alla Liguria comprendono anche il porto di Marina di Carrara. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018.

54. Oltre alla gestione del cargo, la logistica portuale della Regione ottiene un ottimo posizionamento anche sul fronte delle movimentazioni di passeggeri: la Liguria è al terzo posto in Italia per totale passeggeri traghetto movimentati (2.528.991 nel 2019) e si classifica **2° Regione italiana per numero di crocieristi** (2,6 milioni di passeggeri, circa il 22,1% del totale nazionale), con una crescita del 13,3% nel 2019 rispetto al 2018. La Liguria risulta di poco inferiore al Lazio con 2,4 milioni di passeggeri.

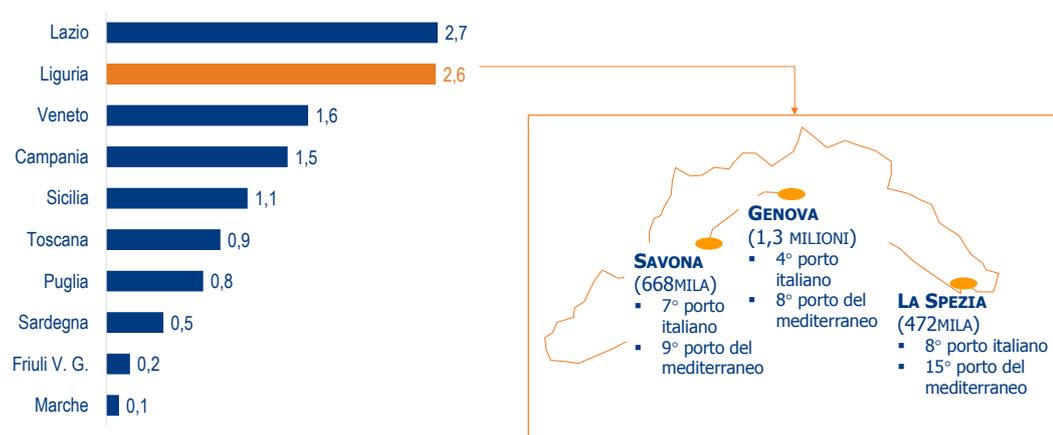
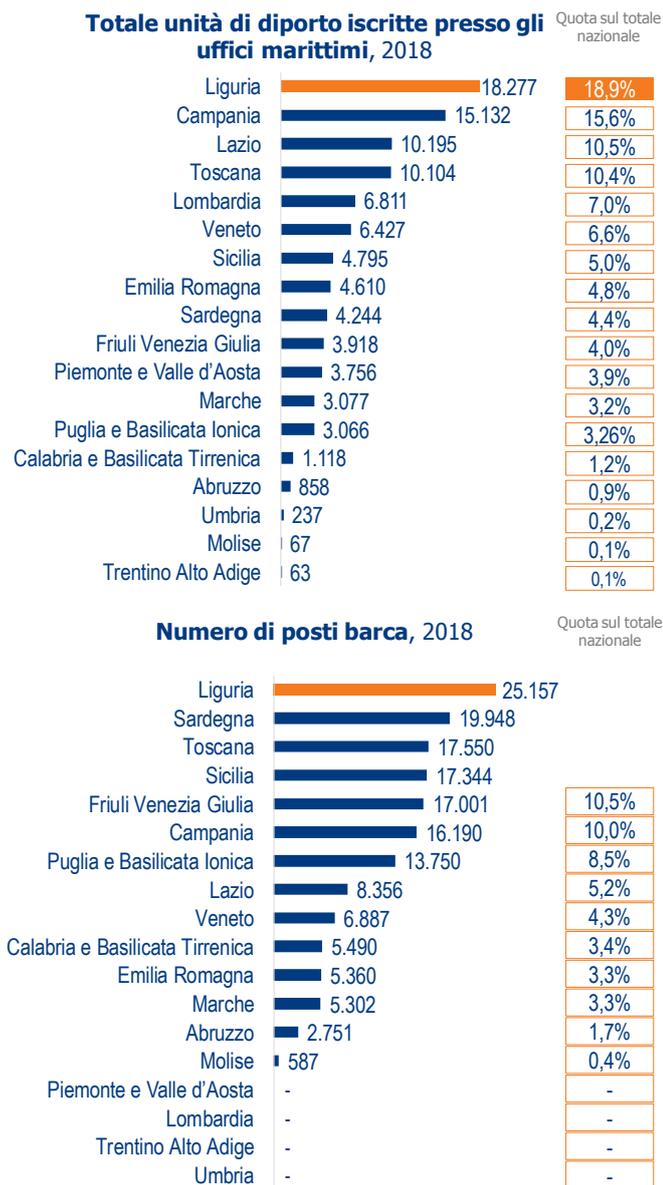


Figura 10. Numero di crocieristi movimentati nei principali porti italiani (valori assoluti), 2019 (grafico a sinistra) e confronto tra i porti liguri (figura a destra), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020

55. La “cultura nautica” del territorio è confermata anche dall’elevata ricettività di barche (quanti porti, marina, approdi turistici e ormeggi sono a disposizione dei diportisti nazionali e internazionali). Anche **nel comparto della nautica da diporto la Liguria conferma la propria leadership**: con più di 18.200 unità di diporto iscritte presso gli uffici marittimi e 23.157 posti barca, la Liguria si posiziona al **1° posto** in Italia. Inoltre, è interessante anche osservare l’incidenza dei posti barca destinati alle unità di dimensioni maggiori (lunghezza superiore a 24 m) nelle prime 10 Regioni, in cui la Liguria si posiziona nuovamente al **1° posto**, con 1.375 posti barca, seguita da Campania (494) e Sardegna (475).



**Figura 11.** Totale unità di diporto iscritte presso gli uffici marittimi (valori assoluti e quota % sul totale nazionale), 2018 (grafico a sinistra) e Numero di posti barca (valori assoluti e quota % sul totale nazionale), 2018 (grafico a destra). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2020

56. Coerentemente con questo posizionamento, anche nel campo specifico delle Assicurazioni Marittime la Liguria presenta una *leadership* storica, grazie alla presenza a Genova di direzioni operative di tutte le 6 compagnie di assicurazioni marittime italiane di merci (Generali, SIAT, Swiss Re, AXA, Neon, Mediterranea Underwriting). Nel 2017 il 57% dei premi corpi assunti da assicuratori con base a Genova, inclusi gli affari provenienti dall'estero, sono stati assunti da *broker* genovesi. Inoltre, con circa 10.000 operazioni portuali annuali, Genova – dopo Civitavecchia – **contribuisce al 25% di tutta la fiscalità entrante nei porti italiani** (pari a circa 6 miliardi di Euro).

## Formazione, Innovazione e Ricerca

57. La Liguria ha una consolidata *expertise* in ambito di ricerca e formazione marittima. L'Università di Genova, in particolare:
- offre l'**unica laurea magistrale in “Economia e management marittimo portuale”** e il *master* in “Assicurazioni marittime e dei trasporti”;
  - è presente su tutto il territorio regionale con poli didattici a Savona, Imperia e La Spezia, tra cui il Polo G. Marconi con specializzazione in ambito navale, già presentato nel paragrafo dedicato al sistema produttivo e della cantieristica.

### Il posizionamento dell'Università di Genova nel campo della *maritime research*

L'Università di Genova è presente nelle classifiche internazionali delle più referenziate Università con una specializzazione in *maritime research*. In particolare, lo studio "Top 50 authors, affiliations and countries in maritime research", pubblicato su una rivista accademica della Hong Kong Polytechnic University, posiziona l'**Università di Genova nella top 10 mondiale**.

Lo studio analizza la produzione scientifica di cinquanta università del mondo tra il 2000 e il 2015 in tema di trasporto marittimo. In questo studio l'Università di Genova è al **7° posto per numero di pubblicazioni** afferenti ai docenti affiliati e al **10° per “impact factor”**, cioè numero di citazioni ricevute da un articolo nei due anni successivi alla pubblicazione. Lo studio colloca inoltre l'Università di Genova tra le “scuole competitive per gli studenti in cerca di alta formazione” nel settore dell'economia marittima al pari di atenei e centri di ricerca di città con una visibilità internazionale e una forza logistico-portuale rilevante.

I competitori dell'Università di Genova sono Istituzioni come il Politecnico di Hong Kong, la National University di Singapore, le Università di Anversa, Plymouth, Rotterdam e il Politecnico di Delft.

Fonte: “Top 50 authors, affiliations, and countries in maritime research”, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 2018

58. Con riferimento alle ricadute concrete degli investimenti in innovazione e ricerca in ambito marittimo per il territorio si segnala il progetto Vado Gateway che nel dicembre 2019 ha reso Savona il **1° porto italiano con varchi totalmente automatizzati**. I *container* in entrata nel Vado Gateway sono monitorati in remoto e le informazioni raccolte vengono inviate direttamente al sistema operativo del *terminal*. Con l'obiettivo di veicolare il 40% dell'intero traffico su rete ferroviaria, il *terminal* ha una capacità massima di circa 900 mila TEU all'anno e si inquadra come un *hub* di riferimento per le movimentazioni commerciali italiane, europee e internazionali. Grazie al suo sistema automatizzato e altamente tecnologico, il nuovo *terminal* Vado Gateway genererà importanti impatti positivi per il territorio: a pieno regime potrà contare su una banchina lunga 700 metri, fondali profondi oltre 16 metri e banchine di 4,5 metri sopra il livello del mare, permettendo di accogliere ed operare le grandi navi di ultima generazione (ULCS – *Ultra large container ships*).
59. La Regione è inoltre impegnata nell'organizzazione periodica di **eventi di rilievo internazionale dedicati all'Economia del Mare**. Oltre al Seafuture segnalato prima – che si svolge a La Spezia – si menzionano di seguito alcuni esempi tra cui il Salone Nautico Internazionale e la Genoa Shipping Week, che attraggono ogni anno esponenti della *business community*, appassionati ed esperti del settore.

### Alcuni dei principali eventi internazionali dedicati all'Economia del Mare in Liguria

Il **Salone Nautico Internazionale** è considerato il più importante Salone del Mediterraneo e una delle più importanti fiere dedicate alla nautica a livello internazionale. L'edizione 2019 ha registrato 986 espositori e 188 mila visitatori, di cui oltre 57 mila internazionali, con più del 58% delle nuove partecipazioni e il 26% dei giornalisti provenienti dall'estero. Giunto alla **60esima edizione**, ogni anno unisce appassionati e visitatori a espositori e esperti del settore, offrendo opportunità di approfondimento delle principali innovazioni della filiera attraverso convegni istituzionale e incontri tra gli operatori.

La **Genoa Shipping Week**, giunta alla quinta edizione, si svolge a Genova ogni due anni in virtù del suo posizionamento come capitale dello *shipping* a livello italiano. Riunendo oltre 5 mila ospiti provenienti da 52 nazioni diverse, costituisce un'opportunità di incontro per i *manager* del settore e offre visibilità internazionale alle competenze regionali. Inoltre, lo **Shibrokers and Shipagents Dinner** è uno degli eventi di riferimento nel panorama mondiale della logistica e della portualità. Ogni due anni questa manifestazione concentra a Genova, capitale dello *shipping* italiano, i rappresentanti del comparto marittimo internazionale per un'intera settimana, creando opportunità di incontro per i *manager* del settore. La scorsa edizione ha visto la partecipazione di oltre 3000 operatori del settore provenienti da 52 Paesi, in rappresentanza di 1250 aziende, 66 sponsor e quasi 7000 mq di location allestiti.

*Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Salone Nautico, Genoa Shipping Week e Regione Liguria, 2020*

60. Genova ospita, inoltre, il **Centro Italiano di ricerca sulla Logistica Integrata (CIELI)**<sup>14</sup> – uno dei due centri di eccellenza riconosciuti dal MIUR – mentre La Spezia ospita il **CMRE (Centre for Maritime Research and Experimentation)** della NATO che, attraverso il contributo di ricercatori e ingegneri provenienti da tutto il mondo e *partnership* con la *business community*, sviluppa progetti a supporto della difesa in ambiente marittimo.

### Il Centre for Maritime Research and Experimentation (CMRE) della NATO

Il CMRE è un organo esecutivo dell'Organizzazione scientifica e tecnologica della NATO oltre che una struttura di **ricerca e sperimentazione scientifica** di livello mondiale, che organizza e conduce ricerca scientifica e sviluppo tecnologico, incentrato sul settore marittimo, offrendo scienza innovativa e testata sul campo e soluzioni tecnologiche (S&T) per rispondere alle esigenze di difesa e sicurezza. Con oltre 50 anni di esperienza, il Centro fornisce nuove tecnologie che consentono l'accesso a **sistemi senza pilota e a sistemi intelligenti autonomi** che hanno la capacità di rilevare, comprendere, prevedere, comunicare, pianificare, prendere decisioni e intraprendere azioni appropriate per rispondere alle criticità e affrontare efficacemente le sfide. Inoltre, offre alle aziende del settore l'opportunità di collaborare a programmi marittimi e congiunti per sostenere l'acquisizione, migliorare l'interoperabilità e prepararsi per le evoluzioni future.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

---

<sup>14</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda alla prima edizione (2017) del Rapporto Strategico “Liguria 2022”, disponibile sul sito [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu).

## TURISMO, QUALITÀ DELLA VITA E SOSTENIBILITÀ

### Gli assi portanti del turismo in Liguria tra sostenibilità e crescita

61. Tutti i territori del mondo stanno vivendo una fase di sfide competitive crescenti, che stanno mettendo sotto pressione i fattori di vantaggio competitivo consolidati nel tempo. Di questo ne risentono, con intensità e modalità differenti, i vari settori economici, compresi quelli tradizionalmente di “punta” per le Regioni italiane, come il turismo che, peraltro, nel 2020 è uno dei settori maggiormente colpiti dagli impatti del COVID-19.
62. Le motivazioni che connotano il turismo come opportunità di crescita sono diverse:
- È una formidabile **leva di sviluppo e di ricchezza**. Nel mondo, nel 2018, vi sono stati oltre 1,4 miliardi di arrivi internazionali (erano 674 milioni nel 2000) con un contributo del 10% al PIL mondiale.



Figura 12. Arrivi di turisti nel mondo (valori in miliardi), 2009-2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank, 2020

- È una delle **prime industrie del nostro Paese**. Contribuisce per oltre l’11% del PIL, occupa oltre 2,8 milioni di lavoratori e ha un alto coefficiente di attivazione economica: 1 Euro di spesa turistica = 2 Euro di PIL indotto.



Figura 13. Moltiplicatore economico della spesa turistica. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

- È un **fenomeno sempre più di “massa”** (al 2030 si prevedono circa 2 miliardi di viaggiatori nel mondo), anche se esposto – più di altri comparti – alle conseguenze legate a fenomeni contingenti e non prevedibili, come recentemente dimostrato dall’emergenza COVID-19, che sta ridisegnando i confini geopolitici del mondo, con effetti pervasivi sugli spostamenti delle persone.

- **È in profonda trasformazione (sia la domanda che l'offerta).** Il *mix* sociale ed etnico dei turisti è in continua evoluzione, sempre più cambia il *mix* delle destinazioni, sempre più cambiano le modalità organizzative e l'offerta da parte degli operatori turistici che seguono la trasformazione di un pubblico di viaggiatori con esigenze sempre più varie. Inoltre, l'industria turistica, da attività essenzialmente di servizio, sta diventando sempre più un settore che richiede alte tecnologie e complesse metodologie; si pensi solamente alla mole di dati che è possibile analizzare e su cui costruire strategie di *business* mirate e targettizzate. Questa capacità diventerà sempre più un fattore critico di successo anche per le aziende della filiera turistica.
- È sempre più impattato da una **attenzione crescente verso la sostenibilità.**



Figura 14. I cambiamenti strutturali che stanno interessando il turismo a fronte dell'attenzione crescente verso la sostenibilità. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

63. All'interno del contesto ligure il turismo assume un ruolo strategico in termini di supporto alla competitività. La Liguria è **3° Regione italiana per spesa dei viaggiatori stranieri** per abitante (1.556 Euro), con una crescita del 5,7% tra il 2018 e il 2019.

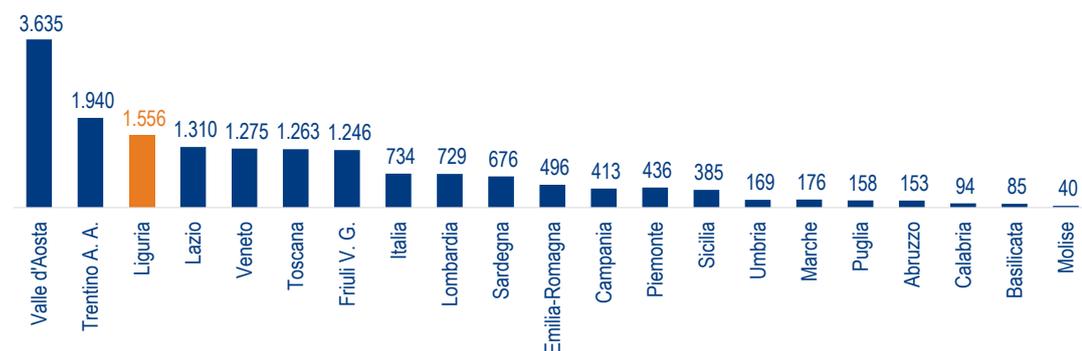
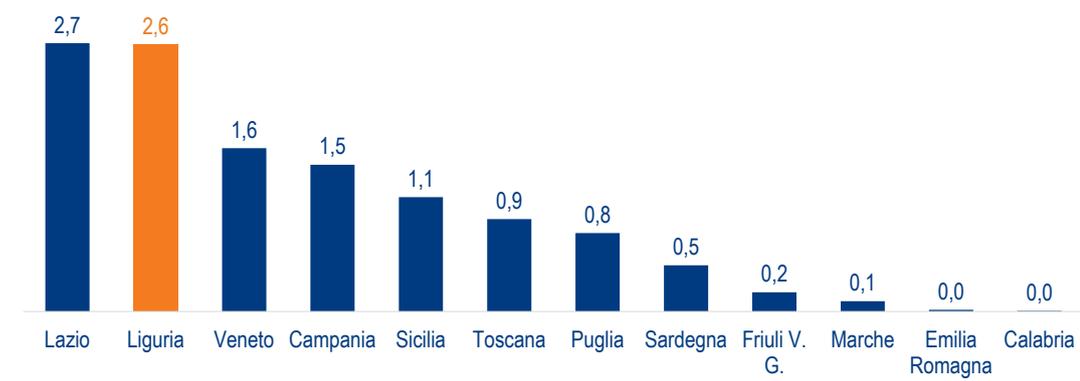


Figura 15. Spesa dei viaggiatori stranieri (valori in € per abitante), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2020

Si tratta, infatti, della **3° Regione per arrivi di turisti stranieri** per abitante (6.000) e quinta per pernottamenti di viaggiatori stranieri per abitante (16.900), rispettivamente +1,4% e +5,7% tra il 2018 e il 2019. Inoltre, la Liguria è **2°**

**Regione italiane per numero di crocieristi** movimentati nel 2019 (oltre 2,6 milioni di persone).



**Figura 16.** Numero di crocieristi nelle Regioni italiane (valori in milioni), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020

64. La Liguria conta **il maggior numero di comuni con spiagge bandiere blu** (30 nel 2019 vs. 27 nel 2018) per un totale di 64 spiagge con il titolo (16,8% del totale nazionale). Inoltre, è la **2° Regione per km di coste protette** (132), subito dopo la Sicilia (208).



**Figura 17.** Prime tre Regioni italiane per numero di comuni con spiagge bandiere blu, 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Legambiente, 2020

65. Dal punto di vista della promozione turistica, oltre al mare, la Liguria offre un ricco patrimonio culturale. È infatti la **1° Regione italiana per densità di risorse del patrimonio culturale**. In media in ogni km<sup>2</sup> del territorio ligure si possono ammirare tre testimonianze archeologiche, architettoniche e/o museali (Veneto, Lazio e Toscana ne contano 1 ogni km<sup>2</sup>). Bisogna poi considerare la varietà di questo patrimonio, che spazia dall’Acquario di Genova – primo in Europa per specie animali – e i Palazzi Rolli a Genova, patrimonio UNESCO. Negli ultimi 5 anni il numero di visitatori è più che raddoppiato (con un incremento del 140%, secondo in Italia solo alla Calabria).
66. Parallelamente la Liguria sta investendo molto per **affermarsi nell’ambito del turismo outdoor**. In particolare, l’Appennino ligure si configura come una meta ideale per chi vuole unire turismo, qualità gastronomica e sport all’aria aperta. Si può ad esempio citare il neonato “Sentiero Ligure” da 600 km, percorso per il *trekking* collegato al cammino di Santiago e alla Via Francigena, che si va ad aggiungere ai 400 km dell’Alta via dei Monti Liguri. Negli ultimi dieci anni la **rete**

**di piste ciclabili** presente nella Regione è stata estesa di quasi il 70%<sup>15</sup>, con anche la creazione della prima rete ciclabile ligure fuoristrada completamente dedicata a *mountain bike e freeride*.

67. Inoltre, il territorio si configura come una **terra di eventi e di intrattenimento**. Ogni anno ospita a Sanremo il “Festival della Canzone Italiana”, il più importante festival italiano di musica, giunto nel 2020 alla sua 68esima edizione. Il Festival, ogni anno, è seguito da più di 10 milioni di spettatori e rappresenta uno dei pilastri della odierna scena culturale italiana. A Nervi durante la primavera si tiene “Euroflora”, una delle più prestigiose *floralies* europee, con 6.500 espositori floreali e 300mila visitatori. La riviera ligure si è candidata come Comunità Europea dello Sport 2020 mentre Genova si è candidata come Città Europea dello Sport 2023. La Liguria punta quindi ad ospitare eventi sportivi di respiro internazionale, che andrebbero ad aggiungersi alle manifestazioni già presenti in città come la Coppa Davis e la Milano-Sanremo.
68. Infine, tra i maggiori fattori di attrattività turistica si cita il patrimonio enogastronomico del territorio. La Liguria vanta infatti **300 primati enogastronomici** riconosciuti da Coldiretti (più di Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna). Tra tutte le eccellenze merita una menzione speciale il pesto al mortaio che potrebbe diventare il secondo alimento in Italia, dopo la pizza e il nono al mondo<sup>16</sup>, riconosciuto come “patrimonio immateriale dell’Umanità – UNESCO”. La Regione è **1° in Italia per rapporto sagre/abitanti**, ed è **2° per concentrazione di bar e ristoranti** (circa 4 ogni 1.000 abitanti). Questa ricchezza alimentare e attenzione alla qualità del cibo, riconosciute dalla società italiana di nutrizione umana (SINU) come miglior esempio di dieta mediterranea, è uno dei fattori che rende i cittadini liguri tra i più sani e longevi del Paese.
69. Tutto ciò premesso, il turismo ha (e avrà sempre più) un impatto sociale, economico, tecnologico e culturale enorme in tutti i territori. A fronte di ciò, le emergenze sanitarie ma anche le evoluzioni radicali che stanno modificando le abitudini e le esigenze dei turisti nel mondo, richiedono interventi di ripensamento del sistema di offerta. Grazie al posizionamento tra le prime Regioni italiane sugli indicatori turistici e alla caratteristica iconica di molte località, la Liguria si presta in modo ottimale ad essere un **territorio dove sperimentare nuovi servizi e investire nel potenziamento e nella diversificazione dell’offerta turistica**.
70. In particolare, la principale sfida per il settore turistico e tutti gli operatori riguarda la sostenibilità. Tale cambiamento coinvolge prima di tutto le abitudini e le **scelte di consumo del bene “turismo”**, che spaziano da preferenze di mobilità dei viaggiatori sempre più diversificate tra vettori e a più basso impatto, all’affermarsi di “esperienze” in chiave sostenibile (es. culture e cibi locali). Parallelamente, l’offerta turistica è influenzata da alcune tendenze che coinvolgono anche altre filiere, come quella del *Food&Beverage* che, ad esempio, sviluppa un’offerta

---

<sup>15</sup> Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Centro Ricerche Continental, 2018.

<sup>16</sup> Cucina messicana, Dieta mediterranea, Keskek turco, Cucina francese, Washoku giapponese, Kimchi della Corea del Sud, Birra belga, fonte UNESCO.

enogastronomica sempre più orientata verso produzioni locali, kmo, bio, ecc.). Inoltre, aumenta la richiesta da parte dei viaggiatori di una gestione delle presenze turistiche nelle mete principali che **limiti i fenomeni di overtourism**.

71. Le mutate richieste dei viaggiatori impongono quindi l'intervento da parte delle Istituzioni locali incaricate a gestire il fenomeno turistico e dei referenti delle strutture volto a: promuovere la creazione di infrastrutture turistiche improntate a un minor consumo del suolo e bioedilizia; intervenire sulle dotazioni dell'offerta di servizi alberghiera (es. riduzione della plastica); modernizzare i mezzi di trasporto (in favore di opzioni meno inquinanti), anche nel settore dell'Economia del Mare; investire in formazione di professionalità per la gestione della sostenibilità nel turismo nel medio-lungo periodo.

Tutte le Province della Liguria si stanno muovendo in tal senso attraverso il lancio di progetti che riguardano specificatamente l'ambito della Sostenibilità.

<p style="text-align: center;"><b>Provincia di Savona</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetto "SUSHI" (Sustainable Historic City District)</li> <li>▪ Progetto "Plastic free"</li> <li>▪ Progetto "Smart Energy Building"</li> <li>▪ Progetto "ERMES"</li> <li>▪ 1° città in Europa a ottenere la certificazione Gold di LEED for cities</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Provincia di Genova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetto "Bunker Low Sulphur" di Esso</li> <li>▪ Interventi di riqualificazione del <i>Waterfront</i> di Levante</li> <li>▪ Contratto siglato tra la multinazionale Nidec ASI e l'Autorità del Porto di Genova Voltri, per la realizzazione di un sistema avanzato di elettrificazione delle banchine</li> <li>▪ Progetto di rigenerazione dell'area del Ponte basato su energia pulita, percorsi ciclo-pedonali e biodiversità</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Provincia di Imperia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100% dell'energia prodotta da fonti rinnovabili*</li> <li>▪ 1° Provincia ligure per potenza installata di solare termico e fotovoltaico su edifici pubblici</li> <li>▪ Numerosi eventi sul territorio dedicati all'educazione alla mobilità sostenibile all'interno del Progetto "Interreg Alcotra EDU-MOB"</li> </ul> <p><small>(*) Per fonti rinnovabili si intende la fonte idroelettrica (al netto dei pompaggi), eolica, fotovoltaica, geotermoelettrica e biomasse (inclusa la parte dei rifiuti non biodegradabili)</small></p>	<p style="text-align: center;"><b>Provincia della Spezia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetto Consip "Servizio Luce 4" per favorire interventi di efficientamento energetico e riqualificazione di tutti gli impianti</li> <li>▪ Progetto Piattaforma "PELL" (<i>Public Energy Living Lab</i>)</li> <li>▪ Riconversione a turbogas della centrale Enel "Eugenio Montale"</li> </ul>

**Figura 18.** I principali progetti di sostenibilità lanciati nelle Province liguri. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

72. Con riferimento al tema della sostenibilità si segnalano, in particolare, gli ottimi risultati conseguiti da Savona che nel 2018 è stata la prima città in Europa a ricevere la certificazione **LEED for Cities** del Green Building Council statunitense (USGBC), l'organizzazione che certifica i progetti LEED a livello globale. In particolare, Savona ha ottenuto il livello Gold del programma. LEED for Cities è un sistema di certificazione valuta le città su 14 parametri, tra cui l'energia, i rifiuti, l'acqua, i trasporti, l'istruzione, la salute, la sicurezza e l'equità sociale. La certificazione si occupa della pianificazione, della crescita e degli interventi di sviluppo delle città, con l'obiettivo di migliorare la vita dei cittadini. Il programma combina la sostenibilità ambientale e gli aspetti di benessere sociale con le analisi a livello comunale, facendo riferimento al protocollo LEED, il sistema di certificazione più diffuso al mondo per i *green building*.
73. La politica energetica di Savona prende spunto dal modello virtuoso dal Campus universitario di Savona dell'Università di Genova, che ha sviluppato la **Smart Polygeneration Microgrid** (SPM) in combinazione con lo Smart Energy Building, un sistema intelligente in grado di gestire in modo efficiente l'energia

prodotta internamente, bilanciando generazione e carichi, con conseguenti risparmi economici e riducendo l'impatto ambientale dal punto di vista delle emissioni.

74. Anche Imperia è protagonista di alcuni interventi in ambito sostenibilità che possono diventare delle *best practice* nazionali, come ad esempio l'Ecovillaggio di Torri Superiore.

#### Il caso dell'Ecovillaggio di Torri Superiore

Il villaggio medievale di Torri Superiore è un borgo medievale originario del XIII. È considerato un piccolo gioiello di architettura popolare situato ai piedi delle Alpi Liguri, a pochi chilometri dal Mar Mediterraneo e dal confine francese, vicino alla città costiera di Ventimiglia.

Anche grazie alla sua complessa struttura, simile a una fortezza o un labirinto arroccato sulla montagna, Torri Superiore ha avviato un processo di restauro orientato verso la sostenibilità con la finalità di valorizzarne le potenzialità turistiche. Il villaggio è stato infatti **restaurato** ed è ora aperto all'**ecoturismo**, **percorsi, incontri e programmi di educazione ambientale** ed offre una **struttura ricettiva** per soggiorni e vacanze. Ad oggi, il villaggio è strutturato in tre corpi principali con più di 160 stanze, tutte collegate tra loro, oltre a un'ampia sala per convegni ed attività culturali.

Fonte: rielaborazione *The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

75. Il futuro del turismo, tuttavia, dipende anche dalla definizione di un **piano di rilancio che traguardi l'attuale gestione dell'emergenza sanitaria in corso**, indicando delle azioni che diano slancio al settore nei prossimi anni. In Italia, il settore del turismo vale in totale 146 miliardi di Euro (13% del PIL), generati da una filiera di 216.000 esercizi ricettivi e 12.000 agenzie di viaggio. A seconda della durata dell'epidemia, le imprese della filiera potrebbero perdere tra i 33 e i 73 miliardi di fatturato nel 2020-21, con impatti molto diversificati a livello regionale. In particolare, a livello territoriale, la Liguria risulta essere **la Regione più esposta nei settori della filiera in termini di incidenza sul fatturato complessivo (13,9%)<sup>17</sup>**.

## INNOVAZIONE E ALTA TECNOLOGIA

### Liguria: Regione di Vita e di Innovazione

76. La Liguria si presenta come una Regione **particolarmente dinamica** sul fronte della ricerca e innovazione. Per quel che riguarda il tessuto produttivo sono attivi sul territorio due Distretti Tecnologici, già approfonditi nelle precedenti edizioni del Rapporto Strategico "Liguria 2022": Distretto Ligure delle Tecnologie del Mare; Distretto Sistemi Intelligenti Integrati. Sono inoltre presenti **5 Poli di Innovazione**, con una specializzazione negli ambiti e competenze strategiche della visione "*Liguria: dal mare alla vita*": Polo Ligure delle Tecnologie del Mare e dell'Ambiente Marino; Polo dell'innovazione Energia, Ambiente e Sviluppo Sostenibile; Polo Ligure Scienze della Vita; System of Systems and Intelligent Automation (SOSIA); Tecnologie e Ricerca Avanzata Network Sicurezza Intermodalità nei Trasporti (TRANSIT). Questi ultimi sono definiti come **raggruppamenti di imprese indipendenti, startup, piccole, medie e**

<sup>17</sup> Fonte: Cerved Outlook, marzo 2020.

**grandi imprese e organismi di ricerca**, attivi in un particolare settore o ambito territoriale e destinati a stimolare l'attività innovativa incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso in comune di installazioni e lo scambio di conoscenze ed esperienze, nonché contribuendo in maniera effettiva al trasferimento di tecnologie, alla messa in rete ed alla diffusione delle informazioni tra le imprese che costituiscono il Polo.

77. La sola Genova ospita **9 laboratori del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)**<sup>18</sup> e può contare su una rete di aziende *high-tech* con più di 15.000 addetti. Il Gruppo Leonardo, ad esempio, impiega da solo quasi 1.800 dipendenti nel solo stabilimento di Genova per un totale di oltre 2.700 unità se si considerano anche gli stabilimenti nelle Province di Savona e La Spezia. Le competenze accumulate da questi *player* possono essere mappate e messe a sistema, al fine di sviluppare **progetti di resilienza territoriale** e monitoraggio ambientale a partenariato pubblico-privato, attraverso l'applicazione di tecnologie e strumenti innovativi a supporto della sicurezza e della salvaguardia dei cittadini (si veda il Capitolo 4).
78. Nel 2009, sempre a Genova, è stato strutturato il *network* di laboratori dell'**Istituto Italiano di Tecnologia (IIT)** in Italia e all'estero sino a contare, a dicembre 2019, 1.762 persone, di cui l'82% rappresenta personale scientifico e studenti di dottorato. La produzione di IIT vanta più di 13.000 pubblicazioni, oltre 170 progetti Europei e 41 progetti ERC (European Research Council) vinti, più di 900 titoli di brevetti attivi, 18 *startup* costituite e 26 in fase di lancio<sup>19</sup>.
79. Nel 2018, in Liguria, è nato il **progetto Lighthouse Plant**, il primo “impianto-faro” della strategia nazionale Industria 4.0<sup>20</sup> che farà da guida, a livello italiano, per lo sviluppo digitale del settore manifatturiero. Nel 2019, inoltre, è nato il **Centro di Competenza Start 4.0**, dedicato ai progetti per la protezione delle infrastrutture critiche.

---

<sup>18</sup> I nove laboratori del CNR sono dedicati a: scienze marine; studio delle macromolecole; sistemi intelligenti per l'automazione; matematica applicata e tecnologie informatiche; l'energia e interfasi; elettronica e ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni; tecnologie didattiche; ricerca sulla crescita economica sostenibile, dei materiali per l'elettronica ed il magnetismo.

<sup>19</sup> L'attività scientifica è stata ulteriormente rafforzata con la creazione di 11 centri di ricerca IIT nel territorio nazionale (a Torino, due a Milano, Trento, Roma, due a Pisa, Napoli, Lecce, Ferrara e Venezia) e due *outstation* all'estero (MIT ed Harvard negli USA) che, unitamente ai Laboratori Centrali di Genova, sviluppano i programmi di ricerca del piano strategico 2018-2023.

<sup>20</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda alla terza edizione del Rapporto Strategico “Liguria 2022” pubblicata sul sito *web*: <http://eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022/> e al Capitolo 5 di questo Rapporto Strategico, dedicato al progetto “Liguria 5.0”.

### Il Centro di Competenza “START4.0” di Genova

“Start 4.0” è il Centro di Competenza per la Sicurezza e l'Ottimizzazione delle Infrastrutture Strategiche, uno degli 8 centri ad alta specializzazione su tematiche Industria 4.0, istituiti dal Ministero dello Sviluppo Economico a partire dal 2017. Con una dotazione iniziale di circa 10 milioni di Euro, il centro si occupa di sicurezza nelle diverse declinazioni di **cybersecurity** per il sistema industriale, **safety** applicata al trasporto merci e alle infrastrutture e la **security** relativa alla movimentazione delle persone. Capofila del progetto – che ha visto riunire in associazione 13 grandi imprese, 20 PMI e numerosi soggetti istituzionali – è il **CNR**. I 5 domini settoriali su cui è impegnato Start 4.0 sono: **energia** (*cybersecurity* delle reti elettriche); **trasporti** (*Information security management* in ambito ferroviario e navale); **settore idrico** (soluzioni per *recovery* e monitoraggio degli invasi e della rete di distribuzione); **produzione** (digitalizzazione dei processi industriali e aumento del livello di maturità tecnologica del tessuto produttivo); **portualità** (sicurezza delle merci e delle persone, *data management* flussi correlati).

Start 4.0 si compone di **9 nodi infrastrutturali** e piattaforme messe a disposizione dai *partner* per svolgere attività di orientamento, soprattutto per le PMI, *training & research*, tra cui: il “**Lighthouse Plant**” di Ansaldo Energia; “**Smart Poligeneration Microgrid**” messo a disposizione da Università di Genova presso il *campus* di Savona; **laboratorio del DLTM** (Distretto Ligure delle Tecnologie Marine) con la sua infrastruttura di calcolo HPC e *Cloud Computing*; “**Shared Lab**”, il laboratorio di SIT, il distretto dei sistemi integrati; “**Scada Cyber**”, il laboratorio messo a punto da Leonardo, incentrato sul tema della sicurezza. È inoltre in corso la progettazione di una decima struttura, il “**Port 4.0 Laboratory**”. Si tratta di un *digital twin*, un “gemello digitale” del porto di Genova, dove poter sperimentare con *big data*, intelligenza artificiale e realtà aumentata, proprio le tematiche della sicurezza a 360 gradi.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

80. Anche Regione Liguria è attiva nell'**incentivare e supportare l'innovazione imprenditorialità**, grazie all'agenzia *in-house* FI.L.S.E. che è titolare di due incubatori di Impresa: Genova BIC, Campi Cornigliano; Savona BIC, Ex OMSAV.

All'interno di questi incubatori d'impresa si sviluppa un sistema integrato di servizi a costi competitivi che sostiene l'avvio e lo sviluppo d'impresa nei primi anni di attività. Al loro interno sono presenti spazi attrezzati dove è possibile avviare e sviluppare le proprie idee imprenditoriali: vengono offerti, inoltre, servizi logistici e di consulenza, assistenza, formazione e strumenti di finanza dedicata.

81. Come ulteriormente approfondito nei Capitoli 2 e 4, la Liguria è tra le Regioni italiane che investe maggiormente in ricerca, innovazione e alta tecnologia. In particolare, in Liguria si **investe in R&S una quota del PIL superiore alla media nazionale** (1,41% vs. 1,37%)<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2019.

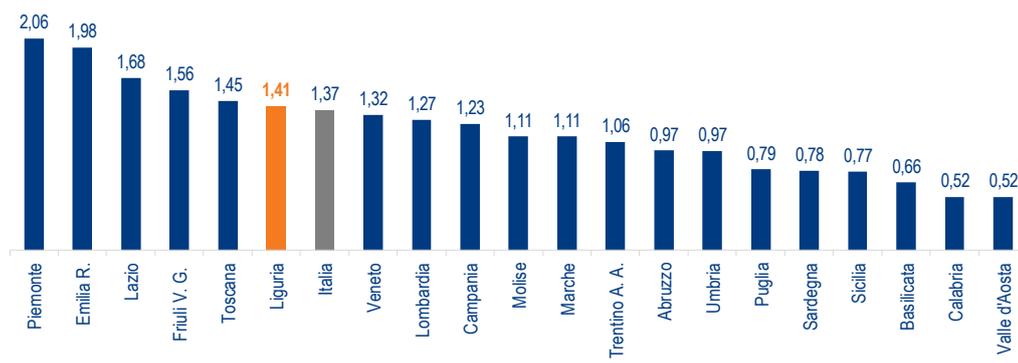


Figura 19. Spesa in Ricerca & Sviluppo nelle Regioni italiane (% sul totale del PIL), 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

82. L’Alta Tecnologia che contraddistingue la Regione fa sì che il tessuto imprenditoriale ligure sia caratterizzato da una importante vivacità. Circa la metà delle imprese liguri hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di *marketing* nell’ultimo triennio (la Liguria risulta sesta Regione in Italia)<sup>22</sup>.

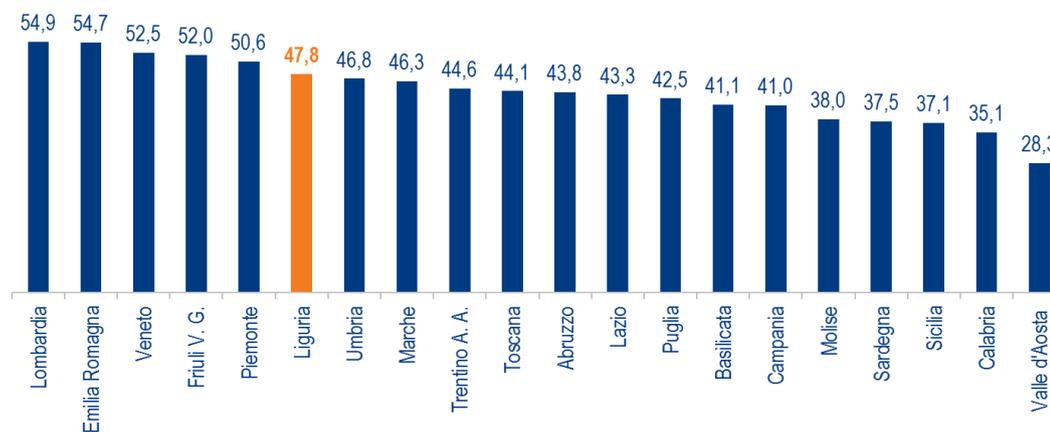


Figura 20. Tasso di innovazione del sistema produttivo nelle Regioni italiane (% sul totale delle imprese), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

83. In Liguria nel 2018 sono stati 23 mila gli addetti del settore *high-tech* (il 3,7% del totale degli occupati rispetto a una media nazionale del 3,5%). Quasi **1 occupato ogni 5 possiede una formazione universitaria in professioni scientifico-tecnologiche** (in particolare nel 2017 il valore si è attestato sul 17,2% degli occupati; contro una media italiana del 16,9%)<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di *marketing* nel triennio di riferimento sul totale delle imprese con almeno 10 addetti.

<sup>23</sup> Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

### L'alto contenuto tecnologico dei lubrificanti prodotti a Vado Ligure

L'impianto Esso Italiana di Vado Ligure produce prodotti ad alto contenuto tecnologico come gli oli idraulici Mobil DTE 10 Excel Serie che consentono un miglioramento dell'efficienza (fino al 6%) dei sistemi idraulici sia in applicazioni marine che industriali, con un minore consumo di lubrificante ed una maggiore sicurezza nelle operazioni di manutenzione grazie ad una riduzione significativa delle interazioni tra il personale e le macchine da mantenere.

Una caratteristica di questo stabilimento è l'automazione di molti processi produttivi ed in particolare:

- dei due impianti di miscelazione;
- delle otto linee di riempimento ed imballaggio in vari formati;
- dei diversi magazzini di stoccaggio delle materie prime e prodotti finiti dotati dei più innovativi sistemi informatizzati di gestione e ottimizzazione di *layout* e carico/scarico.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

84. La Liguria è da tempo interessata da *performance* positive rispetto ai dati nazionali, con riferimento ad esempio all'elevata propensione a proseguire gli studi oltre il diploma di scuola secondaria di secondo grado ed al livello medio di istruzione della popolazione. Si noti infatti che la Liguria si distingue per la alta percentuale di laureati sul totale della popolazione pari al 16,3%, contro il 15,5% del Nord Ovest ed il 14,7% dell'Italia.

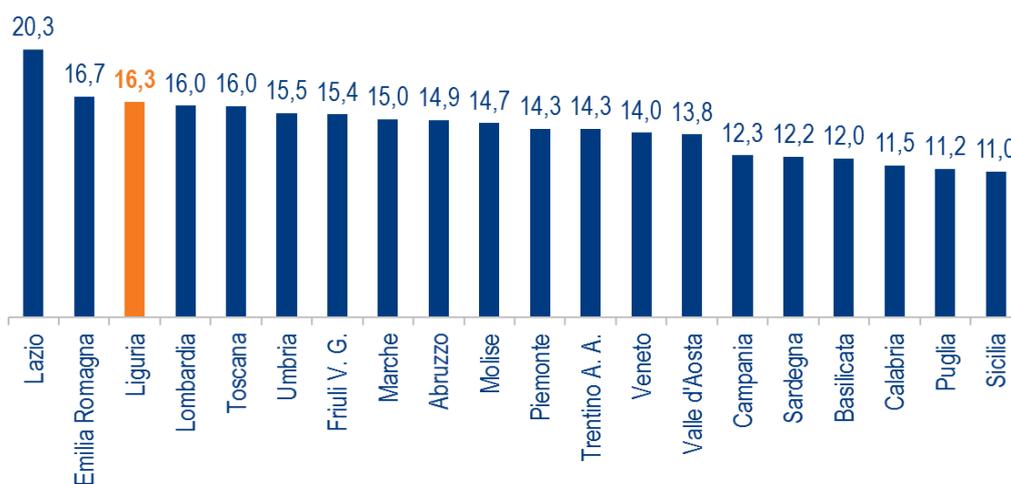


Figura 21. Popolazione laureata nelle Regioni italiane (percentuale su totale popolazione di 15 anni e più), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

85. In virtù di questo *know-how* consolidato si possono contare almeno **25 gruppi industriali leader locali e internazionali**, che hanno già scelto la Liguria per portare avanti le proprie iniziative di *business*, nei più diversi settori dall'alta tecnologia al settore energetico, con anche molti esempi di successo nel campo dei trasporti marittimi e delle infrastrutture.
86. Un punto di attenzione, in questo contesto di luci, riguarda la promozione dell'imprenditorialità. L'ecosistema regionale fatica ancora – anche in virtù degli

andamenti demografici che la connotano<sup>24</sup> – ad attrarre giovani innovatori. Nonostante la crescita dell'ultimo anno, il numero di *startup* innovative posiziona la Liguria a fondo classifica (con 1,2 *startup* innovative ogni 1.000 imprese). Inoltre, come sottolineato nel Capitolo di commento al *Tableau de Bord*, la Liguria ha un tasso di NEET<sup>25</sup> (giovani che non si formano, non studiano e non lavorano) pari al 18,9%, 4,2 punti percentuali al di sopra della media dell'Unione Europea (14,7%). Un'iniziativa che va in questa direzione è quella attivata da FI.L.S.E, che partecipa come capofila di un consorzio internazionale al Programma Erasmus per Giovani Imprenditori: programma di mobilità internazionale finanziato dall'Unione Europea che coinvolge tutti gli Stati membri e i Paesi candidati che permette a giovani ed aspiranti imprenditori di vivere un'esperienza lavorativa, della durata massima di sei mesi, al fianco di un imprenditore già affermato in un altro Paese dell'Unione Europea con la finalità di imparare come gestire e sviluppare il proprio *business*.



Figura 22. Startup innovative nelle Regioni italiane (ogni 1.000 imprese registrate), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

87. L'Università di Genova, sebbene a confronto con i principali atenei statali si posiziona all'ottavo posto, a livello internazionale si colloca nel *range* tra le posizioni 701 e il 750<sup>26</sup>, perdendo circa 300 posizioni tra il 2014 e il 2019.
88. Alla luce delle competenze e degli *asset* tecnologici del territorio e dei principali punti di attenzione che lo riguardano, risulta strategico **specializzare l'ecosistema dell'innovazione regionale** sui filoni della tecnologia applicata ai settori rilevanti per la Liguria e alla sua visione di sviluppo. L'obiettivo prioritario della Liguria deve essere rafforzare il proprio ecosistema dell'innovazione e della

<sup>24</sup> La Liguria è tra le Regioni con i tassi di natalità tra più bassi d'Italia (nel 2019 pari a 5,8 per mille abitanti, diminuito di 0,5 ogni mille abitanti rispetto al 2017). Inoltre, è la Regione con l'età media della popolazione più alta (pari a 49,0 anni nel 2019) e con i peggiori indici di dipendenza strutturale e vecchiaia della popolazione (rispettivamente pari a 65,6 e 255,8 nel 2019). Per approfondimenti sulle tendenze demografiche della Liguria si rimanda al Capitolo 5 dedicato al progetto "Liguria 5.0".

<sup>25</sup> Sono definiti NEET i giovani di età compresa tra i 15 e i 34 anni che non studiano, non seguono corsi di formazione e non sono occupati.

<sup>26</sup> QS World University Rankings, 2019.

ricerca per attivare processi di innovazione strutturale<sup>27</sup>, valorizzando sistematicamente l'intelligenza e la ricerca disponibile, facilitando il processo di trasferimento tecnologico e garantendo la collaborazione e il coordinamento tra il sistema delle imprese, le Istituzioni e il mondo accademico, nei filoni più coerenti con la visione “*Liguria: dal mare alla vita*” (si veda anche il Capitolo 5 dedicato a “Liguria 5.0”).

89. Con riferimento allo sviluppo del sistema dell'innovazione, la Regione Liguria ha attivato diverse iniziative, che hanno visto coinvolti sia *partner* privati che pubblici. Prima fra tutti, la creazione di Liguria Digitale, società *in house* di Regione Liguria nata con la missione di sviluppare la strategia digitale della Regione Liguria, punta al raggiungimento dei seguenti obiettivi:
- progettare, pianificare, realizzare e gestire l'infrastruttura digitale presente e futura per la pubblica amministrazione;
  - facilitare un uso condiviso delle tecnologie più avanzate;
  - supportare l'economia locale, il commercio e l'industria, incluse le attività portuali, attraverso un'infrastruttura digitale all'avanguardia;
  - avviare un percorso di modernizzazione delle infrastrutture pubbliche e delle amministrazioni, avvicinandole ai cittadini, permettendo loro di accedere con facilità e interagire dinamicamente con i relativi servizi, apprezzandone qualità e riduzione dei costi;
  - promuovere l'immagine della Liguria nel mondo attraverso campagne di comunicazione e marketing digitale sviluppate e gestite per i nostri clienti e soci.
90. Sono state attivate *partnership* e collaborazioni con i principali *player* tecnologici del territorio. Si cita ad esempio il protocollo d'intesa tra la Regione e **CISCO** per rafforzare i *data center*, favorire la collaborazione tra enti locali e *startup* e potenziare i corsi della Cisco Networking Academy per fornire a studenti e lavoratori le competenze tecnologiche e *skill* sempre più particolareggiate e avanzate richieste dal mondo del lavoro. La Regione ha inoltre siglato un accordo con **Leonardo** per lo sviluppo di progetti e dimostratori tecnologici per la prevenzione, la salvaguardia e la sicurezza dell'ecosistema territoriale della Regione. L'iniziativa prevede l'individuazione di aree specifiche dove sviluppare progetti di monitoraggio ambientale e resilienza territoriale, attraverso l'applicazione di tecnologie e strumenti innovativi a supporto della sicurezza e della salvaguardia dei cittadini, in linea con gli obiettivi dell'Agenda di Sostenibilità 2030 delle Nazioni Unite.
91. Tali azioni – specificatamente dedicate al rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca – vanno integrate con una mappatura più puntuale delle principali iniziative delle Istituzioni per rispondere alle esigenze strategiche del territorio e per sostenere la visione “*Liguria: dal mare alla vita*”, riportate sinteticamente nel paragrafo 1.3.

---

<sup>27</sup> L'innovazione occasionale dovuta ad opportunità non pianificabili, pur conducendo a risultati specifici anche significativi, a livello di sistema-Paese ha un valore marginale.

### 1.3. Le direttrici strategiche dello sviluppo e le principali azioni messe in campo nell'ultimo anno

92. Alla fine del ciclo di lavoro 2016/2017 dell'iniziativa "Liguria 2022" sono stati definiti alcuni indirizzi strategici funzionali al rafforzamento dell'attrattività del territorio e all'attuazione del modello di sviluppo della Liguria. L'obiettivo è fornire gli strumenti affinché il territorio si doti delle capacità necessarie utili al raggiungimento della visione "Liguria: dal mare alla vita" (per ulteriori approfondimenti si rimanda all'edizione 2017 del Rapporto "Liguria 2022").

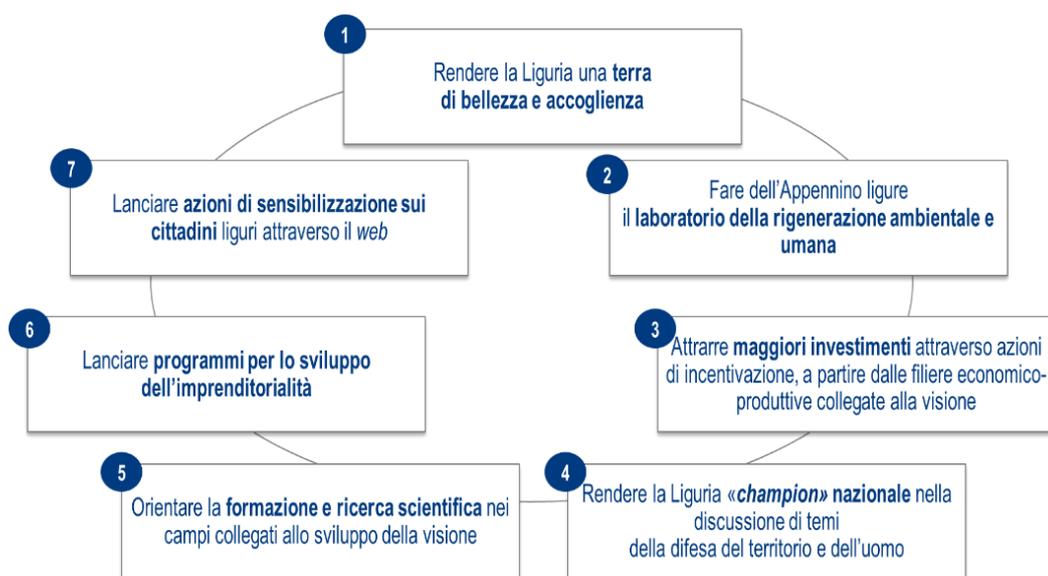


Figura 23. Gli indirizzi strategici individuati nel piano strategico "Liguria 2022". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

93. I sette indirizzi strategici funzionali al rafforzamento dell'attrattività e del modello di sviluppo della Regione Liguria sono:
1. rendere la Liguria una terra di bellezza e accoglienza, attraverso azioni come la riqualificazione delle aree dismesse, la modernizzazione dell'offerta turistica regionale e lo sfruttamento delle potenzialità del binomio Turismo-Salute;
  2. fare dell'Appennino il laboratorio della rigenerazione ambientale, individuando delle linee di azione semplici per un rilancio dell'area a 360 gradi (economico, sociale, agricolo, naturalistico e paesaggistico del territorio);
  3. attrarre maggiori investimenti, definendo incentivi *ad hoc* e procedure semplificate per le imprese interessate a nuovi insediamenti in Liguria e attrarre fiere internazionali qualificanti, su temi coerenti con la visione di sviluppo del territorio;
  4. rendere la Liguria il **champion nazionale nella discussione di temi legati alla difesa del territorio e dell'uomo**, attraverso la divulgazione di contenuti e progettualità connesse alla realizzazione della visione;
  5. orientare la formazione e la ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione, supportando il trasferimento dei risultati della ricerca alle imprese;

6. lanciare programmi per lo sviluppo dell'imprenditorialità, per arginare la perdita di capitale umano giovanile che interessa la Regione;
  7. lanciare azioni di sensibilizzazione e ingaggio, destinate ai cittadini liguri, anche valorizzando nuove modalità via *web*, nello sviluppo della visione.
94. Di seguito è dettagliato l'elenco delle azioni e delle *policy* varate in coerenza da parte dell'amministrazione regionale, in sinergia con le Istituzioni nazionali e i principali Comuni della Liguria. Il *progress report* qui proposto non ha natura esaustiva, ma ha l'obiettivo di fornire un **quadro aggiornato della direzione verso cui si sta muovendo il territorio nell'implementazione della visione "Liguria: dal mare alla vita"**. In particolare, sono messe in evidenza le principali azioni di *policy* e di comunicazione varate dalla Regione Liguria negli ultimi due anni<sup>28</sup> nelle diverse aree di indagine dell'iniziativa.
95. Inoltre, non contiene:
- i principali investimenti previsti nella Legge di Bilancio 2019, come interventi straordinari per Genova a seguito del crollo del Ponte di Genova, avendo questi ultimi un carattere di "eccezionalità";
  - le risorse, i progetti e le misure messe a disposizione dalla Regione Liguria, in risposta all'emergenza COVID-19, sintetizzate nel Capitolo 3 di questo Rapporto Strategico.

## IL PROGRESS REPORT DELLA VISIONE "LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA"

### 1. Rendere la Liguria una terra di bellezza e accoglienza

- **Piano attuativo 2019 delle iniziative sui mercati esteri:** prevede la realizzazione di progetti nelle cinque macro-aree tematiche (Eccellenze del territorio, Economia del mare, Sviluppo settore *high-tech*, Promozione *brand* Liguria e Internazionalizzazione del sistema economico ligure); si sono svolti quattro incontri:
  - Maggio 2019: partecipazione alla IX edizione di *Slow Fish* (evento internazionale dedicato al pesce e alle risorse del mare che pone l'accento sullo sviluppo sostenibile del settore);
  - Settembre 2019: partecipazione allo spazio realizzato da *Slow Food* Promozione in occasione della 59esima edizione del Salone Nautico di Genova per la realizzazione di un percorso didattico animato alla scoperta del mare e delle attività dei pescatori;
  - Settembre 2019: partecipazione alla manifestazione Cheese 2019 a Bra, evento nazionale di presentazione integrata e innovativa delle eccellenze del Territorio ligure nell'ambito della strategia di *marketing* territoriale.
- Partecipazione al **progetto MOBIMART** (MOBilità Intelligente MARE Terra): unico strumento di infomobilità per consentire a cittadini, turisti e

---

<sup>28</sup> È preso a riferimento il periodo dicembre 2016-aprile 2019.

pendolari di viaggiare tra 5 Regioni (Sardegna, Costa Azzurra, Corsica, Toscana e Liguria), pianificare gli spostamenti ed essere informati in tempo reale.

- Valorizzazione dei **prodotti agro-alimentari e florovivaistici**: attività di promozione e valorizzazione del comparto agricolo e agroalimentare ligure attraverso diverse manifestazioni di livello regionale o sovraregionale, finalizzate alla valorizzazione e alla promozione dell'agroalimentare e della produzione florovivaistica ligure.
- Attivazione del **Piano del Turismo 2020** che prevede, tra le altre cose, il riordino della comunicazione, la creazione di una *app* regionale che contenga informazioni sempre aggiornate su quanto il territorio offre ai turisti, promozioni mirate tramite la propria Agenzia "In Liguria". Particolare attenzione è rivolta allo sviluppo di progetti *outdoor* integrati con l'offerta enogastronomica al fine di creare vere e proprie esperienze fruibili e commerciabili.
- Sostegno alle iniziative di cultura e spettacolo e di valorizzazione del territorio, con conferma dei sostegni economici a "Fondazione Teatro Carlo Felice", "Teatro dell'Opera Giocosa – Savona", "Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura".
- Campagna pubblicitaria "**La Liguria è un'altra cosa**" negli aeroporti nazionali e internazionali.
- Progetto 2019 "**Partecipo, Imparo, Mi Diverto #Giovaniliguria**": accordo bilaterale Stato/Regioni per l'attuazione del progetto, che contiene 5 interventi:
  - "Partecipo anch'io!", rivolto ai comuni della Liguria e finalizzato alla realizzazione di esperienze generative di cambiamento per gruppi di adolescenti e di giovani;
  - "Politiche giovanili, Ponte di Genova e zona rossa": finalizzato all'implementazione dell'offerta ludico/formativa, in *partnership* con il Comune di Genova, con azioni sperimentali di politiche giovanili rivolte a studenti e giovani residenti in aree limitrofe alla zona rossa del Ponte di Genova;
  - "La Liguria chiama Silicon Valley": sono stati inviati 11 giovani, opportunamente selezionati, in Silicon Valley per informare e ispirare gli studenti sull'*Information Technology*;
  - "Cantautori nelle scuole – 2019": si svolge presso istituti scolastici superiori con 6 ore di lezioni tenute da critici e musicisti di livello nazionale su alcuni cantautori liguri e non;
  - S.U.N. "Smart Use of Network": per insegnare a "Navigare" in modo intelligente nella rete e utilizzare con attenzione i *social network*. È rivolto agli Organismi Formativi di istruzione e formazione professionale.
- Programma "**Vivibilità e Sicurezza**": migliorare la sicurezza nei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica collocati soprattutto nelle periferie cittadine,

attraverso il recupero di circa 30/35 alloggi sfitti e lavori di ripristino di aree esterne ad uso collettivo.

- Progetto “**Itinerari Turistici Sostenibili - Intense**” che prevede l’integrazione degli itinerari escursionistici, pedonali e ciclabili, dalla Costa Azzurra alla Toscana con apertura di collegamenti tra la via Francigena e il mare. Il progetto sviluppa una serie di azioni legate allo sviluppo turistico dalla destinazione alla promozione di itinerari sostenibili e di collegamento transfrontalieri.
- Begato Project per la **riqualificazione del quartiere genovese Diamante**: si inserisce tra i principali obiettivi delle politiche abitative regionali indirizzate a promuovere interventi innovativi per la qualità e vivibilità dell’ambiente urbano, con particolare riferimento alle periferie cittadine.

## **2. Fare dell’Appennino ligure il laboratorio della rigenerazione ambientale e umana**

- Iniziative per il **sostegno alle botteghe dell’entroterra**, con interventi a sostegno della rete distributiva commerciale: è stato indetto il Bando per il settore del commercio equo e solidale finalizzato al sostegno di:
  - progetti di divulgazione e sensibilizzazione;
  - progetti educativi nelle scuole;
  - formazione per gli operatori.
- **Agevolazioni per le imprese artigiane**, con particolare attenzione per quelle ubicate nei comuni dell’entroterra per accedere al credito garantito e ridurre i costi dei finanziamenti e delle garanzie.
- Attivazione della campagna di comunicazione “**Liguria terra d’olio e di vino**” attivata da #LamiaLiguria<sup>29</sup>.
- Interventi per la **manutenzione dell’edilizia scolastica nei comuni montani**: circa il 69% dei comuni che hanno edifici scolastici sul proprio territorio sono classificati come comuni montani.
- Partecipazione delle imprese artigiane ai **programmi di internazionalizzazione**: sono stati realizzati 15 progetti per favorire l’internazionalizzazione e la diffusione dei prodotti e *brand* liguri nel mondo. Solo per citarne alcuni:
  - ampliamento del marchio “Artigiani in Liguria” con il nuovo disciplinare relativo al Settore Pasticceria;
  - presentazione delle eccellenze “Artigiani In Liguria” in chiave contemporanea da parte di giovani *designer* al Fuori Salone di Milano;
  - giornata Europea del Gelato Artigianale, 24 marzo 2019.

---

<sup>29</sup> Per approfondimenti sulla piattaforma #LamiaLiguria si rimanda al Rapporto Strategico “Liguria 2022” del 2019 (terza edizione).

- Progetto **MedCoopFire** per sviluppare sinergie operative, organizzative e formative in materia di lotta attiva agli incendi boschivi tra i *partner* del progetto<sup>30</sup> e promuovere e consolidare forme di collaborazioni transfrontaliera per interventi di aiuto in presenza di grandi incendi e di crescita operativa ed organizzativa dei rispettivi sistemi antincendio boschivo.
- Riapertura dei termini per la raccolta di domande di sostegno a valere sulla sottomisura “**Prevenzione dei danni cagionati alle foreste da incendi boschivi, calamità naturali ed eventi catastrofici**”, destinata a sostenere interventi di tutela dei boschi, per prevenire danni alle foreste derivanti da incendi, fitopatie e altri disastri naturali.
- Individuate quattro aree coerenti con lo sviluppo della Strategia Nazionale “**Aree interne**” per progetti contro lo spopolamento:
  - Area interna Valli dell’Antola e del Tigullio;
  - Area interna del Beigua - Sol;
  - Area interna Alta Valle Arroscia;
  - Area interna Val di Vara.
- Programmi per **evitare il degrado di specie e habitat nei siti “Natura 2000”** e allo stesso tempo abbassare il conflitto territoriale con le popolazioni locali, valorizzando – anche economicamente – i servizi ecosistemici forniti dall’alta qualità ambientale. Si prevedono una serie di investimenti su tutto il territorio, nella rete “Natura 2000” e nei parchi naturali al fine di creare, tra le nuove generazioni, una classe imprenditoriale in grado di avviare un modello economico impostato su prodotti di nicchia, *green* e *blue jobs* che esaltino i pregi naturalistici locali.

### **3. Attrarre maggiori investimenti attraverso azioni di incentivazione collegate alla visione “Liguria dal Mare alla Vita”**

- Nuovo Contratto di servizio 2018-2032 per il **trasporto ferroviario regionale** tra Regione Liguria e Trenitalia S.p.A. che prevede:
  - il consolidamento dell’offerta di servizio a 7,1 milioni di treni/km annui;
  - l’adozione di un sistema di gestione contrattuale basato sul confronto tra Piano Economico Finanziario (PEF) e Conto Economico Regionale (CER) finalizzato all’equilibrio economico-finanziario del contratto, con la definizione dell’andamento tariffario secondo il Piano degli investimenti;
  - la previsione di nuovi obiettivi di qualità del servizio, in relazione a: puntualità e regolarità del servizio per ogni direttrice, rispetto delle composizioni programmate, pulizia e *comfort* di viaggio, sistema di vendita e informazione all’utenza;

---

<sup>30</sup> Regione Toscana, Regione Autonoma della Sardegna tramite il Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale e l’Istituto di Bioeconomia del CNR, Corsica tramite il Servizio di Soccorso SIS 2B, il Departement 06 e il Servizio di soccorso SDIS 83 del Var.

- un nuovo sistema di monitoraggio su quantità e qualità del servizio legato ad un nuovo sistema di penalità;
  - un piano operativo di miglioramento dell'accessibilità ai servizi per le persone a mobilità ridotta;
  - l'introduzione della *Smart Card* unica Liguria Trenitalia che consentirà ai cittadini di disporre di una carta interoperabile in grado di contenere differenti tipologie di titoli di viaggio;
  - l'incremento della lotta all'evasione tariffaria, con personale mirato a bordo treno e nelle stazioni.
- Progetto PriMaaS, con l'obiettivo di consentire cambiamenti comportamentali a lungo termine e un'efficace transizione verso la **mobilità a basse emissioni** di carbonio, anche attraverso scambi di esperienze tra gli *stakeholder* regionali.
  - Progetto "Pitem Mito" Interreg Italia-Francia Alcotra 2014-2020 con l'obiettivo di sviluppare una **strategia per il turismo outdoor** improntata alla sostenibilità ambientale (forte attenzione alla mobilità sostenibile per usufruire dei siti/itinerari faro), sociale (condivisione con gli *stakeholder* locali) ed economica.
  - Iniziative per la semplificazione amministrativa attraverso:
    - bandi *on line* che permettono una riduzione dei tempi per le domande di contributo, con un risultato raggiunto pari ad una riduzione dei tempi di circa il 60% per le istruttorie delle domande e di circa il 70% per l'erogazione dei finanziamenti;
    - modulistica unificata per attività commerciali per la presentazione di istanze, segnalazioni e comunicazioni allo Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP).
  - Interventi di sostegno alla Zona Franca urbana di Ventimiglia, con l'obiettivo di abilitare la strategia di **rilancio industriale e riqualificazione del sistema produttivo di Ventimiglia**. I destinatari sono le micro, piccole e medie imprese in forma singola o associata (forma cooperativa o consortile) e l'agevolazione consiste in un contributo a fondo perduto nella misura del 50% delle spese ammissibili.
  - Partecipazione alla 59esima edizione del Salone Nautico finalizzata alla promozione della manifestazione sui mercati internazionali più interessanti, al fine di sostenere la ripresa produttiva delle aziende liguri.
  - Iniziative finalizzate a far conoscere e **diffondere le eccellenze liguri** in Italia e nel mondo:
    - Forum Euroasiatico di Genova;
    - Forum di dialogo Italia-Svizzera;
    - Iniziativa di promozione del Pesto presso la Camera dei Deputati;
    - *Stand* regionale presso il Meeting di Rimini.

- Adesione di Regione Liguria all'**Accordo per il credito 2019** per la sospensione dei debiti delle PMI verso il sistema creditizio, per i finanziamenti e le operazioni creditizie assistite da contributo pubblico.
- Progetto **I-Care Smart – Innovation Ecosystem for Smart Elderly Care** finanziato sul terzo bando del Programma di cooperazione transnazionale Interreg Central Europe 2014-2020: ha l'obiettivo di supportare le strategie di specializzazione intelligente (S3) delle Regioni che comprendono salute e benessere e sviluppo di soluzioni ICT.
- F.I.L.S.E. anche nel 2019 ha condotto le **attività di sviluppo e insediamento** delle aree acquistate su mandato di Regione Liguria, attraverso l'individuazione di aree e di immobili a destinazione produttiva, anche dismessi, e la programmazione ed attuazione dei necessari interventi di riqualificazione, approntamento ed infrastrutturazione.
- Ligurcapital S.p.A. ha svolto la sua attività di assunzione di partecipazioni temporanee e di minoranza a favore di alcune PMI liguri, per contribuire alla realizzazione di programmi di sviluppo e di consolidamento aziendale che riguardano l'introduzione di innovazioni di processo, di prodotto o nuove tecnologie per la tutela dell'ambiente. Gli strumenti tecnici utilizzati da Ligurcapital sono: sottoscrizione di azioni o quote di capitale di nuova emissione; sottoscrizione di prestiti obbligazionari e di strumenti finanziari partecipativi. Nel portafoglio dei Fondi gestiti da Ligurcapital, sono presenti 49 aziende che occupano oltre 1.400 dipendenti e rappresentano un fatturato complessivo di oltre 200 milioni di Euro.
- Interventi di razionalizzazione delle partecipazioni societarie tra I.R.E. S.p.A. e I.P.S. S.p.A e partecipazione di F.I.L.S.E. S.p.A. al capitale sociale di Porto Antico di Genova S.p.A. a seguito del conferimento del ramo d'azienda tecnico di Fiera di Genova S.p.A.

#### **4. Rendere la Liguria “champion” nazionale nei temi della difesa del territorio e dell'uomo**

- Sviluppo della Strategia Urbana Integrata Sostenibile (S.U.I.S.) tramite il finanziamento, con le risorse del POR FESR 2014-2020, di **interventi sul territorio e sul patrimonio pubblico** posti a capo delle 5 città di Genova, La Spezia, Savona, Sanremo e Imperia, individuate quali Autorità Urbane. Gli interventi riguardano:
  - migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime;
  - sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori;
  - promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi.
- P.R.I.S. – Programmi Regionali di Intervento Strategico, per individuare le soluzioni necessarie a garantire la **sostenibilità delle ricadute sul territorio e sulla collettività derivanti dai progetti delle opere**

**infrastrutturali**, prevedendo adeguate misure di tutela sociale a favore dei soggetti interferiti dalla realizzazione delle opere, costituite da speciali indennità, a carico dei soggetti attuatori di tali interventi ed agevolazioni urbanistiche adottabili da parte dei Comuni funzionali alla liberazione delle aree interessate dai progetti.

- Interventi per la **messa in sicurezza delle ferrovie** non interconnesse alla rete nazionale per elevare gli *standard* di sicurezza ad oggi presenti sulla rete delle ferrovie isolate.
- Fondo strategico regionale per **sostenere la crescita e lo sviluppo delle PMI** liguri, attivato a gennaio 2019. Il Bando ha avuto come destinatari le piccole e medie imprese in forma di società di capitale, operanti sul territorio ligure, che:
  - non hanno operato in alcun mercato;
  - operano in un mercato da meno di sette anni dalla loro prima vendita commerciale;
  - necessitano di un investimento iniziale per il finanziamento del rischio che è superiore al 50% del loro fatturato medio annuo negli ultimi cinque anni.
- Attivato il **Piano Straordinario di aiuti alle imprese** danneggiate dal crollo del Ponte di Genova, attraverso:
  - la sospensione per 12 mesi del pagamento della quota capitale delle rate dei finanziamenti agevolati sottoscritti con FILSE dalle PMI;
  - lo stanziamento di 3 milioni di Euro per il Fondo di garanzia Emergenza Ponte di Genova;
  - semplificazione delle procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni regionali a favore delle imprese danneggiate dal crollo del Ponte di Genova.
- Approvata la Convenzione tra Regione Liguria e le Camere di Commercio liguri per l'istruttoria delle domande di accesso ai contributi per le attività economiche non agricole colpite dagli eventi alluvionali di ottobre 2018.
- Conclusa l'istruttoria per l'assegnazione ai Comuni della Liguria di contributi per gli interventi volti all'**integrazione degli alunni diversamente abili** nelle Scuole primarie e nelle Scuole secondarie di I grado con successivo trasferimento ai comuni di fondi regionali.
- Incentivi per sostenere le micro, piccole e medie imprese che realizzano interventi di **efficientamento energetico** su impianti e strutture produttive esistenti, finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti. Gli incentivi comprendono anche l'installazione di nuovi impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza.
- **Programma Italia-Francia “Marittimo”**: avviati 28 progetti attuativi, di cui 10 vedono come *partner* Regione Liguria. Tra le tematiche su cui sono attivi, troviamo: rischio incendi, sia in ambito urbano che rurale, creazione di

un osservatorio per merci pericolose, promozione del turismo subacqueo, conservazione del patrimonio culturale, mercato del lavoro transfrontaliero, gestione degli ecosistemi forestali.

- Avvio del **Piano Territoriale Regionale "Idee di Liguria"**: un piano di assetto del territorio per proporre una visione strategica.

#### **5. Orientamento e potenziamento della formazione e della ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione “Liguria dal Mare alla Vita”**

- Sportello **help desk per progetti europei INTERREG**, istituito presso ANCI Liguria, dedicato alla divulgazione delle opportunità legate ai fondi europei, in particolare alla promozione della cooperazione Interreg relativa agli enti locali.
- Programmazione dell'**offerta formativa collegata alle esigenze del sistema produttivo**:
  - Programmazione di percorsi IEFP (triennali) attenta alla coerenza con le politiche regionali di sviluppo e all'adeguatezza dei percorsi di professionalizzazione per minori. Programmate le tre nuove annualità (triennio 2019/2022) attivate negli anni scolastici 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022 con risorse statali, regionali e FSE;
  - Programmazione del “sistema duale” per rafforzare l’interconnessione tra le filiere dell’istruzione/formazione e il mondo del lavoro. I destinatari degli interventi formativi sono i giovani di età compresa fra i 16 e 25 anni che intendono acquisire un titolo di qualifica o diploma IeFP presso gli Organismi Formativi accreditati che erogano percorsi IeFP. L’ultimo dato rileva come il 56% degli allievi sia concentrato nella città metropolitana di Genova, il 25% nella provincia di Savona, seguono La Spezia con il 15% e Imperia con l’4%.
  - Erogazione di **borse di studio** per contribuire alle spese sostenute dalle famiglie degli alunni residenti in Liguria a favore di scuole elementari, medie e superiori.
  - Progetto europeo Erasmus+ “**L.A.N.D.S.C.A.P.E.**” – LiguriA iNvests in the Development of Skills, Competencies and Abilities Promoting Europeanness – per la promozione e realizzazione di 100 tirocini formativi di 4 mesi per giovani neo qualificati/diplomati liguri, in aziende di Belgio, Irlanda, Francia, Regno Unito e Spagna nei settori Trasporti e logistica portuale, Turismo (accoglienza turistico-alberghiera, ristorazione), ICT. I bandi di selezione saranno rivolti ai diplomati o qualificati negli anni scolastici 2017/2018 e 2018/2019. Il partenariato è composto da un Consorzio nazionale (Regione Liguria, coordinatore di progetto; 19 Istituti scolastici di secondo grado liguri; Ufficio Scolastico Regionale per la Liguria, ALFA Liguria, Confcommercio Liguria, Confartigianato Liguria, CNA Liguria, Confindustria Liguria, Confesercenti Liguria, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure) e da 24 partner esteri (da Belgio, Francia, Regno Unito, Irlanda e Spagna). Attualmente sono in corso 20 tirocini, con destinazione Francia, Spagna e Inghilterra; 18 tirocini si sono già

conclusi positivamente, mentre 20 sono le prossime partenze per cui è già stato sottoscritto il contratto.

- Attivazione del progetto "**P.A.S.C.AL**" - Politiche Attive per lo Sviluppo delle Competenze e del Lavoro – finalizzato ad individuare i soggetti incaricati di realizzare **percorsi di reimpiego** rivolti a persone in cerca di occupazione in carico ai Centri per l'Impiego liguri. Gli interventi rivolti ai suddetti destinatari comportano, tramite due tipologie di percorsi di reimpiego, uno verso il lavoro subordinato e l'altro verso il lavoro autonomo, l'adozione di un approccio personalizzato nell'articolazione delle azioni previste rispetto alle esigenze specifiche dei lavoratori.
- Attivazione dell'intervento "**Specializzarsi per Competere**", riguardante la realizzazione di corsi di alta formazione post-laurea e Master di I e II livello che si inserisce all'interno di un ampio e complesso fabbisogno della Regione Liguria pertinente al **rafforzamento dei sistemi educativi regionali**. In particolare, è concentrato sull'incremento dell'istruzione terziaria e prevede l'assegnazione, su richiesta dei giovani laureati liguri, di un contributo pubblico sotto forma di voucher per la partecipazione, a copertura totale o parziale delle spese di iscrizione, a corsi di Alta formazione e Master.
- Aggiornamento del documento di **Strategia di Specializzazione Intelligente**, al fine di mantenere la coerenza con la realtà territoriale.
- Presenza di Regione Liguria tra i **cluster tecnologici nazionali**: reti di soggetti pubblici e privati che operano sul territorio nazionale in settori quali la ricerca industriale, la formazione e il trasferimento tecnologico e funzionano da catalizzatori di risorse per rispondere alle esigenze del territorio e del mercato e coordinare e rafforzare il collegamento tra il mondo della ricerca e quello delle imprese. Regione Liguria, in coerenza con le aree strategiche individuate nella *Smart Specialisation Strategy*, ad oggi è presente nei Comitati di Indirizzo Territoriale dei seguenti Cluster:
  - **Cluster Fabbrica Intelligente**, sviluppo e applicazione di tecnologie innovative per favorire l'innovazione e la specializzazione dei sistemi produttivi manifatturieri nazionali, sul piano della produzione, dell'organizzazione e della distribuzione;
  - **Cluster Trasporti**: promozione dello sviluppo di innovativi mezzi e sistemi per la mobilità di superficie eco-sostenibili, ottimizzabili dal punto di vista intermodale, per accrescere la competitività delle imprese di produzione e di gestione nel pieno rispetto dell'ambiente e delle risorse naturali;
  - **Cluster Alisei**: cura della salute umana attraverso la produzione di nuovi farmaci e terapie assistite, anche a costi contenuti; realizzazione di approcci diagnostici innovativi per malattie particolarmente critiche, comunque in un'ottica di miglioramento e allungamento della vita attiva delle persone;
  - **Cluster Smart Communities Tech**: sviluppo delle più avanzate soluzioni tecnologiche applicative per consentire di realizzare modelli

innovativi di risoluzione integrata per problemi sociali di scala urbana e metropolitana;

- **Cluster Spring:** sviluppo di tecnologie di trasformazione di biomasse di seconda e terza generazione (biomasse "sostenibili non food") in energia e chimica verde.
- **Cluster Blue Italian Growth:** attività collegate all'industria delle estrazioni marine, alla filiera della cantieristica, alla ricerca, regolamentazione e tutela ambientale, energia blu, acquacoltura, risorse minerali marine, biotecnologia blu, con particolare riguardo alle azioni inerenti la sperimentazione di sistemi di controllo e monitoraggio, nonché di sicurezza della navigazione. Regione Liguria oltre ad essere presente nel Comitato di Indirizzo Territoriale si è candidata, unitamente alla Regione Emilia-Romagna, quale coordinatore dello stesso.
- Alcuni **interventi in materia di istruzione tecnica superiore e alta formazione:** sono in fase di realizzazione 39 borse per dottorati di ricerca; sono stati approvati ed ammessi a finanziamento 12 assegni di ricerca (10 Università e 2 CNR) relativi alla linea di azione 2 (Piani di Ricerca Strategici) ad integrazione dei progetti di ricerca dei poli di innovazione approvati dal FESR; sono stati approvati e ammessi a finanziamento 66 assegni di ricerca, linea di azione 1 (Piani di Ricerca Standard; sono stati approvati e ammessi a finanziamento, per il triennio 2019/2021, 17 percorsi d'istruzione tecnica superiore (ITS) al termine dei quali sono previste 220 nuove assunzioni complessive.
- **Rafforzamento delle competenze professionali, digitali e di cittadinanza dei giovani,** anche attraverso il Progetto Scuola Digitale Liguria. In particolare, sono stati inseriti 667 progetti nell' Osservatorio, raggiunti 1.500 iscritti nella Community, più di 100 interventi sul territorio da parte del Digital Team, 115 docenti e 1.700 studenti di 56 istituti delle Comunità di Pratica e più di 35 *workshop* già realizzati; 1.500 iscritti alla newsletter di Scuola Digitale Liguria.
- **Potenziamento del sistema della ricerca e dell'innovazione,** quale motore dello sviluppo regionale e della competitività del territorio. Il processo di razionalizzazione dei Poli di Ricerca e Innovazione ha portato i Poli da 8 a 5, operanti nelle 3 aree tematiche individuate dalla Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente. **I 5 Poli sono i seguenti:**
  - Polo Ligure Scienza della Vita;
  - Polo SOSIA (Sicurezza ed Automazione);
  - Polo TRANSIT (Logistica e Trasporti);
  - Polo Distretto Ligure delle Tecnologie Marine;
  - Polo di Innovazione Energia Ambiente e Sviluppo Sostenibile.
- Attivazione del **Sistema integrato di educazione e istruzione zero – sei** per la promozione del sistema integrato dalla nascita sino ai sei anni che garantirà il trasferimento ai comuni di importanti risorse per il sostegno dei

servizi dedicati e di definire una specifica linea di finanziamento a favore degli asili privati convenzionati e delle scuole paritarie private.

- Avvio dell'**iniziativa Cultura in formazione** con lo scopo di investire nella formazione professionale delle figure del settore per dare nuovo impulso alla produzione di spettacoli, ha l'obiettivo di formare figure professionali pronte a rispondere alle richieste di specializzazione del mondo del lavoro per permettere la crescita della cultura e della creatività nella Liguria.
- Attivazione del bando "**Abilità al Plurale 2**", con lo scopo di sviluppare percorsi di integrazione e migliorare il (re)inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati per combattere ogni forma di discriminazione nel mercato del lavoro e di emarginazione sociale. Il progetto ha due linee di intervento:
  - Percorso dedicato ai soggetti per i quali è prevedibile lo sviluppo di abilità lavorative tali da consentire il successivo inserimento occupazionale;
  - Percorso dedicato alla promozione dell'inclusione sociale delle persone svantaggiate attraverso l'accesso alla cultura, alla creazione artistica e allo sport.

## 6. Programmi per lo sviluppo imprenditoriale

- Presentazione del progetto "**U-Move**" che mira a creare un ecosistema in cui implementare soluzioni di mobilità urbana intelligenti, basate sulle esigenze degli utenti e che consentano un trasporto intermodale continuo sfruttando al massimo l'area urbana. Il progetto è portato avanti dal Politecnico di Torino, altri *partner* industriali e altre Regioni e Comuni in un'ottica di rete.
- Interventi a favore delle **piccole e medie imprese del commercio**, attraverso una serie di servizi:
  - fondo per sostenere gli investimenti nel piccolo commercio;
  - fondo rivolto ai pubblici esercizi per la somministrazione di alimenti e bevande per il sostegno al circolante;
  - fondo per il sostegno a interventi di riqualificazione dei mercati comunali coperti.
- **Agevolazioni fiscali per le nuove iniziative imprenditoriali** intraprese sul territorio della Regione nell'anno 2018, rientranti nelle categorie economiche del commercio al dettaglio, dell'eccellenza artigianale, della piccola industria alimentare e dei servizi di ristorazione.
- Interventi per l'**area di crisi complessa del savonese**: supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione delle strategie di specializzazione intelligente S3, indirizzate a specifici beneficiari: micro, piccole, medie e grandi imprese.
- Progetto "**Innovazione Liguria**" finalizzato a rendere più efficace il processo di messa a sistema dei Poli di Ricerca e Innovazione quali strumenti strategici per la ricerca e lo sviluppo del tessuto produttivo ligure in tema di innovazione. Il progetto mira alla promozione di forme di incontro e collaborazione tra

imprese e sistema della ricerca, attraverso la realizzazione di una Piattaforma Informatica comune dedicata ai Poli di Ricerca e Innovazione.

- Attivazione di un bando a **sostegno alle infrastrutture di ricerca** considerate critiche/cruciali per i sistemi regionali, destinato ai Soggetti Gestori delle stesse con l’obiettivo di potenziare le infrastrutture esistenti e superare l’attuale frammentazione.
- Settima edizione di “**Smart Cup Liguria**”: concorso di idee imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico che si propone l’obiettivo di promuovere e sostenere l’avvio di realtà innovative, frutto dei migliori risultati della ricerca nazionale, favorendone l’insediamento sul territorio regionale.
- Iniziativa “**Start & Growth**”, cui sono state destinate risorse per 3 milioni di Euro, finalizzata al sostegno della nascita di nuove imprese attraverso un’offerta integrata di servizi (dal supporto alla nascita dell’idea all’accompagnamento nella messa in opera). Ad oggi ha ricevuto adesione per 457 domande.
- Implementazione del **Programma Strategico Digitale** per favorire l’economia locale, il commercio e l’industria, incluse le attività portuali, mediante il miglioramento dell’infrastruttura digitale e la creazione di competenze e tecnologie nel campo della *cyber security* (anche attraverso l’utilizzo di Liguria Digitale). La norma prevede che la Giunta regionale adotti un piano per la digitalizzazione delle procedure amministrative regionali e degli enti strumentali della Regione.

## 7. Azioni di sensibilizzazione

- Avvio delle procedure per realizzare il progetto “**Smart ticket**” che consentirà agli utenti di viaggiare su tutta la rete ferroviaria e stradale della Liguria con un unico titolo di viaggio, valido per tutti i mezzi di trasporto pubblico e compatibile con i sistemi delle Regioni confinanti e con il gestore ferroviario.
- Presentazione e condivisione con gli *stakeholder* dello studio relativo al **Piano di bacino del trasporto ferroviario regionale** che, in linea con le nuove infrastrutture ferroviarie, ovvero il Nodo Ferroviario di Genova ed il Terzo Valico dei Giovi, ha l’obiettivo di definire il quadro delle criticità esistenti e delle possibili azioni di miglioramento e degli interventi minimali prioritari. Il Piano propone lo sviluppo di un’offerta integrata basata su criteri di cadenzamento, coordinamento e sincronizzazione d’orario, ed un possibile modello di costruzione di orario integrato, basato su regolarizzazione delle tracce riservate ai treni a lunga percorrenza, consolidamento in area genovese di un servizio ferroviario suburbano caratterizzato da frequenze di transito elevate e regolari, sviluppo del servizio regionale a servizio delle due riviere per incrementare le velocità commerciali.
- Negli ultimi anni sono state attivate diverse iniziative di gestione e promozione turistica, che prevedono:

- la reintroduzione dei **Comitati Tecnici provinciali** con funzioni di consulenza alla Regione al fine di pervenire alla verifica della qualità dell’offerta turistica nonché avviare percorsi di qualificazione della stessa;
  - l’attivazione del progetto “**PITEM MITO**”, nell’ambito dei fondi Interreg Italia-Francia Alcotra 2014-2020, per sviluppare una strategia per il turismo *outdoor* improntata alla sostenibilità: ambientale (forte attenzione alla mobilità sostenibile per usufruire dei siti/itinerari faro), sociale (condivisione con gli *stakeholder* locali) ed economica;
  - la realizzazione di un Evento pubblico in occasione del **90° anno di funzionamento** del “trenino” Genova-Casella.
- Implementazione della **Piattaforma Digitale Regionale per il Marketing Territoriale «OPPORTUNITY»**, quale banca dati complessa e georeferenziata dei terreni, delle aree e degli immobili disponibili per nuovi insediamenti.
  - Lancio e avvio delle iniziative **#progettiamocilfuturo** e **#orientiamocilfuturo** per rafforzare i percorsi di orientamento degli studenti. Destinatari di queste iniziative sono stati 3.000 studenti del secondo anno della scuola secondaria di primo grado e 6.000 studenti del triennio della scuola secondaria di secondo grado.
  - Approvazione degli esiti del bando FSE per il finanziamento di interventi di contrasto alla **dispersione scolastica** e formativa attraverso attività di inserimento e re-inserimento nel sistema di istruzione e formazione.
  - Stanziamento di un fondo del valore complessivo di 500.000 Euro a valere sul Fondo strategico regionale per finanziamenti indirizzati a investimenti e acquisti di attrezzature da parte di **associazioni sportive dilettantistiche** senza scopo di lucro che svolgono attività giovanile e/o per persone diversamente abili.
  - Approvazione del Programma generale di intervento “**Liguria In-Formaconsumatori**”, da presentare al Ministero per lo Sviluppo Economico per l’ottenimento di un contributo, che prevede la realizzazione di due interventi:
    - “**Sportelli in rete: informati e tutelati**”: punti di contatto con i cittadini per garantire a consumatori e utenti una costante erogazione di servizi di informazione, aggiornamento, assistenza e consulenza sulle varie tematiche di maggior interesse (telecomunicazioni, energia, trasporti, assicurazioni ecc.);
    - “**Dal Solco al Sole: economia circolare per un consumo eco-sostenibile**”: **iniziativa di sensibilizzazione** dei consumatori sui temi dell’energia rinnovabile, dell’economia circolare e dello sviluppo sostenibile, nonché sui temi dell’educazione e sicurezza alimentare e del consumo sostenibile, al fine di promuovere modelli comportamentali sani e ambientalmente compatibili.

- Infine, con l'obiettivo di sensibilizzare i cittadini e coinvolgerli in azioni di promozione della Regione, sono state portate avanti diverse iniziative di rilancio del territorio:
  - allestimento di uno Spazio con il **brand "Liguria"** all'interno di Casa Sanremo, presso il Palafiori, durante la settimana dedicata al Festival di Sanremo, con l'obiettivo di offrire un'esperienza della Liguria attraverso immagini, racconti, testimonianze dei produttori locali delle eccellenze enogastronomiche;
  - iniziativa "**Palazzi svelati**", apertura alla cittadinanza di palazzi storici, dimore d'epoca e ventotto sedi istituzionali normalmente chiuse al pubblico;
  - creazione del sito web e *app* **#LamiaLiguria** a disposizione di enti locali e operatori privati per promuovere la propria offerta turistica attraverso promozioni riservate agli utenti.

## CAPITOLO 2

### L'Osservatorio strategico del territorio ligure: i risultati del *Tableau de Bord* 2020

#### 2.1. Il *Tableau de Bord* come strumento a supporto della programmazione territoriale: metodologia, struttura e indicatori

1. Nel ciclo di lavoro 2017/2018 dell'iniziativa "Liguria 2022", The European House – Ambrosetti ha creato e reso disponibile ai decisori della Liguria il *Tableau de Bord* regionale per il supporto alle decisioni strategiche. Si tratta di uno strumento in grado di restituire, di anno in anno, una **fotografia aggiornata delle performance ottenute dalla Liguria in diverse aree chiave dello sviluppo**, al fine di predisporre iniziative di *policy* per orientare e "governare" con tempestività lo sviluppo regionale. Il *Tableau de Bord* integra la mappatura delle azioni di *policy*, delle iniziative e dei progetti bandiera messi a punto dalle Istituzioni e contenute nel *progress report* (si veda il Capitolo 1), coerentemente con la strategia dettata dalla visione "*Liguria: dal mare alla vita*".
2. Secondo la metodologia proprietaria sulla competitività territoriale sviluppata da The European House – Ambrosetti in oltre vent'anni, un territorio è attrattivo quando è in grado di rispondere concretamente a **sei domande fondamentali**:
  - *Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?*
  - *Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di rimanervi?*
  - *Perché un contribuente/famiglia, dovrebbe decidere di risiedere e contribuire qui e non altrove?*
  - *Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui e non altrove?*
  - *Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?*
  - *Perché uno studente dovrebbe venire qui a studiare?*
3. Il *Tableau de Bord* è stato progettato per monitorare regolarmente i progressi o i peggioramenti fatti dalla Liguria negli indicatori strettamente legati a queste sei domande e alla visione "*Liguria: dal mare alla vita*". In particolare, è uno strumento che guarda alla **competitività della Liguria in modo ampio e in chiave di comparazione relativa** rispetto alle altre Regioni italiane. Esso rappresenta uno dei risultati più innovati del lavoro dell'*Advisory Board* e la sua metodologia è spiegata nel dettaglio nella seconda edizione del Rapporto Strategico Liguria 2022<sup>31</sup>.
4. Prima di entrare nell'illustrazione di dettaglio dei risultati del *Tableau de Bord* 2020, si riportano di seguito alcune precisazioni utili alla sua interpretazione:
  - affinché questo strumento possa esprimere al meglio il suo ruolo e il suo potenziale, deve essere supportato da **statistiche complete, confrontabili e aggiornate**. Ad oggi la tempestività e la revisione nel continuo dei dati

---

<sup>31</sup> Il Rapporto Strategico "Liguria 2022" 2018 è disponibile sul sito [www.ambrosetti.it](http://www.ambrosetti.it).

statistici da parte dei principali Istituti di rilevazione nazionali ed europei pone dei limiti alla capacità interpretativa di strumenti come il *Tableau de Bord*. Per questo motivo i risultati del *Tableau de Bord 2020* non tengono ancora conto degli effetti di alcuni fenomeni esogeni che hanno interessato la Liguria e il Paese negli ultimi due anni, come l'emergenza COVID-19, attualmente ancora in corso al momento della redazione del presente rapporto;

- le diverse caratteristiche del tessuto economico e le specializzazioni produttive di ciascun territorio possono limitare l'efficacia dei confronti regionali rispetto ad alcune variabili. Ciò si può verificare, ad esempio, quando un'economia (come quella ligure) esporta prevalentemente beni il cui valore è volatile nel tempo perché dipendente dall'andamento dei mercati internazionali<sup>32</sup> o quando l'*export* regionale vede una preponderanza dei servizi rispetto a beni manifatturieri;
  - le indicazioni statistiche del *Tableau de Bord* vanno integrate con analisi e considerazioni di tipo qualitativo: l'attrattività e la competitività di un territorio, infatti, non attengono esclusivamente a parametri quantitativi, ma risultano anche dalle “percezioni” e dall'idea che un territorio trasmette di sé. L'immagine e il posizionamento nella “mappa mentale” di chi ha un potenziale interesse verso un territorio (investitore, impresa, talento, turista, ecc.), influenzano le scelte di localizzazione e la loro gestione deve essere un elemento integrante di una efficace strategia competitiva territoriale;
  - i *Key Performance Indicator* (KPI) del *Tableau de Bord* sono sintetizzati in un cruscotto riportato in un Foglio A3 in allegato a questo Rapporto. Le tavole, inoltre, sono presentate non con una logica di “pagella”, bensì di fotografia delle tendenze e dei risultati raggiunti, al fine di ricavare informazioni utili per impostare politiche e strategie di ridisegno del territorio.
5. Il lavoro di ampliamento e affinamento degli indicatori mappati nel *Tableau de Bord* è proseguito anche in questa edizione, grazie all'attivazione di una proficua collaborazione con l'Ufficio statistico della Regione Liguria e con quello di Valutazione impatto ambientale e sviluppo sostenibile. In particolare, sono stati realizzati due interventi di “manutenzione”:
- sono stati inseriti **7 nuovi KPI** strettamente legati alla *performance* della Liguria sulle aree della sostenibilità, in coerenza con il percorso delineato dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile, il documento di riferimento per tutte le Istituzioni regionali (si veda anche il Capitolo 4);
  - sono stati **sostituiti alcuni indicatori** che non potevano essere aggiornati (ad esempio perché risultati di *survey* puntuali non replicate annualmente) oppure perché l'ultimo dato disponibile risultava troppo datato.

Nel 2019, complessivamente, il *Tableau de Bord* della visione “Liguria: dal mare alla vita” prende in considerazione **59 variabili**.

---

<sup>32</sup> Si tratta, ad esempio, di prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio, materie prime alimentari, beni preziosi, ecc.



N.B.: in **grassetto** gli indicatori introdotti nel 2020 o sostituiti per mancanza di dati sufficientemente aggiornati

**Figura 24.** Struttura della terza edizione del *Tableau de Bord strategico*. In grassetto sono indicati i KPI introdotti rispetto alla II edizione. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

6. Il *Tableau de Bord* della visione “Liguria: dal mare alla vita” consiste in **8 tavole**, divise in due blocchi:

- il primo blocco è quello dei “**macro-obiettivi**”, che considera i risultati della Liguria su tre dimensioni chiave dello sviluppo:
  - **Economica:** PIL pro-capite (Euro);
  - **Demografica:** Popolazione giovane (% sul totale);
  - **Sociale:** Soddisfazione per la propria vita (% sul totale).
- il secondo blocco è quello di 7 “**aree**” per lo sviluppo della Liguria che influenzano – direttamente e/o indirettamente – l’andamento dei macro-obiettivi e la realizzazione della visione “*Liguria: dal mare alla vita*”:
  - Trasporti e Infrastrutture;
  - Turismo e Cultura;
  - Struttura produttiva;
  - Lavoro e Formazione;
  - Innovazione e Ricerca;
  - Salute e Sociale;
  - Ambiente e Territorio.

Ciascuna di queste “aree” considera otto *Key Performance Indicator* (KPI) per un totale di 56 indicatori mappati e monitorati nel percorso “Liguria 2022”, come dettagliato di seguito.

	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)
<b>Macro-obiettivi</b>	PIL pro-capite (€), Istat 2019 <sup>33</sup>
	Popolazione giovane (% sul totale) <sup>34</sup> , Istat 2019
	Soddisfazione per la propria vita (%) <sup>35</sup> , Istat 2018
<b>Trasporti e Infrastrutture</b>	Quota economia del mare (% sul totale), Unioncamere 2018
	TEU movimentati (% su totale nazionale), Assoport 2019
	Export della cantieristica (% su manifattura), Istat-Coeweb 2019
	Densità del trasporto pubblico <sup>36</sup> , Istat 2017
	Passeggeri traghetti movimentati (milioni), Assoport 2019
	Traffico aeroportuale estivo <sup>37</sup> (passeggeri per abitante), Assaeroporti 2019
	Copertura banda Ultra Larga (% su totale popolazione), Mise 2018
	Soddisfazione del trasporto ferroviario (% sul totale), Istat 2018
<b>Turismo e Cultura</b>	Spesa dei viaggiatori stranieri (€ per abitante), Banca d'Italia 2019
	Posti letto alberghieri (ogni 1.000 abitanti), Istat 2018
	Pernottamenti turistici (per abitante), Banca d'Italia 2019
	Viaggiatori stranieri (per abitante), Banca d'Italia 2019

<sup>33</sup> Stime The European House – Ambrosetti.

<sup>34</sup> Percentuale di popolazione di 14-35 anni sul totale.

<sup>35</sup> Percentuale di persone che ha espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10 alla *survey* BES annuale di Istat.

<sup>36</sup> Posti-km offerti dall’insieme delle modalità di trasporto sul totale degli abitanti.

<sup>37</sup> Sono considerati i passeggeri movimentati nei mesi di maggio, giugno, luglio, agosto e settembre.

	Numero di crocieristi (milioni), Assoport 2019
	Spesa in beni e attività culturali <sup>38</sup> , Istat 2017
	Partecipazione culturale <sup>39</sup> , Istat 2018
	Incidenza del turismo sui rifiuti (kg per abitante), Istat 2016
<b>Struttura produttiva</b>	Reddito medio annuale delle famiglie (€), Istat 2017
	Imprese della cantieristica (ogni 1.000 imprese manifatturiere), Istat 2017
	Valore aggiunto industria (% su totale), Istat 2018
	Valore aggiunto servizi (% su totale), Istat 2018
	Numero di imprese (ogni 1.000 abitanti), Istat 2017
	Bassa intensità lavorativa <sup>40</sup> , (% su pop. in età lavorativa), Eurostat, Eu-Silc 2018
	Esportazioni per abitante (€), Istat 2019
	Consumo di materiale interno per unità di PIL, Istat 2016
<b>Lavoro e Formazione</b>	Tasso di occupazione (15-64 anni), Istat 2019
	Tasso di disoccupazione (15-64 anni), Istat 2019
	Tasso di occupazione femminile (15-64 anni), Istat 2019
	Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni), Istat 2019
	Soddisfazione per il lavoro svolto <sup>41</sup> (voto medio), Istat 2018
	Popolazione laureata (% su pop. di 15 anni e più), Istat 2018
	Tasso di NEET <sup>42</sup> (15-34), Istat 2019
	Uscita precoce dall'istruzione (% su persone 18-24 anni), Istat 2018
<b>Innovazione e Ricerca</b>	Spesa in R&S per abitante (€), Istat 2017
	<i>Startup</i> innovative (per milione di abitanti), MiSE 2019
	Valore aggiunto <i>high-tech</i> (% su totale manifattura), Istat 2017
	Intensità di ricerca <sup>43</sup> (%), Istat 2017
	Specializzazione nei settori ad alta tecnologia <sup>44</sup> (%), Eurostat 2018
	Ricercatori sul totale degli addetti (%), Istat 2017
	Occupati in imprese culturali e creative (% su totale occupati), Istat 2018
	Ricercatori ( <i>full time equivalent</i> per 10.000 abitanti), Istat 2017
<b>Salute e Sociale</b>	Mantenimento dello stato di salute <sup>45</sup> , Meridiano Sanità 2019
	Speranza di vita alla nascita (anni), Istat 2018
	Criminalità (%), Istat 2018
	Prevenzione (% su spesa sanitaria), Meridiano Sanità 2019
	Copertura vaccinale antinfluenzale (% pop over-65), Meridiano Sanità 2019
	Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (%), Istat 2018
	Persone che praticano sport in modo continuativo (%), Istat 2018
	Persone che vivono in abitazioni sovraffollate (% sul totale), Istat 2018

<sup>38</sup> Spesa pubblica corrente destinata a beni e attività culturali.

<sup>39</sup> Partecipazione media delle persone di età maggiore di 6 anni ad attività culturali.

<sup>40</sup> Persone con meno di 60 anni che vivono in famiglie ad intensità lavorativa molto bassa.

<sup>41</sup> Media della soddisfazione per gli aspetti del lavoro svolto.

<sup>42</sup> Persone tra i 15 e i 34 anni che non lavorano, non studiano e non sono impegnate in attività di formazione.

<sup>43</sup> Spesa in ricerca sul PIL.

<sup>44</sup> Occupati nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e nei settori dei servizi ad elevata intensità di conoscenza sul totale degli occupati.

<sup>45</sup> Valuta la capacità dei sistemi sanitari di migliorare nel futuro i risultati di salute raggiunti (Numero indice; 0=min, 10=max. Fonte: Meridiano Sanità).

<b>Ambiente e Territorio</b>	Spiagge con bandiera blu (%), Programma Bandiere Blu 2019
	Abusivismo edilizio (% abitazioni abusive su totale), Istat 2018
	Irregolarità nella distribuzione dell'acqua (%), Istat 2018
	Popolazione esposta a rischio frane (% su totale), Istat 2017
	Insoddisfazione per il paesaggio <sup>46</sup> , Istat 2018
	Popolazione esposta a rischio alluvioni (% su tot.), Istat 2017
	Densità di verde storico <sup>47</sup> , Istat 2017
	Aree protette (% del totale), Istat 2017

Figura 25. I Key Performance Indicator del Tableau de Bord "Liguria 2022". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

I KPI scelti per ciascuna area sono stati individuati nel rispetto di alcuni criteri:

- essere **proxy rappresentative** del fenomeno che si vuole misurare;
- essere in **numero limitato** per ogni area: questa scelta metodologica è dettata dalla volontà di limitare al massimo il fenomeno di variabili tra loro dipendenti e quindi distorsive dell'affidabilità complessiva del *Tableau de Bord*, eliminando KPI che non portano informazioni rilevanti;
- godere di una **copertura quanto più possibile aggiornata** e stabile nel tempo: si considera sempre l'**ultimo dato reso disponibile** da banche dati nazionali certificate, come Istat, in logica comparativa con le altre Regioni italiane.

Anche per i motivi appena riportati, di anno in anno, si rende necessario mantenere, sostituendoli, alcuni indicatori, permettendo una maggiore oggettività dello strumento. Il risultato del nuovo strumento messo a punto risulta in un buon compromesso tra complessità degli indicatori, numerosità dei dati presentati, intuitività e facilità di lettura del *Tableau de Bord*.

Si segnala, infine, che il *Tableau de Bord* è costruito con **dati a consuntivo e quindi non tiene conto della stima degli impatti dell'emergenza COVID-19**, ai quali è dedicato il Capitolo 3.

<sup>46</sup> Persone di 14 anni e più che ritengono il paesaggio del luogo in cui vivono affetto da evidente degrado sul totale.

<sup>47</sup> M<sup>2</sup> delle aree di verde storico e parchi urbani di notevole interesse pubblico per 100 m<sup>2</sup> di superficie urbanizzata.

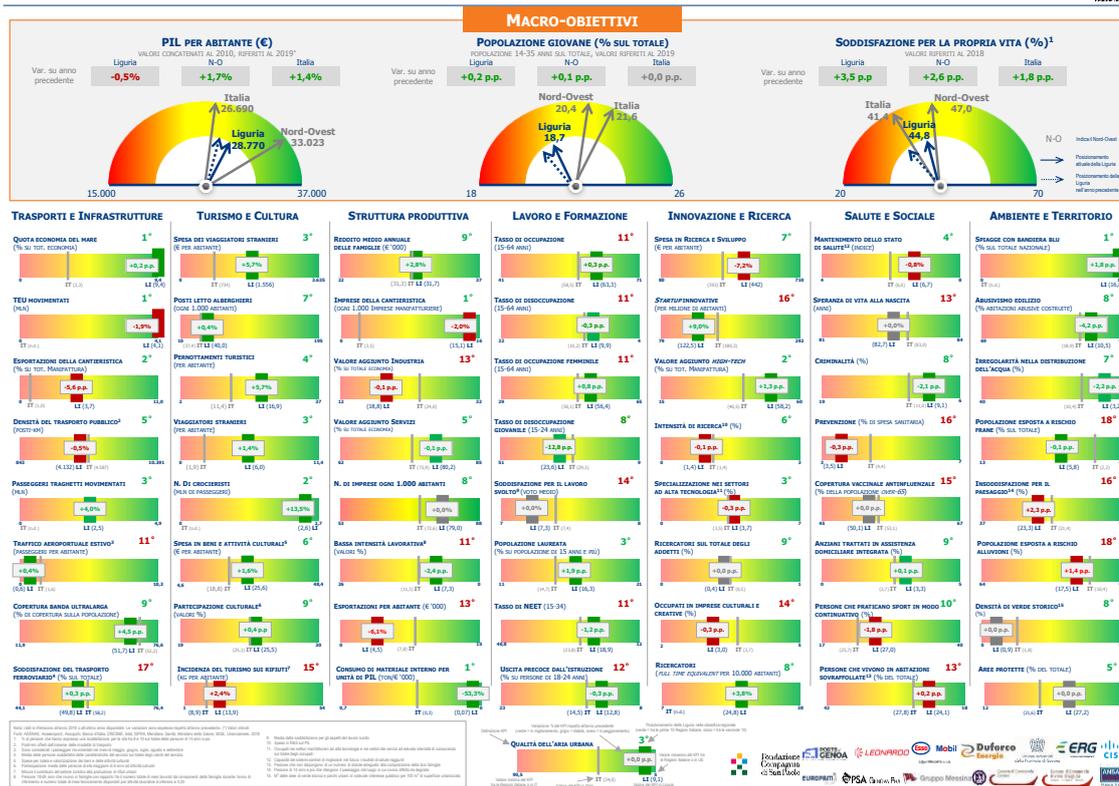


Figura 26. Rappresentazione grafica del *Tableau de Bord* per la programmazione strategica della Liguria.  
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

## 2.2. L'interpretazione dei risultati del *Tableau de Bord* 2020: le dinamiche congiunturali e le tendenze strutturali

7. Come anticipato nel paragrafo 2.1, la mappatura dei dati quantitativi del *Tableau de Bord* deve essere accompagnata da una **interpretazione dei dati e dei fenomeni**, che consentano di spiegare in tutto o in parte la performance positiva, negativa o stabile di un KPI. A tal fine, in questo Capitolo, viene presentato e commentato il posizionamento della Liguria nei “macro-obiettivi” e nelle sette aree prese in considerazione nel *Tableau de Bord*.
8. Nel proseguo di questo paragrafo sono riportate le tabelle di sintesi dei “macro-obiettivi e delle aree considerate nel *Tableau de Bord*, ciascuna contenente gli otto indicatori (tre per i macro-obiettivi) che riportano il posizionamento della Liguria, la sua variazione e quella dell'Italia rispetto all'anno precedente. Questa rappresentazione permette non solo di verificare in quali aree la Regione ha apportato i miglioramenti più significativi o i peggioramenti più rilevanti, ma è anche in grado di fornire una **visione rispetto alla performance media italiana**: il peggioramento di un KPI non è così grave se, in generale, tutto il sistema-Paese si è mosso nella stessa direzione e, anzi, un peggioramento inferiore rispetto a quello nazionale significa che il territorio è riuscito a far fronte a una criticità in quell'area e a contenere il peggioramento della dimensione collegata.

9. Nel complesso, la **Liguria migliora o ha un posizionamento stabile nel 69,5% dei 59 KPI analizzati**. In particolare, consegue un miglioramento rispetto a sé stessa in:

- 2 indicatori su 3 dei macro-obiettivi;
- 5 indicatori su 8 della dimensione Trasporti e Infrastrutture;
- 7 indicatori su 8 della dimensione Turismo e Cultura;
- 4 indicatori su 8 della dimensione Struttura produttiva;
- 7 indicatori su 8 della dimensione Lavoro e Formazione;
- 4 indicatori su 8 della dimensione Innovazione e Ricerca;
- 2 indicatori su 8 della dimensione Salute e Sociale;
- 4 indicatori su 8 della dimensione Ambiente e Territorio.

Inoltre, la Regione si posiziona al primo, secondo o terzo posto tra le Regioni italiane in 13 indicatori su 59 (22,0% del totale).

## Macro-obiettivi

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
PIL per abitante (€, valori concatenati al 2010), Istat, 2019 <sup>1</sup>	28.770,5	-0,5%	+1,4%
Popolazione giovane (% sul totale 14-35 anni), Istat, 2019	18,7	+0,2 p.p.	+0,0 p.p.
Soddisfazione per la propria vita <sup>2</sup> (%), Istat, 2018	44,8	+3,5 p.p.	+1,8 p.p.

Figura 27. Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nei tre macro-obiettivi del *Tableau de Bord*. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

10. La parte “alta” del *Tableau de Bord* ha l’obiettivo di restituire l’immagine dello stato di salute della Regione. Il PIL *pro-capite*, la popolazione giovane e la soddisfazione per la propria vita sono i tre KPI che permettono di analizzare:

- quanta ricchezza è in grado di generare e distribuire la Regione;
- quali sono la dinamicità e le prospettive di sviluppo futuro;
- qual è il grado di felicità e benessere psicologico diffuso.

11. Relativamente al PIL *pro-capite*, The European House - Ambrosetti ha ritenuto importante mostrare un dato il più possibile aggiornato rispetto a quello disponibile dalle banche dati tradizionali, anche e soprattutto in considerazione degli avvenimenti che si sono verificati nel corso dell’ultimo biennio<sup>48</sup>. Intuitivamente, il rallentamento dell’attività economica della Regione è riconducibile al crollo del Ponte di Genova nell’estate 2018 e agli eventi climatici che hanno colpito la Regione nella restante parte di quell’anno e nel corso del 2019. È possibile che nel 2020 si assisterà ad un ulteriore rallentamento dell’economia,

<sup>48</sup> Si ricorda che i dati storici relativi al PIL regionale si fermano al 2017, ma ciò non consente di offrire una chiave di lettura sufficientemente valida di alcuni eventi che hanno interessato la Regione nell’ultimo biennio.

in virtù degli effetti – non ancora calcolabili – derivanti dall'emergenza sanitaria COVID-19 che sta interessando l'intero Paese e alcune aree d'Europa. Non stupisce quindi che il PIL *pro-capite* stimato da The European House - Ambrosetti<sup>49</sup> per il 2019 risulti **in contrazione rispetto all'anno precedente dello 0,5%**. Di particolare importanza risulta il miglioramento conseguito nel secondo indicatore, relativo alla popolazione giovane: nonostante la Liguria si confermi all'ultimo posto in Italia, tra il 2018 e il 2019 ha segnato la **miglior variazione positiva tra le Regioni italiane** (+0,2 p.p. contro una media nazionale di 0,0 p.p.). Anche l'indicatore soddisfazione per la propria vita mette in risalto una buona *performance* della Regione, con un **incremento di 3,5 p.p.** rispetto all'anno precedente.

12. Se analizzato in un arco temporale di medio termine, il quadro ligure presenta delle più marcate dinamiche di miglioramento:
- nel periodo 2015-2019, il **valore di PIL *pro-capite* ligure è cresciuto** (+2,2%), seppur con ritmi inferiori rispetto alle Regioni più dinamiche del Nord Italia: Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Friuli-Venezia Giulia, hanno segnato variazioni positive superiori al 3,0%;
  - all'interno di un contesto nazionale di progressiva riduzione della quota di popolazione giovane, quella in Liguria ha segnato, in controtendenza rispetto alla maggior parte delle altre Regioni, la **miglior variazione in Italia**, pari a +0,4 p.p. negli ultimi quattro anni (18,2% nel 2015 contro 18,7% odierno);
  - oggi la Liguria si posiziona al **settimo posto in Italia per soddisfazione dei propri cittadini** per la propria vita: nel 2015, la Regione si posizionava al tredicesimo posto, mettendo quindi a segno il secondo miglior progresso tra le Regioni italiane (+10 p.p. contro una media nazionale pari a +6,3 p.p.), dopo la Basilicata che, tra il 2015 e il 2018, segna un +18,2 p.p.

---

<sup>49</sup> Il valore aggiunto per il 2019 è stato stimato utilizzando la media del valore aggiunto *pro-capite* per i tre anni precedenti e riparametrato per la popolazione nei rispettivi anni, scontando rispetto al peso relativo delle esportazioni e al tasso di variazione dell'*export* nei tre anni precedenti.

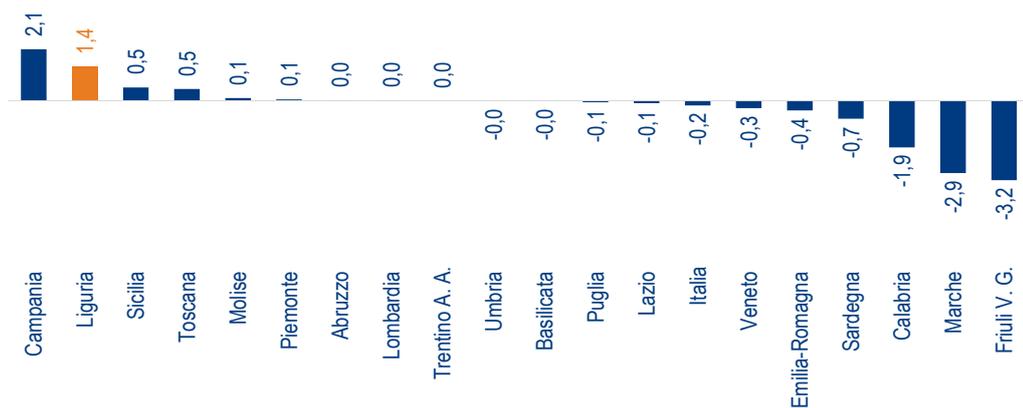
## Trasporti e Infrastrutture

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Quota economia del mare (% su tot. Economia), Unioncamere, 2018	9,4	+ 0,2 p.p.	+0,1 p.p.
TEU movimentati (mln), Assoport, 2019	4,0	-1,9%	+1,5%
Export della cantieristica (% su tot. manifattura), Istat-Coeweb, 2019	3,7	-5,6 p.p.	-0,1 p.p.
Densità del trasporto pubblico (posti-km per abitante) <sup>1</sup> , Istat, 2017	4.132	-0,5%	-0,9%
Passeggeri traghetti movimentati (mln), Assoport, 2019	2,5	+4,0%	+1,6%
Traffico aeroportuale estivo (passeggeri per abitante) <sup>2</sup> , Assaeroporti, 2019	0,6	+0,4%	+2,4%
Copertura banda ultralarga (% sulla popolazione), Mise, 2018	51,7	+4,5 p.p.	+5,1 p.p.
Soddisfazione del trasporto ferroviario (%), Istat 2018	49,8	+0,3 p.p.	+0,8 p.p.

**Figura 28.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Trasporti e Infrastrutture del *Tableau de Bord*. (1) Posti-km offerti dall'insieme delle modalità di trasporto; (2) Sono considerati i passeggeri movimentati nei mesi di maggio, giugno, luglio, agosto e settembre. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

13. L'area Trasporti e Infrastrutture è centrale nell'analisi del percorso strategico "Liguria 2022": si ricorda, infatti, che la Liguria si posiziona come porta naturale del Nord-Ovest e di alcune aree dell'Europa centrale sul Mediterraneo<sup>50</sup> e, grazie ai suoi porti, **principale piattaforma logistica del Paese** (si veda il Capitolo 2). Per questo motivo è fondamentale monitorarne l'andamento e implementare misure coerenti al miglioramento della propria competitività.
14. Non stupisce come la Liguria si posizioni al **1° posto tra le Regioni italiane in due indicatori** (quota di economia del mare e TEU movimentati) e al secondo e terzo posto rispettivamente per esportazioni della cantieristica e per passeggeri traghetti movimentati (si veda anche il Capitolo 2 dedicato alle competenze strategiche). Relativamente alle esportazioni della cantieristica la Liguria è seconda anche per crescita nel periodo 2015-2019 (+1,4%). La prima Regione è la Campania con una crescita del 2,1% nello stesso periodo.

<sup>50</sup> Si veda per approfondimenti la prima edizione del Rapporto strategico "Liguria 2022", disponibile sul sito [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu).



**Figura 29.** Regioni italiane per variazione delle esportazioni della cantieristica sul totale di quelle manifatturiere nel periodo 2015-2019 (valori in percentuale sul totale). *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020*

15. Un punto di attenzione è rappresentato dall'indicatore sulla **soddisfazione del trasporto ferroviario**, nel quale la Liguria si posiziona nella parte bassa della classifica tra le Regioni italiane, al diciassettesimo posto. Questo KPI è costruito come la media delle persone che si dichiarano soddisfatte riguardo sette diverse caratteristiche del servizio (frequenza delle corse, puntualità, possibilità di trovare posto a sedere, pulizia delle vetture, comodità degli orari, costo del biglietto e informazioni sul servizio). Il posizionamento riflette il contesto di difficoltà in cui versa la Liguria sul fronte del trasporto ferroviario, per troppo tempo trascurato per quanto riguarda la manutenzione ordinaria e quella straordinaria.
16. In questo contesto difficile, gli **interventi di miglioramento delle infrastrutture già realizzati o in fase di realizzazione**<sup>51</sup>, sono propedeutici al miglioramento dei servizi ai cittadini e alla percezione di qualità degli stessi. Infatti, analizzando l'andamento di questo indicatore nel medio termine si registra un miglioramento della Liguria superiore rispetto alla media italiana (+4,9 p.p. vs. +4,3 p.p. nel periodo 2015-2018). Nel Rapporto Strategico 2019, The European House - Ambrosetti ha realizzato un'analisi di impatto degli investimenti in infrastrutture sulla crescita della Liguria. Tale analisi è stata aggiornata anche quest'anno e i risultati di sintesi sono contenuti nel Capitolo 8. Si segnala, infine, che l'ammodernamento delle infrastrutture liguri ha impatti significativi sul valore immobiliare e non solo del territorio, come riportato nei Capitoli 7 e 8.

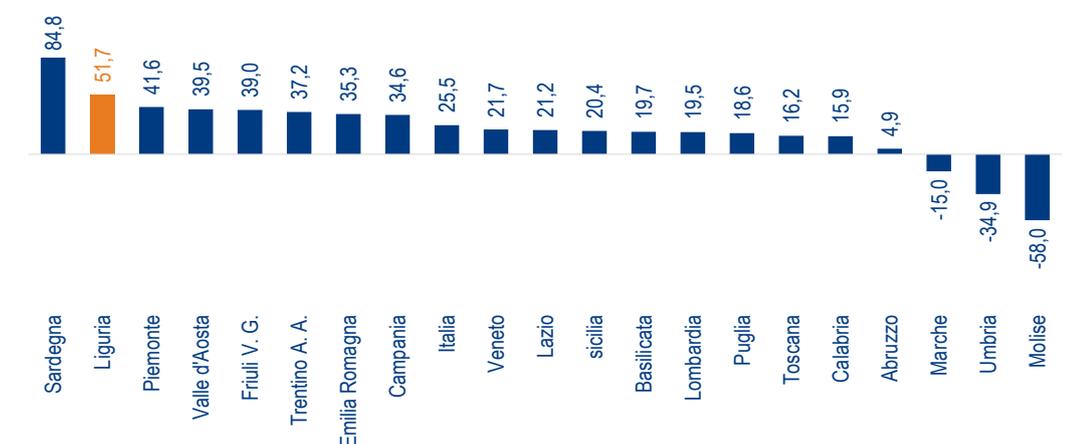
<sup>51</sup> Va in questa direzione, ad esempio, il nuovo contratto di servizio 2018-2032 per il trasporto ferroviario regionale firmato da Regione Liguria con Trenitalia.

## Turismo e Cultura

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Spesa dei viaggiatori stranieri (€ per abitante), Banca d'Italia, 2019	1.556	+5,7%	+6,4%
Posti letto alberghieri (ogni 1.000 abitanti), Istat, 2018	40,0	+0,4%	+1,1%
Pernottamenti turistici (per abitante), Banca d'Italia, 2019	16,9	+5,7%	+3,8%
Viaggiatori stranieri (per abitante), Banca d'Italia, 2019	6,0	+1,4%	+2,8%
N. di croceristi (mln di passeggeri), Assoport, 2019	2,6	+8,5%	+10,9%
Spesa in beni e attività culturali (€ per abitante), Istat, 2017	25,6	+1,6%	+0,5%
Partecipazione culturale <sup>1</sup> (%), Istat, 2018	25,5	+0,4 p.p.	+0,6 p.p.
Incidenza del turismo sui rifiuti <sup>2</sup> (kg per abitante equivalente), Istat, 2016	13,8	+2,4%	+4,8%

**Figura 30.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Turismo e Cultura del *Tableau de Bord*. (1) Partecipazione media delle persone di età maggiore di 6 anni ad attività culturali; (2) Misura il contributo del settore turistico alla produzione di rifiuti urbani. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

17. Quest'area risulta quella in cui la Liguria ottiene una *performance* migliore, con ben **7 indicatori su 8 in miglioramento**. Con riferimento alla spesa dei viaggiatori stranieri, la Liguria si posiziona al terzo posto in Italia, dietro a due Regioni a statuto speciale (Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige). L'andamento positivo di questo KPI conferma la capacità di attrazione della Liguria verso un turismo di fascia più elevata: la **spesa dei viaggiatori stranieri per abitante**, infatti, è più del doppio rispetto a quella della media italiana (1.556 Euro vs. 734,0 Euro). Il *trend* di crescita di medio periodo, che posiziona la Regione al 2° posto in Italia (+51,7% tra il 2015 e il 2019), dietro la Sardegna, è indice di una buona salute del comparto e di margini di crescita importanti.



**Figura 31.** Regioni italiane per variazione della spesa dei viaggiatori stranieri (valori in Euro per abitante), 2015-2019. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2020*

18. Un altro indicatore che vale la pena evidenziare è quello relativo alla partecipazione culturale della popolazione: in questo KPI la Liguria guadagna due posizioni e mette a segno la **miglior variazione tra le Regioni italiane nell'ultimo triennio** (+1,8 p.p. vs. una media italiana di +0,4 p.p.).

19. Inoltre, un indicatore strettamente legato allo sviluppo del settore turistico visto in ottica sostenibile è quello dell'incidenza del turismo sulla produzione di rifiuti<sup>52</sup>. Nonostante la Liguria sia un territorio ad alta vocazione turistica, nella produzione di rifiuti si posiziona dietro alle altre principali Regioni con la medesima vocazione come Trentino-Alto Adige, Toscana ed Emilia-Romagna: il risultato ligure (13,9 kg per abitante) è quasi quasi quattro volte inferiore rispetto a quello del Trentino-Alto Adige (53,1 kg per abitante).

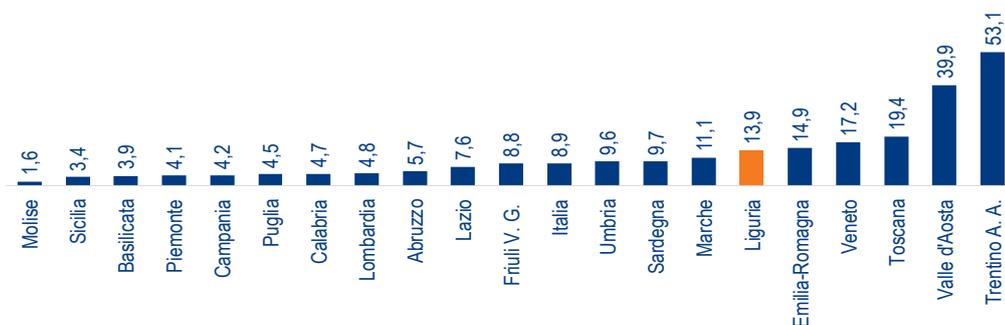


Figura 32. Regioni italiane per incidenza del turismo sulla produzione di rifiuti (valori in kg per abitante equivalente), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

20. Tra le azioni messe in atto dalla Regione per sviluppare e consolidare il ruolo del comparto turistico alla crescita (si veda anche il *progress report* contenuto nel Capitolo 1), vi è il riordino della comunicazione e la definizione di una nuova strategia di promozione affidata all'Agenzia "In Liguria", che ha rivolto una particolare attenzione allo sviluppo di progetti *outdoor* integrati con l'offerta enogastronomica. Le attività hanno come denominatore comune la **compartecipazione pubblico/privato orientata al mercato** attraverso il coordinamento e l'integrazione degli *stakeholder* locali. L'Osservatorio Turistico Regionale ricopre un ruolo fondamentale, permettendo, attraverso le sue analisi, una costante analisi dello stato, delle dinamiche e dei flussi turistici sia sotto il profilo quantitativo sia sotto il profilo qualitativo.

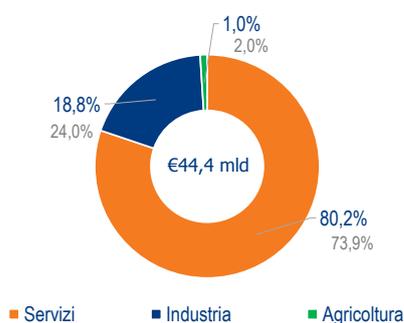
<sup>52</sup> L'indicatore è ottenuto dalla differenza tra la produzione *pro-capite* di rifiuti urbani calcolata con la popolazione residente e la produzione *pro-capite* di rifiuti urbani calcolata, invece, con la "popolazione equivalente", ottenuta aggiungendo alla popolazione residente anche il numero di presenze turistiche registrate nell'anno e ripartite sui 365 giorni.

## Struttura produttiva

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Reddito medio annuale delle famiglie (€ '000), Istat, 2017	31,7	+2,8%	+2,6%
Imprese della cantieristica (ogni 1.000 imprese manifatturiere), Istat, 2017	15,1	-2,0%	+5,0%
Valore aggiunto industria (% su totale economia), Istat, 2018	18,8	-0,1 p.p.	+0,1 p.p.
Valore aggiunto servizi (% su totale economia), Istat, 2018	80,2	+0,1 p.p.	-0,0 p.p.
N. di imprese (ogni 1.000 abitanti), Istat, 2017	79,0	+0,0%	+0,3%
Bassa intensità lavorativa <sup>1</sup> (%), Istat, 2018	7,3	-2,4 p.p.	-0,5 p.p.
Esportazioni per abitante (€ '000), Istat, 2019	4,6	-6,1%	+2,4%
Consumo di materiale interno per unità di PIL <sup>2</sup> (ton/€ '000), Istat 2016	0,07	-53,3%	-0,0%

**Figura 33.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Struttura produttiva del *Tableau de Bord*. (1) Persone 18-59 anni che vivono in famiglie a intensità lavorativa molto bassa: in cui il rapporto fra il numero totale di mesi lavorati dai componenti della famiglia durante l'anno di riferimento dei redditi e il numero totale di mesi teoricamente disponibili per attività lavorative è inferiore a 0,20; (2) Misura il consumo apparente di risorse materiali di una economia. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

21. L'analisi dei KPI della Struttura produttiva evidenzia le **difficoltà in cui ancora oggi versa la Regione sul fronte industriale**, comparto che in Liguria pesa per il 18,9% del valore aggiunto, contro una media italiana che è 5 p.p. più elevata (24,0%) e quasi 8 p.p. inferiore rispetto al valore della sua area di riferimento, il Nord Ovest (26,5%).



**Figura 34.** Ripartizione del valore aggiunto regionale e confronto con l'Italia (valori %), 2018. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020*

Come anticipato nel Capitolo 1, Regione Liguria, attraverso FI.L.S.E., interviene per aiutare le aree di crisi presenti sul territorio attraverso la programmazione e attuazione di interventi di riqualificazione e infrastrutturazione di aree e immobili colpiti da crisi o in fase di dismissione, costituendo i presupposti per la realizzazione di insediamenti su cui convogliare e valorizzare l'impiego degli investimenti delle imprese.

22. Alcune aree della Regione hanno un'**industria manifatturiera** più sviluppata rispetto ad altre; a Savona, per esempio, questo comparto rappresenta il 14,8% del valore aggiunto provinciale (valore più elevato tra le Province liguri), grazie alla presenza di importanti produzioni storicamente radicate nel savonese; tra le

principali vi sono l'impiantistica, la meccanica, la componentistica per auto, produzione di mezzi di trasporto (in particolare treni e aerei – questi ultimi stanno attraversando un periodo di crisi legato alla continuità aziendale di Piaggio Aerospace), il chimico e, infine, l'industria del vetro.

23. Un secondo indicatore che segna un peggioramento rispetto all'anno precedente è quello relativo alle **esportazioni per abitante** (-6,1% tra il 2018 e il 2019). Intuitivamente, questa *performance* negativa è riconducibile ai gravi problemi creati dal crollo del Ponte di Genova che ha causato la sospensione del traffico ferroviario nel nodo di Genova per alcuni giorni ed interrotto l'unica via di comunicazione Est-Ovest ad elevato scorrimento, determinando una riduzione degli spostamenti logistici nel territorio ligure.
24. Come anticipato, tuttavia, la Liguria esporta molti prodotti il cui prezzo è fortemente dipendente dalle fluttuazioni del mercato, per cui anche statistiche come questa vanno lette avendo presente il contesto nazionale e internazionale di riferimento: infatti, merci dipendenti dalle fluttuazioni dei prezzi decisi sui mercati internazionali, come i prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio, possono incidere in larga misura sul valore delle esportazioni di un territorio, soprattutto se tali attività hanno un peso rilevante.
25. Tra i KPI in miglioramento è interessante notare:
  - l'aumento nella ricchezza delle famiglie: tra il 2016 e il 2017, il **reddito medio delle famiglie** liguri è cresciuto ad un tasso maggiore rispetto alla media italiana (+2,8% vs. +2,6%);
  - il primato della Liguria per quanto riguarda il **consumo di materiale interno per unità di PIL**<sup>53</sup>, che può essere considerata una *proxy* dell'impronta energetica di un territorio: la Regione ha ridotto del 53,3% il valore di questo KPI, posizionandosi al primo posto anche per miglioramento.

---

<sup>53</sup> Il Consumo materiale interno misura la quantità di materiali che in un anno vengono utilizzati dal sistema socioeconomico. L'indicatore è calcolato come somma tra l'Estrazione interna di materiali utilizzati (la quantità di biomasse, minerali non energetici e combustibili fossili estratte e avviate alla trasformazione) e il saldo della Bilancia commerciale fisica, corrispondente agli *input* diretti di materiali dall'estero meno gli *output* diretti di materiali verso l'estero. Denominatore: PIL ai prezzi di mercato - valori concatenati anno di riferimento 2010.

## Lavoro e Formazione

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Tasso di occupazione (15-64 anni), Istat, 2019	63,3	+0,3 p.p.	+0,5 p.p.
Tasso di disoccupazione (15-64 anni), Istat, 2019	9,9	-0,3 p.p.	-0,7 p.p.
Tasso di occupazione femminile (15-63 anni), Istat, 2019	56,2	+0,8 p.p.	+0,6 p.p.
Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni), Istat, 2019	23,6	-12,8 p.p.	-3,0 p.p.
Soddisfazione per il lavoro svolto <sup>1</sup> (punteggio), Istat, 2018	7,3	+0,0%	+0,0%
Popolazione laureata (% su popolazione di 15 anni e più), Istat, 2018	16,3	+1,9 p.p.	+0,6 p.p.
Tasso di NEET (% giovani 15-34 anni), Istat, 2019	18,9	-1,2 p.p.	-1,0 p.p.
Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione <sup>2</sup> (%), Istat, 2018	12,8	-0,3 p.p.	+0,5 p.p.

**Figura 35.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Lavoro e Formazione del *Tableau de Bord*. (1) Media della soddisfazione per i seguenti aspetti del lavoro svolto (punteggio da 0 a 10); (2) Percentuale di persone di 18-24 anni che hanno conseguito solo la licenza di scuola secondaria di primo grado e non sono inseriti in un programma di formazione sul totale delle persone di 18-24 anni. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

26. Come è già stato messo in evidenza nello scorso ciclo di lavoro, l'area Lavoro e Formazione risulta quella in cui la Liguria presenta il posizionamento medio più basso tra le Regioni italiane: infatti, su otto indicatori si posiziona tra le prime dieci Regioni italiane solo in due (Tasso di occupazione femminile e Popolazione laureata), mentre negli altri è sempre nella parte bassa della classifica.
27. Un KPI in cui la Regione ha mostrato un **progresso molto positivo è quello del tasso di disoccupazione giovanile**, soprattutto se consideriamo che la Liguria è all'ultimo posto in Italia per popolazione tra i 14 e i 35 anni sul totale. Un territorio capace di creare occupazione per i più giovani, infatti, sarà anche più in grado di attrarli e trattenerli. In questo quadro, la Regione segna anche una *performance* in superiore rispetto alla media italiana: se nell'ultimo anno il tasso di disoccupazione giovanile in Italia è diminuito di 3,0 p.p., in Liguria tale indicatore ha segnato una contrazione di ben 12,8 p.p.
28. Una misura varata per contrastare questa debolezza riguarda il **programma "Sistema Duale"**: percorsi di istruzione e formazione per gli studenti che hanno concluso la terza media (scuola secondaria di primo grado) e che vogliono imparare un mestiere arricchendo anche la loro cultura generale. Questi corsi sono programmati dalla Regione Liguria, hanno una durata triennale e sono strutturati con insegnamento in classe, laboratori pratici e *stage* lavorativi. Sono un'opportunità per finire il percorso obbligatorio scolastico e, nel contempo, imparare un lavoro "sul campo".
29. Nell'indicatore che monitora la **soddisfazione per il lavoro svolto**, la Liguria si posiziona al quattordicesimo posto, risultando lontana dalle sue "vicine" Regioni del *cluster* del Nord-Ovest.



Figura 36. Regioni italiane per soddisfazione per il lavoro svolto dai propri cittadini (punteggio medio – scala da 1=Min a 10=Max), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

30. Nonostante questi punti di debolezza, la Liguria presenta un **livello di istruzione particolarmente elevato**, posizionandosi al 3° posto in Italia per quota di popolazione laureata (16,3% della popolazione, 1,6 p.p. superiore rispetto al dato italiano) con un salto rilevante rispetto all’anno precede, quando si posizionava 9° in classifica.

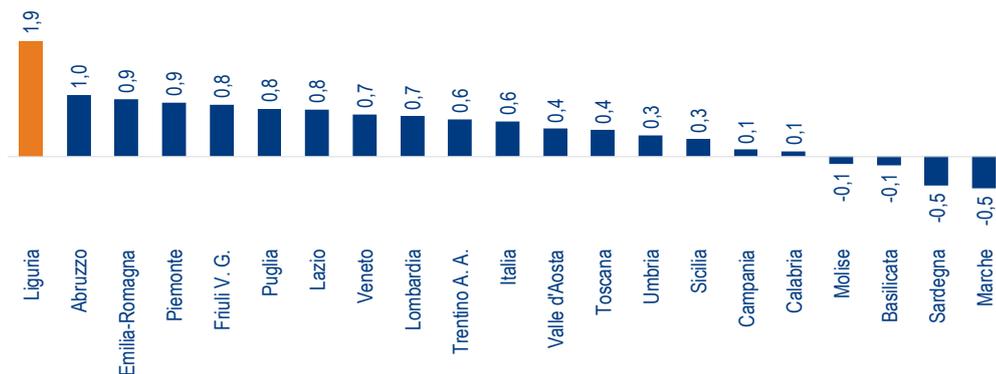


Figura 37. Regioni italiane per variazione della quota di popolazione laureata sul totale della popolazione con più di 15 anni (valori %), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

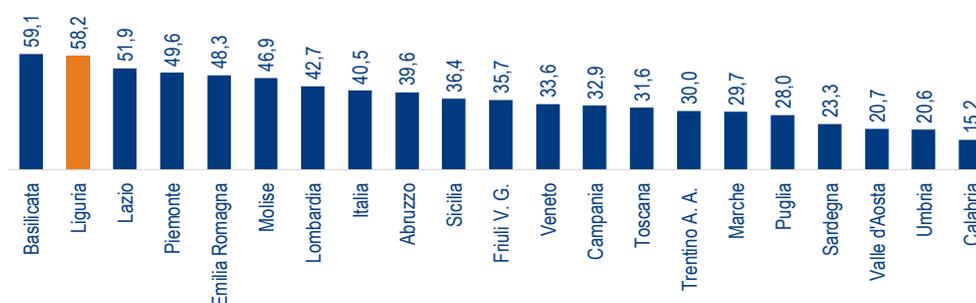
Tale risultato è coerente con le forti competenze conseguite dalla Regione in molti campi che riguardano l’innovazione e la tecnologia (si veda il Capitolo 1 dedicato alle competenze strategiche).

## Innovazione e Ricerca

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Spesa in ricerca e sviluppo (€ per abitante), Istat, 2017	442	-7,2%	+2,8%
Startup innovative (ogni 1.000 imprese registrate), Mise, 2019	122,5	+9,0%	+11,7%
Valore aggiunto <i>high-tech</i> (% su tot. manifattura), Istat, 2017	58,2	+1,3 p.p.	+0,3 p.p.
Intensità di ricerca (%), Istat, 2017	1,4	-0,1 p.p.	+0,0 p.p.
Specializzazione nei settori ad alta tecnologia <sup>1</sup> (% su occupati), Eurostat, 2018	3,7	-0,3 p.p.	+0,1 p.p.
Ricercatori sul totale degli addetti (%), Istat, 2017	0,4	+0,0 p.p.	+0,0 p.p.
Occupati in imprese culturali e creative (%), Istat 2018	3,0	-0,3 p.p.	+0,1 p.p.
Ricercatori in <i>full-time equivalent</i> (per 10.000 abitanti), Istat, 2017	24,8	+3,8%	n.d.

**Figura 38.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Innovazione e Ricerca del *Tableau de Bord*. (1) Occupati nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e nei settori dei servizi ad elevata intensità di conoscenza sul totale degli occupati. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

31. L'Area Innovazione e Ricerca, a differenza dello scorso anno, mostra un **peggioramento** su alcuni indicatori chiave, come la spesa in R&S che segna la peggior variazione tra le Regioni italiane (-7,2% nell'ultimo anno) e nella specializzazione nei settori ad alta tecnologia, dove mantiene la terza posizione, ma mostra un peggioramento superiore alla media italiana (-0,3 p.p.).
32. Un punto di forza della Regione rimane la vocazione verso l'alta tecnologia dell'industria manifatturiera (58,2% dell'industria manifatturiera è riconducibile a settori *high-tech*), che si posiziona al secondo posto in Italia con un valore che è di 17,7 punti percentuali superiore a quello italiano. In un contesto di sempre maggiore competizione a livello globale, in cui il successo o il fallimento dei sistemi economici si gioca sempre più su fattori di vantaggio competitivo, la presenza di un'industria altamente tecnologica rappresenta un punto di forza non secondario del territorio ligure. In questo contesto, risulta ancora più importante sottolineare come la Liguria abbia incrementato questo livello sia nel breve che nel medio termine: nel confronto anno su anno, infatti, la Regione risulta 4° in Italia per variazione positiva dell'incidenza del **valore aggiunto *high-tech* sul totale manifatturiero** (+1,3 p.p. tra il 2016 e il 2017), mentre nel medio periodo la Regione risulta 2° con una crescita di 4,1 p.p. tra il 2015 e il 2017.



**Figura 39.** Regioni italiane per incidenza del valore aggiunto *high-tech* sul totale della manifattura (valori %), 2017. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020*

### Progetto Fristart Interrerg Marittimo per incentivare l'imprenditorialità

Si tratta di un progetto concluso nel 2019, creato dalla *partnership* di 7 enti, di cui 6 incubatori/parchi tecnologici che coprono tutto il territorio transfrontaliero (Italia-Francia), con F.I.L.S.E nel ruolo di Capofila.

La sfida comune che i *partner* hanno affrontato è stata la creazione di un contesto fertile per la nascita di *startup* innovative transnazionali in grado di posizionarsi saldamente sul territorio, favorendone la propensione all'innovazione e alla collaborazione transfrontaliera e globale attraverso nuove politiche comuni per migliorare gli *standard* innovativi delle *startup* e delle PMI e renderle più competitive sul mercato globale.

Il progetto ha creato una rete transfrontaliera di soggetti specializzati nei servizi per incubazione alle *startup* innovative, finalizzata alla messa a sistema di servizi per le imprese dell'area transfrontaliera, anche attraverso una piattaforma multimediale di incubazione che prevede servizi informativi e formativi per l'avvio e il sostegno dello sviluppo d'impresa.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Regione Liguria, 2020

## Salute e Sociale

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Mantenimento dello stato di salute <sup>1</sup> (indice), Meridiano Sanità, 2019	6,7	-0,8%	-1,3%
Speranza di vita alla nascita (anni), Istat, 2018	82,7	+0,0%	+0,4%
Criminalità (%), Istat, 2018	9,1	-2,1%	-1,3%
Prevenzione (% di spesa sanitaria), AGENAS, 2019	3,5	-0,3 p.p.	+0,0 p.p.
Copertura vaccinale antinfluenzale (% della popolazione over-65), Ministero della Salute, 2019	50,1	+0,0 p.p.	+0,4 p.p.
Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (%), Istat, 2018	3,3	+0,1 p.p.	+0,1 p.p.
Persone che praticano sport (%), Istat, 2018	27,0	-1,8 p.p.	+0,9 p.p.
Persone che vivono in abitazioni sovraffollate (%), Istat, 2018	24,1	+0,2 p.p.	+0,7 p.p.

Figura 40. Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Salute e Sociale del *Tableau de Bord*. (1) Capacità dei sistemi sanitari di migliorare nel futuro i risultati di salute raggiunti (Numero indice; 0=min, 10=max - Fonte: Meridiano Sanità). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

33. La dimensione Salute e Sociale è certamente tra le più delicate quando si va a valutare la qualità della vita di un territorio. Le caratteristiche demografiche della Regione pongono sfide importanti al Sistema Sanitario regionale, che deve organizzarsi rispetto alle esigenze di una popolazione più anziana rispetto alla media nazionale (ricordiamo che la Liguria è la Regione più “vecchia” d'Italia, con un'età media pari a 49,1 anni, ben 1,4 anni più alta rispetto al Friuli-Venezia Giulia, seconda Regione in classifica, con un'età pari a 47,7 anni).
34. In questo contesto, la Liguria ha raggiunto il quarto posto in Italia per **capacità del proprio sistema sanitario di migliorare nel futuro la salute dei propri cittadini** (indicatore Mantenimento dello stato di salute), in crescita di una posizione rispetto all'anno precedente.

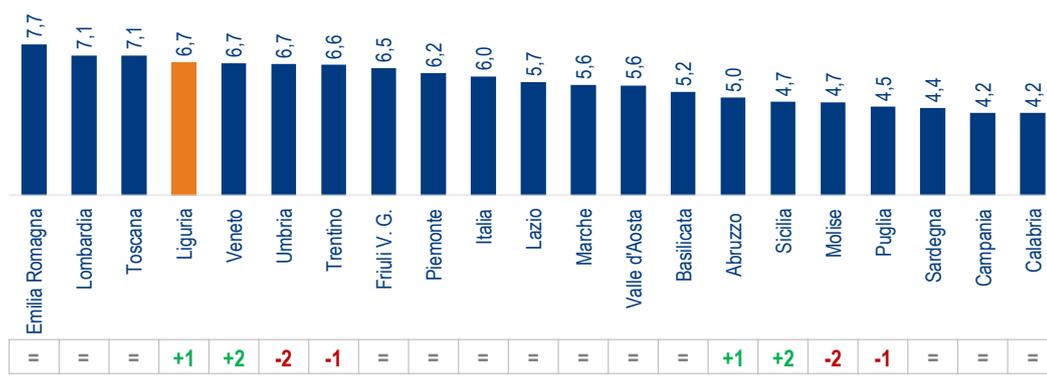


Figura 41. Regioni italiane per risultato nell'indicatore Mantenimento dello stato di salute e variazione rispetto all'anno precedente (valori indice), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Meridiano Sanità, 2020

35. Tra le aree di criticità in ambito sanitario segnaliamo la bassa *performance* della Liguria nell'indicatore sulla **prevenzione**, calcolato in percentuale della spesa sanitaria totale. Nel 2019 solo il 3,5% della spesa sanitaria ligure era dedicato a questa voce, contro una media nazionale del 4,4%. Sebbene tale dato non sia indicativo della qualità di un sistema sanitario – si veda il primo posto della Calabria per spesa in prevenzione sul totale – se messo a sistema con altri indicatori, come quello sulla copertura vaccinale antinfluenzale, in cui la Liguria si posiziona al 15° posto tra le Regioni italiane, può indicare una certa fragilità del sistema nei confronti delle persone più deboli che necessitano maggiore attenzione preventiva.

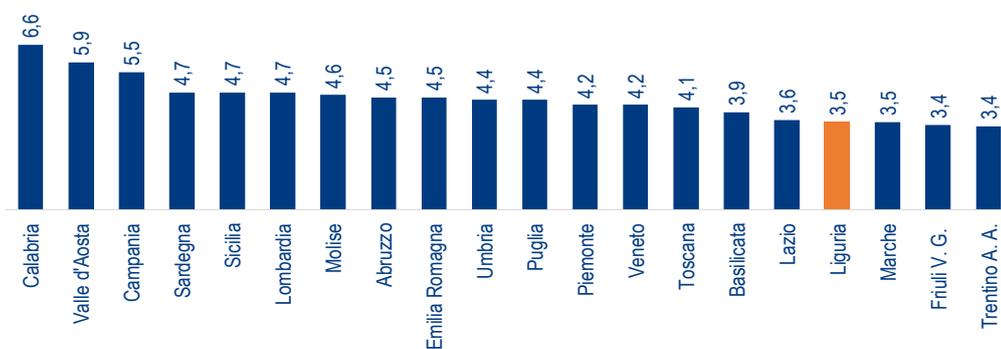


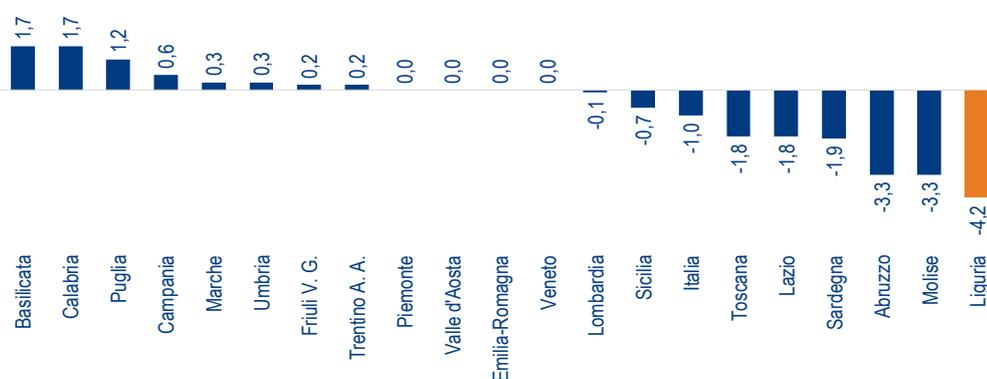
Figura 42. Regioni italiane per spesa sanitaria dedicata alla prevenzione (valori percentuali), 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Meridiano Sanità, 2020

## Ambiente e Territorio

	Valore Liguria	Var. Liguria rispetto all'anno precedente	Var. Italia rispetto all'anno precedente
Spiagge con bandiera blu (% sul totale nazionale), Programma Bandiera Blu, 2019	16,8	+1,8%	n.d.
Abusivismo edilizio (% abitazioni abusive costruite), Cresme, 2018	10,5	-4,2 p.p.	-1,0 p.p.
Irregolarità nella distribuzione dell'acqua (%), Istat, 2018	3,2	-2,2 p.p.	+0,3 p.p.
Popolazione esposta a rischio frane (% sul totale), ISPRA, 2017	5,8	-0,1 p.p.	+0,1 p.p.
Insoddisfazione per il paesaggio (%), Istat, 2018	23,3	+2,3 p.p.	+0,1 p.p.
Popolazione esposta a rischio alluvioni (% sul totale), ISPRA, 2017	17,5	+1,4 p.p.	+0,4 p.p.
Densità di verde storico <sup>1</sup> (%), Istat, 2018	0,9	+0,0 p.p.	+0,0 p.p.
Aree protette <sup>2</sup> (%), Istat, 2017	27,2	+0,0 p.p.	+0,0 p.p.

**Figura 43.** Posizionamento della Liguria rispetto all'Italia nell'Area Ambiente e Territorio del *Tableau de Bord*. (1) Superficie in m<sup>2</sup> delle aree di verde storico e parchi urbani di notevole interesse pubblico (D. Lgs. n. 42/2004, artt. 10 e 136) per 100 m<sup>2</sup> di superficie urbanizzata; (2) Percentuale di superficie territoriale coperta da aree naturali protette terrestri incluse nell'elenco ufficiale delle aree protette (Euap) o appartenenti alla Rete Natura 2000. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

36. Un indicatore che ha segnato un andamento particolarmente positivo è l'**abusivismo edilizio**: se in termini assoluti la Liguria si posiziona all'8° posto in Italia, con circa 10,5 abitazioni abusive ogni 100 costruite, in termini relativi, la Regione risulta prima per miglioramento di tale indice, in calo di 4,2 p.p. tra il 2017 e il 2018, ben 3,2 punti percentuali al di sopra della variazione media italiana, pari ad un calo di solo 1,0 p.p.



**Figura 44.** Regioni italiane per variazione nell'indice di abusivismo edilizio (valori in punti percentuali), 2017-2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

37. Tra gli indicatori **da migliorare**, si segnala inoltre quello della popolazione esposta a rischio frane e di quella esposta a rischio alluvioni. Come è noto, il territorio ligure è particolarmente fragile e sono quindi necessari maggiori sforzi da parte delle Istituzioni per limitare l'impatto sulla popolazione e sulle attività produttive. In particolare, in questi due indicatori la Regione si posiziona terzultima in Italia ma, il fatto più grave è che rispetto allo scorso anno, non sembrano emergere particolari miglioramenti: tra il 2015 e il 2017 (ultime due rilevazioni) la Liguria è migliorata di soli 0,1 p.p. nel primo (in linea con la media italiana), mentre, invece, ha subito un peggioramento di 1,4 p.p. nella popolazione

esposta a rischio alluvioni, verso una media italiana che segna un peggioramento, seppur contenuto in un +0,4 p.p.

### 2.3. L'analisi dei punti di forza e di debolezza delle quattro Province liguri

38. Una delle evoluzioni del percorso 2019/2020 dell'iniziativa "Liguria 2022" riguarda il **coinvolgimento attivo delle singole Province liguri** (Genova, Imperia, La Spezia e Savona), attraverso un dialogo più intenso con gli attori territoriali. Le analisi condivise con gli attori locali, hanno consentito di individuare innanzitutto i **punti di forza** di ciascuna delle quattro Province liguri, come presentato di seguito.

La Spezia	Savona
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Performance dell'economia locale</b></li> <li>▪ <b>Resilienza dell'export</b> con performance superiori alla media regionale</li> <li>▪ Importanza della filiera dell'<b>Economia del Mare</b> e strategicità del <b>Porto della Spezia</b></li> <li>▪ <b>Dinamiche demografiche</b> in controtendenza rispetto alla media regionale</li> <li>▪ Dotazione di <b>figure professionali qualificate</b></li> <li>▪ <b>Stabilità economico-finanziaria</b> dei cittadini della Provincia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte posizionamento sul comparto dell'<b>industria manifatturiera</b> con filiere integrate</li> <li>▪ <b>Resilienza dell'occupazione</b> savonese rispetto al resto della Regione</li> <li>▪ Buona <b>propensione all'export</b> con performance superiori alla media regionale</li> <li>▪ Importanza della filiera dell'<b>Economia del Mare</b> e strategicità del <b>Porto di Vado Ligure</b></li> <li>▪ Forte capacità attrattiva del <b>settore turistico</b> savonese</li> <li>▪ Competenze nella formazione in ambito di <b>sostenibilità</b> e utilizzo efficiente dell'energia</li> </ul>
Genova	Imperia
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accelerazione della <b>dinamicità dell'economia</b> provinciale</li> <li>▪ Resilienza del <b>tessuto industriale</b> del territorio e della propensione all'<b>export</b></li> <li>▪ Solidità dell'<b>occupazione</b> genovese rispetto al resto della Regione</li> <li>▪ Importanza della filiera dell'<b>Economia del Mare</b> e strategicità del <b>Porto di Genova</b></li> <li>▪ Orientamento allo <b>sviluppo tecnologico</b> e all'<b>innovazione</b> del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte posizionamento del <b>settore primario e terziario</b> con filiere integrate</li> <li>▪ Buona <b>resilienza dell'export</b> con performance superiori alla media regionale</li> <li>▪ Importanza della filiera dell'<b>Economia del Mare</b></li> <li>▪ Crescente <b>popolamento</b> e <b>dinamiche demografiche</b> positive rispetto alla media regionale</li> <li>▪ Rilevante <b>vitalità imprenditoriale straniera</b></li> <li>▪ Crescente attenzione alla <b>sostenibilità energetica</b></li> </ul>

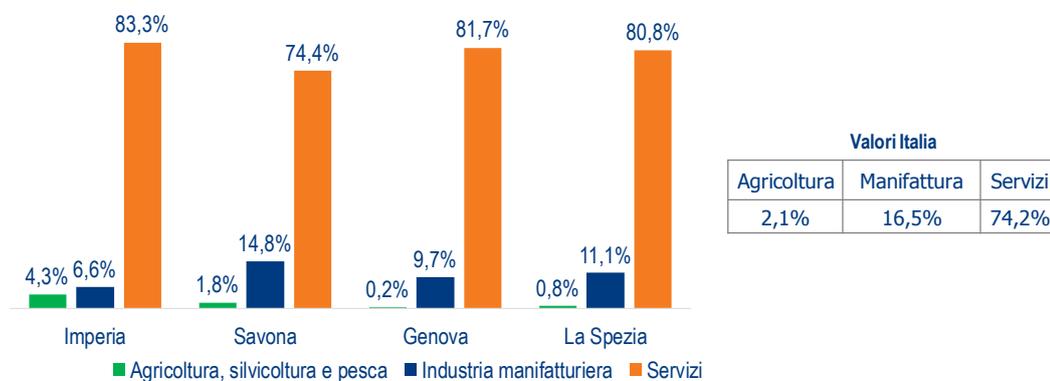
Figura 45. I punti di forza delle quattro Province della Liguria. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

39. Il grafico sottostante riporta la ripartizione del valore aggiunto di ciascuna Provincia ligure nei diversi settori economici e, come si può notare, alcuni territori mostrano una specializzazione maggiore rispetto ad alcuni settori. In particolare:

- a **Imperia** il **settore primario** genera più valore aggiunto rispetto agli altri: 4,3%, oltre il doppio rispetto a Savona (1,8%) e al dato medio italiano (2,1%). Questa caratteristica è riconducibile principalmente alla **floricoltura**, settore di punta dell'imperiese, che conta circa l'80% del totale delle aziende floricole regionali;
- **Savona** mostra una maggiore vocazione – da alimentare – per l'**industria manifatturiera**, con quasi il 15% del valore aggiunto totale generato da quest'ultima. Il territorio del savonese annovera tra i settori manifatturieri che pesano maggiormente sul proprio valore aggiunto la **produzione di mezzi di trasporto**, in particolare mezzi ferroviari (in passato anche aerei), oltre

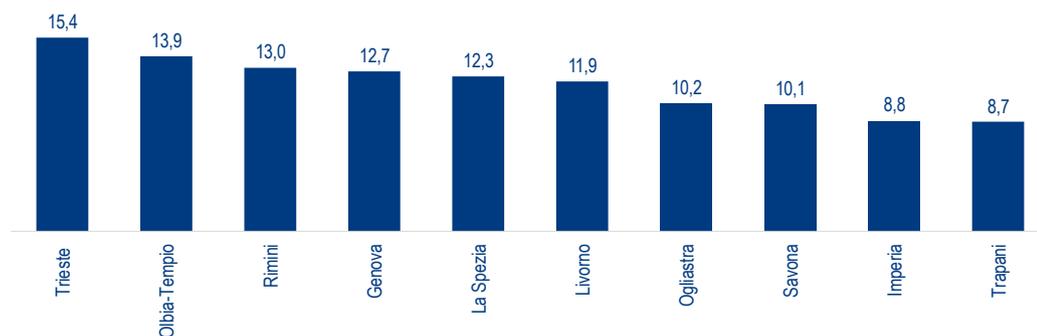
alla componentistica per auto, al settore chimico e quello della produzione del vetro;

- **Genova** presenta una rilevanza della componente **servizi** (81,7%) che in Liguria risulta inferiore solo alla Provincia di Imperia, ma superiore di oltre 5 p.p. rispetto alla media italiana. Tale risultato è riconducibile soprattutto alla forte presenza di attività commerciali (*import-export*) e portuali;
- La **Spezia** mostra una marcata quota di valore aggiunto generato dall'**industria manifatturiera** – in particolare grazie alla presenza dell'importante polo della **costruzione di navi e imbarcazioni di lusso** che si estende tra Liguria e Toscana proprio a cavallo tra le Province della Spezia e di Massa Carrara – e dai **servizi**. In questo secondo caso, il turismo gioca un ruolo fondamentale, soprattutto grazie alla presenza delle **Cinque Terre** che ogni anno attraggono sul territorio circa 3 milioni di turisti e si posizionano come terza meta turistica italiana.



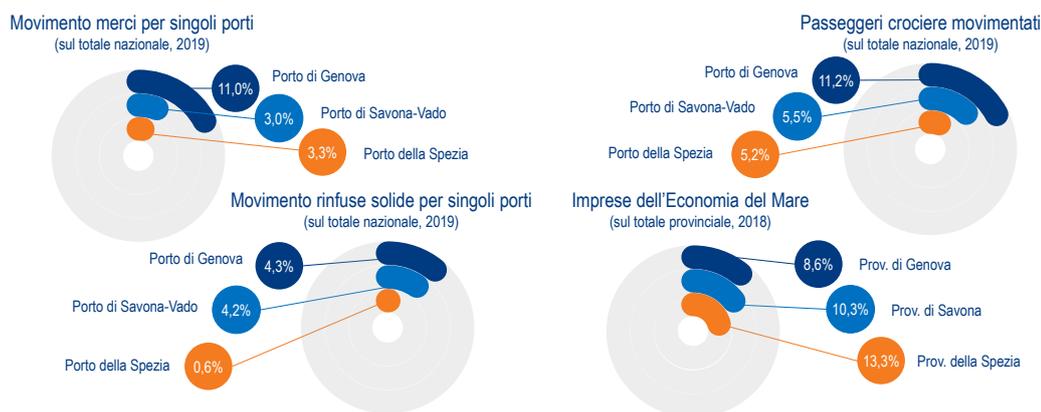
**Figura 46.** Ripartizione del valore aggiunto generato nelle quattro Province liguri per settore economico (valori %), 2019. N.B.: la somma dei settori economici non risulta necessariamente 100 in quanto sono stati esclusi i settori non legati all'industria manifatturiera (estrazioni, produzione e distribuzione di energia elettrica, distribuzione di acqua e raccolta e trattamento dei rifiuti e costruzioni). Inoltre, si è ipotizzato che la quota di valore aggiunto per settore economico rimanga costante nella stima del valore aggiunto nel 2019. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020*

40. Come detto nel Capitolo 1, l'Economia del Mare rappresenta una delle competenze strategiche distintive della Liguria, grazie alla sua naturale posizione geografica e allo sviluppo di settori economici collegati che è avvenuta nel corso degli anni. Il grafico sottostante mostra le prime dieci Province italiane per incidenza del **valore aggiunto prodotto dall'Economia del Mare** sul totale del valore aggiunto provinciale: tutte le quattro Province liguri sono presenti in questa classifica, facendo della Liguria la Regione più rappresentata in Italia sotto questo punto di vista.



**Figura 47.** Prime dieci Province italiane per incidenza dell'Economia del mare sul valore aggiunto provinciale (valori %), 2018. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2020*

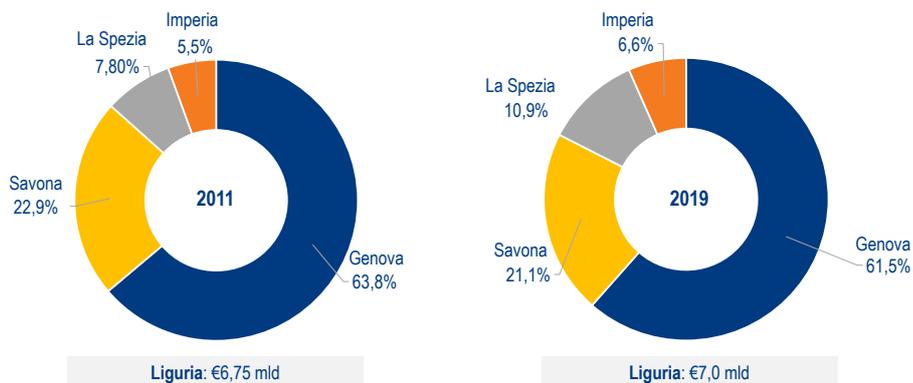
41. La localizzazione di tre dei principali porti italiani sul territorio, rende la **Liguria un gateway strategico per il commercio italiano** e, come si evince dai quattro grafici sottostanti, le singole Province liguri sono tra i principali attori nazionali in questo campo: il porto di Genova da solo movimentata oltre un decimo del totale delle merci dei porti italiani, mentre i porti di Savona-Vado e Genova spostano oltre il 18% dei passeggeri movimentati in Italia.



**Figura 48.** Posizionamento dei porti liguri su alcuni indicatori selezionati (valori %), 2019. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere e Assoport, 2020*

42. Infine, i risultati in termini di export della Liguria, prendendo come riferimento il 2011 e il 2019, seppur inferiori rispetto al valore nazionale (+5,1% vs. +26,9%), sono positivi, passando dai 6,7 miliardi di Euro nel 2011 agli oltre 7,0 miliardi nel 2019.
43. Nel contesto provinciale, le Province della Spezia e Imperia sono quelle che hanno sovraperformato l'andamento regionale: in particolare, **La Spezia ha segnato una crescita di quasi il 50% delle proprie esportazioni** (+46,4%), trainata dalle esportazioni della cantieristica (più che raddoppiate tra il 2011 e il 2019), mentre Imperia è cresciuta del 26,1%. In questo secondo caso è da notare come il settore primario rappresenti una fetta importante delle esportazioni dell'imperiese (con circa il 35% delle esportazioni provinciali che è riconducibile alla floricoltura) e le esportazioni di questo settore sono cresciute di circa il 30% tra il 2011 e il 2019. Come esito di questi andamenti, vediamo un incremento delle quote di esportazioni sul totale regionale delle Province di Imperia, La Spezia e Savona, a

discapito di un ridimensionamento del peso della Provincia di Genova, che passa da un peso sul totale regionale del 63,8% nel 2011 al 61,5% del 2019.



**Figura 49.** Ripartizione delle esportazioni della Liguria per Provincia (valori %), 2011 e 2019. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020*

44. A fronte dei punti di forza individuati e sopra descritti, il percorso “Liguria 2022” ha declinato alcune tendenze comuni a più Province che costituiscono punti di attenzione con cui si deve confrontare l’intera Regione.

La Spezia	Savona
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segnali di deterioramento della <b>base manifatturiera</b> e della capacità di <b>innovazione sistemica</b></li> <li>▪ Dinamiche in peggioramento del <b>mercato del lavoro</b></li> <li>▪ Attenzione alla <b>sostenibilità e alla tutela dell’ambiente</b></li> <li>▪ Bassa competitività di alcuni <b>servizi pubblici</b> ad alto impatto sul territorio</li> <li>▪ Spazi di ottimizzazione dello <b>sviluppo turistico</b> e del rapporto con il territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rallentamento della <b>dinamicità dell’economia</b> provinciale</li> <li>▪ Accentuato <b>de-popolamento</b></li> <li>▪ Potenziale problema di sostenibilità futura determinata da dinamiche di <b>invecchiamento</b></li> <li>▪ <b>Mancanza di figure professionali qualificate</b> e formate per sostenere lo sviluppo del territorio</li> <li>▪ Ecosistema dell’<b>innovazione</b> da ottimizzare</li> <li>▪ <b>Infrastrutture</b> (tradizionali e digitali) da potenziare</li> </ul>
Genova	Imperia
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenziale problema di sostenibilità futura determinata da <b>dinamiche di invecchiamento più accentuate</b></li> <li>▪ Elevata <b>fragilità ambientale e infrastrutturale</b></li> <li>▪ Sofferenza del <b>tessuto sociale</b></li> <li>▪ Spazi di ottimizzazione dello <b>sviluppo turistico</b> e del rapporto con il territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rallentamento della <b>dinamicità dell’economia</b> provinciale e deterioramento del <b>mercato del lavoro</b></li> <li>▪ <b>Deindustrializzazione</b> progressiva del territorio</li> <li>▪ Mancanza di <b>figure professionali qualificate</b> e formate per sostenere lo sviluppo imprenditoriale della Provincia</li> <li>▪ Sofferenza del <b>tessuto sociale</b></li> <li>▪ Difficoltà nella gestione della <b>sostenibilità dei trasporti e delle infrastrutture</b></li> <li>▪ Bassa capacità di creare e attrarre <b>innovazione</b></li> </ul>

**Figura 50.** I punti di debolezza delle quattro Province della Liguria. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

45. Già nel primo ciclo di lavoro dell’iniziativa “Liguria 2022” è stata messa in evidenza una debolezza della Regione nel confronto al resto d’Italia: la Liguria, infatti, è il territorio italiano con **l’età media più elevata e con dinamiche di spopolamento più accentuate**. Tutte le Province liguri presentano risultati

peggiori rispetto alla media italiana per tasso di natalità, età media e indice di dipendenza strutturale. In questo contesto, la Provincia della Spezia è l'unica a mostrare qualche dato incoraggiante, o comunque migliore rispetto alle altre Province liguri: il tasso di crescita naturale, seppur negativo, risulta migliore di quello registrato in Italia ed è oltre la metà di quello ligure (-1,7 vs. -4,1).

	Genova	Imperia	La Spezia	Savona	Liguria	Italia
<b>Tasso di natalità</b> (nati per migliaia di abitanti), 2018	5,8	5,9	6,1	5,5	5,8	7,3
<b>Età media</b> (anni), 2018	48,9	48,5	48,5	49,2	48,8	45,2
<b>Indice di dipendenza strutturale</b> (rapporto tra persone con meno di 14 e più di 65 anni e persone con 14- 64 anni), 2018	66,2	64,1	63,8	67,1	65,7	56,1
<b>Tasso di crescita totale</b> (per mille abitanti), 2018	-4,5	-2,2	-1,7	-6,3	-4,1	-2,0
<b>Saldo migratorio totale</b> (arrivi per migliaia di abitanti), 2018	4,0	6,1	6,1	2,8	4,4	1,2

Figura 51. Indicatori demografici nelle quattro Province liguri a confronto con Liguria e Italia, ultimo anno disponibile. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

46. L'andamento della popolazione mostra una **popolazione ligure in calo** rispetto a quella registrata nel 2012 (-1,1%), in controtendenza rispetto al dato italiano che, almeno nel confronto rispetto al 2012, mostra una crescita dell'1,6%; lo spopolamento di cui soffre la Regione, seppur negli ultimi anni risulta comune all'intero Paese, in Liguria pare molto più accentuato. Tra le singole Province si osserva una *performance* particolarmente negativa per le Province di Genova e Savona (rispettivamente -1,5% e -1,6% rispetto al 2012), mentre un andamento leggermente positivo o neutro per Imperia e La Spezia (-0,01% e +0,4% sempre rispetto al 2012).

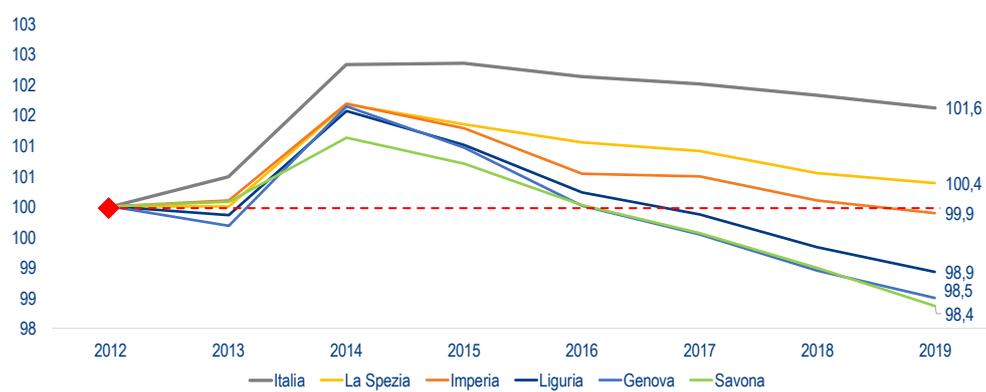
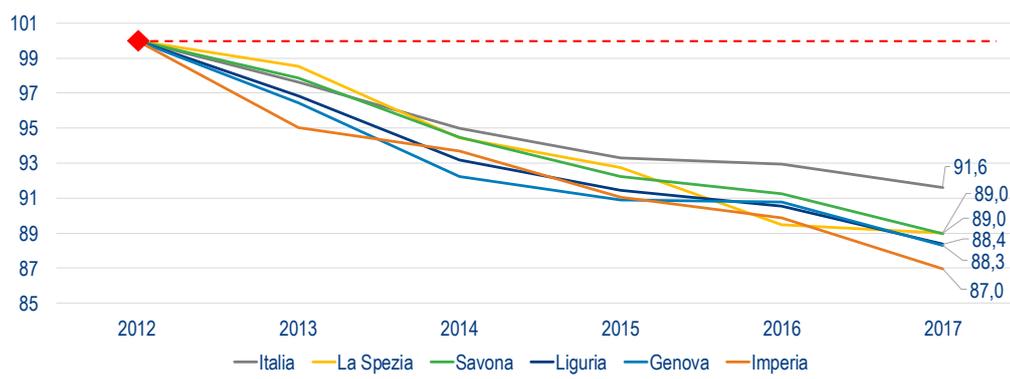


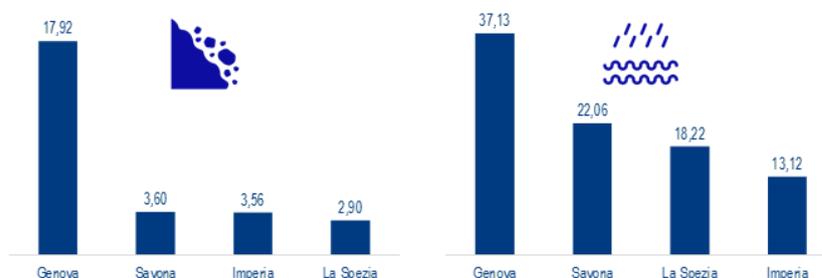
Figura 52. Popolazione residente nelle Province liguri e in Italia (anno indice 2012=base 100), 2012-2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

47. Lo stesso andamento della demografia si registra nel **numero di imprese manifatturiere**: tra il 2012 e il 2017 si è registrato un calo pari all'11,6% medio in Liguria, con punte del -13,0% per la Provincia di Imperia. Il calo, seppur comune alla maggior parte degli altri territori italiani, risulta più accentuato in Liguria: se la tendenza italiana mostra un -8,4% rispetto al dato del 2012, il differenziale rispetto a questa Regione è negativo per 3,2 p.p.



**Figura 53.** Andamento del numero di imprese manifatturiere nelle Province liguri a confronto con Liguria e Italia (anno indice 2012=100), 2012-2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

48. Un ultimo punto di attenzione, comune a tutta la Liguria, è la **fragilità del suo territorio**: la sua bellezza, costituita dal connubio tra paesaggi naturali e borghi pittoreschi, fonte di attrazione per milioni di turisti da ogni parte del mondo ogni anno, ne favorisce anche una debolezza che negli ultimi anni è diventata sempre più evidente: ogni anno sono comuni frane, smottamenti o alluvioni che colpiscono le infrastrutture della Regione e la popolazione che ci vive.
49. La Provincia di Genova, in particolare, risulta la più esposta a questi rischi: come si vede nei grafici sotto, la **pericolosità derivante da frane** risulta oltre cinque volte superiore rispetto a quella riscontrata nella Provincia di Savona (17,9 abitanti per km<sup>2</sup> vs. 3,6). Per quanto riguarda il **rischio da alluvioni**, il quadro rimane lo stesso, con la Provincia di Genova che presenta il valore maggiore di popolazione esposta, pari a 37,13 abitanti per km<sup>2</sup>, due volte il valore registrato alla Spezia e Imperia (18,22 e 13,12 abitanti per km<sup>2</sup>). Questo è indice di una particolare sofferenza dell'area del genovese che, infatti, risulta tra le più colpite negli ultimi anni per eventi metereologici, con danni che hanno avuto ripercussioni su tutto il comparto economico provinciale. Le misure adottate in questi anni a livello regionale, tra cui i finanziamenti per interventi di ripristino di dissesti e danni alluvionali occorsi ad infrastrutture stradali (circa 2,8 milioni di Euro stanziati), vanno nella giusta direzione e devono essere accompagnate da interventi strutturali e di lungo termine per far fronte ad una fragilità del territorio potenzialmente dannosa per persone e attività produttive.



**Figura 54.** Popolazione esposta a rischio frane (grafico di sinistra) e alluvioni (grafico di destra) nelle Province liguri (abitanti per km<sup>2</sup>), 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020



## Capitolo 3

### I risultati dell'applicazione del modello di stima degli impatti socio-economici del COVID-19 di The European House – Ambrosetti al contesto ligure

1. Alla luce della rapida diffusione del COVID-19, quella che sembrava un'emergenza sanitaria confinata alla Città di Wuhan e alla Regione degli Hubei in Cina, ha investito anche l'Italia – a partire dalla fine di febbraio 2020 – e progressivamente tutta l'Europa e quasi tutti Paesi del mondo. Per fronteggiare l'emergenza sanitaria, i Governi di molti Paesi hanno imposto restrizioni più o meno rigide ai cittadini e alle imprese, volte a contenere la diffusione del contagio e ad appiattire la curva epidemiologica. Tali iniziative hanno comportato **il blocco, in molti casi totale, delle attività economiche** e, di conseguenza, una recessione che diventa conseguenza della necessità di salvaguardia della salute pubblica.
2. L'iniziativa “Liguria 2022”, in ciascuno dei suoi cicli di lavoro, ha sempre posto al centro lo sviluppo economico, sociale ed ambientale del territorio regionale e dei suoi cittadini. In un contesto di forte emergenza e difficoltà, a maggior ragione, le considerazioni sullo sviluppo della Regione non possono prescindere da **un'analisi della congiuntura economica** che sta attraverso il Sistema-Paese e, di conseguenza, tutte le sue Regioni.
3. Nel presente Capitolo verranno riportare le stime a seguito dell'applicazione del modello di The European House – Ambrosetti sull'impatto della crisi sanitaria COVID-19 sull'andamento delle principali variabili economiche e sociali. In prima istanza, verrà fornito un quadro generale sulle stime a livello italiano. Successivamente, verrà approfondito il caso della Regione Liguria, con un particolare *focus* sui settori del turismo e dell'Economia del Mare.

#### 3.1. Gli effetti della crisi sanitaria COVID-19 sull'economia italiana

4. La crisi che sta colpendo l'economia mondiale è la prima crisi dal 1979 (crisi petrolifera) che coinvolge **sia domanda che offerta**. Da un lato, infatti, si è assistito a interruzioni delle attività produttive in più settori contemporaneamente e in diversi Paesi nel mondo. Questo ha comportato forti rallentamenti lungo le catene del valore globali, con impatti economici rilevanti. Al tempo stesso, il blocco delle attività produttive ha influenzato il reddito disponibile, implicandone una sua riduzione. Le misure restrittive e di confinamento hanno portato a una drastica riduzione della domanda, soprattutto in alcuni settori (in particolare, quelli della ristorazione, del turismo, del *leisure*, ecc.). Tale spirale negativa ha, inoltre, innescato un **rallentamento e un rinvio degli investimenti privati**. Le “due facce” della crisi contribuiscono all'aumento dell'incertezza e alla difficile prevedibilità di alcuni fenomeni economici (investimenti, inflazione, indebitamento dei Governi, ecc.).
5. Tuttavia, l'Italia è giunta alla crisi attuale in **condizioni sfavorevoli** e non ottimali. Il Prodotto Interno Lordo (PIL) aveva fatto registrare un **-0,3%** nel quarto trimestre 2019 (contro un **+0,1%** nell'Eurozona) e complessivamente nel 2019 la crescita di **+0,3%** etichettava il nostro Paese come il più lento dell'intera Unione

europea. Allo stesso modo, il mercato del lavoro mostrava segni di debolezza strutturale. Nel quarto trimestre 2019 il tasso di disoccupazione aveva toccato il **9,7%**, ben 2,4 punti percentuali superiore a quello dell'Eurozona, con oltre 3 milioni di dipendenti a termine (il massimo storico mai raggiunto). Infine, il peso dell'*export* italiano nel mondo era in contrazione, passando da 2,9% nel 2015 a 2,8% nel 2019.

6. Il **modello previsionale sviluppato da The European House – Ambrosetti** si è posto l'obiettivo di stimare l'effetto della crisi sanitaria ed economica COVID-19 sul PIL nazionale<sup>54</sup>. Da un punto di vista metodologico, il modello muove dai dati forniti da Istat relativi al primo trimestre 2020, che indicano una variazione congiunturale pari a -5,4%, per poi precedere alle stime basandosi su alcune considerazioni<sup>55</sup>:
- **Durata del lockdown per l'Italia e per i nostri partner commerciali** (soprattutto Francia, Germania e USA, che rappresentano il 33% dell'*export* italiano). Si è assunto due mesi di attività semi-paralizzata (marzo e aprile) e una ripresa molto graduale a maggio, giugno e luglio per un ritorno alla «normalità» a partire da agosto. Per gli altri *partner* commerciali ipotizziamo un andamento uguale ma traslato di due settimane;
  - **Velocità della ripresa.** Si è assunto che a partire dalla seconda metà del terzo trimestre i consumatori abbiano ripreso il *pattern* abituale di spesa. Il modello è basato sull'idea di una ripresa «a U» con una crescita graduale e lenta per tutto il 2021;
  - **Clima di fiducia delle imprese.** Il modello considera una riduzione degli investimenti, per un orizzonte temporale superiore all'anno, ipotizzando una ripresa degli investimenti nel 2021. Si stima che il 17% delle imprese sia a rischio di liquidità e *default* e che il settore dei servizi venga meno impattato rispetto alla manifattura;
  - **Credit crunch.** Il modello non considera un blocco del finanziamento alle imprese (anche grazie alle politiche monetarie adottate dalla Banca Centrale Europea) e non considera quindi un *credit crunch*.
7. Facendo leva sulle considerazioni di cui sopra, è stata stimata la riduzione attesa del PIL in Italia. Le previsioni sono rappresentate in Figura 1. Il modello di stima prevede una contrazione dell'economia italiana pari a **-9,1%** a fine 2020, all'interno di una forbice previsionale che va da **-6,1%** a **-12,1%**. In termini assoluti, si stima che il PIL scenderà a 1.625,4 miliardi di Euro a fine 2020, un valore che in termini reali corrisponde al PIL del 1998. Dallo spaccato settoriale, si può notare come il comparto delle costruzioni sarà quello più negativamente impattato, con una riduzione attesa del 33,3%, seguito dalla manifattura a -15,7%. Meno colpiti saranno i settori dei servizi (-6,3%) e dell'agroalimentare (-1,9%).

---

<sup>54</sup> È doveroso sottolineare che le previsioni economiche dipendono da una pluralità di fattori che potranno cambiare nel tempo, portando ad una revisione delle stime.

<sup>55</sup> Nel modello non viene considerato i) natura e durata di seconde o terze ondate di contagio, ii) tipologia di intervento pubblico e introduzione di ulteriori strumenti di politica monetaria e iii) velocità ed efficacia di soluzioni medico-scientifiche di cura e prevenzione.

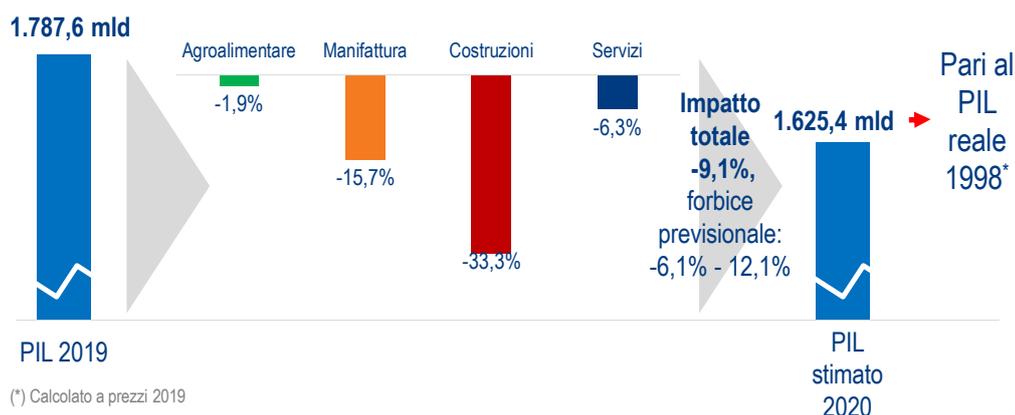


Figura 55. Riduzione del Prodotto Interno Lordo attesa in Italia (miliardi di Euro e %), 2019 e 2020<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

8. L'analisi delle previsioni a livello di macro-area geografica italiana, evidenzia come le zone per cui ci si attende una maggiore contrazione economica siano anche quelle più complite dalla crisi sanitaria COVID-19. Il **Nord** rimane l'area geografica più penalizzata, con il **Nord-Ovest** che vede una riduzione del **-9,3%** contro un **-10,0%** del **Nord-Est**. Il **Centro** (**-8,6%**) e il **Sud e Isole** (**-8,2%**) scontano positivamente una minore diffusione del virus e una conseguente minore penalizzazione delle attività produttive.

### 3.2. Gli effetti della crisi sanitaria COVID-19 sulle principali variabili socio-economiche della Regione Liguria

9. Il *focus* sulla Regione Liguria mostra un impatto della crisi atteso pari a **-8,7%** (in una forbice previsionale tra **-5,7%** e **-11,7%**), portando il PIL regionale da 44,1 miliardi di Euro al 2019 a 40,3 miliardi di Euro a fine 2020. Lo spaccato settoriale mostra un quadro leggermente differente rispetto al contesto italiano, sottolineando la **maggior resilienza del territorio** rispetto al Sistema-Paese. Infatti, a fronte di una riduzione simile di **-1,9%** dell'agroalimentare, si stima che la Regione Liguria subirà una contrazione più ridotta per la manifattura (**-15,5%** contro **-15,7%** in Italia) e nelle costruzioni (**-22,5%** contro **-33,3%** in Italia). Tali differenze sono spiegate dal diverso approccio dimostrato dalla Regione durante il periodo di emergenza. Infatti, durante il *lockdown* la Regione Liguria ha elaborato **un'ordinanza del Presidente della Regione**, coerente con quello del Presidente del Consiglio, che ha tenuto conto delle tipicità del territorio e ha permesso la **continuità economica** di una parte dell'economia ligure. Nello specifico, la Regione ha autorizzato:

- **Opere di giardinaggio** – sia a scopo professionale che personale – e coltivazione di piccoli terreni;
- **Manutenzione** straordinaria e allestimento delle **attività balneari** e dei **piccoli chioschi**;
- **Attività dei cantieri nautici** propedeutici alla consegna delle imbarcazioni già allestite;

- **Piccoli lavori di edilizia**, sia privata che pubblica;
- **Controlli alle imbarcazioni** da parte delle darsene.

Grazie a tale deroga, la Regione ha potuto di attenuare, in parte, l'impatto del COVID-19 sull'economia del territorio rispetto all'Italia e alla macro-area del Nord-Ovest, in particolare nei settori balneare, della nautica, dell'edilizia e della silvicoltura, compensando le difficoltà di alcune filiere strategiche regionali, *in primis* il turismo.

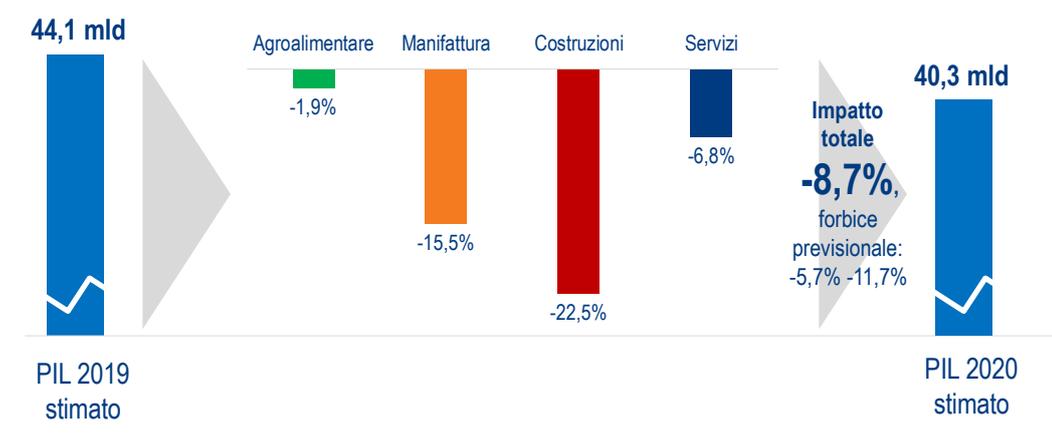


Figura 56. Riduzione del Prodotto Interno Lordo attesa in Liguria (miliardi di Euro e %), 2019 e 2020<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

- La condizione di crisi colpirà anche le imprese. Per simulare le possibili evoluzioni dei bilanci, è stato analizzato un campione di **oltre 3.377 aziende liguri** (con un fatturato maggiore di 1 milione di Euro). Inoltre, sono stati considerati **tre scenari** (ottimistico, *baseline* e pessimistico) sulla base di differenti ipotesi relative alla durata e all'intensità della contrazione della domanda nei differenti scenari. I risultati dell'analisi evidenziano come le conseguenze per la salute delle imprese saranno importanti, con una riduzione significativa di fatturati ed EBITDA. Il fatturato complessivo del campione di imprese analizzato si ridurrà tra il **-9%** e il **-32%** nello scenario ottimistico e pessimistico rispettivamente, mentre l'EBITDA complessivo calerà tra il **-26%** e il **-89%** negli stessi due scenari.

### Le eccellenze liguri nella gestione della crisi COVID-19

Il **Policlinico San Martino di Genova** si è dimostrato un'eccellenza del territorio con importanti **innovazioni nell'ambito della ricerca**. Infatti, è stato creato un **nuovo laboratorio dedicato al Covid-19** capace di analizzare fino a 1.000 tamponi al giorno. Inoltre, il Policlinico è stato l'unico *partner* in Italia stato selezionato per la **sperimentazione clinica e messa in commercio del nuovo test rapido molecolare portatile** per il Covid-19, all'interno un finanziamento dell'Unione Europea per la cifra di 930 mila euro nell'ambito del progetto 'HG nCoV19 test'.

Anche l'IIT ha messo a disposizione le proprie **competenze tecniche e scientifiche** a supporto di idee e soluzioni per contrastare l'epidemia di COVID-19.

Nonostante la virologia non rientri negli ambiti di ricerca dell'Istituto, le competenze in ingegneria, modelli predittivi, intelligenza artificiale, nuovi materiali e robotica possono essere applicate in progetti per la soluzione di problemi reali e immediati

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

11. Il calo del Valore Aggiunto a livello regionale potrebbe avere impatti anche in termini **occupazionali**. Rielaborando le stime fornite da Istat<sup>56</sup>, in Liguria il tasso di attività ha fatto registrare una forte decrescita già in aprile rispetto al primo trimestre 2020 (**-2,5 punti percentuali**), più marcata per le donne (-2,8 punti percentuali), ma minore del contesto nazionale (-2,7 punti percentuali). Discorso simile vale per il tasso di occupazione, in calo di **-0,8 punti percentuali** in aprile rispetto al primo trimestre 2020. Il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni ha permesso di mitigare gli impatti negativi potenzialmente molto rilevanti sul mercato del lavoro; si stima infatti che il totale delle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni ordinaria nella Regione Liguria passerà da **1 milione di ore** nel 2019 a **11,4 milioni** a fine 2020.
12. Senza una solida politica di protezione sociale a tutela dell'occupazione, il modello di stima prevede che il **13,7%** (in una forbice previsionale che va da **10,7%** a **16,7%**)<sup>57</sup> dei lavoratori della Regione siano **a rischio nel 2020**, per un totale di 95.000 occupati<sup>58</sup>. Il dettaglio sull'occupazione settoriale mostra, ancora una volta, un calo più sostenuto nel settore manifatturiero e in quello delle costruzioni, con quote di occupati a rischio tra il 23% e il 29% rispettivamente. Nuovamente, come già mostrato per il calo del Prodotto Interno Lordo, si evidenzia la maggior resilienza del territorio ligure rispetto all'Italia; la stima degli occupati a rischio in **Italia** è di **14,2%** a fine 2020, 0,5 punti percentuali in più rispetto alla Regione ligure.

---

<sup>56</sup> I dati sono stati stimati a partire dal valore a consuntivo della riduzione del tasso di attività a livello italiano.

<sup>57</sup> La forbice previsionale fa riferimento allo stesso intervallo previsionale del Prodotto Interno Lordo per la Regione Liguria.

<sup>58</sup> Il calcolo degli occupati a rischio si basa sulla riduzione attesa del Valore Aggiunto. Al calo del Valore Aggiunto è stato applicato il Valore Aggiunto per occupato per stimare il numero di occupati a rischio. La definizione di occupato a rischio è quella di occupato potenzialmente a rischio in assenza di misure di protezione sociale, come, ad esempio, la Cassa Integrazione Guadagni.

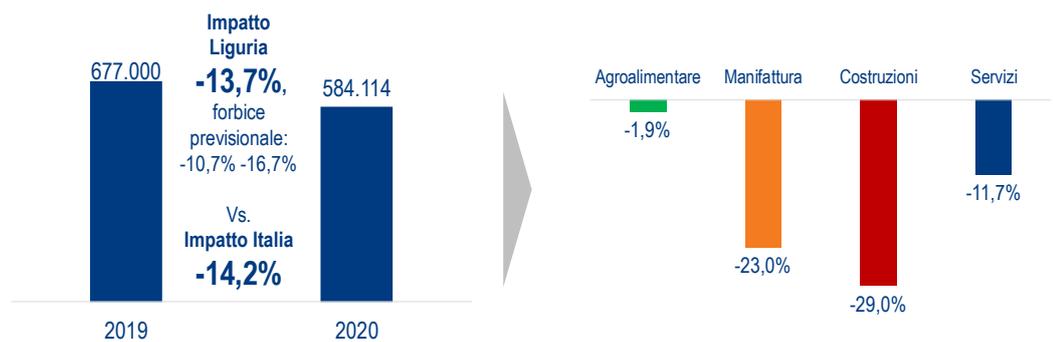


Figura 57. Occupati nel totale dell'economia della Regione Liguria e in alcuni suoi settori selezionati (occupati e %), 2019 e 2020<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

### Il sostegno alle imprese e al lavoro della Regione Liguria per mitigare gli effetti della crisi COVID-19 sull'occupazione

Le stime che prevedono una *performance* migliore della Regione Liguria rispetto all'Italia in termini di occupazione alla fine del 2020 sono guidate, tra le altre cose, da una serie di **misure adottate dalla Regione a sostegno delle imprese e del lavoro**.

Infatti, la Regione ha stanziato **40,2 milioni di Euro di bandi per i finanziamenti bancari** a sostegno del circolante delle micro e piccole imprese liguri in difficoltà attive nei settori di: commercio, turismo, artigianato, ambulanti, cultura e sport. Inoltre, la Regione ha stanziato **19,0 milioni di Euro** ripartiti in i) 14,5 milioni di Euro per il Fondo di finanziamento e capitalizzazione d'impresa, ii) 1,5 milioni di Euro per le *startup* che hanno implementato modelli innovativi per affrontare l'emergenza COVID-19, iii) 1,5 milioni di Euro per il Fondo per la Formazione e lo Sport, iv) 1,0 milione di Euro per la riconversione di imprese che producono mascherine e dispositivi medici e v) 500.000 Euro per il Fondo per le Cooperative.

Infine, la Liguria ha attivato una **serie di altre attività volte al sostegno economico e sociale dei lavoratori**, come la Cassa Integrazione in Deroga, una serie di misure di sostegno e formazione per i lavoratori disoccupati nel settore del turismo (6 milioni di Euro per i *bonus* assunzioni e il supporto ai lavoratori stagionali) e misure a sostegno delle imprese e dei lavoratori più colpiti nel Comparto agricolo, forestale e della pesca e floricoltura.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Liguria, 2020

13. Gli impatti della crisi potranno essere anche osservabili sulla **ricchezza delle famiglie**. Infatti, in assenza di un intervento da parte dello Stato, la pandemia potrebbe far aumentare del **56%** il numero di cittadini in povertà relativa in Liguria, passando da circa 55.000 famiglie nel 2019 a più 85.000 famiglie nel 2020. In questo caso, il confronto nazionale penalizza il Sud Italia, dove l'aumento delle famiglie in povertà relativa sarà del 178%, in quanto il dato di partenza era già molto elevato, circa 4 volte la percentuale osservabile nel Nord-Ovest.
14. Grazie alla **struttura economica anticiclica** del territorio, **l'export è cresciuto di quasi il 40% nel primo trimestre 2020** rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, la seconda regione italiana per crescita percentuale<sup>59</sup>. Tale incremento è stato trainato dalla **crescita del commercio della manifattura (+42,9%** rispetto al primo trimestre 2019) e, nello specifico,

<sup>59</sup> Fonte: Istat, 2020.

si registra la *performance* particolarmente positiva del comparto dei **mezzi di trasporto** (autoveicoli e navi e imbarcazioni). Le caratteristiche intrinseche della Regione Liguria fanno sì che le previsioni<sup>60</sup> al 2020 sull'*export* evidenzino una contrazione più ridotta, intorno al **-4,7%**, rispetto a quella italiana (**-17,2%**). Tale *performance* del territorio è principalmente guidata da un calo atteso quasi nullo del commercio della Provincia di Genova (-0,4%).

15. Infine, le stime previsionali per la **ripresa del PIL nel 2021** presentano un dato inferiore rispetto all'Italia, in parte dovuto a un minore calo stimato per il 2020. Il modello previsionale di The European House – Ambrosetti<sup>61</sup> stima un “rimbalzo” del PIL pari a **+4,1%** per la **Regione Liguria**, con un picco massimo di **+4,5%** per la **Provincia di Imperia** e un picco minimo di **+1,1%** per la **Provincia di Savona**. L'espansione dell'**economia nazionale** è prevista attestarsi intorno a **+4,6%**. Tuttavia, tali stime sono condizionate dall'assenza di una seconda ondata di contagi in autunno: se questa dovesse verificarsi, il PIL ligure per il 2021 subirebbe una nuova contrazione del -7,8%.

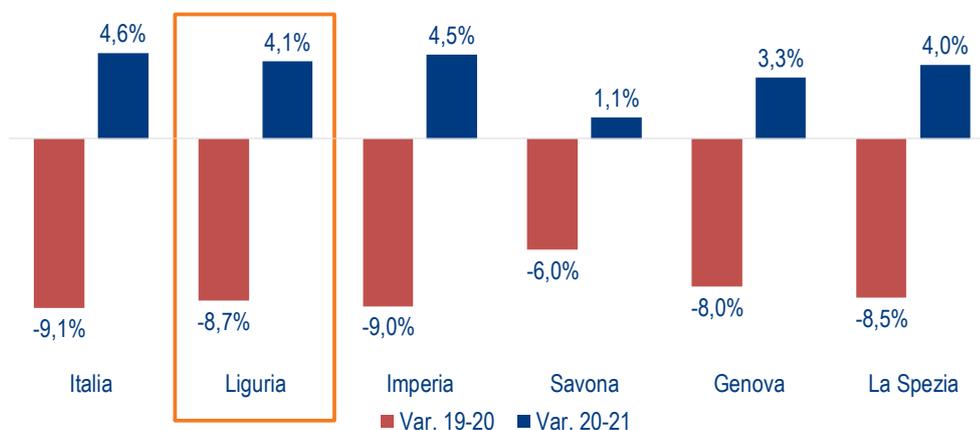


Figura 58. Previsioni sull'andamento del Prodotto Interno Lordo nelle Province liguri per il 2020 e il 2021 (var. %), 2020<sup>e</sup> e 2021<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

16. Considerata la rilevanza dei settori del **turismo** e dell'**Economia del Mare** per la Regione Liguria e per le sue Province, di seguito vengono presentati due approfondimenti sui rispettivi impatti economici legati alla crisi COVID-19.

<sup>60</sup> Per stimare l'*export* del 2020 (ad eccezione del primo trimestre per il quale sono disponibili i dati), è stato preso in considerazione l'impatto del COVID-19 sul lato dell'offerta (II trimestre) e della domanda (III e IV trimestre). La minore offerta, determinata dalle misure di *lockdown* sulle attività produttive nei mesi di Aprile e Maggio, è stata stimata a partire dagli indici di produzione industriale mensile. La minore domanda, determinata dalla contrazione del PIL su scala globale, è stata stimata a partire dalle previsioni sulle importazioni delle principali aree di destinazione dell'*export* italiano e ligure.

<sup>61</sup> Le variazioni percentuali hanno un range compresa tra -3 e + 3 punti percentuali. Le previsioni per il 2020 e il 2021 non considerano il verificarsi di una seconda ondata di contagi con conseguente *lockdown* dell'economia. Nel caso in cui si verificasse in autunno un secondo *lockdown* simile a quello di marzo e aprile 2020, il valore aggiunto di quest'anno subirebbe un'ulteriore variazione negativa del 7,8% per il territorio ligure.

## TURISMO

17. Come già evidenziato in Figura 56, l'impatto della crisi Covid-19 atteso sul PIL è pari a -8,7% (in una forbice previsionale tra -5,7% e -11,7%). Tuttavia, vi sono alcuni settori economici maggiormente colpiti. L'analisi settoriale più di dettaglio, mostra come il settore più impattato negativamente sia quello delle **attività artistiche, turismo, alloggio e ristorazione**. Le misure di *lockdown* imposta e marzo 2020 hanno infatti quasi del tutto annullato l'attività economica del comparto, portando a una previsione di calo del Valore Aggiunto compresa tra **-37% e -47%**<sup>62</sup>.

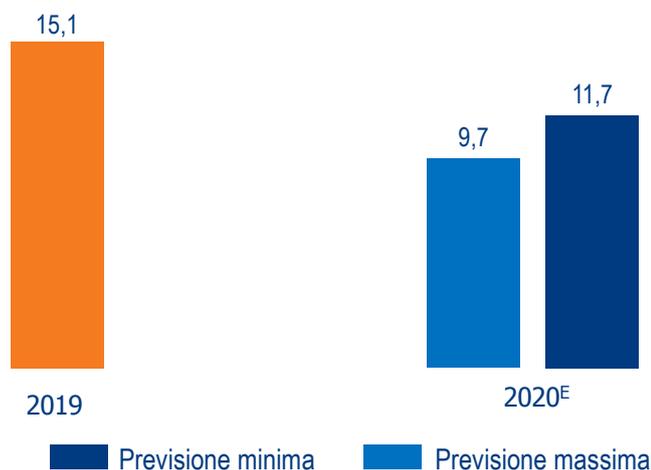


Figura 59. Numero di presenze turistiche nella Regione Liguria nel 2019 e previsione per il 2021 (milioni di turisti), 2019 e 2020<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Liguria, 2020

18. La riduzione dei redditi, le difficoltà legata alla mobilità e la paura del contagio avranno un effetto rilevante sulle presenze turistiche nella Regione Liguria. Basandosi sulle stime a consuntivo nel primo trimestre 2020, è possibile stimare un calo di presenze turistiche tra **-5,4 e -3,4 milioni**, ovvero pari a una riduzione del **-35,7%/-22,5%**<sup>63</sup>. Un calo di presenze turistiche si traduce necessariamente in un mancato gettito di spesa turistica, stimabile in un intervallo di **-0,5 e -1,0 miliardi di Euro**<sup>64</sup>.

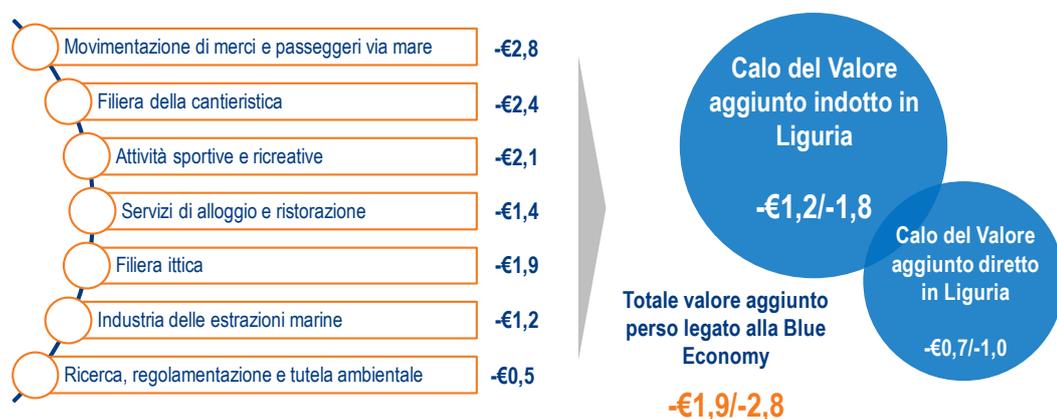
<sup>62</sup> L'intervallo di valori rispecchia gli intervalli previsionali del modello di stima per il PIL regionale.

<sup>63</sup> La stima della perdita spesa turistica è stata calcolata a partire dal calo di presenze turistiche a consuntivo per il primo trimestre 2020. A questa è stato applicato un coefficiente peggiorativo per il mese di aprile e maggio e uno migliorativo crescente per tutta l'estate e per l'autunno 2020, anche aggregando i diversi studi presenti in letteratura. Gli intervalli per il 2020 riflettono il margine delle stime presenti in letteratura. Si è assunta l'assenza di un'ondata di contagio di ritorno.

<sup>64</sup> Per la stima della mancata spesa turistica è stata utilizzata la spesa media per presenza turistica nella Regione Liguria.

## ECONOMIA DEL MARE

19. La Regione Liguria è la prima Regione italiana per peso dell'Economia del Mare<sup>65</sup> sul totale delle proprie attività economiche. Proprio per questo motivo, assume rilevanza l'analisi dell'impatto della crisi sanitaria Covid-19 sul comparto. Si stima che il fermo delle attività, del turismo e del commercio possa portare a una perdita di Valore Aggiunto direttamente generato dal settore tra **-0,7 e -1,0 miliardi di Euro in Liguria** (tra il **-13%** e il **-18%**), con alcune differenze provinciali<sup>66</sup>. Genova, infatti, è la Provincia maggiormente colpita, con una perdita di Valore Aggiunto che oscilla tra -0,4 e -0,6 miliardi di Euro.
20. Tuttavia, l'Economia del Mare è un settore che genera un **indotto rilevante**. Infatti, per ogni Euro di Valore Aggiunto generato dalla Blue Economy se ne attivano circa **1,9** nel resto dell'economia. Considerando l'effetto moltiplicativo del settore, il calo di Valore Aggiunto diretto stimato per il 2020 porta con sé anche una **riduzione di Valore Aggiunto indotto tra -1,2 e -1,8 miliardi di Euro**. In definitiva, il **Valore Aggiunto perso legato all'Economia del Mare si aggirerà intorno a -1,9 e -2,8 miliardi di Euro**.



**Figura 60.** Moltiplicatore dei comparti dell'Economia del Mare e impatto sull'indotto generato in Liguria (Euro generati nell'economia per ogni Euro di Valore aggiunto del settore e miliardi di Euro), 2020<sup>e</sup>. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, Uniocamere e BlueMonitorLab, 2020

<sup>65</sup> Il perimetro dell'Economia del Mare include la movimentazione di merci e passeggeri via mare, la filiera ittica, le attività sportive e ricreative, l'industria delle estrazioni marine, il settore della ricerca, regolamentazione e tutela ambiente, i servizi di alloggio e ristorazione e la filiera della cantieristica.

<sup>66</sup> Il calo del Valore Aggiunto nelle Province liguri è stato stimato partendo dal calo atteso in Italia, riparametrandolo per la quota parte di fatturato di Economia del Mare in Liguria e delle rispettive Province liguri nel 2019.



## PARTE II

# IL FUTURO DELLA LIGURIA TRA SOSTENIBILITÀ, RESILIENZA E ALTA TECNOLOGIA: UNA FOTOGRAFIA E LE LINEE D'AZIONE

## CAPITOLO 4

### La Liguria e lo Sviluppo Sostenibile: la fotografia ad oggi e cosa resta da fare

#### 4.1 Il quadro di riferimento: la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSVS)

1. Gli eventi economici, sociali e ambientali che stanno interessando il mondo negli ultimi anni – non per l'ultima l'attuale crisi determinata dal COVID-19 – pongono, con sempre maggior forza, lo **sviluppo sostenibile al centro delle strategie della comunità globale**. Orientarsi verso un concetto di sostenibilità significa guardare alla compatibilità tra lo sviluppo delle attività economiche e la salvaguardia dell'ambiente, senza tralasciare la questione dell'equità, non solo intergenerazionale, ma anche all'interno della stessa generazione.
2. La dimensione ambientale – legittimata per la prima volta a entrare nel paradigma di sviluppo economico mondiale – non è l'unica ad avere un ruolo importante nel concetto di sviluppo sostenibile. Nel corso degli anni, infatti, la letteratura economica e delle scienze sociali ne ha ampliato la definizione, arrivando a inglobare il concetto di **fattore umano e gli impatti dell'attività economica sulle comunità e gli individui**. Nel 1994 John Elkington elabora la ormai celebre “*Triple Bottom Line*” della sostenibilità, favorendo una visione olistica del fenomeno.

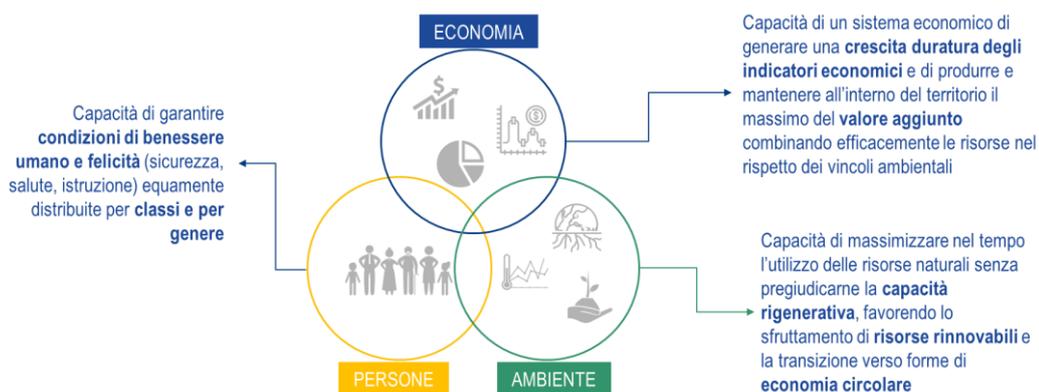


Figura 1. Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile. Fonte contributi di John Elkington e Rapporto “Idee, esperienze e storie per un mondo più inclusivo e sostenibile” di The European House – Ambrosetti con WPP, 2019

3. Il principio di crescita sostenibile prevede che i Paesi più ricchi adottino processi produttivi e stili di vita compatibili con la capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane e che i Paesi in via di sviluppo possano crescere in termini demografici ed economici a ritmi compatibili con l'ecosistema. Queste considerazioni hanno portato l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ad adottare, nel settembre 2015, l'**Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**, in

cui si delineano a livello mondiale le direttrici delle attività per i successivi anni<sup>67</sup>. I **17 Sustainable Development Goals (SDGs)**, che compongono l'Agenda 2030 sono declinati in 169 *target* e si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico, ambientale e istituzionale. Questi devono essere considerati in maniera integrata, tenendo conto dei processi che li possono accompagnare e favorire, dal globale al locale, inclusa la cooperazione internazionale e le partnership da attivare nel contesto politico, istituzionale, ma anche privato e di singoli cittadini. Sono presenti **numerosi riferimenti al benessere delle persone** e a un'equa distribuzione dei benefici dello sviluppo, intra generazionale e intergenerazionale.

4. Contestualmente, anche l'Unione Europea si è impegnata nel recepimento e definizione dei principi dell'Agenda 2030 di sviluppo sostenibile: le modalità di declinazione degli obiettivi a livello comunitario rappresenteranno un'indicazione importante per i Paesi Membri nella definizione finale dei rispettivi obiettivi strategici.
5. Muovendo da queste premesse, risulta sempre più importante per l'Italia – e per tutte le sue Regioni – definire e includere un piano strategico lo sviluppo sostenibile nell'ambito della propria programmazione economica, sociale e ambientale. Partendo dall'aggiornamento della "Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia 2002-2010"<sup>68</sup>, la **“Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile”** rappresenta oggi il quadro strategico di riferimento delle politiche settoriali e territoriali del Paese. Tale strategia rappresenta un passo molto importante per declinare a livello nazionale e regionale i principi e gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.
6. La “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile”, presentata al Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2017 e approvata dal Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) il 22 dicembre 2017, è frutto di un intenso lavoro tecnico e di un processo ampio e complesso di consultazione con le amministrazioni centrali, le Regioni, la società civile, il mondo della ricerca e della conoscenza. In questo percorso, il Ministero dell'Ambiente – coordinato dalla DG SVI<sup>69</sup> - ha lavorato in stretta collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e con il Ministero dell'Economia.

---

<sup>67</sup> Nello stesso anno, in coerenza con l'Agenda 2030, sono stati adottati anche il “Paris Climate Agreement” e il “Sendai Framework for Disaster Risk Reduction”.

<sup>68</sup> La definizione della "Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia 2002- 2010" è stata affidata al Ministero dell'Ambiente dalla Legge n. 221 del 28 dicembre 2015.

<sup>69</sup> Direzione Generale per lo Sviluppo sostenibile, per il danno ambientale e per i rapporti con l'Unione europea e gli organismi internazionali.

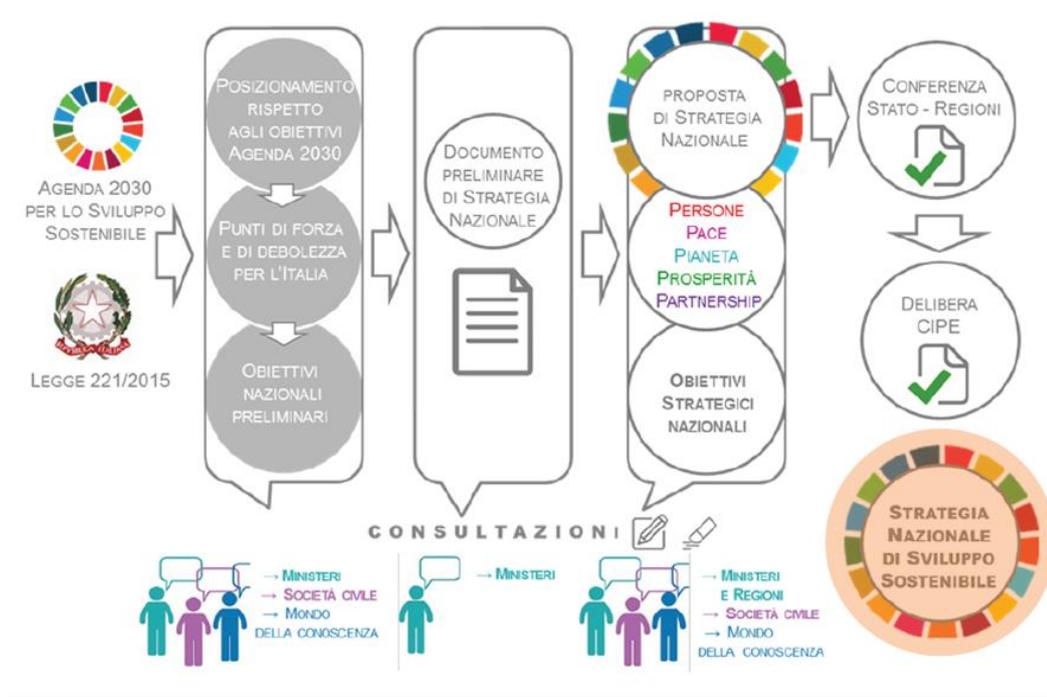


Figura 2. Processo di definizione della “Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile”. Fonte: Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, 2020

7. La strategia si compone di cinque aree, le cosiddette 5P: **Persone; Pianeta; Prosperità; Pace; Partnership** e, ciascuna di esse, si compone di un sistema di **scelte strategiche**, a loro volta declinate in **obiettivi strategici**. Le prime 4 aree hanno una diretta applicazione a livello regionale. L’area *Partnership*, invece, secondo il Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo, non si organizza in scelte strategiche, ma in 8 aree di intervento e fa riferimento ad attività di cooperazione internazionale a livello nazionale.

Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile			
Aree	Scelte strategiche	Aree	Scelte strategiche
Persone	Contrastare la povertà e l’esclusione sociale eliminando i divari territoriali	Pace	Promuovere una società non violenta e inclusiva
	Garantire le condizioni per lo sviluppo del potenziale umano		Eliminare ogni forma di discriminazione
	Promuovere la salute e il benessere		Assicurare legalità e giustizia
Pianeta	Arrestare la perdita di biodiversità	Partnership	Pubblica Amministrazione
	Garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali		Imprese
	Creare comunità e territori resilienti, custodire i paesaggi e i beni culturali		Persone
Prosperità	Finanziare e promuovere ricerca e innovazione sostenibili		
	Garantire piena occupazione e formazione di qualità		
	Affermare modelli sostenibili di produzione e consumo		
	Decarbonizzare l’economia		

Figura 3. Struttura delle aree e delle scelte strategiche della “Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile” e incluse nell’analisi del posizionamento della Regione Liguria. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, 2020

8. L'obiettivo di questo Capitolo è fornire una **visione di sistema sul posizionamento in ottica di sostenibilità della Regione Liguria** rispetto alle 5 aree identificate nella “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile” e di far emergere i principali punti di forza e di debolezza dell’ecosistema ligure, al fine di trarne indicazioni di *policy* per le Istituzioni ma anche per le imprese, oggetto di approfondimento nel Capitolo 5. Si sottolinea che, nell’ottica di considerare tutte le aree di intervento come essenziali al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, il Gruppo di Lavoro di The European House - Ambrosetti, nell’ambito dell’iniziativa “Liguria 2022”, ha ritenuto interessante declinare a livello regionale anche l’area **Partnership**, dando contezza ai partenariati che si possono attivare lungo 3 direttrici differenti:

- Pubblica Amministrazione (P.A.);
- Imprese;
- Cittadini.

#### 4.2 Il posizionamento del territorio ligure rispetto alla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSVS)

9. Al fine di fornire uno strumento di immediata lettura e coerente con l’impostazione strategica dell’iniziativa “Liguria 2022” è stato definito un modello concettuale che associa, a ogni obiettivo strategico (che compone ciascuna scelta strategica), alcuni degli **indicatori SDGs e BES**, forniti dall’Istat. Ogni scelta strategica è composta da 3 KPI selezionati. Per ottenere una visione il più possibile comparativa, i valori di riferimento della Regione Liguria sono stati confrontati con quelli medi dell’Italia e delle Regioni del Nord-Ovest<sup>70</sup>, rispetto all’ultimo anno disponibile e confrontandoli con l’anno precedente<sup>71</sup>.

10. La quantificazione del posizionamento della Regione lungo vettori di sostenibilità rappresenta la base concettuale e di partenza per la definizione di un appropriato **modello di crescita e resilienza territoriale** che integri pienamente e organicamente tutte le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo della Regione Liguria, secondo il modello giapponese *Society 5.0*<sup>72</sup>. I KPI selezionati per ciascuna scelta strategica sono stati individuati nel rispetto di alcuni criteri:

- avere un **grado di coerenza alto o medio** con l’obiettivo strategico nazionale e regionale;
- essere **disponibili per tutte le Regioni** italiane;
- godere di una copertura quanto più possibile **aggiornata e stabile** nel tempo (in particolare in riferimento agli anni 2017 e 2018).

Di seguito sono riportate le tabelle di sintesi di ogni area, ciascuna contenente i KPI per ogni scelta strategica.

---

<sup>70</sup> La ripartizione geografica del Nord-Ovest include le Regioni Lombardia, Piemonte, Liguria e Valle d’Aosta.

<sup>71</sup> Dove possibile, l’anno di riferimento è il 2018.

<sup>72</sup> Si rimanda al Capitolo 4 per ulteriori approfondimenti.

11. Le tabelle si leggono nel modo seguente:

- **obiettivi strategici:** fanno riferimento agli obiettivi specifici che compongono le scelte strategiche delle singole aree individuate nella “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile”. Per ciascuna scelta strategica, sono stati selezionati un massimo di 3 obiettivi<sup>73</sup>;
- **KPI:** per ogni obiettivo strategico, è stato selezionato un KPI (con unità di misura, anno di riferimento e la classificazione di riferimento nel *database* SDG fornito dall’ISTAT), ognuno il più possibile rispondente ai criteri sopra citati, selezionati, ove possibile, partendo dai *target* dell’Agenda 2030 correlati e indicati dal Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare;
- **SDG:** indica lo specifico Sustainable Development Goal di riferimento, secondo la classificazione degli indicatori individuata dall’ISTAT;
- **posizione rispetto alle altre Regioni:** indica il posizionamento della Regione Liguria rispetto alle altre 19 Regioni italiane in base al suo valore;
- **valore KPI:** indica il valore del KPI per la Regione Liguria. In questo caso, il dato è corredato da un’ulteriore indicazione. Il colore della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria all’ultimo dato disponibile è migliorato rispetto allo stesso KPI nell’anno precedente, mentre è rosso se invece è peggiorato;
- **valore del KPI per l’Italia:** indica il valore specifico del KPI all’anno di riferimento a livello nazionale.
- **valore del KPI per il Nord-Ovest:** indica il valore specifico del KPI all’anno di riferimento per l’aggregato regionale del Nord-Ovest;

Di seguito viene dettagliato il posizionamento della Liguria rispetto alle cinque aree individuate dalla Strategia.

---

<sup>73</sup> Nel caso in cui la scelta strategica si componesse di più di 3 obiettivi, ne sono stati selezionati 3, nel caso in cui si componesse di 2 o meno obiettivi, è stato selezionato il numero massimo di obiettivi strategici per quella specifica scelta strategica

## Persone

12. L'area "Persone" riguarda la promozione di una dimensione sociale che garantisca una **vita dignitosa a tutta la popolazione**, affinché tutti gli esseri umani possano realizzare il proprio potenziale, in un ambiente sano.

Obiettivo	KPI	SDG	Posizione vs. altre Regioni	Valore KPI	Valore KPI Italia	Valore KPI Nord-Ovest
Ridurre l'intensità della povertà	1.2 - Incidenza di povertà relativa individuale (% 2018)	1	7°	9,9%	15,0%	8,9%
Combattere la deprivazione materiale e alimentare	1.2 - Grave deprivazione materiale (% 2018)	1	9°	4,4%	8,5%	3,5%
Ridurre il disagio abitativo	11.1 - Persone che vivono in abitazioni sovraffollate (% 2018)	11	8°	24,1%	27,8%	28,1%
Ridurre il tasso di abbandono scolastico e migliorare il sistema dell'istruzione	4.3 - Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (% 2018)	4	12°	12,8%	14,5%	13,3%
Ridurre la disoccupazione della popolazione	8.5 - Tasso di disoccupazione (% 2018)	8	11°	9,9%	10,6%	7,0%
Assicurare la piena funzionalità del sistema di protezione sociale e previdenziale	Spesa pensionistica in rapporto al PIL (% su PIL regionale, 2017)		13°	19,2%	15,0%	15,4%
Diminuire l'esposizione della popolazione ai fattori di rischio ambientale e antropico	1.5 - Popolazione esposta al rischio di frane (% 2017)	1	18°	5,8%	2,2%	1,3%
Diffondere stili di vita sani e rafforzare i sistemi di prevenzione	2.2 - Eccesso di peso tra la popolazione con età maggiore di 18 anni (% 2018)	2	7°	42,4%	44,8%	41,3%
Garantire l'accesso a servizi sanitari e di cura efficaci, contrastando i divari territoriali	3.4 - Speranza di vita in buona salute alla nascita (numero medio di anni, 2018)	3	11°	58,5	58,5	59,3

N.B.: i colori della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria è migliorato rispetto all'anno precedente e rosso se è peggiorato rispetto all'anno precedente.

Il KPI «Spesa pensionistica in rapporto al PIL» non ha un SDG di riferimento poiché non sono stato incluso nel relativo database Istat.

Figura 4. Posizionamento della Regione Liguria nell'area "Persone". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

13. Dall'analisi dell'area "Persone", risulta il buon posizionamento della Regione Liguria nell'obiettivo strategico "**Ridurre l'intensità della povertà**". In termini di posizionamento relativo su tutta l'area, infatti, insieme ai livelli di obesità, la migliore *performance* si registra nell'**incidenza della povertà relativa individuale** (9,9%), per cui la Regione è la 7° migliore in Italia. Nonostante il valore sia leggermente più elevato del Nord-Ovest (8,9%), questo è sensibilmente inferiore rispetto media italiana (15,0%), con valori molto vicini a quelli del Piemonte (9,3%) e della Lombardia (8,6%), come di può evincere dalla Figura 4. Il dato non sorprende affatto: la Liguria, infatti, è una delle Regioni con PIL *pro-capite* più alto nel Paese (28.803 Euro)<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Il dato fa riferimento al valore aggiunto per abitante a prezzi correnti all'anno 2018.

### La rigenerazione urbana come leva di sviluppo sostenibile: il caso di “Restart Begato”

Il settore 9 di Begato (il “Quartiere Diamante”) è uno dei quartieri di Genova che soffre di una importante concentrazione di fasce deboli della popolazione. Nel complesso edilizio delle Dighe (edifici lamellari di 20 piani, che attraversano e chiudono la valle da Nord a Sud) sono concentrati 523 alloggi di ERP (edilizia residenziale pubblica) di proprietà comunale (equivalente ad 1/3 delle unità abitative pubbliche site nel Quartiere). Il Comune di Genova, ha approvato un **programma di rigenerazione del Quartiere**, sulla base di uno studio redatto da A.R.T.E. Genova e promosso da Regione Liguria e dal Comune di Genova. La proposta progettuale ha messo al centro la demolizione delle Dighe, in quanto espressione di un’edilizia superata e compromessa dal degrado fisico e sociale. La rigenerazione urbana di Begato si articola in 3 differenti fasi per un costo complessivo stimato di 26 milioni di Euro, ripartiti nella fase 1 (11,5 milioni di Euro); fase 2 (7,2 milioni di Euro) e fase 3 (7,2 milioni di Euro).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

14. Infine, è utile porre l’attenzione sull’indicatore riferito alla **spesa pensionistica in rapporto al PIL regionale** – che posiziona la Liguria come l’8° peggiore in Italia – e quello relativo alla **popolazione esposta al rischio di frane**: in questo senso la Regione si posiziona come la **3° peggiore in Italia**, con una quota vicina al 6%, circa 3 volte superiore al valore italiano e 4 volte superiore a valore del Nord-Ovest.

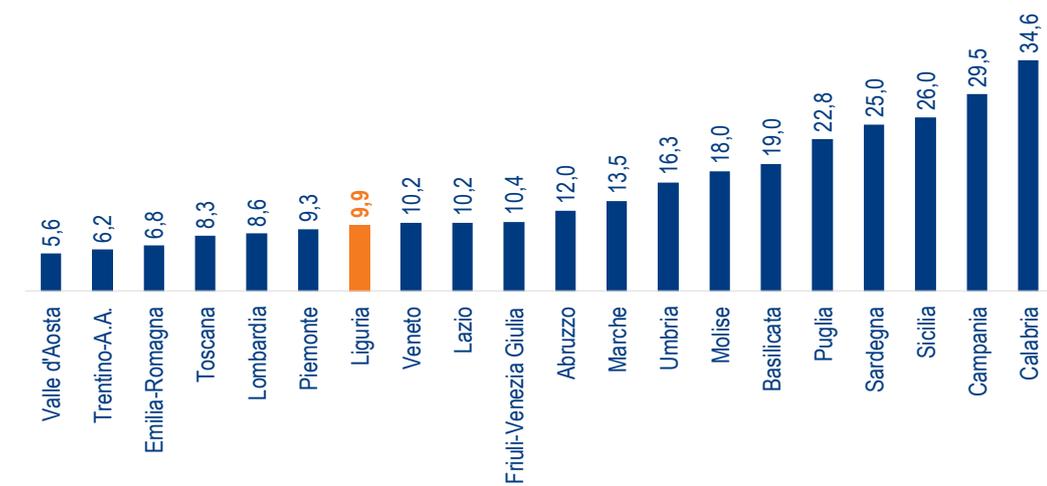


Figura 5. Incidenza di povertà relativa individuale (%), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

### Pianeta

15. Le principali sfide da affrontare in relazione all’area “**Pianeta**” sono molteplici. In primo luogo riguardano una **gestione delle risorse naturali, terrestri, marine e dei servizi eco-sistemici** del Paese e delle Regioni che garantisca un’appropriata sostenibilità dei servizi ambientali per le generazioni attuali e future. Inoltre, è necessario attribuire al capitale naturale un adeguato valore all’interno dei processi economici, promuovere lo sviluppo di città sostenibili e invertire la tendenza allo spopolamento delle aree marginali, rafforzare la resilienza e la sostenibilità delle comunità e dei territori e custodire i paesaggi.

Obiettivo	KPI	SDG	Posizione vs. altre Regioni	Valore KPI	Valore KPI Italia	Valore KPI Nord-Ovest
Salvaguardare e migliorare lo stato di conservazione di specie e <i>habitat</i> per gli ecosistemi, terrestri e acquatici	15.1 - Aree protette (% , 2017)	15	5°	27,2%	21,6%	22,6%
Proteggere e ripristinare le risorse genetiche e gli ecosistemi naturali connessi ad agricoltura, silvicoltura e acquacoltura	2.4 - Superficie agricola utilizzata (SAU) investita da coltivazioni biologiche (% , 2016)	2	18°	2,5%	12,3%	3,4%
Integrare il valore del capitale naturale (degli ecosistemi e della biodiversità) nei piani, nelle politiche e nei sistemi di contabilità	12.1 - Consumo materiale interno per unità di PIL ( <i>ton/€ migliaia</i> , 2016)	12	1°	0,07	0,29	0,22
Arrestare il consumo del suolo e combattere la desertificazione	11.3 - Impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale (% , 2018)	11	14°	8,3%	7,6%	9,3%
Massimizzare l'efficienza idrica e adeguare i prelievi alla scarsità d'acqua	6.4 - Efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile (% del volume di acqua erogata agli utenti su quella immessa in rete, 2015)	6	5°	67,2%	58,6%	71,2%
Minimizzare le emissioni e abbattere le concentrazioni inquinanti in atmosfera	13.1 - Emissioni di gas serra ( <i>tonnellate di CO<sup>2</sup> equivalenti per abitante</i> , 2015)	13	9°	7,1	7,3	7,6
Prevenire i rischi naturali e antropici e rafforzare le capacità di resilienza di comunità e territori	1.5 - Popolazione esposta al rischio di alluvioni (% , 2017)	1	18°	17,5%	10,4%	15,6%
Rigenerare le città, garantire l'accessibilità e assicurare la sostenibilità delle connessioni	11.2 Occupati che si spostano abitualmente con mezzi pubblici o collettivi o con mobilità attiva (a piedi o in bici) per raggiungere il luogo di lavoro ( <i>valore ogni 1.000 siti</i> , 2018)	11	1°	28,0%	22,2%	25,6%
Garantire il ripristino e la deframmentazione degli ecosistemi e favorire le connessioni ecologiche urbano/rurali	Soddisfazione per i servizi di mobilità (% <i>delle persone</i> , 2018)		18°	12%	18,0%	22,5%

N.B.: Per mancanza di dati, non è possibile calcolare la variazione del valore rispetto all'anno precedente del KPI «Occupati che si spostano abitualmente con mezzi pubblici o collettivi o con mobilità attiva (a piedi o in bici) per raggiungere il luogo di lavoro».

Il KPI «Soddisfazione per i servizi di mobilità» non ha un SDG di riferimento poiché non è stato incluso nel relativo database Istat.

I colori della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria è migliorato rispetto all'anno precedente e rosso se è peggiorato rispetto all'anno precedente.

Figura 6. Posizionamento della Regione Liguria nell'area "Persone". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

16. Il dato più incoraggiante è quello del consumo materiale interno per unità di PIL. Questo KPI misura il consumo apparente di risorse materiali della Regione, pari alla quantità di materiali che alla fine del periodo di riferimento (in questo caso, un anno) sono stati trasformati in residui (emissioni nelle acque, nell'aria e nel suolo), oppure nuovi *stock* del sistema socioeconomico (rifiuti in discariche controllate, beni capitali (ad esempio edifici, infrastrutture e macchinari e beni durevoli di consumo). L'indicatore, quindi, è in grado di fornire una rappresentazione delle condizioni ambientali, delle **pressioni sull'ambiente** o delle risposte della società.
17. La Regione Liguria presenta il **valore di consumo materiale interno per unità di PIL più basso d'Italia** (0,07), sensibilmente più ridotto rispetto al Paese nel suo complesso (0,29) e delle Regione del Nord-Ovest (0,22). L'interpretazione è che la Regione Liguria necessita di flusso di risorse minori per produrre un'unità di PIL; infatti, il rapporto fra il PIL e il consumo materiale interno viene attualmente utilizzato in sede europea per il monitoraggio della **produttività delle risorse**.

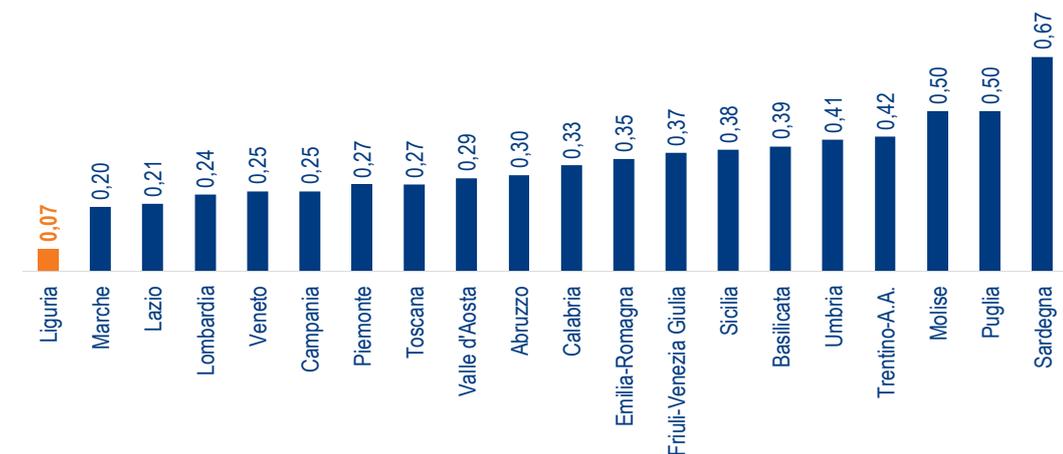


Figura 7. Consumo materiale interno per unità di PIL (ton/migliaia di Euro), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

18. Se si osserva nel dettaglio l'area "Pianeta" nel suo complesso, emerge un buon posizionamento della Regione nelle scelte strategiche che più da vicino riguardano la **sostenibilità delle risorse naturali e della produzione economica**. Tuttavia, altrettanto chiaramente, sono evidenziate le **difficoltà a creare comunità e territori resilienti**; la quota di popolazione esposta a rischio alluvioni è elevata rispetto alle altre Regioni italiane e di circa 7 punti percentuali rispetto alla media italiana, così come l'impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale (8,3%), per cui la Regione si posiziona come la 7° peggiore in Italia.
19. Liguria Ricerche, nel 2019, ha supportato Regione Liguria in diversi progetti comunitari volti a salvaguardare il capitale ambientale del territorio per mitigare l'effetto dell'azione dello sviluppo dell'uomo, tra cui:
  - **Progetto Climaera:** rientra nel programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Francia Alcotra, sotto l'egida dell'Unione Europea su un periodo di tre anni (2017 – 2020). Questo progetto ha come obiettivi: valutare la qualità dell'aria in alcune Regioni francesi (Provenza-Alpi-Costa Azzurra ed Auvergne-Rhône-Alpes) ed italiane (Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta), tenendo conto dei cambiamenti climatici; elaborare delle indicazioni per diminuire i gas ad effetto serra e gli inquinanti, grazie alla creazione di scenari con orizzonte temporale 2030 e 2050 ed alla individuazione di misure di abbattimento ottimali. Tali strumenti potranno aiutare i decisori politici di questi territori ad agire in anticipo mediante azioni adeguate (rinnovo degli impianti di riscaldamento e del parco veicoli, sviluppo di trasporto collettivo); comprendere meglio le resistenze dei cittadini di fronte al cambiamento nei comportamenti e definire messaggi e strumenti adatti per affrontarle.
  - **Progetto Maregot:** è un progetto europeo finalizzato alla prevenzione e gestione congiunta dei rischi derivanti dall'erosione costiera nell'area di cooperazione e intende avviare un'azione di pianificazione condivisa che, grazie a una migliore conoscenza dei fenomeni erosivi e della dinamica dei litorali, individui soluzioni di intervento ottimali per la gestione del territorio in relazione alle caratteristiche morfologiche e idrodinamiche dalla costa.

## Prosperità

20. Immaginare la prosperità di un Paese e di una Regione implica ragionare per creare un modello economico, sempre più circolare e sostenibile, che possa garantire il pieno sviluppo del potenziale umano e un più efficiente e responsabile uso delle risorse. Con questo obiettivo in mente, è necessario individuare un percorso di sviluppo che minimizzi gli impatti negativi sull'ambiente, che favorisca la chiusura dei cicli materiali di produzione e consumo e che, a livello più generale, promuova una razionalizzazione dell'uso delle risorse e la valorizzazione del capitale umano. Alla luce dei cambiamenti globali in atto, il progresso economico, sociale e tecnologico dovrà incentrarsi su sfide come: la promozione della **ricerca** e dell'**innovazione**; la **qualificazione professionale** e la **sostenibilità dell'occupazione**; l'affermazione di **modelli di produzione e consumo sostenibili**; la **decarbonizzazione dell'economia**.

L'area "Prosperità" si fonda proprio su queste 4 scelte strategiche e sugli obiettivi ad esse collegate.

Obiettivo	KPI	SDG	Posizione vs. altre Regioni	Valore KPI	Valore KPI Italia	Valore KPI Nord-Ovest
Aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo	9.5 - Spesa in Ricerca & Sviluppo (% del totale del PIL, 2017)	9	6°	1,4%	1,3%	1,4%
Attuare l'agenda digitale e potenziare la diffusione delle reti intelligenti	4.4 - Popolazione con competenze digitali (% , 2019)	4	12°	22,0%	22,0%	25,3%
Innovare processi e prodotti e promuovere il trasferimento tecnologico	9.B - Valore aggiunto delle imprese «Medium-High Technology» (% del valore aggiunto manifatturiero, 2016)	9	5°	39,4%	32,2%	35,5%
Garantire accessibilità, qualità e continuità della formazione	4.3 - Partecipazione alla formazione continua (4 settimane)(%, 2018)	4	7°	9,1%	8,1%	8,9%
Incrementare l'occupazione sostenibile e di qualità	8.6 - Giovani che non lavorano e non studiano (NEET) (% dei giovani 15-24 anni, 2018)	8	12°	17,8%	19,2%	14,3%
Promuovere responsabilità sociale e ambientale nelle imprese e nelle amministrazioni	12.6 - Istituzioni pubbliche che adottano forme di rendicontazione sociale e/o ambientale (% , media anni 2012-2015)	12	6°		19,5%	15,8%
Abbatte la produzione di rifiuti e promuovere il mercato delle materie prime seconde	1.4 - Rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata (% sul totale dei rifiuti, 2017)	1	14°	48,8%	55,5%	64,5%
Promuovere la domanda e accrescere l'offerta di turismo sostenibile	12.B - Incidenza del turismo sui rifiuti (kg per abitante equivalente, 2016)	12	15°	13,9	8,9	15,7
Aumentare la mobilità sostenibile di persone e merci	11.2 - Famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono (% , 2018)	11	3°	24,5%	32,4%	29,7%
Incrementare l'efficienza energetica e la produzione di energia da fonte rinnovabile evitando o riducendo gli impatti sui beni culturali e il paesaggio	7.2 - Energia da fonti rinnovabili (% sul consumo finale lordo di energia, 2017)	7	19°	9,0%	27,5%	18,3%
Abbatte le emissioni climateranti nei settori non-ETS	7.2 - Energia elettrica da fonti rinnovabili (% sul consumo interno finale lordo di energia elettrica, 2018)	7	20°	8,5%	34,3%	32,3%

N.B.: Per mancanza di dati, non è possibile calcolare la variazione del valore rispetto all'anno precedente del KPI «Istituzioni pubbliche che adottano forme di rendicontazione sociale e/o ambientale».

I colori della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria è migliorato rispetto all'anno precedente e rosso se è peggiorato rispetto all'anno precedente.

Figura 8. Posizionamento della Regione Liguria nell'area "Prosperità". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

21. Sul lato della promozione della ricerca e dell'innovazione, la Regione Liguria presenta risultati positivi soprattutto in termini di innovazione di impresa. La

quota di PIL indirizzata alla Ricerca & Sviluppo è del 1,4%, la 6° in Italia, con **valori in linea con tutto il Nord-Ovest e superiori alla Lombardia** (1,3%). La spinta alla ricerca e innovazione è evidente anche dall'incidenza sul valore aggiunto manifatturiero delle **imprese “Medium-High Technology”**, pari al 39,4%, superiore al Nord-Ovest (35,5%) e alla media italiana (32,2%). A supportare adeguatamente la propensione all'innovazione, la Regione Liguria presenta un substrato di professionisti e ricercatori; sebbene non rappresentato in Figura 8, la Regione ha **24,8 ricercatori ogni 10.000 abitanti, l'ottava miglior Regione** a livello italiano.

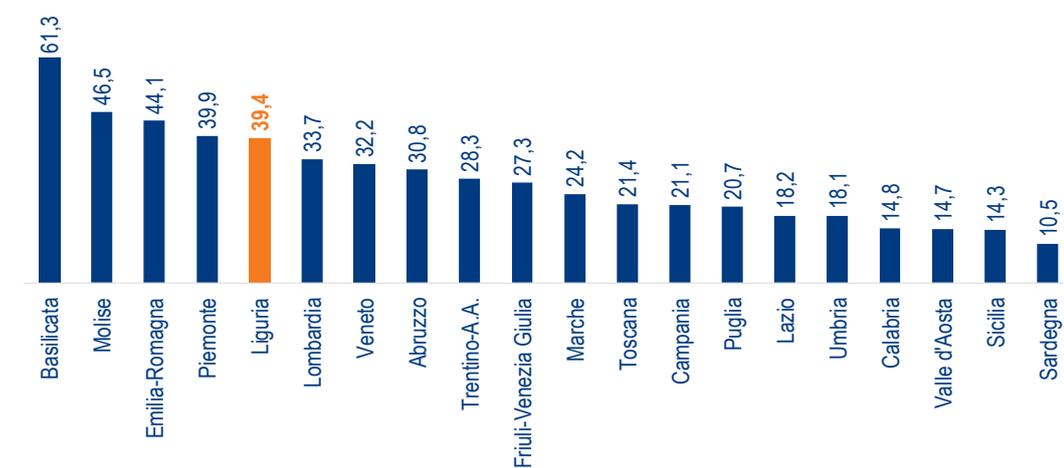


Figura 9. Valore aggiunto delle imprese “Medium-High Technology” (% sul valore aggiunto manifatturiero), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

22. La figura 9 mette in luce anche una spinta verso l'affermazione di **modelli di produzione e consumo sostenibili**. Alcuni valori sono ancora lontani dalle migliori esperienze italiane, pur mostrando ampi segnali di miglioramento. La percentuale di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata è pari al 48,8%, quando quella del Nord-Ovest è quasi 20 punti percentuali più elevata (64,5%). Tuttavia, tale quota è cresciuta di 5,1 punti percentuali rispetto al 2016, posizionando la Regione come la 5° per incremento nel periodo considerato ed evidenziando lo sforzo dell'Amministrazione regionale verso una gestione sostenibile delle risorse in ottica circolare.
23. Un **punto di attenzione** è rappresentato da quegli obiettivi strategici che riguardano più da vicino la **sostenibilità energetica** e la **decarbonizzazione dell'economia**. La quota di generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili è sensibilmente inferiore alla media nazionale e del Nord-Ovest. In questo senso la Regione sconta, ancora oggi, una tradizione di generazione di elettricità da combustibili solidi.

### Le centrali termoelettriche in Liguria

Secondo i dati del Bilancio Energetico Regionale 2011, in Liguria, soltanto poco più della metà dell'energia elettrica prodotta dalle tre centrali termoelettriche presenti nella Regione veniva effettivamente consumata all'interno del territorio regionale. Il resto viene esportato verso le altre Regioni del Nord-Italia attraverso la rete di trasmissione nazionale ed è all'origine dell'evidente forte divario fra i consumi finali di energia ed i consumi di fonti primarie di energia. Le 3 centrali termoelettriche (la Centrale Termoelettrica di Vado Ligure, la Centrale di Genova e la Centrale "Eugenio Montale" della Spezia, entrambe di proprietà di Enel) erano principalmente costituite da unità a carbone e fornivano un servizio energetico fondamentale per il Nord-Italia, ma contribuendo, al contempo, in modo rilevante alle emissioni in atmosfera sia di inquinanti (soprattutto SO<sub>x</sub> e NO<sub>x</sub>) che di gas serra (CO<sub>2</sub>).

Nel corso degli anni, si è assistito a una **progressiva riconversione e a migliori tecniche e gestionali**, con impatti positivi sull'ambiente e sulla sostenibilità della generazione energetica.

- la Centrale Termoelettrica di Vado Ligure è costituita da un'unità a ciclo combinato di taglia pari a 800 MW, che utilizza due turbogas alimentati esclusivamente a gas naturale;
- la Centrale "Eugenio Montale" è costituita da tre sezioni termoelettriche: SP1, ciclo combinato da 345 MW alimentato con gas naturale; SP2, ciclo combinato da 337 MW alimentato con gas naturale; SP3, impianto a vapore da 600 MW alimentato prevalentemente ancora a carbone;
- infine, per quanto riguarda la Centrale di Genova, sino al marzo 2017, quando il Ministero dello Sviluppo Economico ha dato riscontro positivo alla richiesta di Enel per la definitiva uscita dall'esercizio dell'impianto, comprendeva una unità da 155 MW e due da 70 MW alimentate a carbone.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

24. Nel 2019, Regione Liguria, attraverso la società *in house* I.R.E. S.p.A., è intervenuta su tre ambiti per creare un percorso di sviluppo sostenibile della Regione:
- **Energie rinnovabili:** I.R.E. ha concluso le attività di supporto tecnico alla Regione nell'aggiornamento del bilancio energetico regionale, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi di *burden sharing*<sup>75</sup> assegnati alla Liguria;
  - **Infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici:** I.R.E. ha portato a conclusione le attività per l'attuazione del "progetto Mobilità sostenibile Genova e Savona", ottenendo l'incarico per la successiva fase di selezione delle iniziative finalizzate allo sviluppo di reti infrastrutturali per la ricarica di veicoli alimentati ad energia elettrica; tali attività costituiscono il presupposto per la sottoscrizione della Convenzione tra Regione Liguria e MIT;
  - **Progetti europei legati allo sviluppo e valorizzazione sostenibile del territorio:** Climate-Kic "Sushi": iniziativa finalizzata alla progettazione e pianificazione di un distretto *smart*, sostenibile e resiliente a Savona; Horizon 2020 Smart City "UNALAB": finalizzato a dimostrare soluzioni naturalistiche per la resilienza nell'area della ex caserma Gavoglio di Genova; Progetti Interreg Marittimo: gestione, per i Comuni di Savona e Vado ligure, del

---

<sup>75</sup> Si intende la ripartizione degli obiettivi energetici nazionali in sotto-obiettivi energetici regionali, ovvero la suddivisione tra le 20 Regioni italiane dell'obiettivo nazionale di riduzione delle emissioni e di sviluppo delle rinnovabili e del risparmio energetico.

progetto “Adapt” in tema di adattamento al cambiamento climatico e del progetto “Qualiporti” in tema di corretto smaltimento di rifiuti portuali.

25. Infine, la Regione ha adottato un piano d’azione per il *green procurement* nell’ambito delle attività previste dal “Piano di azione triennale per gli acquisti verdi 2017-2020. Regione Liguria ha approvato uno schema di Accordo Attuativo per lo sviluppo dell’economia verde e circolare tra Regione Liguria, Liguria Ricerche S.p.A e il sistema camerale ligure che mira a promuovere una crescita dell’offerta verde, modelli di produzione sostenibile ed economia circolare. È stato approvato il Programma annuale delle attività, che includono; seminari rivolti alle stazioni appaltanti liguri; la partecipazione al progetto ministeriale Creiamo PA sulla diffusione del Green Public Procurement; la redazione di documenti tecnici e linee guida per l’applicazione dei criteri ambientali minimi ai bandi pubblici regionali.

### **Pace**

26. L’area “Pace” è strettamente connessa all’attuazione di politiche di protezione sociale e contrasto alla povertà e fa riferimento alla necessità di **promuovere società pacifiche, giuste e inclusive**. Le principali tematiche da affrontare riflettono cambiamenti e questioni di respiro globale, in particolare rispetto alla realizzazione di politiche finalizzate all’inclusione dei migranti e richiedenti asilo, che promuovano il rispetto della diversità e la lotta alle discriminazioni. A ciò si accompagna la realizzazione di misure per il contrasto dei fenomeni di criminalità organizzata, corruzione e violenza in tutte le sue forme.

Obiettivo strategico	KPI	SDG	Posizione vs. altre Regioni	Valore KPI	Valore KPI Italia	Valore KPI Nord-Ovest
Prevenire la violenza su donne e bambini e assicurare adeguata assistenza alle vittime	16.1 - Percezione di sicurezza camminando da soli quando è buio (% della popolazione, 2016)	16	6°	68,7%	60,6%	66,8%
Garantire l'accoglienza e l'inclusione di migranti richiedenti asilo e l'integrazione delle minoranze etniche e religiose	10.7 - Permessi di lungo periodo (% , 2019)	10	6°	65,9%	62,3%	63,0%
Eliminare ogni forma di sfruttamento del lavoro e garantire i diritti dei lavoratori	8.1 - Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente (per 10.000 occupati, 2017)	8	13°	14,7%	11,4%	8,5%
Garantire la parità di genere	5.4 - Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli (% , 2018)	5	7°	81,2%	73,8%	83,5%
Combattere ogni discriminazione e promuovere il rispetto della diversità	16.7 - Donne e rappresentanza politica a livello locale (% , 2019)	16	13°	16,1%	21,1%	22,1%
Intensificare la lotta alla criminalità	16.1 - Omicidi (valori ogni 100.000 abitanti, 2018)	16	10°	0,5	0,5	0,4
Contrastare corruzione e concussione nel sistema pubblico	16.5 - Famiglie che hanno avuto richieste di denaro, favori o altro o che hanno dato denaro, regali o altro in cambio di favori o servizi (almeno un caso di corruzione negli ultimi 12 mesi) (% , 2016)	16	15°	1,2%	1,2%	1,0%
Garantire l'efficienza e la qualità del sistema giudiziario	16.3 - Detenuti adulti in attesa di primo giudizio (% sul totale dei detenuti, 2018)	16	14°	17,8%	16,5%	14,9%

N.B.: I colori della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria è migliorato rispetto all'anno precedente e rosso se è peggiorato rispetto all'anno precedente.

Figura 10. Posizionamento della Regione Liguria nell'area "Pace". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

27. Dall'analisi dei dati dell'area, emerge con chiarezza un posizionamento positivo della Regione per quanto riguarda il tema di una **società non violenta e inclusiva**. Da un lato, infatti, è diffusa la percezione di sicurezza; a questo proposito vi è anche il dato<sup>76</sup> riguardo alla **fiducia nelle forze dell'ordine e nei vigili del fuoco**, con un punteggio indice di 7,6, la 1° Regione in Italia. I crescenti flussi migratori in atto nel Paese determinano l'emergere di nuove istanze sociali. Proprio in questo senso, considerata la posizione geografica della Regione, diviene sempre più importante monitorare l'inclusione e la capacità socio-economica di accoglienza della Liguria, come dimostrato dalla crescente richiesta di permessi di lungo periodo (+4,4 punti percentuali dal 2009 al 2016).

<sup>76</sup> Il dato non è incluso nei KPI raffigurati in Figura 10.

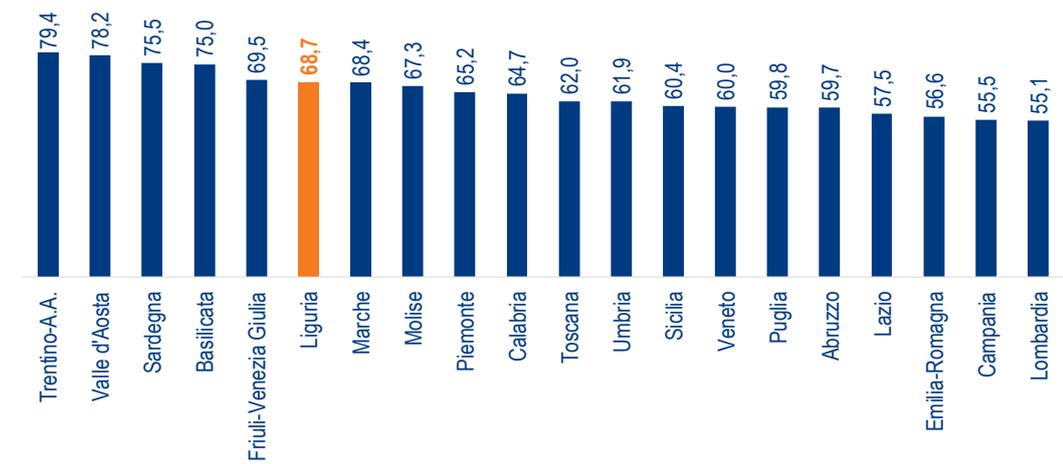


Figura 11. Percezione di sicurezza camminando da soli quando è buio (% della popolazione), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

## Partnership

28. L'area "Partnership" inquadra *in toto* le tematiche del Goal 17 dell'Agenda 2030. Per quest'area la riflessione della società civile italiana è focalizzata principalmente sulla "dimensione esterna" dell'Agenda 2030, a cui afferisce la cooperazione internazionale allo sviluppo. Nel piano strategico l'area "Partnership" è affrontata in modo diverso rispetto a tutte le altre, per le quali sono evidenziati in maniera più chiara indicatori e dati di partenza, con relativo risultato atteso per il 2030. Una possibile spiegazione si potrebbe ritrovare nel fatto che i pianificatori siano stati differenti, rispettivamente il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per i primi 16 obiettivi, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per l'ultimo. In conclusione, l'area "Partnership" vuole incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, anche a livello transnazionale.
29. Nonostante gli obiettivi dell'area siano molti generici e poco dettagliati nel testo della "Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile", in ottica di dare contezza numerica dell'area in questione e di interpretare il posizionamento della Regione Liguria, si è proceduto a organizzare l'area in **3 ambiti tematici**:
- **Pubblica Amministrazione (P.A.);**
  - **Imprese;**
  - **Persone.**
30. L'interpretazione dei KPI assegnati a ognuno degli ambiti di cui sopra si deve necessariamente leggere in un'**ottica strategica di miglioramento attraverso collaborazioni** in concerto tra soggetti pubblici, privati e società civile.

Obiettivo	KPI	SDG	Posizione vs. altre Regioni	Valore KPI	Valore KPI Italia	Valore KPI Nord-Ovest
Pubblica Amministrazione	Tempo medio di ritardo nei pagamenti ponderato ( <i>giorni, 2019</i> )		6°	-12	-5	-6
Imprese	Imprese e istituzioni non profit che svolgono attività a contenuto sociale (% sul totale, 2017)		16°	5,6%	5,9%	6,1%
Persone	Indice di "Mantenimento dello Stato di Salute"*(valore indice 1-10, 2019)		4°	6,7	6,0	6,4

(\*) L'indice di "Mantenimento dello Stato di Salute" è un indice composito creato da The European House – Ambrosetti che analizza i sistemi sanitari regionali in base alla: Capacità di risposta del sistema sanitario ai bisogni di salute; Efficienza, efficacia e appropriatezza dell'offerta sanitaria; Risorse economiche del sistema.

N.B.: Tutti i KPI nell'area «Partnership» non hanno un SDG di riferimento poiché non sono stati inclusi nel relativo database Istat.

I colori della cella del valore dei KPI è verde se il valore della Regione Liguria è migliorato rispetto all'anno precedente e rosso se è peggiorato rispetto all'anno precedente.

**Figura 12.** Posizionamento della Regione Liguria nell'area «Partnership». Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

31. Per quanto riguarda la **Pubblica Amministrazione**, la Regione Liguria dimostra una notevole efficienza in riferimento al tempo medio dei pagamenti delle fatture<sup>77</sup>, in **anticipo di 12 giorni in media**. Coerentemente con i risultati delle pagine precedenti, in ottica di efficienza del sistema sanitario ligure, l'indice di "Mantenimento dello Stato di Salute" offre una panoramica completa dell'**efficienza del sistema sanitario regionale** e posiziona la Regione Liguria al **4° in Italia**.
32. Infine, la figura 13 rende ancora più evidente l'impatto positivo sulla società e sulla salute delle persone del vivere in una Regione con un sistema sanitario sostenibile ed efficiente. Infatti, le Regioni con un indice di "Mantenimento dello Stato di Salute" maggiore (principalmente quelle del Centro-Nord), sono anche quelle caratterizzate da **un'aspettativa di vita in buona salute alla nascita più elevata**. Questa relazione mostra come il divario tra Nord e Sud del Paese sia, ad oggi, ancora rilevante.

<sup>77</sup> Tutte le pubbliche amministrazioni sono tenute a pagare le proprie fatture entro 30 giorni dalla data del loro ricevimento, ad eccezione degli enti del servizio sanitario nazionale, per i quali il termine massimo di pagamento è fissato in 60 giorni. Di conseguenza, il dato si riferisce al tempo medio di pagamento e di ritardo ponderati.



**Figura 13.** Relazione tra l'aspettativa di vita in buona salute alla nascita e l'indice "Mantenimento dello Stato di Salute" (numero medio di anni e numero indice 1-10), 2018 e 2019. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020*

#### 4.3 Gli elementi da rafforzare dell'ecosistema ligure: protezione del territorio e della persona e valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale

33. L'analisi dei KPI della "Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile", calati a livello regionale, ha offerto la possibilità di individuare i principali punti di debolezza dell'ecosistema ligure, che rappresentano la base di partenza per l'individuazione di proposte e indirizzi per la classe dirigente<sup>78</sup> (si veda il Capitolo 5). Questi possono essere divisi in 2 macro-categorie:

- i **principali shock**: fanno riferimento a minacce acute e in grado di causare eventi potenzialmente molto dannosi e catastrofici (ad esempio, terremoti, incendi, inondazioni, temporali e precipitazioni estreme, terrorismo, ondate di calore ecc.);
- i **principali stress**: fanno riferimento a minacce meno acute e più croniche, insiste nelle dinamiche culturali e socio-demografiche del territorio (ad esempio, mancanza di case economicamente accessibili, bassa qualità dell'aria, alto tasso di disoccupazione, cambiamenti demografici ecc.).

<sup>78</sup> Si rimanda al Capitolo 4 per ulteriori approfondimenti.



Figura 14. I principali punti di debolezza dell'ecosistema ligure. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

### Resilienza del territorio

34. La superficie ligure a elevato rischio frana e media pericolosità idraulica è pari a 902,8 km<sup>2</sup>, il 16,7% della superficie complessiva. Non sorprende affatto, dunque, che la Liguria si collochi **tra le quattro Regioni con valori più alti di popolazione a rischio frane** (insieme a Campania, Toscana ed Emilia-Romagna) con un indice di pericolosità elevato e molto elevato. Ammontano al 5,8% le famiglie che si trovano esposte a pericolosità da frana elevata e molto elevata in Liguria (terza Regione in Italia), mentre sono il 10,4% gli edifici nella stessa condizione di pericolosità.
35. Un discorso simile vale per l'esposizione al **rischio di alluvione**: la popolazione a rischio residente in aree a pericolosità idraulica media equivale al 17,5%, seconda solo a Toscana (26,0%) ed Emilia-Romagna (63,7%). Per quanto riguarda gli edifici in zone a rischio di alluvione medio, questi rappresentano il 12,1%, secondi solamente a Emilia-Romagna (60,2%).

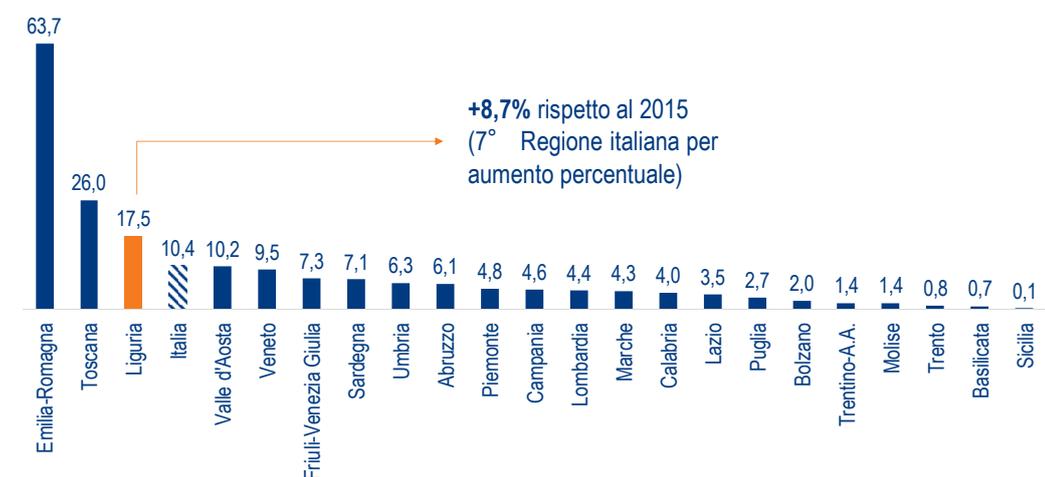


Figura 15. Popolazione esposta al rischio di alluvioni (%), 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA, 2020

36. A tali limiti di resilienza territoriale si affianca il **tema infrastrutturale**. Infatti, la Liguria detiene una grande dotazione di infrastrutture, a cui si associano difficili connessioni e un'assenza di adeguamenti. A titolo di esempio, vi sono circa 600 km di strade ferrate, con 106 stazioni ferroviarie; tuttavia, in gran parte la rete è attraversata da un binario unico con circa 230 km in galleria. Allo stesso modo, vi sono 6 autostrade che connettono la Liguria con altre 4 Regioni italiane e una francese; tuttavia, queste sono altamente sovraccariche e i progetti di miglioramento e ampliamento sono ancora fermi<sup>79</sup>.
37. A fronte di numerosi eventi legati a disastri e calamità naturali succedutosi negli ultimi anni, la Regione Liguria ha dimostrato un'**ottima gestione delle emergenze**; tuttavia, si riscontra un'elevata **difficoltà di prevenzione** di tali disastri, spesso legata alla complessità della *governance* e all'assenza di piano strategici nazionali.

## Demografia

38. L'analisi delle dinamiche demografiche evidenzia un punto di attenzione molto chiaro: **la Liguria è la Regione italiana più "anziana"**. Di seguito, i principali indicatori demografici:
- Popolazione con 0-14 anni (% , 2019): 11,1%, ventesimo posto;
  - Popolazione con 15-64 anni (% , 2019): 60,4%, ventesimo posto;
  - Popolazione con 65 anni o più (% , 2019): 28,5%, primo posto;
  - Indice di dipendenza strutturale<sup>80</sup> (% , 2019): 65,6%, primo posto;
  - Indice di dipendenza degli anziani<sup>81</sup> (% , 2019): 47,2%, primo posto;
  - Indice di vecchiaia<sup>82</sup> (% , 2019): 255,8%, primo posto;
  - Età media della popolazione (anni, 2019): 49, primo posto.
39. Si può facilmente notare come per tutti gli indicatori considerati, la Regione Liguria sia al vertice; nel caso dei primi due indicatori, che raccolgono informazioni sulla popolazione attiva (15-64) e più giovane (0-14 anni), la Regione è sempre in **ultima posizione**. Di converso, nel caso della popolazione non attiva e più anziana (*over 65*), insieme a tutti gli indici correlati, la Regione è prima, implicando un peggior posizionamento. Tali dinamiche demografiche pongono serie questioni di carattere sociale, legate alla sostenibilità futura del sistema.

---

<sup>79</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 7 dedicato alle Infrastrutture.

<sup>80</sup> Indica il rapporto tra popolazione in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) e popolazione in età attiva (15-64 anni).

<sup>81</sup> Indica il rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e popolazione in età attiva (15-64 anni).

<sup>82</sup> Indica il rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni.

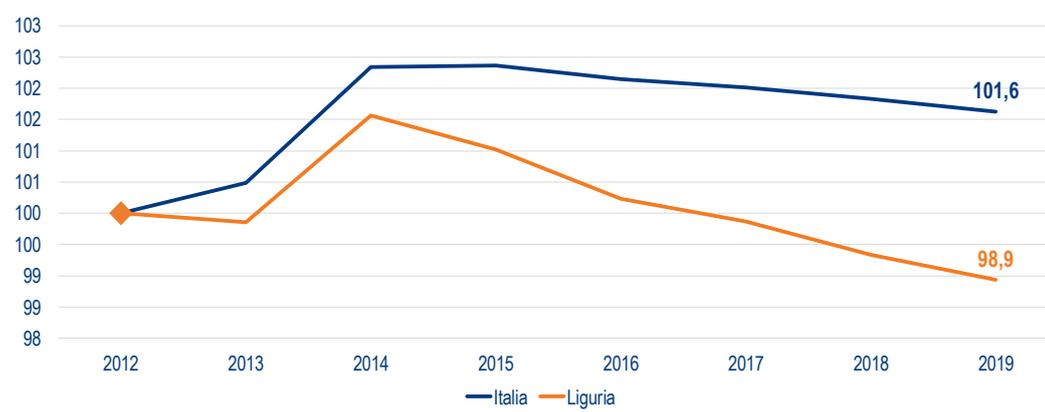


Figura 16. Popolazione residente nella Regione Liguria e in Italia (anno indice 2012=100), 2012-2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

40. Infatti, la Regione sta progressivamente vivendo uno **spopolamento più accentuato** rispetto alle altre parti d'Italia e del Paese nel suo complesso, in parte anche a causa di tassi di crescita e di natalità sempre più contenuti. Tali peculiarità, rendono la Liguria un alveo di elezione per politiche europee destinate a sperimentare soluzioni e modelli di assistenza all'avanguardia nella gestione dell'*aging society*.

#### Liguria come base per il lancio del progetto "MPI\_AGE"

Proprio alla luce dell'elevato numero di persone *over 65*, l'Unione Europea ha dichiarato la Liguria come regione "*reference site*", ovvero una delle principali regioni di riferimento dove poter sperimentare **soluzioni e modelli di assistenza all'avanguardia nella gestione delle persone anziane**.

"MPI\_AGE" è un progetto co-finanziato dalla Unione Europea all'interno del Programma Salute 2007-13, che ha coinvolto oltre 20 *partner* internazionali.

Il progetto ha sviluppato e validato strumenti multidimensionali, denominati *Multidimensional Prognostic Index (MPI)*, con valore di prognosi per il soggetto anziano in diversi *setting* di cura (ospedale, residenze sanitarie assistenziali, comunità, medicina generale) e affetto da malattie acute e croniche. Inoltre, l'obiettivo finale è stato quello di includere robotica, domotica e soluzioni tecnologiche per semplificare la vita dei più anziani, come, ad esempio, il "*robot riabilitatore*" messo a punto da IIT (Istituto Italiano di Tecnologia) che valuta e corregge i fattori di rischio di caduta dell'anziano applicato e studiato all'ospedale Galliera di Genova.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ospedale Galliera, 2020

### Mercato del lavoro

41. Un ulteriore punto da attenzionare che emerge dai KPI è riferito al mercato del lavoro. Il tasso di occupazione si attesta al 63,0% nel 2018, in aumento di 0,6 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Si tratta di un segnale positivo per una Regione che, soprattutto in alcune Province come quella di Savona, ha vissuto negli anni della crisi un periodo di forte deindustrializzazione.
42. Tuttavia, in una Regione fortemente influenzata dalle dinamiche demografiche, il dato più rilevante riguarda la **disoccupazione giovanile**. La percentuale di giovani che non lavorano e non studiano (i cosiddetti NEET) è del 17,8%, il **più**

**alto valore del Nord Italia** (undicesima peggior Regione in Italia). Inoltre, il tema risulta ancora più rilevante se lo si relaziona alla crisi economico-finanziaria che ha colpito il mondo e il Paese nel 2008. Infatti, la Liguria ha visto aumentare i NEET del 55,8% dal 2008 al 2018, l'incremento più sostenuto rispetto a tutti gli altri aggregati territoriali del Paese (Figura 16). Infine, ad oggi, la disoccupazione giovanile (grafico a destra nella Figura 16) raggiunge il 31,3% nel 2018, sostanzialmente in linea con il dato italiano, ma inferiore al Nord e Centro Italia.

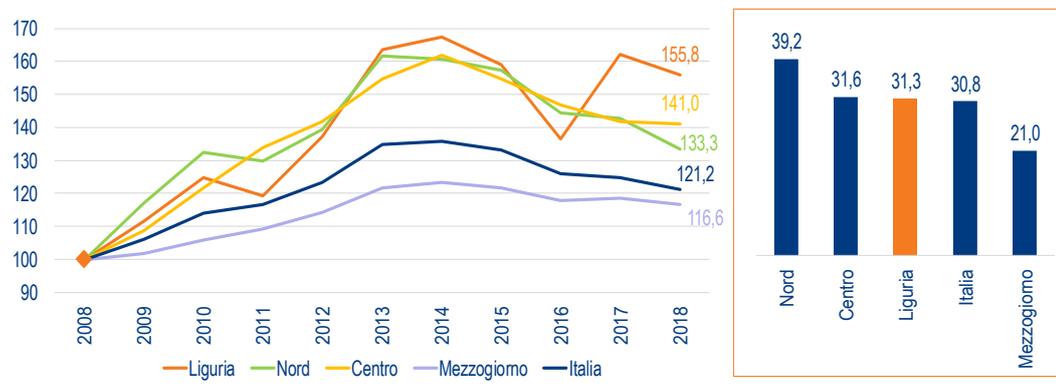


Figura 17. Giovani che non lavorano e non studiano (NEET) e occupazione giovanile (anno indice 2008=100 e 2018), 2008-2018 e 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

43. Le debolezze prospettiche del mercato del lavoro andranno inserite nel quadro più ampio dell'emergenza COVID-19, che pone molti rischi per il mercato occupazionale (si veda nel dettaglio il Capitolo 3 di questo Rapporto).

### Servizi di mobilità

44. Come già discusso in precedenza, la struttura morfologica della Regione ha una serie di implicazioni sulla mobilità. Infatti, i cittadini liguri dedicano circa 81 minuti in un giorno feriale medio alla mobilità, il **secondo valore più alto in Italia** dopo il Lazio (88). Tuttavia, a fronte di quasi un'ora e mezza al giorno spesa per la mobilità, la percezione per i servizi legati alla mobilità è bassa: solamente il 12% dei cittadini liguri è realmente soddisfatto del funzionamento e dell'efficienza dei servizi, il 3° valore peggiore nel Paese.

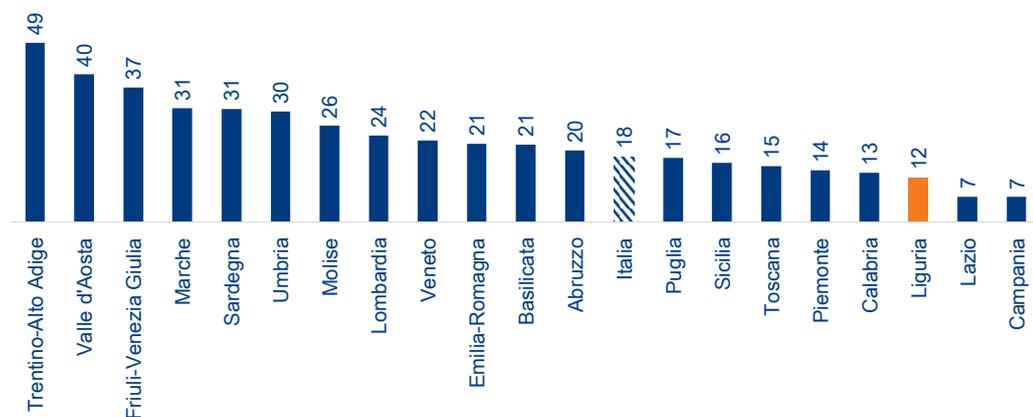


Figura 18. Soddisfazione dei servizi di mobilità (%), 2018. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati BES, 2020



## CAPITOLO 5

### “Liguria 5.0”: un progetto a supporto della crescita e del posizionamento competitivo del territorio

#### 5.1 Le sfide e le opportunità dell’evoluzione tecnologica per la dimensione territoriale

1. L’analisi delle dimensioni della sostenibilità individuate nella “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile” per le Regioni italiane (Capitolo 4) pone le basi per comprendere i principali punti di forza e debolezza dell’ecosistema ligure in ottica di sviluppo sostenibile.
2. L’obiettivo di questo Capitolo è **fornire un modello metodologico per affrontare le principali sfide di sostenibilità e resilienza della Liguria in chiave strategica**. A tal fine si farà riferimento a un nuovo modello di pensare e interpretare la società in cui viviamo, essenzialmente fondato sul contributo positivo dell’innovazione e della tecnologia alla crescita socio-economica e culturale. L’assunto di base è che crescita economica e progresso tecnico-scientifico siano in sinergia, in quanto il cambiamento tecnologico – se opportunamente alimentato e governato – può contribuire alla riduzione dei *gap* di distribuzione della ricchezza, ma anche ad altre tematiche fondamentali collegate allo sviluppo, come la tutela del patrimonio paesaggistico e culturale, il controllo delle infrastrutture (materiali e immateriali), la formazione, la tutela ambientale, ecc.
3. In questa prospettiva l’innovazione si configura come una condizione abilitante del progresso economico e sociale, in quanto modifica i processi organizzativi e gestionali, consente l’introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato ed è in grado di dare risposte adattive al costante mutamento di modelli produttivi, assetti demografici e condizioni ambientali.
4. La Liguria deve affrontare situazioni sempre più complesse che interessano molti ambiti della vita socio-economica, tra cui la demografia, l’energia, l’ambiente, i trasporti e la sicurezza. L’obiettivo del modello di seguito proposto – e ispirato all’esperienza giapponese “Society 5.0” – è contribuire a individuare soluzioni ai problemi più urgenti che riguardano il territorio, puntando innanzitutto sulle **partnership pubblico-private nel campo dell’innovazione** e sulla presenza di imprese e *player* della ricerca di primo piano a livello nazionale e internazionale<sup>83</sup>.
5. Se il modello da adottare sembra complesso, i risultati a cui tende sono chiari: innovare per migliorare la vita di ogni giorno della società, mettendo in relazione e rendendo interdipendenti le capacità tecnologiche e umane provenienti da diversi settori del territorio.

---

<sup>83</sup> Per maggiori approfondimenti sulla competenza strategica di Innovazione e Alta Tecnologia della Liguria si rimanda al Capitolo 2 di questo Rapporto.

## 5.2 Una *best practice* di riferimento: il modello “Society 5.0” del Giappone

6. La rapida evoluzione dell’*Information and Communication Technology* (ICT) sta determinando cambiamenti dirompenti nell’industria e nella società, che non possono più essere ignorati. Per affrontare tali cambiamenti, risulta innanzitutto importante **ripensare in chiave “intelligente” tutti gli elementi che insieme costituiscono un territorio**, per far sì che siano interconnessi e quindi possano dare vita ad una concezione di spazio urbano e sub-urbano reattivo e funzionale, totalmente diverso rispetto a modelli tradizionali.
7. Molte tecnologie, come l’Intelligenza Artificiale, già oggi stanno modificando i territori, rendendoli sempre più “*smart*”. Per avere una visione di come stia evolvendo il concetto di “territorio intelligente”, la Community InnoTech di The European House – Ambrosetti ha condotto un’analisi sui documenti di ricerca aventi a oggetto i termini “*Smart City*”, pubblicati dall’inizio del 2018 all’aprile 2019. Nell’arco di 15 mesi vi è stato un notevole cambiamento delle principali parole chiave associate allo studio del fenomeno: se nel corso del 2018 si è parlato principalmente di teorie riguardanti lo sviluppo economico, le prospettive di crescita, i modelli di *business* e il ruolo dei governi e della tecnologia nel contesto di una “*Smart City*”, nelle pubblicazioni più recenti l’interesse si è spostato sui fattori inerenti l’adozione delle pratiche precedentemente studiate, con **focus su alcune traiettorie tecnologiche attuali** – come il **5G** – e prendendo in esame tematiche legate all’**uso dei dati** e alla **sicurezza**.
8. È ormai indubbio che siamo entrati in una nuova era, nella quale la globalizzazione e la rapida evoluzione delle tecnologie digitali, quali l’*Internet of Things* (IoT), l’Intelligenza Artificiale (AI) e la robotica, comportano un grandissimo potenziale intrinseco di utilizzo all’interno dell’economia e della società.
9. Facendo leva su queste considerazioni, il Giappone ha posto il progetto “Society 5.0” al centro del **5° Science and Technology Basic Plan**, adottato dal Governo giapponese e relativo al periodo 2016-2021, identificato anche come:
  - un punto strategico del “*Basic Policy on Economic and Fiscal Management and Reform 2016*”;
  - una delle strategie di crescita per il “*Council on Investments for the Future*”, istituito a settembre 2016 come strumento per una strategia di innovazione orientata alla crescita del Paese.
10. Il Giappone, ad oggi, è costretto ad affrontare diverse problematiche socio-economiche, che minano, potenzialmente, la sua stabilità futura. Si tratta del Paese con la più alta aspettativa di vita al mondo (84 anni), con un saldo demografico negativo per 400.000 unità e con un tasso di natalità in costante discesa da oltre un trentennio. Questa struttura demografica ha due principali implicazioni:
  - dal punto di vista delle finanze pubbliche, la spesa pensionistica è destinata ad aumentare, andando ad incidere sul già complesso quadro macroeconomico giapponese (che è il Paese con il più alto rapporto debito pubblico/PIL al mondo: 236,6% del PIL a fine 2018);

- dal punto di vista delle imprese, risulta difficile coprire integralmente l’offerta di lavoro: il tasso di disoccupazione, dopo un “picco” nel 2010 (5,5%) ha iniziato una progressiva riduzione, fino ad arrivare all’attuale 2,3%.

In chiave prospettica, la situazione demografica giapponese è destinata a peggiorare, con una vera e propria trasformazione della curva demografica.



Figura 19. Struttura demografica giapponese attuale e prospettica (migliaia di persone). Fonte: Rapporto Global Attractiveness Index di The European House – Ambrosetti, 2020

- La politica di gestione dell’immigrazione ha contribuito ad aggravare tale situazione, disincentivando fortemente l’afflusso di capitale umano dall’estero: ad oggi, infatti, la popolazione straniera residente in Giappone rappresenta solamente l’1,0% della popolazione complessiva.
- Con il declino del tasso di natalità e con l’incremento del tasso di anzianità tra la popolazione, il Giappone si confronta con una **riduzione della forza lavoro** e l’**aumento dei costi legati alla previdenza sociale**. Si stima che l’attuale forza lavoro, quantificabile in 77 milioni di persone, possa ridursi del 30% entro il 2050. Di converso, una sempre più numerosa *ageing society* potrebbe costare alle finanze del Paese circa 150 trilioni di Yen (circa 1,25 trilioni di Euro<sup>84</sup>) al 2025.
- Dal punto di vista degli *asset* e del capitale sociale, la maggior parte delle infrastrutture del Paese sono state costruite durante il periodo di *boom* economico tra gli anni ’50 e ’70. Oggi, 50 anni dopo, molte delle strade, ponti e acquedotti sono in **stato di deterioramento** e il Governo giapponese ha stimato che sarebbero necessari circa 190 trilioni di Yen (1,6 trilioni di Euro<sup>85</sup>), nell’orizzonte temporale 2011-2060, per rimpiazzarli e ammodernarli tutti. Molti di queste problematiche sono ampiamente **riscontrabili a livello italiano e, in particolare, in Regione Liguria**<sup>86</sup>.
- La “Society 5.0” ha come obiettivo la creazione di una società umano-centrica in cui vengano raggiunti appieno e senza conflitto uno sviluppo economico e la

<sup>84</sup> Valore convertito all’attuale tasso di cambio (12 marzo 2020).

<sup>85</sup> Valore convertito all’attuale tasso di cambio (12 marzo 2020).

<sup>86</sup> Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 3 dedicato ad un’analisi dei principali indicatori di sostenibilità, declinati secondo il modello delle 5P della Strategia Nazionale.

risoluzione dei problemi e delle sfide che affliggono il Paese, assicurando, al tempo stesso, che la popolazione possa beneficiare di un'alta qualità della vita. Il tutto abilitato dalla **tecnologia digitale**.

15. Guardando indietro alla storia dell'umanità, è possibile definire i diversi percorsi di sviluppo della società (Figura 20).

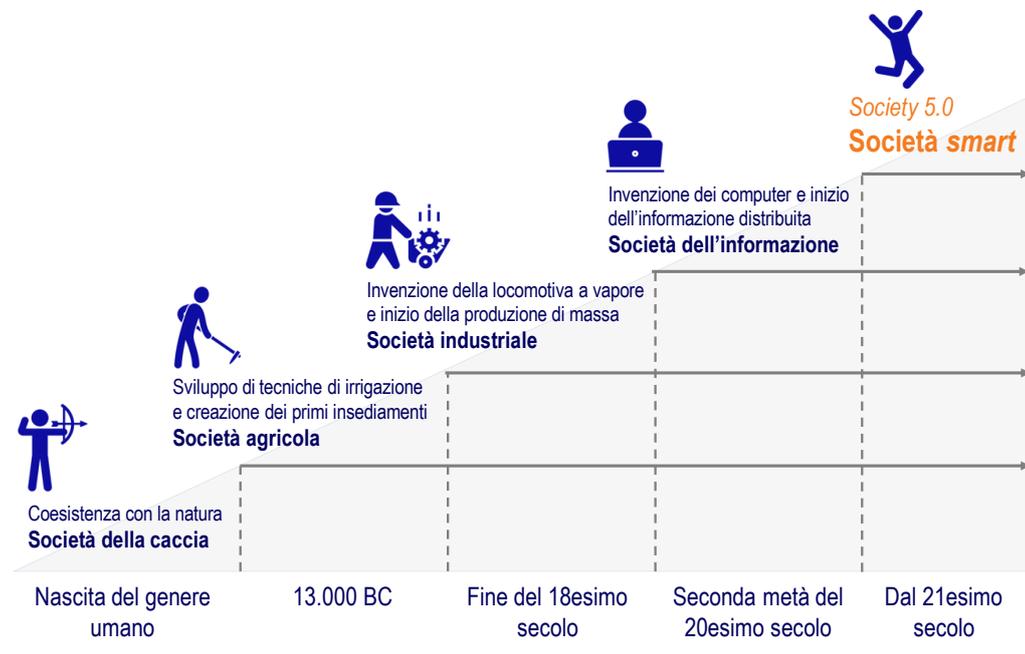


Figura 20. Fasi di sviluppo sociale ed economico della società. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

16. La Società 1.0 si può definire come un gruppo di persone dedite alla caccia e riunite in un'armoniosa coesistenza con la natura. La Società 2.0 ha visto formarsi gruppi basati sull'economia agricola, su un'organizzazione più strutturata e sulla creazione dei primi insediamenti umani. La Società 3.0 è la società della rivoluzione industriale e della produzione di massa, affacciandosi al 19esimo secolo con una prospettiva di prosperità economica. La Società 4.0 è la società dell'informazione, il cui valore aggiunto si fonda sulla connettività di asset intangibili. In questa linea evolutiva, la Society 5.0 è una società dell'informazione che si pone l'obiettivo di essere prospera e di **avere al centro il benessere dell'essere umano**.
17. Per raggiungere questo obiettivo si rende necessario adottare e mettere a disposizione di tutti le **tecnologie più avanzate nei vari settori industriali e nelle attività sociali**, per cui è di fondamentale importanza superare una serie di ostacoli in parte di natura tecnologica e/o burocratica, ma anche culturale e di formazione. L'evoluzione della *super-smart society*, infatti, implica una profonda sfida educativa. Non è un caso che in Giappone proprio la ricerca scientifica e la tecnologica sia stata posta al centro dell'attenzione specialmente nell'ambito dei rapporti fra università e industria, anche in considerazione dell'attesa progressiva diminuzione della popolazione universitaria.
18. Un'altra caratteristica di "Society 5.0" è che il raggiungimento degli obiettivi programmatici del Governo viene monitorato prendendo a riferimento i

*Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite. Durante il 5° incontro per il Piano d'azione sugli SDGs 2018, il Primo Ministro giapponese ha espresso la sua determinazione a impostare gli SDGs come perno delle strategie nazionali del Giappone, promuovendo sforzi concreti basati su tre pilastri:

- la **transizione verso il modello “Society 5.0”** e *Productivity Revolution*, attraverso l'utilizzo di tecnologie IoT, *Big Data* e AI;
- la **creazione di comunità resilienti, rispettose dell'ambiente e attrattive**, attraverso la selezione di 29 governi municipali che si pongono l'obiettivo di diventare *SDGs Future Cities*;
- *l'empowerment* delle generazioni future e delle donne attraverso una **rivoluzione nello sviluppo delle risorse umane** al fine di sfruttare al meglio le ricche capacità creative e comunicative, concentrandosi sugli obiettivi di genere degli SDGs.

19. Muovendosi lungo questa direzione, la Keidanren (Japan Business Federation)<sup>87</sup> nel 2017 ha revisionato il proprio “Charter of Corporate Behavior”, includendo una sezione sulla realizzazione di una società sostenibile, con l'obiettivo primario di promuovere il miglioramento e il raggiungimento degli SDGs attraverso lo sviluppo di una “Society 5.0”. Infatti, la Keidanren identifica 9 diversi settori in cui il concetto di “Society 5.0” può essere declinato utilizzando il *framework* SDGs, lavorando sia come prerequisito per il raggiungimento di molti di essi, sia come supporto alla risoluzione creativa di problemi attraverso soluzioni digitali:

- città e regioni;
- energia;
- prevenzione dei disastri naturali;
- assistenza sanitaria;
- cibo e agricoltura;
- logistica;
- manifattura e servizi;
- finanza;
- servizio pubblico.

20. La “Society 5.0” si sostanzia in un alto grado di convergenza tra spazio virtuale e spazio reale (fisico). Nella Società 4.0 le persone avrebbero avuto accesso alle informazioni (*database*) nello spazio virtuale attraverso *internet*, il luogo predisposto per cercare, recuperare e analizzare i dati. Nella “Society 5.0” le informazioni vengono collezionate nello spazio fisico (ad esempio tramite sensori) e accumulate nello spazio virtuale. Qui, i *big data* raccolti vengono analizzati da sistemi di intelligenza artificiali (AI) e queste analisi vengono forniti agli uomini

---

<sup>87</sup> Si tratta di una delle organizzazioni economiche più importanti a livello globale e giapponese composta da 1.412 aziende rappresentative del Giappone, 109 associazioni industriali nazionali e 47 organizzazioni ed enti di promozione economica regionali.

nello spazio fisico in varie forme. Un fattore essenziale per la riuscita del processo è l'**approccio collaborativo dei diversi attori in gioco**, partendo dalle Istituzioni pubbliche e passando dai *player* industriali fino ai centri di ricerca.

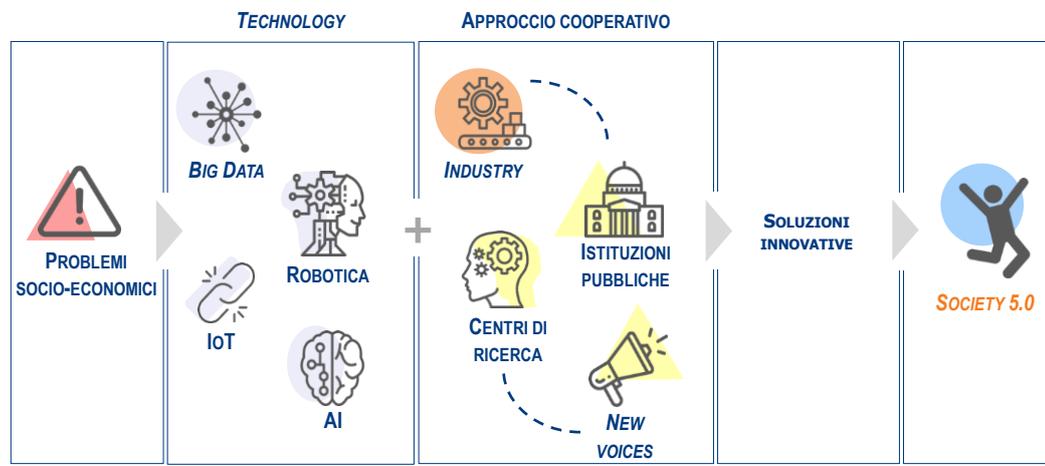


Figura 21. Funzionamento del modello "Society 5.0". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

### 5.3 Gli assi portanti del progetto "Liguria 5.0"

21. La Regione Liguria ha dovuto confrontarsi nel tempo con l'esigenza di conciliare le necessità di vivere e far vivere i suoi spazi, con la morfologia e le caratteristiche del territorio e delle risorse naturali ed economiche che la compongono. Questi cambiamenti sono difficili da equilibrare. Le rapide mutazioni della società contemporanea stanno, inoltre, generando **nuovi bisogni e servizi** al fine di dare risposte concrete all'*aging society*, ai nuovi stili di vita e alle nuove modalità di comunicazione. Oggi la Regione Liguria può e deve far leva sulle risorse delle quali dispone per **rispondere agli shock e agli stress** alle quali viene sottoposta e già affrontati nel Capitolo 4. Ma non solo: una crescente attenzione a questo modello di pianificazione territoriale, potrebbe consentire alla Liguria – già dotata di una elevata qualità della vita – di sfruttare le opportunità collegate all'emergenza Covid-19, per attrarre nuovi insediamenti di vita, laddove sia possibile promuove lo sviluppo di forme di lavoro "smart", se accompagnato da una crescente digitalizzazione e dal miglioramento dei servizi per i cittadini, anche in strutture di alloggio.
22. Oltre che dalle condizioni endogene di contesto, la Liguria è influenzata anche da fattori esogeni, che possono determinare dei cambiamenti – anche importanti – nella competitività regionale. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sul sistema socio-economico ligure, già affrontati nel Capitolo 3, sono un esempio di quanto sia indispensabile oggi dotarsi di una **adeguata strategia di resilienza del territorio**.
23. Proprio per questo motivo, l'esempio virtuoso della "Society 5.0" giapponese può rappresentare la base e il punto di partenza per lo sviluppo di un progetto che incorpori tutte le caratteristiche di una **società smart**, in cui lo spazio tecnologico virtuale e quello fisico sono integrati e che faccia della collaborazione tra attori pubblici e privati un volano per la crescita sostenibile.

L'ambizione del progetto è la seguente:

Rendere la Regione Liguria il **polo innovativo** di riferimento nazionale (e a tendere europeo) specializzato per le **soluzioni, tecnologie e prodotti per la sostenibilità e la resilienza del territorio e delle persone**, con un ecosistema territoriale dell'innovazione integrato e sviluppato nelle sue componenti (ricerca, finanza, imprese e istituzioni di supporto), puntando sugli **asset tecnologici** che la Regione ha a disposizione, in coerenza la visione "*Liguria: dal mare alla vita*"

Tale progetto può fondarsi su alcuni assi portanti, che coincidono con le competenze strategiche della Regione Liguria nell'ambito dell'innovazione<sup>88</sup>:

- solido **capitale umano**;
- forte **tradizione industriale e imprenditoriale**;
- diffuso **know-how scientifico e tecnologico**.

24. Uno dei fattori abilitanti del progetto, inoltre, è la buona qualità del sistema educativo regionale, sostanziato in alcuni numeri e risultati del sistema scolastico e universitario:

- **alto tasso di scolarizzazione superiore** (81,9%), più alto che in Italia (80,9%) e di poco superiore alla media del Nord-Ovest (81,2%);
- **ridotto tasso di abbandono dei percorsi di istruzione e formazione professionale**<sup>89</sup> (12,8%), più basso dell'Italia (14,5%) e del Nord-Ovest (13,3%);
- un tradizionale **orientamento alle materie scientifiche**: il *test* nazionale per le Scienze, effettuato presso i licei di tutta Italia, mostra per la Liguria un valore di 501, superiore alla media nazionale (494) e in linea con i valori più elevati dei Paesi OCSE;
- un'elevata quota di popolazione con **livello di istruzione universitario e con titolo di laurea in discipline scientifiche e tecnologiche** (19,6% del totale della popolazione tra i 30-34 anni e 15,1% della forza lavoro; in Italia rispettivamente il 13,2% e il 13,2%);
- terza Regione italiana per quota di **persone con un diploma universitario** e successivamente impiegate nel campo della scienza e della tecnologia (16,8% in Liguria vs. 15,4% in Italia e 16,6% nel Nord-Ovest);
- **2° Regione** per quota di **scienziati e ingegneri** sul totale della popolazione attiva (5,7%) dietro solamente al Lazio (5,8%) e contro in valore di 4,3% in Italia e 4,7% nel Nord-Ovest.

---

<sup>88</sup> Si rimanda al Capitolo 2 per ulteriori approfondimenti.

<sup>89</sup> Il dato si riferisce alla percentuale della popolazione 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative.

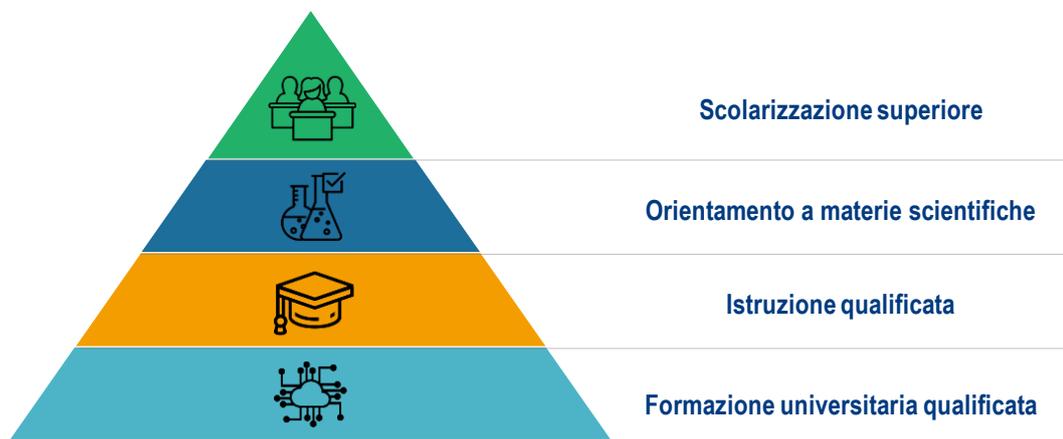


Figura 22. Le competenze strategiche della Regione Liguria per il "Capitale umano e scientifico". Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

25. Il tessuto economico della Regione è storicamente permeato di una **tradizione industriale high tech**, che, a sua volta, ha contribuito alla diffusione di un ricco patrimonio di competenze tecniche e manageriali.

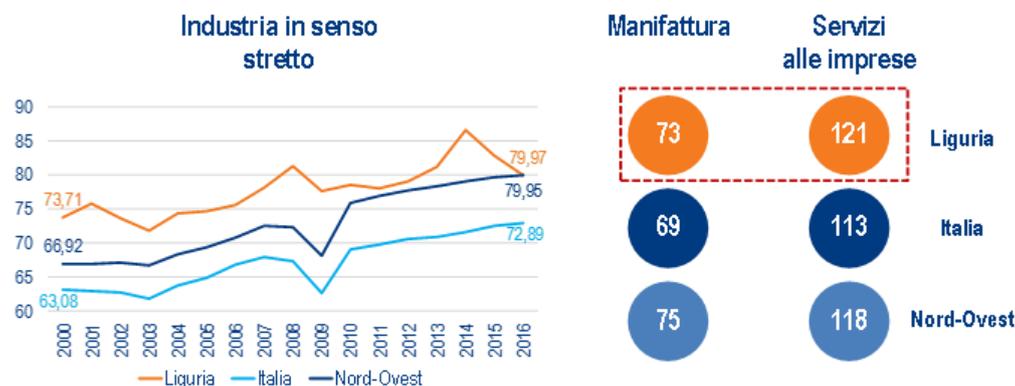


Figura 23. Produttività del lavoro nell'industria in senso stretto, nella manifattura e nei servizi alle imprese (migliaia di Euro di valore aggiunto per Unità Lavorative Annue<sup>90</sup>), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

26. I *player high tech* regionali, in questa prospettiva, potrebbero fungere da **platform integrator**, contribuendo a consolidare le competenze strategiche della Liguria come polo innovativo del Paese (si veda il paragrafo successivo) ma anche svolgere un ruolo di primo piano nel percorso di rilancio regionale che seguirà all'emergenza COVID-19.
27. La Regione si classifica come **6° in Italia per produttività del lavoro<sup>91</sup> dell'industria** in senso stretto<sup>92</sup> (79.700 Euro)<sup>93</sup>, lievemente sopra il valore Nord-

<sup>90</sup> Per Unità Lavorative Annue si intende il numero complessivo di occupati in un anno all'interno di un'impresa.

<sup>91</sup> Valore aggiunto per unità di lavoro.

<sup>92</sup> L'industria in senso stretto comprende le attività economiche classificate nei codici ATECO 'B' (Estrazione di minerali da cave e miniere), 'C' (Attività manifatturiere), 'D' (Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata) ed 'E' (Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento).

<sup>93</sup> Valori aggiornati al 2016 (ultimi dati disponibili).

Ovest (79.500 Euro) e sempre sesta per produttività del lavoro del settore manifatturiero (72.950 Euro), leggermente inferiore rispetto al Nord-Ovest ma superiore rispetto all'Italia (69.140 Euro). La Regione gode inoltre di una rete economica in grado di supportare l'attività di impresa nei propri processi di sviluppo e di crescita: infatti è **3° per produttività di lavoro nei servizi alle imprese**<sup>94</sup> (120.650 Euro), meglio del Nord-Ovest (118.820 Euro) e dell'Italia nel suo complesso (113.400 Euro).

28. Proprio lungo questa direttrice si inserisce e si sviluppa il terzo ramo di competenze strategiche in termini di innovazione della Liguria, il **know-how scientifico e tecnologico**. Nel confronto nazionale, la Regione Liguria è:
- al 1° posto per brevetti nel campo ICT (11,8 brevetti per milione di abitanti contro una media nazionale di 3,8);
  - al 2° posto per quota di addetti nei settori ad alta intensità di conoscenza nelle imprese dell'industria e dei servizi, con una percentuale che raggiunge il 22,2% (contro una media nazionale è del 18,0% e una media Nord-Ovest del 18,6%);
  - al 3° posto per innovazione del sistema produttivo (con il 52% di imprese con oltre 10 addetti che hanno introdotto innovazioni di prodotto, processo, organizzative e di *marketing*);
  - al 4° per specializzazione produttiva in settori ad alta tecnologia (3,7% sul totale degli occupati della Regione, contro una media italiana di 3,5%).
29. A questi risultati si aggiunge la **presenza di importanti player dell'innovazione**. Senza riprendere puntualmente quanto già esplicitato nel Capitolo 2, di seguito sono elencati alcuni dei punti di riferimento nazionali nel campo dell'innovazione e della ricerca che hanno sede proprio in Liguria:
- il primo "impianto-faro" della strategia nazionale per l'Industria 4.0 – il "Lighthouse Plant" per l'applicazione delle tecnologie innovative e digitali nel segmento produttivo;
  - l'Istituto Italiano di Tecnologia e 3 differenti istituti del Consiglio Nazionale delle Ricerche;
  - una rete di incubatori che si occupano di innovazione sociale e formazione per l'imprenditorialità, già a partire dalla scuola, come WyLab;
  - il Centro di Competenza "Sicurezza e ottimizzazione delle infrastrutture strategiche 4.0 – START4.0".

---

<sup>94</sup> I servizi alle imprese comprendono le branche "Attività finanziarie e assicurative; attività immobiliari; attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrazione e servizi di supporto".

### Il Centro di Competenza “START4.0” di Genova

“Start 4.0” è il **Centro di Competenza per la Sicurezza e l'Ottimizzazione delle Infrastrutture Strategiche**, uno degli 8 centri ad alta specializzazione su tematiche Industria 4.0, istituiti dal Ministero dello Sviluppo Economico a partire dal 2017.

Con una dotazione iniziale di circa 10 milioni di Euro, il centro si occupa di sicurezza nelle diverse declinazioni di **cybersecurity** per il sistema industriale, **safety** applicata al trasporto merci e alle infrastrutture e la **security** relativa alla movimentazione delle persone. Capofila del progetto – che ha visto riunire in associazione 13 grandi imprese, 20 PMI e numerosi soggetti istituzionali – è il **CNR**.

I 5 domini settoriali su cui è impegnato “Start 4.0” sono: **energia** (*cybersecurity* delle reti elettriche); **trasporti** (*Information security management* in ambito ferroviario e navale); **settore idrico** (soluzioni per *recovery* e monitoraggio degli invasi e della rete di distribuzione); **produzione** (digitalizzazione dei processi industriali e aumento del livello di maturità tecnologica del tessuto produttivo); **portualità** (sicurezza delle merci e delle persone, *data management* flussi correlati).

Start 4.0 si compone di **9 nodi infrastrutturali** e piattaforme messe a disposizione dai *partner* per svolgere attività di orientamento, soprattutto per le PMI, *training & research*, tra cui: il “**Lighthouse Plant**” di Ansaldo Energia; “**Smart Poligeneration Microgrid**” messo a disposizione da Università di Genova presso il *campus* di Savona; **laboratorio del DLTM** (Distretto Ligure delle Tecnologie Marine) con la sua infrastruttura di calcolo HPC e *Cloud Computing*; “**Shared Lab**”, il laboratorio di SIT, il distretto dei sistemi integrati; “**Scada Cyber**”, il laboratorio messo a punto da Leonardo, incentrato sul tema della sicurezza. È inoltre in corso la progettazione di una decima struttura, il “**Port 4.0 Laboratory**”. Si tratta di un *digital twin*, un “gemello digitale” del porto di Genova, dove poter sperimentare con *big data*, intelligenza artificiale e realtà aumentata, proprio le tematiche della sicurezza a 360 gradi.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

#### 5.4 Gli indirizzi operativi per la realizzazione del progetto “Liguria 5.0”

30. Un territorio “intelligente” è quello in grado di integrare i dati, le informazioni e le tecnologie più all'avanguardia per la pianificazione, il supporto e la gestione di più settori e aree territoriali. L'obiettivo è generare valore pubblico sostenibile e condiviso, che includa tutte le fasce della popolazione. In tale contesto, i territori intelligenti si configurano come ecosistemi cittadini in cui **luoghi, persone e oggetti sono collegati e interconnessi** in ogni aspetto della vita quotidiana per creare un sistema totalmente integrato, in grado di incrementare la produttività delle risorse, migliorare l'utilizzo delle energie e innalzare la qualità della vita dei cittadini.
31. La visione “*Liguria: dal mare alla vita*” è molto coerente con questa impostazione, in cui le competenze strategiche del territorio sono collegate tra di loro e contribuiscono, ciascuno nei propri ambiti, alla creazione di un contesto socio-economico più sostenibile.
32. Ci sono alcuni principali cantieri di attività utili a trasformare un territorio in chiave intelligente:
  - **Mobilità**: elemento fondamentale è la predisposizione di sistemi di trasporto e controllo delle infrastrutture intelligenti, che integrino tecnologie moderne per la gestione della mobilità urbana, ma anche per la prevenzione e la gestione delle emergenze. Sempre più spesso vengono sviluppate **modalità di**

**trasporto all'avanguardia, diffuse, accessibili e orientate alla sostenibilità** ambientale, che hanno un impatto diretto sull'organizzazione infrastrutturale, sulla regolamentazione e sulla gestione degli spazi pubblici. L'elettrificazione e l'automazione dei trasporti sono due dei *trend* principali spinti dalla diffusione della digitalizzazione e di nuove soluzioni intelligenti nel campo della mobilità, con impatto su tutte le forme di trasporto, dalle auto ai mezzi pesanti, dai treni agli aerei, e sulle infrastrutture ad essi collegati;

- **Spazi urbani ed edifici:** dinamici e reattivi, ovvero capaci di rilevare ciò che sta accadendo internamente e intorno a essi e di reagire di conseguenza. Gli spazi intelligenti (compresi gli edifici) sono dotati di sensori e *microchip* attraverso i quali raccolgono dati, li elaborano e li trasformano in informazioni. Possono, ad esempio, regolare il riscaldamento e l'illuminazione in base alle condizioni atmosferiche, oppure acquistare energia dalla rete quando i costi sono più bassi o, ancora, catturare l'acqua piovana per prevenire le inondazioni, ecc.;
  - **Servizi:** nel contesto dei territori intelligenti, tutti i servizi fondamentali, in particolare quelli idrici ed energetici sono rivisti in ottica *smart*, allo scopo di monitorare l'utilizzo delle risorse e coordinare nella maniera più efficiente i comportamenti dei produttori così come dei consumatori, riducendo al massimo possibile gli sprechi. Anche la sanità assume nuovi contorni, potendo beneficiare delle opportunità e dei risparmi di costi indotti dall'innovazione;
  - **Persone:** un ulteriore elemento critico per la riuscita dei progetti di innovazione sociale sono gli abitanti stessi che, essendo al centro del processo di trasformazione, sono anche loro attori del cambiamento. Se correttamente coinvolti, infatti, i cittadini sono in grado di accelerare e ottimizzare i processi di evoluzione della città, anche attraverso una adeguata formazione, a partire dalla scuola.
  - **Governance:** in un sistema aperto e in continuo cambiamento è importante che la Pubblica Amministrazione e i *decision maker* all'interno della città siano pronti ad affrontare le trasformazioni presenti, ma soprattutto attese nel futuro. Le politiche di *governance* rappresentano il punto di snodo della cooperazione fra i diversi attori economici, giuridici e governativi coinvolti nel processo di trasformazione della comunità.
33. Sulla base di queste sfide e delle competenze possedute, **la Liguria potrebbe ambire a coprire varie posizioni di leadership nel contesto nazionale ed europeo** in molti campi coerenti con la propria vocazione e la visione "*Liguria dal mare alla vita*", come di seguito descritto.

**A. Diventare la guida della trasformazione digitale e sostenibile dell'industria, in linea con le indicazioni del cluster Fabbrica Intelligente<sup>95</sup>**

31. La Liguria può beneficiare delle competenze tecnologiche avanzate dei **principali player industriali già presenti sul proprio territorio**. A questo proposito il Centro di Competenza “START 4.0” per la sicurezza e l’ottimizzazione delle infrastrutture strategiche e il “Lighthouse Plant” di Ansaldo Energia per l’applicazione delle tecnologie innovative e digitali nel segmento produttivo ricoprono un ruolo centrale.

**Il modello di Ansaldo Energia: dal Lighthouse Plant all’iniziativa AENet 4.0**

Il **Lighthouse Plant** di Ansaldo Energia è uno dei primi due Impianti Faro del Piano Impresa 4.0 portato avanti dal Ministero per lo Sviluppo Economico. Il progetto, con un piano triennale di R&S industriale di 14 milioni di Euro, prevede sviluppo e applicazione delle principali tecnologie digitali del Piano Industria 4.0 all’intero processo manifatturiero dei due siti produttivi di Genova (Campi e Cornigliano) ed è articolato su tre grandi filoni di intervento:

- 3 aree applicative (1. Gestione Operativa Produzione, 2. Gestione Operativa Fisica, 3. Gestione Prestazioni Asset Produttivi) permettono di estendere la digitalizzazione su tutte le linee produttive, migliorandone efficienza e qualità e introducendo innovazioni;
- 2 aree applicative (4. Gestione Dati Tecnici e 5. Gestione Dati Qualità e Manifattura Additiva), utilizzano le nuove tecnologie di Big Data in ambito tecnico e di qualità per facilitare la raccolta, l’analisi e l’utilizzo dei dati a supporto delle decisioni e delle azioni delle risorse di fabbrica;
- altre 3 aree applicative (6. Smart Safety, 7. Smart Training e 8. Cyber Security) fanno riferimento a processi e applicazioni digitali innovative che potranno essere replicate su altri scenari operativi quali i cantieri dei nuovi impianti e le attività in campo della manutenzione e dell’assistenza.

Con l’obiettivo di offrire l’opportunità di fruire delle nuove applicazioni digitali anche alle piccole e medie aziende che fanno parte della Supply Chain che supporta la competitività di Ansaldo Energia, è stato avviato il progetto **AENext 4.0**: un processo strutturato per allineare i fornitori alla strategia di transizione digitale di Ansaldo Energia con l’obiettivo di cercare una nuova filiera completamente integrata e digitalizzata. In particolare è stato avviato un sistema di selezione che, a partire da un totale di 1.300 fornitori, ha permesso di individuare i primi 100 fornitori da coinvolgere per *step* consecutivi, in modo da concentrare l’attenzione su singoli gruppi più o meno omogenei per rispondere meglio alla richiesta di trasformazione tecnologica.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

32. Tali soggetti riuniscono i più importanti attori del territorio per quanto riguarda l’innovazione digitale e potrebbero diventare i capifila di progetti più ampi su scala regionale o nazionale per indirizzare lo **sviluppo e l’applicazione di tutte le tecnologie previste nel Piano Impresa 4.0**.

---

<sup>95</sup> Si tratta dell’associazione riconosciuta dal MIUR come propulsore della crescita economica sostenibile dei territori. A livello nazionale, il Cluster identifica le priorità per la ricerca e l’innovazione del sistema manifatturiero definendo una *roadmap* basata su tre pilastri: Piattaforme digitali, Intelligenza artificiale, *Big Data*.

33. Per la piena valorizzazione del tessuto regionale è fondamentale calare le indicazioni previste dal piano Industria 4.0 all'interno del contesto locale, caratterizzato da una prevalenza di realtà industriali di piccole e medie dimensioni e con competenze tecnologiche non sufficientemente sviluppate per cogliere integralmente le potenzialità offerte dalla transizione digitale.
34. Per questo motivo è importante focalizzare l'attenzione dei principali *player* del territorio sulle PMI lanciando progetti pilota per la creazione di **percorsi di transizione digitale** appositamente dedicati alla rete di imprese industriali di piccole dimensioni e maggiormente impattate dalla digitalizzazione con l'obiettivo di:
- mappare il grado di "maturità" digitale delle imprese manifatturiere del territorio;
  - identificare i principali *gap* tecnologici e individuare le strategie di intervento prioritarie per colmarli;
  - affiancare le imprese nel processo di acquisizione delle competenze digitali ritenute strategiche.
35. Al fine di massimizzare le potenzialità derivanti dalla transizione digitale e di moltiplicarne gli impatti in termini di benefici attivati è essenziale coinvolgere i grandi *player* industriali e valorizzare il ruolo delle Istituzioni e degli enti pubblici del territorio. Pertanto si auspica lo **sviluppo di protocolli di intesa e partnership pubblico-privato che consentano di allocare maggiori investimenti in alcuni domini tecnologici** prioritari da cui trarre i maggiori benefici tra cui:
- Intelligenza artificiale;
  - *Internet of Things* (IoT);
  - Tecnologie *radar* e satellitari;
  - Cybersicurezza;
  - Elettificazione.
36. Inoltre, il processo di transizione digitale "allargato" alle piccole e medie imprese dovrà essere attivato a partire dagli ambiti in cui la Regione possiede competenze strategiche e maggiore *know-how* al fine di rafforzare ulteriormente il sistema competitivo del territorio. Ad esempio, con riferimento al settore dell'Economia del Mare, la Liguria potrebbe sfruttare gli *asset* tecnologici e digitali precedentemente menzionati per rafforzare il posizionamento competitivo dei porti liguri. Il porto può rappresentare, tra l'altro, il "luogo" ideale in cui sperimentare e portare avanti idee progettuali afferenti ai cinque domini di attività di "Start 4.0": energia, trasporti, settore idrico, digitalizzazione del sistema produttivo e attività portuali. Grazie al suo ruolo di interscambio di merci, persone e informazioni, il porto rappresenta infatti la sintesi di tutti gli ambiti citati. Pertanto diviene cruciale **adottare azioni per rendere i porti sempre più "smart" e sostenibili** attraverso:

- la predisposizione di infrastrutture che consentano ai porti di accogliere le **future generazioni di navi** alimentate a propulsione elettrica, con *alternative fuels* e a guida autonoma;
- la **trasformazione di tutti gli scali merci a livello digitale** per migliorarne l'efficienza e le prestazioni e creare *case study* utili come modello per gli altri porti europei, ponendosi capo-fila di un progetto in grado di catalizzare crescente attenzione internazionale.

## **B. Investire in tecnologie e progetti per le infrastrutture materiali e immateriali che rendano il territorio più sicuro, efficiente e resiliente**

37. L'individuazione dei principali *shock* e *stress* a cui è sottoposta la Liguria, già individuati nel Capitolo 4 permette di delineare alcuni ambiti di intervento per consentire alla Liguria di affrontare al meglio i rischi collegati alle sue caratteristiche morfologiche e naturali.
38. I disastri naturali stanno diventando sempre più intensi e diffusi sul territorio della Regione, implicando la necessità di rispondere prontamente ed efficientemente per migliorare la resilienza del territorio. Nel modello giapponese "Society 5.0" è possibile raccogliere diverse informazioni, come ad esempio informazioni delle aree colpite dai disastri ambientali attraverso i satelliti, i *radar* terrestri, droni o sensori. Tutte queste informazioni vengono raccolte e adeguatamente processate da **meccanismi di Intelligenza Artificiale**. Ciò consente di:
  - aggiornare in tempo reale ogni persona sulle condizioni dell'ambiente di riferimento, attraverso dispositivi mobili, come ad esempio *smartphone*, così da fornire la possibilità di prendere precauzioni e/o mettersi al riparo;
  - identificare velocemente le aree e le persone colpite, attraverso droni o *robot*;
  - fornire rapidamente l'occorrente necessario per il soccorso attraverso droni o veicoli a guida autonoma.
39. A tal fine la Liguria – già a Vertici nazionale nella gestione delle emergenze – potrebbe **realizzare una centrale operativa unica per il controllo e monitoraggio della sicurezza del territorio**, che potrebbe prendere il nome di "**Agenzia per la Resilienza**".
40. L'Agenzia per la Resilienza riunisce in modo permanente tutti gli attori del governo regionale (rappresentanti dei vari dipartimenti, agenzie e società di servizi) e **raggruppa i diversi corpi ad oggi preposti al controllo delle emergenze**, in un unico centro di comando integrato per la gestione delle situazioni ordinarie e d'emergenza<sup>96</sup>.
41. Il funzionamento dell'Agenzia necessita della costruzione di una **potente infrastruttura tecnologica per la gestione e l'integrazione in tempo reale di tutti i dati e le informazioni** (di traffico, mobilità, trasporti, eventi meteo, ecc.), oltre che di telecamere di controllo dislocate su tutto il territorio.

---

<sup>96</sup> Ad esempio Protezione Civile, Polizia Locale, Dipartimenti della Regione, Comuni dei capoluoghi di Provincia e settore privato (principalmente i fornitori di tecnologie).

Inoltre, si rende necessario un sistema informativo territoriale centralizzato anche per la gestione dei rischi (rischio sismico, idraulico, dissesto gravitativo, incendi, eventi climatici estremi, ecc.). In questo modo è in grado di generare diversi benefici, tra cui:

- semplificazione della gestione integrata degli eventi in condizioni ordinarie e di emergenza;
- interazione *real-time* tra diversi attori coinvolti nella gestione dei servizi della Regione e dei comuni colpiti;
- monitoraggio integrato delle variabili della quotidianità del territorio regionale (mobilità, reti, servizi, sicurezza, grandi eventi e calamità);
- risoluzione più rapida delle criticità facilitando il processo decisionale;
- comunicazione interattiva con la cittadinanza attraverso *big data* e *social media*.

#### Il “*Centro de Operações*” in Brasile

La Centrale Operativa di Rio de Janeiro è stata inaugurata nel dicembre 2010, incorporando l'Ufficio permanente di Sostenibilità e Resilienza e integrando dati e attività di monitoraggio di circa **30 agenzie municipali e statali e le relative utenze**.

Lo scopo della Centrale è quello di **ottimizzare il funzionamento della città**, in particolare in presenza di eventi a larga scala, e di **rispondere prontamente alle emergenze**. Con la creazione della Centrale è stato di fatto formalizzato l'ufficio del *Chief Resilience Officer*, noto come Rio Resiliente, riconoscendogli un ruolo chiave di governo della città e aprendo le porte alla resilienza come tema prioritario e trans-dipartimentale. Con oltre 400 dipendenti, la Centrale è attiva **24 ore al giorno, 7 giorni su 7**, e svolge funzioni volte a **migliorare l'efficienza, la sicurezza e l'efficacia delle agenzie competenti**.

Sebbene orientata principalmente al monitoraggio delle emergenze, la Centrale lavora anche su progetti inter-dipartimentali e ha specifiche competenze su rifiuti, acqua, fognature, energia, pianificazione urbana, lavori pubblici, illuminazione, ecc.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

42. Inoltre, l'Agenzia per la Resilienza ha il compito, attraverso l'interazione con le strutture amministrative della Regione Liguria, la Protezione Civile e altri *stakeholder* pubblici e/o privati di volta in volta coinvolti, di facilitare la fattibilità di alcune azioni/progetti per l'ottimale gestione della sostenibilità ambientale della Regione Liguria, tra cui:

- **monitoraggio costante delle attività di prevenzione** dei danni derivanti dai rischi idro-geologici del territorio;
- **promozione della cultura della resilienza** presso i cittadini, le scuole e l'Amministrazione di Regione Liguria, anche attraverso attività di formazione a distanza da erogare di concerto con gli attori del territorio (WyLab, CISCO, ecc.);
- **creazione di un *network*** di soggetti e attori attivi nell'ambito della resilienza;

- **captazione dei finanziamenti europei** per incrementare la resilienza dei comuni principalmente colpiti e delle infrastrutture critiche.
43. I principali benefici si possono sintetizzare in:
- facilità di coordinamento e condivisione delle azioni;
  - creazione delle condizioni per applicare costantemente i principi di resilienza ai processi di cambiamento dei comuni più esposti e della Regione nel suo complesso;
  - promozione della consapevolezza collettiva sulle incertezze e le criticità che vive la Regione e sul come risolverle;
  - definizione di una visione obiettiva e in tempo reale delle criticità dei comuni più esposti e della Regione;
  - promozione di soluzioni innovative per rispondere alle criticità.
44. Un primo passo in questa direzione è rappresentato dall'istituzione, dal 1° gennaio 2019 con il "Decreto Genova", dell'Agenzia nazionale per la sicurezza delle ferrovie e delle infrastrutture stradali e autostradali (**ANSFISA**), con il compito di garantire la sicurezza del sistema ferroviario nazionale e delle infrastrutture viarie. L'Agenzia ha sede a Roma presso il Ministero dei Trasporti, ma potranno esserci articolazioni territoriali di cui una, con competenze riferite in particolare ai settori delle infrastrutture stradali e autostradali, con sede a Genova. La scelta di Genova come sede dell'articolazione territoriale dell'Agenzia appare non solo tempestiva ma anche ideale, data la sua posizione baricentrica in un'area strategica per la logistica portuale e retroportuale. Inoltre, la città possiede le competenze scientifiche, accademiche e tecniche, con un consolidato *know-how* trasportistico per garantire l'efficacia delle misure e delle iniziative tese a migliorare i livelli di sicurezza di persone e mezzi sulle reti stradale e autostradale.

#### L'“*Agencia de Resiliencia*” in Messico

Nel 2017, un anno dopo la pubblicazione della Strategia di Resilienza, Miguel Ángel Mancera, Sindaco di Città del Messico, ha annunciato la creazione di un ufficio permanente: il “**CDMX - or Ciudad de Mexico - Resilience Office**”; un'agenzia decentralizzata dell'ufficio locale del Dipartimento Ambiente (SEDEMA). L'agenzia, prima nel suo genere in Messico<sup>1</sup>, ha lo scopo di operare in modo **olistico e flessibile su diversi livelli di governance** (città, regione, stato), coinvolgendo *stakeholder* sia pubblici che privati, la comunità scientifica e la società civile.

L'agenzia è responsabile del **collegamento, verifica, analisi e supervisione di programmi e progetti che affrontano il tema della resilienza**, agendo con il supporto di altre agenzie, istituzioni, associazioni e organizzazioni locali; inoltre, si occupa della co-progettazione di un sistema capace di facilitare la trasmissione di informazioni per promuovere apprendimento continuo e innovazione.

(\*) Altre Agenzie simili erano già state istituite in altre città come Barcellona, New York e New Orleans.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

### C. Diventare un riferimento internazionale per affrontare le sfide dell'Ageing Society e del Long Term Care

45. L'obiettivo della Liguria deve essere creare una Regione con un **sistema di assistenza sanitaria completo, integrato e all'avanguardia**, anche al fine di far fronte – in maniera sempre più efficace – a sfide inattese e fuori dal controllo territoriale, come avvenuto recentemente con l'esperienza del Coronavirus.
46. La digitalizzazione sta modificando il modo di concepire l'assistenza sanitaria nel suo complesso. Nel modello di "Society 5.0" descritto nel Capitolo precedente è possibile **raccogliere diverse informazioni in tempo reale**, come ad esempio quelle sullo stato di salute di un paziente, la cartella clinica e le condizioni mediche pregresse. Ancora una volta, tutte queste informazioni vengono raccolte e adeguatamente processate attraverso l'aiuto dell'Intelligenza Artificiale.
47. La Liguria potrebbe promuovere lo **sviluppo di progetti pilota nei principali istituti di assistenza sanitaria** (pubblici e/o privati) e implementare l'uso dell'Intelligenza Artificiale per l'ottimizzazione dei servizi ospedalieri ma anche per la cura post-ospedaliera dei malati, promuovendo ad esempio:
- monitoraggio dei pazienti da remoto attraverso sistemi di sensori e *software* predittivi che comunicano in tempo reale con i medici e prescrivono il ricovero solo quando strettamente necessario;
  - uso di *robot* per svolgere operazioni ma anche attività infermieristica "ordinaria", presso il domicilio del paziente o a distanza;
  - promozione di stili di vita sani, attraverso il monitoraggio costante e in tempo reale delle condizioni di salute, identificando precocemente l'insorgenza di malattie;
  - condivisione di dati medici e cartelle cliniche a distanza;
  - ottimizzazione della qualità del servizio in ambito ospedaliero, attraverso l'uso estensivo della tecnologia: utilizzo di "nasi elettronici" che monitorano la qualità dell'aria in corsia; applicazione di sensori nei materassi per rilevare movimenti anomali dei degenti; *software* predittivi per la diagnostica; sistemi di geolocalizzazione delle attrezzature biomediche, ecc.
48. **L'adozione di tali innovazioni è in linea con le competenze del sistema ligure**, che ospita già centri diagnostici di eccellenza, come l'Ospedale Gaslini, polo riconosciuto nella chirurgia *open* classica e in quella mini-invasiva pediatrica, che ha recentemente attivato il primo "**Centro di Chirurgia Robotica Pediatrica**" in Italia, adottando il sistema "*robot* Da Vinci<sup>97</sup>". Continuare ad investire nell'ammodernamento del settore diviene cruciale, al fine di confermare e rafforzare il primato e il ruolo di frontiera dell'ecosistema regionale nell'ambito della ricerca e dell'innovazione tecnologica e digitale in ambito medico-scientifico.

---

<sup>97</sup> Si tratta di una tecnologia che migliora l'atto chirurgico per via mini-invasiva, riducendo il traumatismo e aumentando la precisione tecnica e quindi la qualità dell'assistenza, sempre sotto il diretto controllo del chirurgo.

49. Tuttavia la rapidità con cui le strutture ospedaliere si doteranno di tali strumenti e agiranno da “precursori” farà la differenza in termini di vantaggio competitivo e di posizionamento all’interno del contesto di riferimento. Molte Regioni italiane si stanno muovendo da tempo in un percorso di progressiva digitalizzazione della sanità e alcuni progetti sono particolarmente interessanti.

#### **Progetto SINFONIA – Sistema INFOrmativo saNità Campania**

Si tratta del sistema informativo sanitario regionale al servizio degli utenti e degli operatori progettato per supportare l’intero governo del SSR della Regione Campania, aumentare l’efficienza, contenere i costi e al tempo stesso rendere uniformi e potenziare la risposta ai bisogni di tutti i protagonisti del sistema, operatori, cittadini, strutture, referenti dell’ente regionale e dell’amministrazione centrale.

Attraverso il progetto SINFONIA, il sistema della sanità campana passa da una completa autonomia delle ASL ad una progressiva **gestione integrata del comparto sanitario sul territorio**, operando un’innovativa pianificazione delle risorse di settore che fa crescere esponenzialmente quantità e qualità delle funzioni, con l’obiettivo di sostenere le eccellenze della sanità operativa, attraverso le opportunità della sanità digitale.

Il punto chiave del progetto è una innovativa concezione delle **anagrafi sanitarie** di assistiti, operatori e strutture armonizzate in una piattaforma che permette l’analisi del fenomeno sanitario nella sua completezza attraverso la gestione di una enorme quantità di dati e di flussi che consente di: armonizzare l’incontro tra domanda e offerta; proporre nuovi modelli assistenziali; ottimizzare la spesa farmaceutica e ospedaliera; migliorare i servizi territoriali in accordo con il Piano Regionale.

Nell’ambito del Sistema SINFONIA, un ruolo rilevante è poi ricoperto dal **Fascicolo sanitario elettronico (FSE)**, strumento attraverso cui il cittadino può tracciare, consultare e condividere la propria storia sanitaria. Altre piattaforme sono in corso di realizzazione: il **Centro unico di prenotazione** per favorire l’accessibilità dell’assistenza e ridurre i tempi di attesa; il **cruscotto regionale per le liste di attesa**; il **anagrafe vaccinale**; il progetto di **Telemedicina** per offrire servizi che migliorino la fruibilità delle cure, dei servizi di diagnosi e della consulenza medica a distanza, oltre al costante monitoraggio di parametri vitali.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

#### **D. Creare una Regione con un’offerta di mobilità e di servizi digitali avanzati che rispondano alle esigenze dei cittadini in modo integrato e sostenibile**

50. Le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione stanno profondamente cambiando le esigenze dei cittadini all’interno dei contesti cittadini. All’interno del nuovo paradigma la tecnologia (intesa come informatica e rete di telecomunicazioni) non è un fine, ma un mezzo per riuscire a innovare e migliorare i servizi che offre a cittadini e imprese e la qualità della vita in generale.
51. Anche con riferimento a questo ambito, la Liguria può avviare diverse iniziative, come ad esempio il lancio di un progetto pilota “**Borgo 5.0**”, per sperimentare la creazione di ambienti di vita più sostenibili, puntando su alcuni settori, come l’energia o la mobilità. Sul modello di quanto avvenuto recentemente in Campania e in altri territori come quello di Pavia (per approfondimenti si veda il *box* di seguito), la Liguria dovrebbe:
- identificare un Borgo dell’entroterra e contribuire alla sua affermazione come punto di riferimento per una specifica applicazione tecnologica;

- attrarre investimenti e rilanciare l'economia locale agendo da stimolo per l'ecosistema dell'innovazione locale.

#### Smart Lioni: Borgo ad alto livello tecnologico

Nel 2019 è stato concluso l'accordo tra ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica), Regione Campania e Comune di Lioni, per **riqualificare uno dei Borghi dell'Irpinia in logica 4.0**:

- Lioni svolgerà un ruolo attivo nel supporto alle sperimentazioni attraverso la riqualificazione delle sue infrastrutture urbane, che dovranno essere rese idonee allo sviluppo delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di mobilità sostenibile e sicura;
- A Lioni opereranno unite in una filiera imprese di varie dimensioni, l'Università e gli organismi di ricerca;
- Attualmente a Lioni si sta procedendo con la costruzione del laboratorio urbano digitale "intelligente", dove si sperimenteranno tutti i prototipi, dall'auto elettrica a idrogeno a quella senza guidatore;
- La cittadina di Lioni è stata scelta tra 25 Comuni risultati idonei (sui 30 partecipanti) ad un bando regionale per manifestazione di interesse promosso dalla Regione Campania.

Promuovendo il progetto Borgo 4.0 in Campania, la Regione *intende "favorire l'aggregazione tra gli attori della filiera tecnologica dei trasporti di superficie e logistica, attraverso la creazione di partenariati qualificati per supportare la diffusione della conoscenza e l'integrazione dei processi di sviluppo, progettazione, sperimentazione e diffusione di tecnologie sostenibili"*.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

52. Per l'avvio di sperimentazioni simili è necessario favorire l'**aggregazione tra gli attori della filiera tecnologica** di riferimento, attraverso la creazione di partenariati qualificati che supportino la diffusione della conoscenza e l'integrazione dei processi di sviluppo, progettazione e sperimentazione di tecnologie sostenibili.
53. Inoltre, al fine di massimizzare le ricadute generate da progetti simili è cruciale prevedere un percorso partecipativo che coinvolga attivamente anche i cittadini e tutti i soggetti presenti sul territorio, anche promuovendo una formazione digitale su larga scala.
54. Oltre alle ricadute sull'economia locale, l'avvio di un progetto pilota di questo genere potrebbe garantire anche una **riqualificazione su larga scala delle infrastrutture (materiali e immateriali) urbane**, per renderle idonee allo sviluppo delle nuove tecnologie.
55. La Liguria potrebbe infine promuovere *partnership* pubblico-private (Istituzioni pubbliche, Università e società private) per la **condivisione**, il **management** e l'**utilizzo di dati** sulla mobilità, l'erogazione di energia, la fruizione dei servizi, ecc. L'obiettivo è studiare i comportamenti dei cittadini liguri dal punto di vista delle decisioni relative agli spostamenti, alle modalità utilizzate, alle tempistiche e alle abitudini e stili di vita così da identificare nuove soluzioni e raccomandazioni. La promozione di *partnership* pubblico-private in questo ambito risulta particolarmente importante in quanto facilita lo scambio di *know-how* tra Istituzioni pubbliche, Università e società private, garantendo contemporaneamente un utilizzo dei dati nel rispetto della tutela della *privacy* del singolo cittadino.



## CAPITOLO 6

### Le Liguria e la crescita blu

#### 6.1 Il contributo della *Blue Economy* alla competitività e allo sviluppo territoriale

1. L'oceano copre il 71% della superficie terrestre e gli ecosistemi oceanici e costieri forniscono agli esseri umani significative risorse economiche e ambientali. Oltre al tradizionale sfruttamento di risorse viventi (pesca, acquacoltura e successiva trasformazione), la *Blue Economy* può offrire un importante contributo allo sviluppo dei territori.
2. Se si considera la competitività di un territorio in senso ampio, la *Blue Economy* è un comparto con **impatti trasversali in molti ambiti dell'attività economica**, anche grazie all'elevato numero di filiere che coinvolge<sup>98</sup>.
3. Nel 2017, in Europa, la *Blue Economy* ha generato complessivamente 658 miliardi di Euro di fatturato e **180 miliardi di Euro lordi di valore aggiunto**, occupando direttamente oltre 4 milioni di persone. Considerando un Prodotto Interno Lordo dei 28 Paesi dell'Unione Europea<sup>99</sup> pari a 13.750 miliardi di Euro e un volume di occupati di 222 milioni di persone, si stima che i sei settori tradizionali della *Blue Economy* abbiano contribuito per l'1,3% alla crescita del PIL europeo e per l'1,8% all'occupazione.
4. Tutti i settori della *Blue Economy* (*in primis* i cantieri navali, il trasporto marittimo, l'estrazione di risorse marine non viventi e le attività portuali) hanno risentito della crisi finanziaria del 2008, interrompendo il *trend* di decrescita solo nel 2012 (tra il 2012 e il 2017 il valore aggiunto del settore è cresciuto del 13,8%). Nel 2017 è stato registrato il **record storico di 10,7 miliardi di tonnellate di merci trasportate via mare**<sup>100</sup>. La flotta *containership* globale è in continua crescita e, a fine 2019, ha raggiunto la capacità di 20,3 milioni di TEU<sup>101</sup>, principalmente grazie alla diffusione delle nuove *mega-carrier*<sup>102</sup> da 20.000 TEU.
5. Come anticipato nel Capitolo 1, il settore della *Blue Economy* è di particolare strategicità per il nostro Paese che – con i suoi oltre 7.000 chilometri di coste – risulta quasi integralmente circondato dal mare (l'80% dei confini nazionali sono bagnati dal mare). L'Italia ha da sempre una innata **vocazione marittima** che si è sviluppata nel corso dei secoli e tutt'ora costituisce una parte importante del sistema produttivo italiano. Il comparto dell'Economia del Mare è costituito da circa **200.000 imprese** (3,2% del totale nazionale), con più di 880.000 occupati

---

<sup>98</sup> Filiera ittica: attività connesse con la pesca e la lavorazione del pesce; Estrazioni marine: estrazione di risorse naturali dal mare; Cantieristica: attività di costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive; Movimentazione di merci e passeggeri via mare: attività di trasporto via acqua di merci e persone; Attività portuali legate allo stoccaggio e alla logistica; Servizi di alloggio e ristorazione: attività legate alla ricettività (alberghi, villaggi turistici, colonie marine, ecc.). Per maggiori approfondimenti si rimanda al Capitolo 1.

<sup>99</sup> Il dato non coglie ancora l'uscita del Regno Unito dall'Europa (BREXIT).

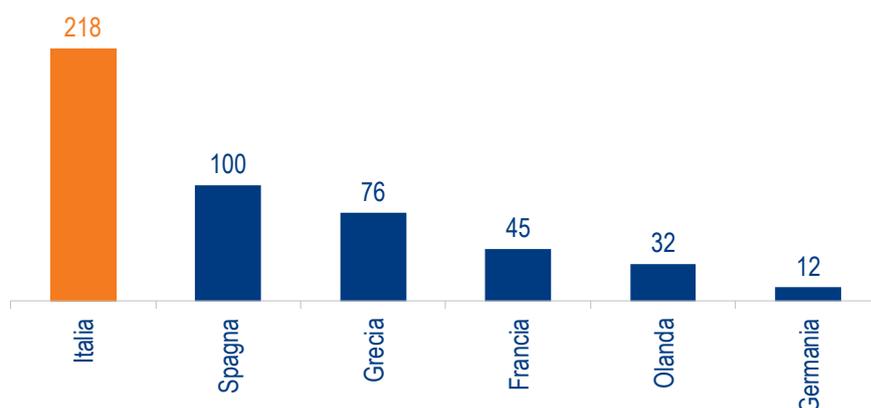
<sup>100</sup> Fonte: UNCTAD, 2019.

<sup>101</sup> Acronimo di *twenty-foot equivalent unit* (unità equivalente a venti piedi).

<sup>102</sup> Navi di grandi dimensioni dedicate al trasporto merci.

e genera un valore aggiunto di 45 miliardi di Euro. Il nostro Paese è infatti **primo in Europa per valore degli scambi marittimi nel Mediterraneo** (60 miliardi di Euro nel 2017) davanti a Germania (46 miliardi di Euro) e Spagna (44 miliardi di Euro).

6. Il primato del Paese si registra anche nella *Short Sea Shipping* (SSS) con il Mediterraneo (218 milioni di tonnellate di merci, pari al 36% del totale delle merci trasportate a corto raggio) e nella flotta Ro-Ro destinata a questo tipo di trasporto (5 milioni di tonnellate di stazza lorda).



**Figura 24.** Dinamica dello SSS (*Short Sea Shipping*) diretto verso il Mediterraneo, confronto tra Italia e principali competitor europei (milioni di tonnellate), 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2020

7. I settori dell'attività portuale, la movimentazione di merci e passeggeri via mare, i servizi di alloggio e ristorazione, generano circa il **66%** del valore aggiunto e sono gli ambiti in grado di creare le maggiori ricadute economiche, soprattutto in Liguria che si conferma al 1° posto per traffico di *container* e al 2° per traffico di passeggeri crocieristi.
8. Come la crisi finanziaria, anche l'emergenza sanitaria ed economica scaturita dal COVID-19 sta avendo effetti sul sistema portuale del nostro Paese, come approfondito nell'ultima parte di questo Rapporto. In particolare, nel primo bimestre 2020, l'andamento dei traffici ha registrato per il porto di Genova una contrazione dello 0,3% rispetto allo stesso periodo del 2019, dovuto principalmente al fermo dell'attività crocieristica e al rallentamento dell'attività commerciale.
9. Come evidenziato anche nel Capitolo 1, le attività dei settori della *Blue economy* hanno un **forte interdipendenza con lo sviluppo economico dei Paesi**, con l'effetto di creare posti di lavoro e valore aggiunto lungo la catena del valore.

### Il cantiere navale Meyer Werft

Il cantiere navale Meyer Werft rappresenta un caso di studio dell'effetto moltiplicatore delle attività nella *Blue Economy*.

Meyer Werft ha sede a Papenburg, una città nel distretto di Emsland nella Bassa Sassonia, Germania, al confine con Leer. Meyer Werft è **uno dei più importanti player mondiali nel settore della costruzione di navi da crociera**. Costituisce un polo industriale nella Regione, i cui effetti si irradiano nella Bassa Sassonia, in tutta la Germania e, di conseguenza, in Europa.

Nel 2014, aggiornato nel 2017, è stato pubblicato uno studio dettagliato sui benefici economici e sugli impatti derivanti dalle attività del cantiere navale. Nel 2015, Meyer Werft ha impiegato direttamente circa 3.330 persone, il 93% delle quali provenienti dai distretti di Emsland e Leer. Inoltre, ha attivato un indotto per un volume di occupazione di circa 2.860 posti di lavoro diretti nella Regione, mentre altri 1.060 posti si basano sulla domanda generata dai dipendenti di Meyer Werft. Il totale occupazione diretta, indiretta e indotta è così calcolata in circa **7.400 persone**. Anche il turismo generato dal cantiere navale è una fonte di occupazione sostenibile. Secondo le stime, l'effetto occupazionale del turismo indotto dai cantieri navali per il 2015 ammontava all'equivalente di circa 460 posti di lavoro.

Questo caso studio illustra l'elevato effetto moltiplicativo dei cantieri navali, stimato in quasi sei posti di lavoro aggiuntivi in attività correlate per unità lavorativa diretta.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su "The Blue Economy Report, 2019", European Commission, 2020

## 6.2 I trend globali e le sfide per il settore della *Blue Economy*

10. In questo contesto, il nostro Paese è chiamato ad **affrontare nuove sfide commerciali, economiche e produttive**, al fine di tutelare i fattori di attrattività che gli consentono di avere una posizione di *leadership* in Europa ma anche di competere con i *trader* di più grandi dimensioni. L'economia marittima, infatti, è soggetta a continui cambiamenti e deve rispondere – non solo all'emergenza economica in corso nel 2020 come effetto della pandemia in atto – ad alcuni *trend* internazionali di rilievo.
11. La *Blue Economy* si sta affermando come un **modello di sviluppo economico innovativo** basato su durabilità, rinnovabilità e riutilizzo, che punta a rivoluzionare le attività produttive e ad **azzerare le emissioni inquinanti**, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione dell'Europa posti per il 2050, attraverso l'emergere di comparti e ambiti di innovazione. In particolare, in linea con la crescente attenzione verso lo sviluppo sostenibile (si vedano i Capitoli 3 e 4), si stanno affermando alcune sotto-branche di attività dell'economia blu molto promettenti, come ad esempio:
  - **Energia blu**: sfruttamento di fonti di energia proveniente dalle onde e dalle maree e dalla produzione eolica *off shore*;
  - **Estrazione mineraria nei fondali marini**: l'estrazione può garantire la sicurezza dell'approvvigionamento energetico;
  - **Biotechologia marina**: l'esplorazione della biodiversità marina può aiutare a sviluppare nuovi prodotti in ambito medico, farmaceutico,

alimentare, industriale e nella produzione di energia, specie da biomassa delle alghe;

- **Dissalazione:** la rimozione del sale dalle acque marine ne consente l'impiego per uso alimentare ed industriale;
- **Protezione ambientale:** sviluppo di tecniche di *carbon capture & storage*, cioè tecnologie e tecniche che consentono di catturare e ridurre le emissioni CO<sub>2</sub> oltre alla plastica.

#### The Ocean Cleanup: un caso di *Blu Economy* sostenibile

Un esempio di come alcuni settori innovativi stiano emergendo nell'ambito dell'Economia del Mare, supportandone le potenzialità di crescita e contribuendo alla resilienza dell'ecosistema marino (e non solo), è fornito da The Ocean Cleanup.

Si tratta di una fondazione *non-profit* ideata da un giovane inventore, Boyan Slat, nei Paesi Bassi, nata con l'obiettivo di ripulire il 90% dell'inquinamento da plastica presente negli Oceani. Infatti, si stima che ogni anno siano circa 8 milioni di tonnellate i rifiuti che attraverso la terra ferma entrano negli oceani portando alla creazione della Great Pacific Garbage Patch, una vera e propria isola di plastica, galleggiante di grandezza stimata tra i 700.000 km<sup>2</sup> e i 10 milioni di km<sup>2</sup>, fatta esclusivamente di rifiuti inquinanti.

Partendo da questo presupposto, è stata ideata l'innovativa struttura per **la raccolta dei rifiuti in plastica presenti nell'Oceano**. Si tratta di una lunga barriera galleggiante ancorata a un tubo di gomma, con una rete di 3 metri di lunghezza che permette di bloccare i rifiuti, ma anche le microplastiche, senza danneggiare flora e fauna marine. La struttura funziona in modo autonomo sfruttando le correnti naturali dell'Oceano per attirare verso di sé i rifiuti galleggianti ed è dotata di satelliti e geolocalizzatori per comunicare la propria posizione alle navi che poi si occuperanno dello smaltimento dei rifiuti.



Parallelamente, The Ocean Cleanup sta ideando sistemi innovativi per la raccolta di plastica anche dai fiumi, la prima fonte dell'inquinamento considerando che circa l'80% della plastica finisce in mare trasportata dai fiumi. Sono infatti attivi i primi **Interceptor**, i nuovi sistemi per poter catturare la plastica da alcuni dei più inquinati corsi d'acqua del mondo, specialmente nel sud est asiatico. Il nuovo meccanismo, una sorta di barriera-chiatta di 24 metri che funziona a energia solare e può lavorare 24 ore su 24, secondo gli ideatori sfruttando la corrente può catturare anche 50mila chili di rifiuti al giorno o perfino il doppio in condizioni ideali. In sostanza, il sistema incanala i rifiuti galleggianti verso una gola: riempiti i contenitori, tramite un ingegno tecnologico viene inviato un messaggio agli addetti che dovranno svuotarli e portare il materiale a smaltire.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

12. Nel 2019 è nata **Getting to Zero 2030 coalition**, alleanza cui partecipano Paesi come **Danimarca, Regno Unito, Olanda, Finlandia, Corea**, decine di aziende tra cui Maersk (il più grande *player* di logistica integrata al mondo) ma anche **i porti di Anversa, Rotterdam e Vancouver**. L'obiettivo è **ridurre del 50% le emissioni del trasporto marittimo entro il 2050** rispetto a quelle del 2008, per arrivare, progressivamente, a una totale eliminazione. Il **porto di Rotterdam**, il principale scalo in Europa, **produce da solo un quinto di tutta la CO<sub>2</sub> olandese**. Per questo motivo ha avviato da tempo un processo di riconversione che dovrebbe portarlo progressivamente a produrre tutta l'energia di cui ha bisogno a partire dall'**idrogeno**. Il gas oggi si ricava tramite processi chimici alimentati utilizzando energia "fossile", ma l'intenzione è passare a una filiera il più possibile *green* grazie a un **sistema di pale eoliche installate offshore in grado di produrre l'elettricità necessaria**.
13. Consapevoli della crescente attenzione verso la sostenibilità, molte aziende italiane stanno attivando sinergie con i sistemi portuali e logistici, stanno sviluppando soluzioni che contribuiscono ad una maggiore tutela ambientale degli ambienti marini, anche in Liguria. Con riferimento alle nuove misure per ridurre l'inquinamento navale imposte dall'Organizzazione Marittima Internazionale, dal 1° gennaio i limiti per le emissioni di zolfo dei trasporti marittimi impongono che il combustibile abbia un contenuto di zolfo inferiore allo 0,5% (un valore nettamente più basso rispetto al passato che permetteva un contenuto di zolfo fino al 3,5%). A questo proposito, è utile segnalare che il **porto di Genova è l'unico in Italia**, e tra i primi in Europa, a poter vantare l'introduzione del **nuovo carburante "bunker EMF.5™"** già da fine 2019.

#### Il carburante a basso contenuto di Zolfo

La nuova linea di carburanti navali EMF.5, **bunker VLSFO** (Very Low Sulphur Fuel Oil) conforme ai nuovi limiti stabiliti dall'Organizzazione Marittima Internazionale entrati in vigore a partire dal 1° gennaio 2020, è disponibile presso il **porto di Genova** nel deposito di stoccaggio di prodotti carburanti di Calata Canzio (capacità di 87.000 m<sup>3</sup>). Questo carburante innovativo contribuisce alla riduzione delle emissioni prodotte dalle navi commerciali. Il porto di Genova è stato tra i primi in Europa a introdurre il nuovo combustibile a basso zolfo Esso EMF.5™, posizionandosi così come hub strategico per il *bunker* 0,50% S nel Mediterraneo.

Il carburante è prodotto da Esso Italiana, società del Gruppo ExxonMobil presente in Italia dal 1891, nella raffineria SARPOM di San Martino di Trecate, strategica per il Nord-Ovest del Paese, che a sua volta è alimentata dal deposito di Quiliano, collegato direttamente al campo boe di Vado Ligure attraverso condotte sottomarine. Oltre al basso contenuto di zolfo imposto dall'OMI, una delle principali caratteristiche del nuovo EMF.5 è la totale compatibilità tra i prodotti raffinati nei diversi siti del gruppo. Inoltre, il carburante è anche in linea con gli *standard* ISO8217, nella sua ultima versione del 2017, e in particolare con la clausola 5.2, che specifica come il prodotto non debba arrecare danni ai sistemi propulsivi di bordo, un aspetto che impatta direttamente sull'affidabilità degli armatori nei confronti dei loro stessi clienti.

Per raggiungere tale risultato sono stati fatti investimenti ingenti, nell'ordine di miliardi di dollari, già a partire dal 2015, quando ancora non si sapeva se i nuovi limiti sarebbero entrati in vigore nel 2020 o nel 2025.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

14. Come già evidenziato nel Rapporto Strategico 2019, le **discontinuità determinate dall'innovazione tecnologica**, creano nuove sfide per l'industria cantieristica e i porti come, ad esempio, l'affermazione di una nuova concezione di logistica 4.0, che implica una crescente digitalizzazione, sensorizzazione e telematizzazione dei porti. In questo contesto gli investimenti in alcune tecnologie guida come l'Intelligenza Artificiale, ma anche la Cybersicurezza, acquisiscono un ruolo crescente e, nel medio lungo periodo, possono fare la differenza nel livello di competitività complessivo dei sistemi portuali.
15. Alcuni porti, come Rotterdam, Amburgo e Anversa, consci delle opportunità offerte dall'apertura di nuove rotte commerciali e dall'innovazione, investono sempre più nell'ammodernamento dell'offerta dedicata agli operatori marittimi a 360°. A Rotterdam, ad esempio, è stata sviluppata **un'applicazione idrometeorologica che elabora i dati per ottimizzare tempi e gestione del trasporto marittimo**. Il sistema usa un'estesa rete di sensori per fornire dati accurati e aggiornati sull'acqua e sulle condizioni meteorologiche, in particolare per la pianificazione e la gestione delle spedizioni marittime. Questo permette all'applicazione di contribuire alla riduzione dei tempi di attesa e all'ottimizzazione dei tempi degli ormeggi, del carico e scarico e delle partenze, a seconda delle condizioni delle acque, garantendo al tempo stesso i massimi carichi. Questi dati sono le fondamenta per facilitare l'introduzione, in futuro, dei trasporti navali autonomi nel porto di Rotterdam.
16. L'innovazione portuale e marittima può essere stimolata attraverso la collaborazione con aziende di più piccole dimensioni, come testimoniato da alcune esperienze internazionali come quella di PORT XL – approfondita lo scorso anno – e di **theDOCK Innovation Hub**, primo acceleratore di *startup* in ambito marittimo in Israele.

#### Un esempio di incubatore marittimo: The DOCK Innovation Hub

The DOCK Innovation Hub, nato nel 2017, è il **primo acceleratore di *startup* marittime in Israele**. Focalizzato sul settore marittimo, ha deciso di cogliere le opportunità poste dalla **rivoluzione tecnologica** in corso e metterle a disposizione per il settore marittimo.

L'obiettivo dell'incubatore è infatti quello di **colmare il divario tra la tecnologia esistente nelle *startup* israeliane e le esigenze del settore marittimo**, portuale e logistico globale, investendo in fondatori che cercano di portare tecnologie digitali nel mondo marittimo.

Nata come *Ventura Capital* e situata in Israele, la nazione *start-up* per eccellenza, ha sviluppato un ecosistema unico nel suo genere, dove i *partner* aziendali globali forniscono una preziosa guida sulle esigenze e le sfide di mercato, oltre a *know-how* e accesso alle strutture per sperimentare installazioni pilota innovative.

Il programma di **accelerazione** dura 4 mesi e prevede:

- Investimenti fino a \$100.000;
- Supporto di un *network* di *mentor* ed esperti;
- Accesso diretto a potenziali investitori e *venture capitalist*.

Dalla sua nascita ad oggi, The DOCK Innovation Hub ha instaurato **rapporti di dialogo e collaborazione** con altri incubatori recentemente nati in Europa e Stati Uniti.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

17. La Liguria è da tempo impegnata nell'**ottimizzazione del proprio ecosistema dell'innovazione e della ricerca in ambito marittimo**, anche grazie alla presenza di grandi *player* della cantieristica navale e della difesa presenti sul territorio, come Leonardo. Non a caso in Liguria – nel 2020 – si svolgerà la settima edizione di Seafuture, la manifestazione internazionale dedicata all'economia del mare e alle innovazioni in ambito marittimo-navale civile e militare;

#### SeaFuture: la manifestazione internazionale della Spezia

Seafuture si configura come l'*hub* sul Mediterraneo per la *Blue Economy* e le **tecnologie marittime**. Costituisce un esempio unico nel bacino del Mediterraneo perché implementata all'interno di una base della Marina Militare della Spezia.

La manifestazione si caratterizza come un **punto di riferimento per il mondo del business e il confronto tecnico-scientifico**. Il *format* che unisce esposizioni, incontri B2B, approfondimenti tecnici, conferenze e seminari, consente di analizzare tutti gli aspetti della politica marittima integrata. Le opportunità di incontro e confronto con il mondo industriale, dell'università e altri enti pubblici e privati nonché le collaborazioni con la piccola e media impresa che possono scaturire dalla manifestazione, consentiranno infatti di dar corso a sinergie virtuose fra eccellenze nazionali nella ricerca di soluzioni innovative importanti per il sistema paese e per la formazione dei giovani.

Le parole chiave della settima edizione saranno tecnologie marine, difesa, sicurezza, *Underwater Defence Technologies*, logistica, *refitting*, economia circolare e sostenibilità

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

18. Una più **ampia strategia di posizionamento regionale nel sistema marittimo e logistico continentale** è ancor più importante se si pensa alla competizione cui è sottoposto il sistema dei porti liguri nell'area del Mediterraneo. Il porto di Marsiglia, ad esempio, rappresenta una porta d'ingresso per le merci dirette in Europa Centrale alla stregua di Genova, con una distanza relativamente ridotta dagli scali liguri e una connessione con il cuore dell'Europa paragonabile – in termini di tempistiche e potenziale di penetrazione della rete – a quella del sistema ligure.
19. Negli ultimi 10 anni, inoltre, si assiste alla creazione di **nuove rotte**, come ad esempio quelle della nuova “Via della Seta” (Belt and Road Initiative – BRI). La BRI è un ambizioso progetto economico e geopolitico che vede la Cina impegnata a porsi come **epicentro economico** (e quindi politico) del mondo. Per raggiungere questo obiettivo, il Governo ha attivato un piano articolato che consiste nella costruzione di infrastrutture terrestri (*Belt*) e marittime (*new Silk Road*): gasdotti, ferrovie, canali, reti stradali e di telecomunicazioni, servizi doganali e finanziari avanzati. La BRI È articolata in **6 corridoi di terra e 1 dimensione marittima** che collega i porti cinesi con l'Europa e la costa orientale degli Stati Uniti<sup>103</sup>. I Paesi coinvolti rappresentano quasi il 70% del PIL mondiale. La sfida per il Mediterraneo (e conseguentemente per la Liguria) riguarda la capacità di sfruttare la centralità di questa parte del mondo che rappresenta poco

---

<sup>103</sup> Nel complesso sono state mobilitate risorse superiori a 140 miliardi di Dollari tramite numerose Istituzioni finanziatrici, create dalla Cina e dai Paesi *partner*, tra cui l'“Asian Infrastructure Investment Bank” di cui l'Italia è socio fondatore. L'effetto leva stimato sugli investimenti è pari a oltre 1.500 miliardi di Euro (*stock*) entro il 2050.

più dell'1% dell'acqua del pianeta, ma che vede transitare oltre il 20% del traffico globale di merci. Infatti, tra le 10 **intese economiche italo-cinesi siglate** nel 2019 ci sono anche: la collaborazione tecnologica sul Programma di Turbine a Gas tra **Ansaldo Energia S.p.A.** e China United Gas Turbine Technology Co.-UGTC e un contratto per la fornitura di una turbina a gas AE94.2K per il progetto Bengangtra Ansaldo Energia S.p.A., Benxi Steel Group Co., e Shanghai Electric Gas Turbine Co; un **accordo di cooperazione** tra il Commissario Straordinario per la Ricostruzione di Genova, l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale e China Communication Construction Company (CCCC).

20. In questo contesto, e allo stato attuale delle cose, non si possono però non considerare le **inevitabili ripercussioni che seguiranno la pandemia COVID-19**. Se, da un lato, la Belt and Road Initiative è stata a lungo vista come un modo per sfruttare in modo sinergico le relazioni economiche con la Cina, l'emergenza in atto sta dimostrando come le relazioni commerciali e infrastrutturali tra Paesi possano favorire la diffusione di problemi di rilevanza mondiale. Inoltre, il blocco delle attività produttive in alcune aree del mondo e dei traffici commerciali ha evidenziato le criticità derivanti da una crescente interdipendenza con la Cina per interi settori economici.
21. Affinché la Liguria possa trarre beneficio dai *trend* in atto è necessario pianificare una **strategia di medio lungo termine per lo sviluppo del settore marittimo e portuale** che punti sul rafforzamento delle infrastrutture fisiche di collegamento (si veda il Capitolo 8), ma anche presenza di un sistema burocratico semplificato, per favorire l'attrazione di imprese del comparto e maggiori investimenti in sostenibilità e Ricerca & Sviluppo (sia pubblici sia privati).

### 6.3 Gli indirizzi per il settore della *Blue Economy* in Liguria: un aggiornamento sui progressi fatti e i temi aperti

22. Come emerso nel Capitolo 1, dedicato alle competenze strategiche, il contributo dell'Economia del Mare all'attrattività, competitività e crescita del territorio è centrale per la Liguria, unica del Nord-Ovest ad avere un affaccio sul mare e nelle quale il solo comparto crocieristico ha un impatto trasversale sul sistema manifatturiero, portuale e turistico.
23. Recentemente, lo stesso comparto crocieristico, è stato protagonista della gestione dell'emergenza COVID-19, con una nave adibita a ospedale. Si tratta di un esperimento senza precedenti, pensato da Gnv e Rina in collaborazione con Asl e Protezione civile, che ha trasformato in meno di una settimana un traghetto in un ospedale galleggiante ormeggiato a ponte Colombo, alla stazione marittima di Genova. All'interno delle cabine trasformate in stanze possono essere ospitati fino a 350 pazienti COVID-19 durante il periodo di convalescenza in quarantena, offrendo la possibilità di liberare posti letto negli ospedali. Tale progetto, unico in Italia, potrà essere occasione di estensione ad altre realtà portuali, anche internazionali, una volta terminata l'emergenza.

24. Nonostante la limitata estensione territoriale<sup>104</sup>, la Liguria vede la presenza di 3 importanti porti: Genova, Savona-Vado Ligure e La Spezia. Se si considera l'insieme di questi porti, la Liguria raggiunge diversi primati che la rendono *leader* (in Italia e a livello internazionale) in molti ambiti che qualificano un territorio come **“Capitale” della Maritime Economy**<sup>105</sup>.

Una maggiore flessibilità di ormeggio sia per Genova che per Savona che consenta l'attracco di navi di maggiore tonnellaggio da e per l'impianto lubrificanti di Vado Ligure e presso il deposito di Calata Canzio, potrebbe costituire un'importante leva per lo sviluppo del traffico commerciale con ricadute positive in termini economici per il territorio.

25. In questo senso il comparto ha rivestito un ruolo di primo piano nelle riflessioni della piattaforma “Liguria 2022”, fin dalla prima edizione, ed è stato oggetto di diverse proposte di *policy*, molte delle quali hanno trovato accoglimento a livello regionale, nazionale e internazionale. In particolare, The European House – Ambrosetti si è impegnata non solo a censire e organizzare “concettualmente” i fattori di attrattività della Liguria nell'Economia del Mare, ma anche a:
- proporre alcune **azioni di advocacy** per il posizionamento dei porti liguri nei *ranking* internazionali;
  - favorire l'apertura e i contatti della Regione con **attori di riferimento nel campo dell'innovazione marittima**<sup>106</sup>;
  - posizionare **l'immagine della Liguria** come territorio di riferimento, con una visione concreta di medio termine e con un contesto favorevole all'attrazione di investimenti e all'insediamento di imprese e persone.

Di seguito si riporta una rendicontazione degli indirizzi avanzati nell'ambito della piattaforma “Liguria 2022” nel 2019, con un *progress report* di quanto accaduto e la definizione di ulteriori linee di evoluzione per il settore.

26. In particolare, alla luce del quadro delineato, diventa fondamentale la costituzione di una **Task Force costituita ad-hoc** che:
- A. **censisca, monitori e aggiorni i numeri chiave del sistema dei porti liguri**, “mettendo a sistema” le Autorità di Sistema Portuale e tutti gli operatori del settore (pubblici e privati) a livello regionale, al fine di presentare il sistema dei porti liguri come un'unica e coesa entità;
  - B. **assuma il coordinamento delle strategie di promozione dei porti liguri all'estero**;

---

<sup>104</sup> Con una superficie territoriale di 5.420 Km<sup>2</sup>, la Liguria ha una incidenza dell'1,79% sul totale nazionale. Inoltre, per oltre il 60%, il territorio è classificabile come montano e soggetto ad elevati fenomeni e rischi di dissesto idro-geologico.

<sup>105</sup> Gli ambiti che connotano un territorio come leader nella *Maritime Economy* sono stato oggetto di specifico approfondimento della Fase 3 dell'iniziativa “Liguria 2022”. Per approfondimenti si rimanda al Rapporto Strategico 2019, pubblicato sul sito: <http://eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022-2019/>.

<sup>106</sup> Alla terza edizione del Forum “Liguria 2022” ha partecipato il Managing Director di PortXL, il primo incubatore portuale marittimo del mondo.

- C. svolga un'attività di coordinamento con le Istituzioni regionali e nazionali per il **completamento delle opere materiali e immateriali e gli investimenti in valorizzazione del territorio** che possono sostenere la competitività e attrattività dei porti;
  - D. sviluppi **azioni di advocacy per promuovere una progressiva semplificazione** delle norme burocratiche previste per il sistema portuale, soprattutto alla luce della situazione contingente, collegata all'emergenza COVID-19.
- A. Gestire, monitorare e controllare il posizionamento di Genova e della Liguria nelle classifiche internazionali**
- 27. Quando si parla della qualità e della forza di attrattività di un territorio, si parla anche della **capacità di valorizzazione delle sue risorse**: patrimoni e competenze distintive. Il patrimonio è tutto ciò che un sistema territoriale possiede e che ha valore per chi vi opera. La competenza è la capacità di un territorio di fare "qualcosa" e diventa distintiva quando lo si fa meglio dei concorrenti.
  - 28. La Liguria presenta delle distintività in ambito portuale e marittimo il cui ulteriore sviluppo nei prossimi anni dipenderà non solo dall'attuale congiuntura sanitaria ed economica collegata all'emergenza COVID-19 – che vede un progressivo *shutdown* delle attività a livello internazionale – ma anche dalla **capacità di infrastrutturazione e valorizzazione del territorio** (si vedano anche Capitoli 6 e 7 del Rapporto). Ad oggi, tuttavia, tali distintività non sono adeguatamente comunicate e valorizzate, soprattutto a livello internazionale.
  - 29. All'interno di un'economia di mercato globale, il **controllo sistematico di indicatori** che misurino l'evoluzione e le *performance* registrate e del **posizionamento all'interno di ranking** che hanno una diffusione mondiale rappresentano elementi cruciali per l'attrazione di investitori e risorse all'interno di un territorio<sup>107</sup>.
  - 30. In ambito portuale e marittimo, nel 2017 The European House – Ambrosetti ha individuato e studiato la classifica "**The leading Maritime Capitals of the World**", redatta da Menon Economics. Nell'edizione 2017 della classifica di Menon Economics risultavano censite solo le prime 30 *Maritime City* del mondo: nelle prime posizioni figuravano i più importanti porti del Nord Europa come Oslo, Amburgo e Rotterdam, oltre che Singapore e Tokyo.
  - 31. Il *ranking*, che considera le 50 città con le migliori performance nelle attività marittime al mondo, si basa su un sistema di *Key Performance Indicator (KPI)* per lo più quantitativi, fornendo una visione di insieme sulla competitività in ambito marittimo e portuale in quanto organizza i 25 KPI in **5 pilastri**: Porti e Logistica, *Shipping*, Innovazione marittima, *Maritime Insurance* e Attrattività.

---

<sup>107</sup> I *ranking* internazionali, infatti, hanno assunto una importanza via via crescente nell'orientare le decisioni di investimento degli operatori economici, in quanto – pur nella consapevolezza dei limiti metodologici che spesso li connotano – offrono una lettura immediata, intuitiva e facilmente comprensibile.

32. Nella Fase 3 dell’iniziativa “Liguria 2022”, The European House – Ambrosetti ha presentato il caso del sistema dei porti liguri a Menon Economics, fornendo evidenza dei fattori di distintività ed eccellenza che lo caratterizzano. Menon Economics ha dimostrato apertura e interesse ad approfondire ulteriormente le dimensioni dell’Economia del Mare della Liguria e, nell’edizione 2019 del *ranking*, **Genova è stata inserita tra le principali capitali della Maritime Economy**<sup>108</sup>. In particolare, Genova si classifica al **34° posto** davanti a città come Pechino, Marsiglia, Washington, Sydney e Stoccolma.

Classifica	Maritime City	Classifica	Maritime City
1	Singapore	26	Imabari
2	Rotterdam	27	Jakarta
3	Amburgo	28	Los Angeles
4	Tokyo	29	Seattle
5	Londra	30	Vancouver
6	Shanghai	31	Parigi
7	Hong Kong	32	Qingdao
8	Busan	33	Glasgow
9	Dubai	34	<b>Genova</b>
10	Oslo	35	Pechino
11	New York	36	Kobe
12	Copenhagen	37	Marsiglia
13	Houston	38	Washington
14	Anversa	39	Aberdeen
15	Atene	40	Tianjin
16	Mumbai	41	Ningbo
17	Guangzhou	42	Panama City
18	Seoul	43	Sydney
19	Helsinki	44	Limasol
20	Kuala Lumpur	45	Ho Chi Minh
21	Istanbul	46	Stoccolma
22	Bergen	47	Manila
23	Miami	48	San Pietroburgo
24	Dalian	49	Durban
25	New Orleans	50	La Valletta

Figura 25. Ranking delle prime 50 città marittime del mondo. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Menon Economics, 2020

33. Il dato più interessante riguarda il **posizionamento del capoluogo ligure rispetto ai porti del Mar Mediterraneo**: Genova è censita infatti come **terza città portuale**, superata solo da Atene e Istanbul. Si segnala che i principali *competitor* della Liguria sulle tratte mediterranee come Barcellona, Valencia, Nizza non risultano censite in questa edizione del *ranking*. Inoltre, la Liguria ottiene risultati particolarmente positivi in alcuni ambiti specifici:
- la **cantieristica**: i cantieri navali posizionano Genova al **2°** e al **4°** posto a livello mondiale per valore di mercato e capacità di trasporto (CGT - Compensated Gross Tonnage) delle navi costruite nella città;

<sup>108</sup> Il Rapporto è stato pubblicato il 10 aprile 2019 e presentato alla "Sea Asia Conference" di Singapore.

- la **logistica portuale**: il porto di Genova è all’**11°** e al **13°** posto per volume complessivo del cargo gestito (tonnellate e TEU).
34. Se l’inserimento in una graduatoria di rilievo internazionale è sicuramente un risultato positivo per il sistema portuale della Regione, così come l’ottimo posizionamento rispetto ad alcuni specifici indicatori menzionati precedentemente (ad esempio il valore di mercato e la capacità di trasporto dei cantieri navali), è altrettanto importante osservare i punti di debolezza evidenziati e adottare strategie per il loro miglioramento.
35. Analizzando infatti il punteggio ottenuto per tutti i KPI considerati dalla classifica, riportati nella figura sottostante, emergono due **elementi di attenzione prioritari**:
- non è stato possibile ricostruire il posizionamento rispetto a molti KPI a causa dell’assenza di dati disponibili;
  - il posizionamento rispetto ad alcuni indicatori risulta ancora troppo arretrato per consentire al sistema dei porti liguri di competere alla pari con i più grandi *player* dell’Economia del Mare a livello europeo e mondiale.
36. La combinazione di questi due elementi risulta particolarmente critica per la categoria “*Maritime insurance & law*” dal momento che Genova si posiziona:
- **40<sup>esima</sup>** per numero di esperti legali;
  - **45<sup>esima</sup>** per **numero di avvocati** attivi nel settore marittimo;
  - **33<sup>esima</sup>** per **premi assicurativi riscossi**.

Inoltre, il **dato è mancante** per i successivi 5 KPI della categoria (su un totale di 8)

<i>Shipping</i>	<i>Maritime insurance and law</i>	Innovazione marittima	Porti e logistica	Attrattività
1. Dimensione della flotta gestita	1. Numero di esperti legali	1. Cantieri navali - CGT	1. Volume delle attività portuali	1. Facilità di fare impresa
2. Dimensione flotta posseduta	2. Numero di avvocati marittimi	2. Flotta classificata	2. Volume del cargo gestito	2. Trasparenza e corruzione
3. Valore della flotta posseduta	3. Premi assicurativi riscossi	3. Valore di mercato dei prodotti dei cantieri navali	3. Dimensione degli operatori portuali	3. Imprenditorialità
4. Numero di imprese dello <i>shipping</i> con HQ in città	4. Prestiti sindacati marittimi concessi	4. Numero brevetti delle compagnie marittime	4. Indice di qualità portuale	4. Onere delle procedure doganali
	5. <i>Shipping portfolio</i> delle 40 principali banche	5. Numero di istituti di formazione marittima		
	6. Numero di compagnie marittime quotate			
	7. Capitalizzazione delle compagnie marittime			
	8. IPO/Bond/ <i>Follow ons</i> - volume			

**Figura 26.** I 25 Key Performance Indicator presi in considerazione nell’ultimo ranking di Menon Economics.  
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Menon Economics, 2019

37. Sulla base del quadro delineato sarebbe interessante se la Task Force regionale sopra definita instaurasse una relazione strutturata con Menon Economics, al fine di comprendere strategie e modalità per lavorare sui punti di debolezza di Genova nella classifica e migliorarne il posizionamento. La Task Force potrebbe, inoltre, occuparsi del  **censimento di altre classifiche internazionali che hanno un impatto sull'attrattività del sistema dei porti liguri**.
38. Rientra, in questo ambito, la possibilità di **stabilire relazioni continuative con esperti di specifici comparti dell'Economia del Mare**, anche provenienti da alcuni Paesi esteri di riferimento, per approfondire le strategie messe in atto in alcuni casi *benchmark* e attivare *partnership* e scambio di *know-how* da cui la Regione possa trarre indicazioni circa politiche per rafforzare la competitività del proprio sistema portuale. A questo proposito, nella terza edizione dell'iniziativa The European House – Ambrosetti ha avviato un contatto tra l'Autorità portuale del Mar Ligure Occidentale e PortXL, il primo acceleratore di startup in ambito marittimo al mondo con sede a Rotterdam, tanto che Merijn Zondag, *Director* di PortXL, ha portato la propria testimonianza al Forum finale con un intervento focalizzato sul tema dell'Innovazione e della portualità, mettendo in evidenza alcune prospettive per l'evoluzione dei porti e degli scambi di merci. In quest'ottica, durante la quarta edizione dell'iniziativa "Liguria 2022" sono state avviate attività di ingaggio e dialogo con *stakeholder* rilevanti all'interno dell'Economia del Mare. In futuro, la piattaforma "Liguria 2022" potrà beneficiare del contributo di Erik Jakobsen, *Partner* di Menon Economics che è disponibile a fornire raccomandazioni per migliorare la competitività del sistema dei porti liguri nelle classifiche internazionali. Inoltre, come accaduto con PortXL, The European House – Ambrosetti è disponibile ad intercettare forme di collaborazione con altri operatori internazionali del settore, come theDOCK Innovation Hub, primo acceleratore di *startup* in ambito marittimo in Israele.

**B. Lanciare progetti di promozione dell'immagine e dei punti di forza del sistema portuale e marittimo ligure all'estero**

39. Se è fondamentale monitorare l'andamento degli indicatori di riferimento per comprendere punti di forza, debolezza e ambiti di miglioramento, è altresì cruciale, a partire da questi, costruire una **narrativa che valorizzi gli aspetti migliori**. Il posizionamento in una classifica di rilievo internazionale come quella di Menon Economics è senza dubbio un risultato utile alle attività di **promozione del sistema marittimo e portuale** della Regione, nell'ottica di accrescerne ulteriormente il prestigio e di attrarre risorse e investitori.
40. Al fine di supportare le politiche e le azioni per l'attrattività per la Liguria è oggi fondamentale sistematizzare – in un quadro organico, ad alto impatto comunicazionale e aggiornabile nel tempo – i punti di forza e le opportunità che la Liguria offre per le imprese e gli operatori dell'Economia del Mare. Nei prossimi mesi sarà pertanto utile valorizzare gli ambiti dell'Economia del Mare in cui la Liguria ottiene i migliori risultati (cantieristica e portualità come visto in precedenza). A tale proposito potrebbe essere utile mettere a sistema i risultati ottenuti attraverso un **booklet di attrattività per l'Economia del Mare** e/o un **documentario ad hoc** che metta in luce i fattori di attrattività del sistema

portuale ligure. L'attuale congiuntura economica, inoltre, potrebbe avvantaggiare gli scali portuali piccoli, rispetto a quelli di più grandi dimensioni.

41. L'analisi delle *best practice* internazionali evidenzia come i principali porti a livello mondiale siano impegnati anche nella definizione di una strategia promozionale all'estero, composta da numerose attività tra cui, l'**apertura di vere e proprie sedi di rappresentanza** preposte a:
  - rafforzare il posizionamento di un porto nei mercati esteri, far fronte alla concorrenza internazionale e incrementare i traffici sul proprio porto;
  - realizzare *partnership* con altre Autorità Portuali al fine di condividere conoscenze, esperienze e soluzioni;
  - monitorare la crescente domanda proveniente da aree in via di sviluppo.
42. Sono diverse le Autorità Portuali che mettono in atto strategie di promozione all'estero, tra cui si citano, a titolo d'esempio:
  - l'**Autorità Portuale di Amburgo**: ha stabilito una *partnership* con "Port of Hamburg Marketing" che è attiva in tutto il mondo con un totale di 12 sedi e svolge attività di *marketing* (ricerche di mercato, pubblicazioni, organizzazione di fiere e eventi, brevi programmi di formazione per delegazioni di esperti);
  - **Port of Amsterdam International**: realizza *partnership* con altre Autorità Portuali di tutto il mondo offrendo servizi e consulenze legati allo sviluppo e alla gestione di porti e terminal;
  - l'**Autorità Portuale di Anversa**: con 13 rappresentanti ufficiali internazionali, sviluppa *network* internazionali e offre competenze e *know-how* sullo sviluppo delle infrastrutture, la logistica e la gestione dei porti.
43. Al fine potenziare le relazioni con Autorità portuali estere, per la Liguria potrebbe essere utile avviare investire maggiormente nel processo di internazionalizzazione di alcuni grandi eventi che ogni anno vengono organizzati sul territorio regionale come il "Salone Nautico Internazionale" e la "Shipping Week". Parallelamente, si raccomanda la partecipazione di una delegazione delle autorità portuali liguri a fiere di settore eventi e conferenze, anche aperti al pubblico. A supporto della strategia di promozione all'estero si raccomanda inoltre il potenziamento della **strategia di comunicazione e visibilità sui social media**, sul modello delle principali Autorità Portuali europee (ad esempio Haven Rotterdam si distingue per la forte presenza sui *social network* registrando rispettivamente circa 80 mila *follower* tra LinkedIn, Twitter e Facebook).
44. In linea con l'intento di rafforzare i contatti con imprese e con esperti che possano fornire spunti e linee d'indirizzo focalizzate su ambiti specifici, si raccomanda una **maggiore esposizione e presenza su riviste di settore internazionali** come ad esempio Maritime Logistics Professional Magazine, Maritime Reporter & Engineering News, Marine Technology Reporter Magazine, ecc.

C. **Continuare ad investire in progetti di rigenerazione e valorizzazione del territorio con ricadute negli ambiti dell’Economia del Mare**

45. Come è approfondito nel Capitolo 7, in Liguria c’è una significativa presenza di aree e cespiti potenzialmente suscettibili di interventi di valorizzazione e rigenerazione, che possono agire da volano per il rafforzamento competitivo della struttura socio-economica del territorio, generando ricadute positive in termini di crescita.
46. A questo proposito, il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti ha avviato un’attività di **mappatura di interventi di rigenerazione del territorio**, su aree e/o edifici esistenti, con possibili ricadute in termini di valore aggiunto e occupazione per la Liguria. Anche alla luce delle stime effettuate circa l’entità di tali ricadute, si raccomanda di **rendere sistematica l’attività di mappatura delle aree potenzialmente suscettibili di valorizzazione** e di avviare un processo partecipato, con il coinvolgimento degli attori di riferimento, con l’obiettivo di **definire un piano di sviluppo territoriale** inerente l’intero territorio regionale, in grado di coniugare in modo efficiente ed efficace risorse, conoscenze e opportunità.
47. Rimandando i risultati dell’analisi di impatto al Capitolo successivo, di seguito si ritiene utile approfondire gli interventi di valorizzazione afferenti agli ambiti dell’Economia del Mare, già avviati dalle Istituzioni regionali, che coniugano **sostenibilità ambientale e attrattività sociale ed economica**.
48. Il progetto **Waterfront di Levante<sup>109</sup> a Genova** si fonda sulla valorizzazione delle **relazioni fra città e mare** e prevede la **realizzazione di un canale navigabile** destinato alla circolazione ed all’ormeggio per la nautica da diporto, disposto parallelamente alla costa, finalizzato a sviluppare ed armonizzare le funzioni urbane e industriali presenti nelle aree di Levante del porto di Genova. Le destinazioni d’uso previste per gli spazi in questione sono prevalentemente riservate ad attività del Terziario, cui segue una quota significativa con finalità ricettive e/o residenziali e infine una parte riservata ad attività commerciali.
49. Di altro genere è invece l’intervento di riqualificazione del **silos Hennebique**, un edificio originariamente destinato allo stoccaggio di granaglie in disuso dagli anni ’80. La collocazione strategica sul lungomare del Porto Antico, l’adiacenza dei terminal crociere e traghetti di Genova e la vicinanza alla stazione ferroviaria internazionale di Piazza Principe, lo rendono uno spazio ideale per la trasformazione in un **centro multiservizi, per le attività crocieristiche e turistiche e per ospitare eventi urbani e culturali**. In particolare, in linea con le esigenze della tipologia di aree in oggetto, gli interventi di rigenerazione mirano a migliorare gli *standard* di qualità della vita e sostenibilità degli spazi urbani e con finalità turistiche, prevedendo la realizzazione di un percorso pedonale pubblico affacciato sull’acqua e la riqualificazione/sistemazione delle aree di connessione pedonale e veicolare con il contesto.

---

<sup>109</sup> Il progetto “Waterfront di Levante”, così come il precedente “Blue print” è stato donato a Comune, Regione ed Autorità Portuale ed accettata dal Comune di Genova con DGC n.253 del 27 ottobre 2017.

## Gli interventi di riqualifica dell'Hennebique

Il silos di cereali Hennebique, inaugurato nel 1901, è considerato uno dei più straordinari edifici in cemento armato del ventesimo secolo: fu il primo edificio costruito in Italia utilizzando il brevetto del 1892 del calcestruzzo armato di Francois Hennebique. Originariamente destinato allo stoccaggio di granaglie, venne ampliato nel 1907 con l'aggiunta di 126 celle. Si tratta di una superficie di **8.250 mq**, suddivisa in 7 piani, per un volume complessivo di 220.000 metri cubi.



**Figura 27.** Localizzazione del Silos Hennebique. *Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su immagine da Book Hennebique, Genova Meravigliosa, rigenerare Genova, 2020.*

A gennaio 2018 è stato sottoscritto un accordo quadro tra l'Adsp, il Comune, la Regione, la Soprintendenza e il dipartimento di Architettura e Design dell'Università di Genova, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza dell'edificio e valutarne lo stato di conservazione. Per la preparazione del bando alla base della concessione (aggiudicata dall' Autorità portuale del Mar Ligure Occidentale) è stato rivisto l'accordo di programma e l'edificio è stato inserito nel "Programma straordinario di investimenti urgenti per la ripresa e lo sviluppo del porto e delle relative infrastrutture di accessibilità e per il collegamento intermodale dell'aeroporto Cristoforo Colombo con la città di Genova" adottato dal Commissario Straordinario con decreti n. 2 e n.27 del 2019.

*Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020*

50. In linea con la vocazione nautica della Provincia della Spezia, si segnala inoltre il "**Miglio blu**", un intervento di valorizzazione della tratta stradale, della lunghezza di circa un miglio, ricompresa tra la nuova Darsena di Fossamastra e il confine con il Comune di Lerici che verrà caratterizzata da una striscia di asfalto blu, pedonabile e ciclabile, visibile anche da *Google Earth*.
51. Questo intervento mira a identificare e rendere visibile, anche attraverso un logo *ad-hoc*, una specifica area come **distretto della nautica**, dalla costruzione di barche alla vendita di accessori, ai servizi di assistenza, rimessaggio, alle attività di refitting, all'accoglienza e al ristoro. In **poco più di un miglio marino**, nell'area del progetto, sono concentrate:
  - le **maggiori eccellenze della nautica mondiali**: 4 dei primi 5 cantieri italiani, di cui i primi tre occupano anche le prime 3 posizioni mondiali per produzione di *yacht* e *megayacht* (Azimut-Benetti, Ferretti Group, San Lorenzo);

- **enti di ricerca internazionali** (NATO con il Centre for Maritime Research and Experimentation e il Centro di Supporto e Sperimentazione Navale e il Centro di Supporto e Sperimentazione Navale della Marina Militare);
  - un **porto turistico** per diportisti (Porto Lotti).
52. Allo stesso tempo la presenza del Polo Universitario spezzino, grazie ai corsi altamente specialistici, potrà attivare **percorsi di innovazione e ricerca** per formare figure altamente professionalizzate con l'obiettivo di **potenziare le sinergie tra le imprese nautiche**, concentrate nel "Miglio Blu" ed il Polo Universitario.

#### Tra i nuovi investimenti: Il Miglio Blu per la Nautica

La tratta stradale acquisirà la connotazione del "Miglio Blu" anche attraverso l'ideazione di un logo specifico. L'ingresso di ogni cantiere sarà riprogettato secondo un *family feeling* capace di trasferire un'immagine d'insieme, che faccia percepire l'appartenenza al Miglio Blu. Sarà installato il display "miglio Blu" dove saranno proiettati video di navi in costruzione nei vari cantieri navali. Nell'area di Ruffino nascerà il *terminal* Miglio Blu pensato come luogo di attracco e partenza per un eventuale traghetto ad uso turistico. Sarà poi allestita un'area ristoro con bar, ristorante e una zona espositiva di fotografie che racconteranno al storia di questa porzione di costa e l'evoluzione della cantieristica navale.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

- D. **Semplificare progressivamente la gestione dei porti e delle attività connesse alla portualità**
53. Dall'attività di ascolto di *stakeholder* locali e di *benchmarking* internazionale è emerso come una **maggiore autonomia nella gestione burocratica e fiscale dei porti** consenta una più efficace capacità di imposizione delle tasse portuali e una più efficiente gestione della spesa per gli investimenti strategici dell'area portuale e delle infrastrutture a supporto. I singoli porti, inoltre, in caso di maggiore autonomia, possono risultare più efficaci nella programmazione delle strategie competitive, adattandole più velocemente alle situazioni di contesto del territorio.
54. A questo proposito, tra le iniziative che potrebbero generare sostanziali ricadute in termini di crescita e rafforzamento competitivo del territorio ligure, si segnala la costituzione della **Zona Logistica Semplificata**<sup>110</sup>. In generale l'istituzione delle Zone Logistiche Semplificate (ZLS) è diretta a favorire la creazione di **condizioni favorevoli allo sviluppo di nuovi investimenti** nelle aree portuali delle Regioni in cui non si applicano le disposizioni concernenti le Zone

<sup>110</sup> Le stime disponibili nel Piano Industriale per Confindustria Venezia Area Metropolitana di Venezia e Rovigo, riportano 385 ettari disponibili, ad oggi dismessi o abbandonati. Il loro inserimento in una ZLS potrebbe attivare in tre anni 2,4 miliardi di euro di investimenti e 26.600 posti di lavoro, tra diretti e indiretti.

Economiche Speciali (ZES), che possono essere istituite solo nelle regioni meno sviluppate e in transizione, così come individuate dalla normativa europea<sup>111</sup>.

55. Nel caso di Genova e dei porti liguri, poter gestire la propria fiscalità e godere dei vantaggi fiscali e semplificazione burocratiche riconosciute alle ZLS sarebbe un'opportunità per lo sviluppo del sistema portuale, del complessivo sistema logistico di riferimento e delle aree comunali funzionalmente connesse al porto, sulla base dei seguenti obiettivi strategici:
- qualificare la ZLS di Genova come nodo logistico internazionale;
  - favorire lo sviluppo dell'integrazione logistica e produttiva dei sistemi portuali e delle piattaforme logistiche regionali e interregionali aumentando le catene del valore delle aree interessate e lo sviluppo di sistemi e sottosistemi di impresa in una logica di filiera;
  - sostenere le imprese in grado di riqualificare gli ambiti di insediamento mediante valorizzazione del capitale umano e degli *asset* produttivi.
56. La proposta di attivazione della ZLS per le aree portuali e retroportuali di Genova è stata inserita in un quadro complesso ed organico di misure previste dalla L.2018/130 (legge "Genova") a favore del sistema logistico e portuale. L'art. 7 comma 1 prevede infatti che "Ai fini del superamento dell'emergenza conseguente all'evento<sup>112</sup> e per favorire la ripresa delle attività economiche colpite, ...sia istituita la Zona Logistica Semplificata – Porto e Retroporto di Genova comprendente i territori portuali e retroportuali del Comune di Genova, fino a includere i retroporti di Rivalta Scrivia, Arquata Scrivia, Novi San Bovo, Alessandria, Piacenza, Castellazzo Bormida, Ovada Belforte, Dinazzano, Milano Smistamento, Melzo e Vado Ligure". L'istituzione della ZLS ha comportato soprattutto nel 2019 una serie di agevolazioni:
- le procedure di semplificazione già previste in base alle disposizioni applicabili alle ZES (ad esempio accelerazione dei termini procedurali e adempimenti e procedimenti speciali);
  - misure a sostegno dell'intermodalità per tutte le imprese che beneficiano del Ferrobonus nazionale, con applicazione di tale contributo fino alla misura doppia per il periodo 15 agosto-31 dicembre 2018;
  - contributo di €4 per treno/chilometro a favore delle imprese utenti di servizi ferroviari e degli operatori di trasporto combinato (MTO); Il contributo è stato previsto per il servizio ferroviario da o verso i retroporti inclusi nella ZLS da novembre 2018 a dicembre 2019.
57. Come auspicato da The European House – Ambrosetti nella seconda fase dell'iniziativa<sup>113</sup>, l'istituzione della Zona Logistica Semplificata per l'area portuale

---

<sup>111</sup> In Italia sono regioni meno sviluppate (con PIL pro capite inferiore al 75% della media europea) le regioni Sicilia, Calabria, Basilicata, Puglia e Campania. Sono regioni in transizione (con PIL pro capite tra il 75% e il 90% della media europea) le regioni Sardegna, Abruzzo e Molise.

<sup>112</sup> Crollo del Ponte Morandi.

<sup>113</sup> Si rimanda al Capitolo 4 dell'edizione 2018 del Rapporto "Liguria 2022".

di Genova costituisce un importante risultato per il sistema portuale ligure. La costituzione della ZLS, in base alle linee di indirizzo presentate a ottobre 2019, rientrerà tra i documenti di pianificazione dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale in corso di elaborazione. Le tempistiche prevedono la redazione del Piano di Sviluppo strategico entro i primi mesi del 2020, la conseguente perimetrazione delle aree e l'analisi degli aspetti connessi all'accessibilità e alla viabilità. In fase di redazione di tali documenti, si raccomanda di **prevedere e garantire la piena operatività della ZLS** entro la fine del 2020 con l'obiettivo di aumentare la competitività del porto di Genova e, in generale, di tutti i porti liguri.



## CAPITOLO 7

### La Liguria e la valorizzazione del patrimonio del territorio

#### 7.1. I percorsi di rigenerazione territoriale come leva per accelerare la crescita

1. La capacità dei territori di essere attrattivi e competitivi è legata anche alla **sfida della rigenerazione urbana e territoriale**, necessaria alla creazione di elevati *standard* dal punto di vista della vivibilità, sostenibilità e abitabilità. Innescare e incentivare investimenti sulla riqualificazione del patrimonio del territorio deve essere una delle priorità a livello regionale, nazionale ed europeo. Tale elemento diventa di fondamentale importanza nello scenario attuale, in cui l’abitabilità dei territori – intesa come capacità di garantire elevanti *standard* di qualità – potrebbe consentire l’**attrazione di nuovi insediamenti di vita**.
2. L’emergenza Covid-19, ha fatto emergere le opportunità – per molte aree del nostro Paese – che deriverebbero dallo sviluppo del lavoro agile da remoto. In questo caso, infatti, potrebbe diventare più “conveniente” vivere fuori dai grandi centri urbani. Le condizioni affinché questo percorso possa essere avviato sono:
  - la presenza di servizi digitali avanzati, che garantiscano una buona connessione dati mobile o fissa;
  - una connettività infrastrutturale che consenta di potersi spostare liberamente;
  - una elevata qualità di servizi per i cittadini (ad esempio per famiglie con due genitori che lavorano e figli in età scolare e pre-scolare).
3. Seconda una analisi del Politecnico di Milano, prima del COVID-19, solo due milioni di persone accedevano a forme di **smart working**, ma oggi nel nostro Paese questo numero è già raddoppiato. Se stabilizzato e accompagnato da un cambio di passo del *management* delle aziende, lo *smart working* potrebbe garantire un **ripopolamento di aree del nostro Paese** che si stanno lentamente svuotando e/o potrebbe supportare una **maggiore attrattività di territori con una elevata qualità della vita**. Ciò significa che potrebbe non essere più necessario vivere a Milano, Torino o Roma, le grandi città del nostro Paese, privilegiando borghi o centri urbani di più piccole dimensioni.
4. A questo proposito, si sottolinea come il territorio ligure bene si presti a recepire e sfruttare al massimo le opportunità offerte dalla **possibilità di “delocalizzare” il lavoro** rispetto ai tradizionali centri di interesse. Si tratta di un territorio con evidenti ricchezze dal punto di vista paesaggistico, anche se con ampie porzioni di territorio caratterizzate da fenomeni di abbandono e carenze infrastrutturali. La capacità di cogliere le opportunità offerte dipenderà dalla risposta del territorio ligure ai nuovi *trend* della domanda residenziale in relazione alle esigenze del lavoro da remoto:
  - casa polifunzionale, di dimensioni più ampie e spazi modulabili;
  - presenza di spazi esterni, percepiti come sfogo dall’abitazione stessa;
  - ambienti sicuri dal punto di vista igienico-sanitario e *standard* di alto livello per finiture e impianti;

- servizi condominiali come *box locker*, palestre, sale polifunzionali;
- soluzioni abitative (*short stay* anziché alberghiere) che consentano di dedicare alcune ore della giornata a momenti di lavoro durante i periodi di villeggiatura.

Per la Liguria, quindi, il lavoro da remoto consente di rivalutare aree, ad oggi ancora mal collegate dal punto di vista logistico, che rappresentano tuttavia **amenities paesaggistiche e climatiche**. A livello embrionale, questi fenomeni si stanno già verificando.

A livello regionale, si assiste ad una maggiore richiesta, sia per *short stay* che per compravendite/locazioni tradizionali, di **abitazioni nella zona intermedia e collinare della Regione**, che sembravano destinate ad un progressivo abbandono. In questo senso, la percezione che possa verificarsi un nuovo isolamento ha portato a privilegiare *asset* immobiliari nei quali sia piacevole permanere, con una sensibile rivalutazione delle aree interne e di campagna. Parallelamente, ciò richiede l'offerta di servizi (in primis, connessioni internet con adeguata larghezza di banda) la cui domanda era, in periodo pre-COVID, limitata o completamente assente. La richiesta tecnici specializzati per l'attivazione di tali servizi potrebbe determinare **un'esigenza di formazione in loco con conseguenti ricadute occupazionali**.

A livello dei capoluoghi, si assiste ad una rivitalizzazione della vita di quartiere, con nuove socialità non più basate solo sul centro cittadino, ma sui diversi poli di aggregazione locale. A Genova, ad esempio, molta attenzione è posta sulla rigenerazione dei Quartieri di Ponente, Genova Sampierdarena e Val Polcevera. Anche le Riviere sono diventate appetibili come luogo di *smart-working*, non solo attraverso il ricorso a seconde case, da parte di cittadini residenti in altre Regioni (lombardi e piemontesi, in primis). Ciò comporta, oltre alla necessità di efficienti connessioni internet, l'opportunità di prevedere, negli spazi comuni degli edifici, postazioni di *coworking* e aree di *coliving*.

Questa nuova domanda potrebbe consentire lo sfruttamento di immobili localizzati in posizioni non centrali e non panoramiche, in genere caratterizzati da un mercato immobiliare poco vivace. Inoltre, potrebbe favorire un utilizzo più efficiente degli immobili, dedicando ad esempi gli spazi collocati a piano terra ad esercizi commerciali e di vicinato come aree di *coworking* "condominiali", asili o altre forme di supporto alle famiglie, palestre, ecc.

Un importante catalizzatore per la valorizzazione dei territori e dei mercati potrebbe essere rappresentato dall'innalzamento delle detrazioni dell'Ecobonus e del Sismabonus al 110% a partire dal primo luglio 2020, previsto nel DL Rilancio, che potrebbe determinare un aumento della richiesta di immobili da ristrutturare.

5. Tuttavia, tale percorso – che in un certo senso richiama ad una nuova forma di **turismo lavorativo** – necessita di essere accompagnato anche da un piano di riqualificazione ambientale e digitale di aree territoriali dismesse. Questa **tendenza alla riprogettazione – soprattutto in chiave sostenibile – di aree territoriali dismesse o sotto-utilizzate**, è ormai parte integrante della strategia dei più attrattivi poli urbani europei, come dimostrato da diversi progetti in corso di realizzazione ad Amsterdam, Parigi, Milano.

### Alcuni progetti iconici di valorizzazione del territorio a livello europeo

#### Westerpark West - Amsterdam

Per rispondere alla crescente domanda di alloggi ad Amsterdam, il progetto Westerpark West prevede la trasformazione dell'ex complesso di uffici ING in una nuova zona residenziale immersa nel verde. Sviluppato su una superficie di 70.000 mq, Westerpark West comprende dodici edifici, pari a circa 750 abitazioni di diversa tipologia, dimensioni e prezzo. Il progetto prevede anche lo sviluppo di un **piano energetico innovativo** che combina il teleriscaldamento con l'accumulo di energia termica stagionale.

#### Mkno e Odyssee Pleeyel - Parigi

"Reinventing Cities", una competizione globale per progetti urbani innovativi, a basse emissioni e resilienti promossa da C40 – il **network** delle metropoli che si battono contro il cambiamento climatico – ha premiato Mkno e Odyssee Pleeyel, due progetti per la capitale francese che prevedono **interventi di rigenerazione di aree industriali dismesse**. In particolare:

- Mkno prevede la realizzazione di un nuovo quartiere di 50.000 mq con materiali riciclati, alimentato per il 50% da energia rinnovabile e destinato ad alloggi per studenti e anziani (circa 170), residenze (155 alloggi), uffici e negozi. Il progetto affronta diverse sfide urbane e ambientali tra cui la connessione con i due corsi d'acqua del Canal de L'Ourcq, nella zona nord ovest di Parigi, non distante da La Villette, il parco tecnologico e scientifico della capitale francese;
- Odyssee Pleeyel è un esempio di trasformazione di un sito industriale, in passato utilizzato per lo smontaggio degli avvolgimenti dei trasformatori elettrici. Si trova nel quartiere Pleeyel a Sant-Denis vicino a Parigi e costituisce un esempio di rigenerazione urbana che riguarda insediamenti umani a emissioni zero di CO<sub>2</sub>, grazie a celle solari fotovoltaiche e termiche ibride. L'edificio si sviluppa su una superficie di 1.400 metri quadrati e 24 metri di altezza (sette i piani previsti).

#### Co-Inventing Doria - Milano

Il progetto Co-Inventing Doria di Milano è uno dei quattro progetti vincitori del bando internazionale "Reinventing Cities" lanciato nel 2017 dal Comune di Milano insieme a C40 per **trasformare siti inutilizzati o in stato di degrado in spazi di rigenerazione ambientale e urbana**. In viale Doria sarà costruito un ostello innovativo che ospiterà anche funzioni pubbliche. La capienza dei posti letto è di circa 280 stanze. Il contenimento del fabbisogno di energia termica dell'edificio si basa sulla progettazione dei componenti d'involucro mediante un Breathing Wall o muro che respira, per risparmiare energia e conferire il giusto comfort termo-igrometrico sia in inverno che in estate.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

6. **L'individuazione delle ricadute socio-economiche** è un fattore determinante per orientare i processi decisionali e impostare in modo corretto l'analisi costi-benefici sottesa a qualunque operazione di valorizzazione territoriale. I processi di trasformazione e riqualificazione di aree, infatti, impattano sulla conformazione e sulla funzionalità degli insediamenti, dando origine ad esternalità positive e negative, con ricadute sulla qualità del sistema urbano in termini ambientali, sociali ed economici di cui è fondamentale tenere conto.
7. Come è approfondito nel proseguo di questo Capitolo, in Liguria c'è una **significativa presenza di aree e cespiti potenzialmente suscettibili di interventi di valorizzazione e rigenerazione**, che possono agire da volano per il rafforzamento competitivo della struttura socio-economica del territorio, generando ricadute positive in termini di crescita. La corretta pianificazione e realizzazione di interventi di valorizzazione territoriale necessita, tuttavia, della compresenza di una pluralità di fattori:

- la **conoscenza del patrimonio** da valorizzare, comprensivo di una approfondita *due diligence* documentale;
  - un **sistema infrastrutturale efficiente**, sia dal lato delle infrastrutture fisiche che tecnologiche (si vedano anche Capitoli 4 e 7);
  - un **quadro normativo di riferimento certo**, che riduca il rischio legato ai tempi di realizzazione, unitamente a procedure che garantiscano la trasparenza e la concorrenzialità nella valorizzazione e dismissione del patrimonio pubblico e privato;
  - l'adozione di strumenti urbanistici coordinati, con la previsione di funzioni che consentano l'**utilizzo sostenibile dell'asset patrimoniale** (per l'ambiente e per le collettività insediate), ma anche la produzione di reddito per la remunerazione dei fattori produttivi impiegati nella valorizzazione del bene;
  - il coinvolgimento di una **pluralità di operatori** (es. Enti Territoriali, Autorità di Sistema, Agenzia del Demanio, Associazioni di Categoria, A.R.T.E.<sup>114</sup>, privati e cittadini);
  - adeguate **risorse economiche, finanziarie e umane**, sia pubbliche che private;
  - un **piano di marketing territoriale** inerente l'intero territorio, in grado di coniugare in modo efficiente ed efficace risorse, conoscenze e opportunità.
8. Sulla base della crescente attenzione che le Istituzioni e i cittadini pongono alla riqualificazione territoriale, l'obiettivo di questo Capitolo è calcolare le **potenzialità che derivano dalla valorizzazione del patrimonio del territorio ligure**, in termini di ricadute su PIL, valore aggiunto e occupazione. Il primo passo di questa analisi di impatto, riguarda la mappatura e ricostruzione della **base dati e dei principali interventi** di rigenerazione urbana e valorizzazione territoriale da considerare nell'analisi, come di seguito descritto.
9. Il punto di partenza dell'analisi riguarda il **perimetro da considerare** per il calcolo degli impatti. Con "patrimonio territoriale" non si intende soltanto quello detenuto, a qualunque titolo, dalle pubbliche amministrazioni, che rappresenta solo il 2,6% del totale territorio regionale. L'analisi proposta in questo Capitolo prende in considerazione **gran parte dei cespiti e delle aree di proprietà pubblica e privata suscettibili di valorizzazione**, perché dismessi, sottoutilizzati o passibili – per le mutate disposizioni degli strumenti urbanistici vigenti – di azioni di valorizzazione.
10. In Liguria il solo *stock* immobiliare è pari a 2.294.513 cespiti, corrispondenti a 140 milioni di metri quadrati (mq) e 30 milioni di metri cubi, pari a circa il **3% del totale italiano**<sup>115</sup>. La quota prevalente di questo patrimonio (51,2%) è di tipo

---

<sup>114</sup> Azienda Regionale Territoriale per l'Edilizia.

<sup>115</sup> Con riferimento al patrimonio immobiliare in Italia si registrano 75,5 milioni di immobili o loro porzioni, di cui oltre 65 milioni censiti nelle categorie catastali in grado di generare rendita.

residenziale ed è pari a 1.175.000 cespiti per un valore pari a 274 miliardi di Euro<sup>116</sup>. La quota di **patrimonio residenziale detenuto dalle famiglie rappresenta più del 92%**. L'81% di questo è costituito da unità residenziali utilizzate come abitazione principale o seconde case e l'11% da unità detenute dalle famiglie prevalentemente a scopo di investimento e di attività di locazione.

11. La più recente indagine disponibile<sup>117</sup> indica un'**incidenza di case non occupate pari al 30,9%** (contro il 22,5% a livello nazionale) anche se si stima che il 61,4% di queste venga utilizzato per vacanza (seconde case)<sup>118</sup>. Risultano, quindi, quasi 190.000 unità ad uso residenziale non destinate ad abitazione o seconda casa.
12. Nella **quota di patrimonio immobiliare a destinazione non residenziale** – pari a 369.871 cespiti (il 48,8% del totale per un valore pari a 87 miliardi di Euro) – rientrano uffici, negozi, laboratori, depositi, uffici pubblici, istituti di credito, edifici commerciali, alberghi, strutture produttive. Tale patrimonio è detenuto per circa il 55% da società non finanziarie, per circa il 30% da famiglie produttrici e per l'11% da Amministrazioni Pubbliche.



(\*) ISP: Istituzioni sociali private senza scopo di lucro al servizio delle famiglie

Figura 28. Percentuale di valore del patrimonio (residenziale e non residenziale) per Ente detentore. Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2020

13. In Liguria il rapporto tra il valore stimato del patrimonio immobiliare pubblico e privato (comprensivo della componente residenziale e non residenziale) e la popolazione è **quasi il doppio rispetto alla media Italia** (233.000 Euro/residente rispetto a 132.000 Euro/residente) e più che doppio se si considera il valore per chilometri quadrati (kmq): quasi **67 milioni/kmq** per la Liguria contro i quasi 26 milioni/kmq dell'Italia.
14. Con riferimento al **patrimonio di proprietà pubblica**, a livello nazionale, il valore stimato del patrimonio pubblico è pari a 284 miliardi di Euro<sup>119</sup>. La quota

<sup>116</sup> Tale valore rappresenta il 4,5% del totale nazionale. Fonte: "Gli immobili in Italia, 2019", MEF, Agenzia delle Entrate.

<sup>117</sup> Fonte: "Solo Affitti", agosto 2016.

<sup>118</sup> Le percentuali sono nettamente diverse per i Comuni lungo la costa, i capoluoghi e l'entroterra.

<sup>119</sup> Il Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze censisce con la collaborazione delle Pubbliche Amministrazioni locali i dati sui beni immobili (fabbricati e terreni) pubblici (natura del bene, localizzazione, dati catastali, proprietà, utilizzo, valore di mercato, ipoteche, ecc. L'ultimo rilascio delle informazioni censite, al 31 dicembre 2016, ha consentito la geo-localizzazione delle unità e l'associazione alle

prevalente (circa il 77% del totale), è riconducibile a beni utilizzati direttamente dalle Pubbliche Amministrazioni e, in quanto tali, non disponibili nel breve-medio periodo per progetti di valorizzazione.

15. La restante parte è rappresentata da beni potenzialmente suscettibili di interventi di valorizzazione<sup>120</sup>. In Liguria si stimano<sup>121</sup> circa 2,5 milioni di beni dichiarati tra fabbricati e terreni, per un valore pari a **9,49 miliardi di Euro**. Rapportando tale stima all'estensione territoriale si ottiene un valore del patrimonio pubblico quasi doppio rispetto all'Italia (920.000 Euro/Kmq) e pari a 1.752.275 Euro. La Liguria si posiziona dunque al **terzo posto in Italia per stima del valore del patrimonio pubblico**, a pochissima distanza dal Lazio ed è tra le quattro Regioni (insieme a Lombardia, Lazio e Veneto) con un valore stimato del superiore a 1,4 milioni/kmq.

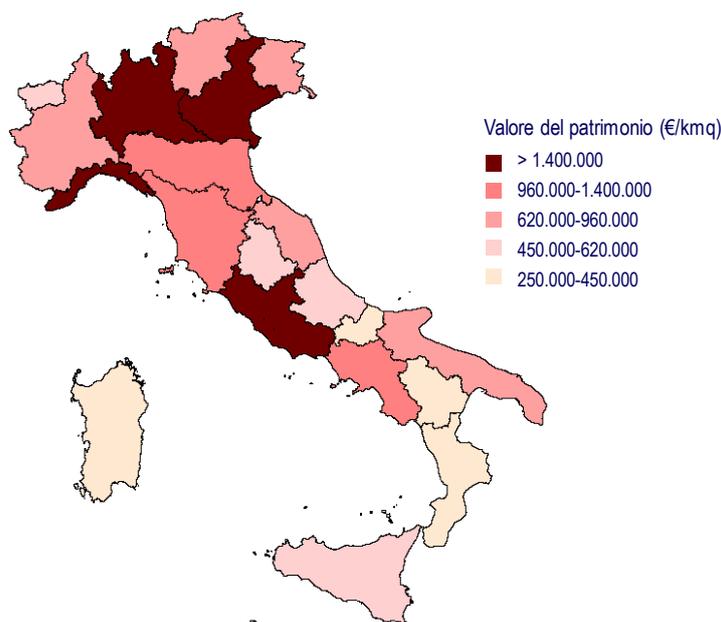


Figura 29. Stima del valore del patrimonio pubblico per Regione (€/kmq). Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su fonte MEF, 2020

## 7.2. L'analisi del patrimonio ligure: le fonti utilizzate e il *database* "Liguria 2022"

zone OMI (aree omogenee di mercato), definite annualmente dall'Osservatorio del mercato immobiliare dell'Agenzia delle Entrate.

<sup>120</sup> Una parte di tali beni (pari a circa 4,8 milioni di metri quadri), presentano caratteristiche tali da non essere di interesse per il mercato e hanno pertanto un valore di rigenerazione nullo.

<sup>121</sup> Il MEF ha prodotto un modello di stima del patrimonio immobiliare pubblico "*Patrimonio della PA. Modello di stima del valore del patrimonio immobiliare pubblico*" dati 2015. L'approccio adottato, di tipo statistico-matematico per la stima su larga scala (detta di "*mass appraisal*"), consente di ottenere una stima complessiva del valore patrimoniale degli *asset* immobiliari pubblici oppure di loro sottoinsiemi. Metodologia e risultati sono stati elaborati di concerto con SOGEI e sono stati oggetto di confronto e condivisione con Agenzia delle Entrate, ISTAT, Agenzia del Demanio e SIDIEF. I valori di stima sono stati aggiornati con i dati di consistenza del patrimonio rilasciati nel 2019, in modo proporzionale.

16. Come già sottolineato, oggetto di questa analisi è il **patrimonio potenzialmente suscettibile di interventi di riqualificazione**. A livello regionale non esistono dati statistici completi inerenti tale categoria. Pertanto è stato necessario ricostruire un'unica base dati partendo dalle informazioni disponibili tramite svariate fonti, anche grazie al contributo di Regione Liguria che, da alcuni anni, ha avviato processi virtuosi di censimento e valorizzazione del patrimonio.
17. Le principali fonti per la ricostruzione del patrimonio del territorio utilizzate sono:
- **Piattaforma VIP:** nel 2017 Regione Liguria e Agenzia del Demanio hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa per l'individuazione di proposte per la valorizzazione di immobili di proprietà pubblica, non più strumentali alle attività (ville, fortificazioni, monasteri, castelli, ex scuole, ex ospedali, ecc.). Le destinazioni di tali beni possono avere svariata natura: turistico-ricettive, produttivo-logistiche, commerciali o residenziali. Complessivamente, a dicembre 2018, la piattaforma censiva 99 cespiti di proprietà pubblica, pari ad una superficie fondiaria di 1.686.661 mq sul territorio delle quattro Province liguri;
  - **Opportunity Liguria:** si tratta di una piattaforma di *marketing* territoriale<sup>122</sup> liberamente consultabile in cui – a partire dalla fine del 2019 – sono messe a disposizione mappe catastali, planimetrie delle aree disponibili e previsioni urbanistiche, con l'obiettivo di attrarre investitori in modo rapido. In quest'ultima risultano inseriti 66 cespiti immobiliari, pari ad una superficie di quasi 1 milione di mq (alcuni dei quali già presenti nella Piattaforma VIP), di proprietà pubblica o privata;
  - **interviste** con gli Uffici preposti di Regione Liguria e delle Province, organizzazioni datoriali, FILSE, Associazioni di Costruttori e Associazioni Confindustriali dei singoli territori;
  - **analisi dei principali documenti** rilasciati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dal sito Agenzia del Demanio e da Open Demanio;
  - altre fonti documentali come il “*Piano strategico di valorizzazione di un portafoglio di immobili di civica proprietà*” redatto per il Comune di Genova da Consorzio CAIRE, il *database* ARTE Genova, ARTE Imperia, ARTE Savona, ARTE La Spezia, il sito Genova 2050.
18. A seguito dell'attività di ricognizione del patrimonio, è stato ricostruito un **database proprietario**<sup>123</sup>. La sfida innovativa sottesa alla costruzione di questo *database* è la riconduzione dei possibili interventi di valorizzazione a destinazioni

---

<sup>122</sup> Realizzata da Liguria Digitale con la collaborazione di Regione Liguria, Comune di Genova, FILSE S.p.A., Liguria Patrimonio, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, Sviluppo Genova, Confindustria Genova, Comune della Spezia, Città Metropolitana di Genova, Provincia di Savona, Università di Genova, ARTE Genova.

<sup>123</sup> Tutti i cespiti sono stati mappati su ortofotocarta in ambiente GIS avvalendosi del software Qgis (?). Per ogni tipologia (si veda il proseguo) è stato predisposto un *layer* informativo di tipo vettoriale. Ad ogni *layer* informativo è stato associato un *database* relazionale contenente i dati di consistenza utilizzati per le analisi territoriali e le successive simulazioni.

d'uso collegate ai **macro-trend che impattano il sistema socio economico ligure**, come di seguito descritto:

- il **rilancio delle attività economiche**, ma anche l'affermazione di nuovi modelli lavorativi e professioni, che stimolano la nascita di insediamenti produttivi e luoghi di lavoro inediti (ad esempio spazi di *co-working*, incubatori per *start-up*, *city market*, *high street retail*, ecc.);
- le **evoluzioni in corso nel settore del turismo**, che inducono ad un ripensamento strategico del sistema di offerta, anche attraverso la creazione di strumenti e forme di ricettività diversificati (alloggi *short stay*, affermazione di un turismo tematico ed etico legato alle vocazioni territoriali, ecc.);
- le tendenze della **demografia** (che vedono un progressivo processo di invecchiamento della popolazione), che impongono la necessità di strutturare un'offerta di servizi e spazi dedicati a specifiche categorie di persone, in un'ottica di integrazione e rigenerazione urbana (*senior housing*, *home caring*, *co-living* e alloggi di edilizia residenziale sociale, ecc.).

Tali *trend* costituiscono un *driver* di cambiamento, in quanto incidono sulle esigenze socio-economiche della Regione e possono influenzare la tipologia di interventi da realizzare e, dunque, la **destinazione d'uso finale** di aree inutilizzate del patrimonio. In particolare, sulla base della destinazione d'uso finale, gli interventi possono essere classificati in tre categorie: **Aree a caratterizzante vocazione produttiva**, **Aree a vocazione turistica** e **Interventi di rigenerazione urbana**.

19. Complessivamente risultano mappati quasi **9 milioni di mq di aree** interessate da interventi di rigenerazione urbana e territoriale, per un totale di **50 interventi**, così suddivisi:
- circa 3,5 milioni di mq, corrispondenti a **26 aree industriali**, a caratterizzante vocazione produttiva (anche se non esclusiva);
  - circa 5 milioni di mq, corrispondenti a **15 interventi di rigenerazione urbana e territoriale**, di ampia estensione territoriale, suscettibili di determinanti impatti urbanistici e territoriali;
  - **9 aree a caratterizzante vocazione turistico ricreativa**, con particolare riferimento alle attività *outdoor*. Esse sono state selezionate in un'ottica di valorizzazione della componente non balneare, spesso sottostimata. Si segnala che non è stata riportata l'estensione territoriale di tali interventi poiché le aree a vocazione turistica, per natura, coinvolgono il territorio in modo molto esteso e non risulterebbero comparabili con l'estensione degli altri interventi.

A queste aree si aggiungono **107 cespiti**, per un totale di oltre **400.000 mq**, estremamente eterogenei per tipologia di destinazione d'uso finale e pertanto non classificabili nelle precedenti categorie.

Provincia	N. Aree*	Superficie (mq.)**	Quota di aree per categoria (%)
Genova	16	3.611.600	43,8% vocazione produttiva; 43,8% rigenerazione urbana; 12,4% vocazione turistica
Imperia	3	250.000	33,3% vocazione produttiva; 33,3% rigenerazione urbana; 33,3% vocazione turistica
La Spezia	16	2.531.239	62,5% vocazione produttiva; 25,0% rigenerazione urbana; 21,5% vocazione turistica
Savona	14	1.973.371	57,2% vocazione produttiva; 21,4% rigenerazione urbana; 21,4% vocazione turistica

(\*) Il numero di aree somma a 49 poichè l'area dell'Alta Via dei Monti Liguri interessa tutto il territorio regionale;

(\*\*) Nell'ammontare della superficie in mq non sono considerate La Green Line di Imperia e il Miglio Blu della Spezia poichè misurate in metri lineari.

Figura 30. Mappatura delle aree presenti nel database, estensione (mq) e categoria per Provincia. Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

### Le aree a caratterizzante vocazione produttiva

20. Questa categoria si compone prevalentemente di aree originariamente dedicate ad attività industriali ed ora non più utilizzate: come anticipato **si tratta di circa 3,5 milioni di mq**, per un totale di **26 aree**.



Figura 31. Aree a caratterizzante vocazione produttiva sul territorio ligure. Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

21. Rientra nella mappatura dei siti a caratterizzazione produttiva, l'**area di crisi industriale complessa** che è stata dichiarata per il territorio di 21 Comuni nella Provincia di Savona.

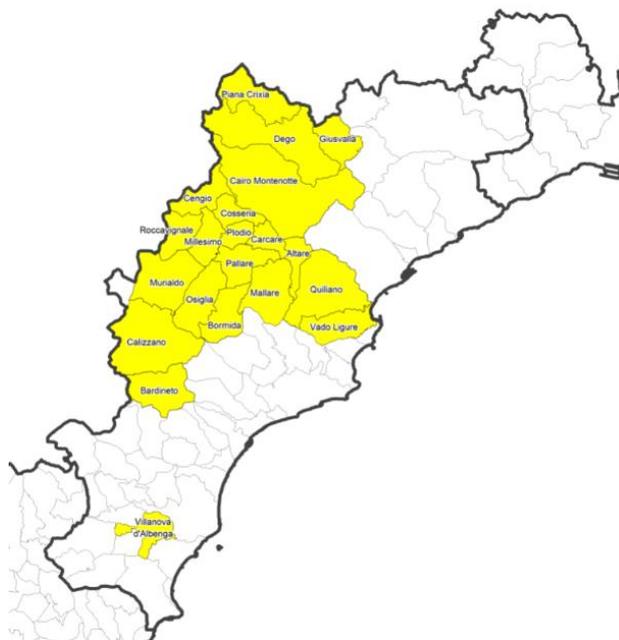


Figura 32. Provincia di Savona. Area di crisi industriale complessa. Comuni coinvolti. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati INVITALIA, 2020

22. Il Progetto di riconversione e riqualificazione industriale (PRRI), definito dal Gruppo di Coordinamento e Controllo<sup>124</sup> per l'area di crisi industriale complessa di Savona, prevede l'impegno di risorse pubbliche per complessivi **40,7 milioni di Euro**<sup>125</sup>. Il Progetto è composto da incentivi per gli investimenti, politiche del lavoro, mappatura delle aree produttive disponibili, infrastrutture, *networking* con il sistema del credito, servizi di informazione.
23. Su iniziativa della Regione Liguria, della Provincia di Savona e delle Amministrazioni Comunali dell'area di crisi è stata effettuata una ricognizione non solo delle aree produttive pubbliche, ma anche di quelle di proprietà privata. Sono pervenute alla Provincia, da parte dei proprietari, 38 segnalazioni<sup>126</sup> di aree e immobili industriali disponibili per nuove opportunità localizzative, per un totale di ulteriori **1.600.000 mq di superficie**. Si tratta delle aree con i **maggiori effetti in termini di generazione di nuova occupazione**, anche se non sono residuali gli interventi volti a riconsegnare spazi dismessi alle funzioni urbane. Intervenire su questi spazi significa pertanto rilanciare un'intera area e dare nuovo valore al territorio.

<sup>124</sup> Istituito con DM l'8 febbraio 2017 ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto ministeriale 31 gennaio 2013.

<sup>125</sup> Approvato con Accordo di Programma del 30 marzo 2018 siglato da: Ministero dello Sviluppo Economico, Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro, Ministero delle Infrastrutture, Regione Liguria, Provincia di Savona e Autorità di Sistema portuale del Mar Ligure Occidentale. 20 milioni sono stanziati dal MISE (L. 181/1989, che promuove programmi di investimento (newco e ampliamenti), di importo uguale o superiore a 1,5 mln €) e 20,7 da Regione Liguria, nell'ambito delle misure POR FESR.

<sup>126</sup> INVITALIA, Rilancio Savona "Area di crisi complessa di Savona. Dettaglio domande trasmesse", 1 ottobre 2018 ed aggiornamento al 2019.

24. Tra gli interventi riconducibili alla categoria degli insediamenti produttivi, si segnala inoltre l'istituzione della **Zona Logistica Semplificata (ZLS)** nel 2018 per le aree del Porto e Retroporto di Genova (si veda anche il Capitolo 6). Si tratta di un intervento diretto a favorire la creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo di nuovi investimenti nelle aree portuali della Regione con l'obiettivo di:
- qualificare Genova come nodo logistico internazionale;
  - favorire lo sviluppo dell'integrazione logistica e produttiva dei sistemi portuali e delle piattaforme logistiche regionali e interregionali;
  - sostenere le imprese in grado di riqualificare gli ambiti di insediamento mediante valorizzazione del capitale umano e degli *asset* produttivi.

La costituzione della ZLS rappresenta un'opportunità per lo sviluppo del sistema portuale ligure con ricadute economico occupazionali rilevanti. Si rimanda al Capitolo 7 per maggiori dettagli sull'intervento e al paragrafo 7.3 per la valutazione degli impatti.

25. Correlata e sinergica all'istituzione della ZLS è la **Green Line di Genova**<sup>127</sup>, un progetto di valorizzazione delle attività produttive della Valpolcevera tramite la creazione di una "Green Line" lungo tutta la vallata dove il verde e la compatibilità ambientale diventano il legante e la cerniera delle sponde opposte, caratterizzate da attività anche diverse tra loro.

#### Green Line di Genova

Il progetto nasce a seguito dell'istituzione di una specifica Zona Logistica Semplificata (ZLS) per il porto e retro-porto di Genova nel 2018. Si tratta di una strategia di valorizzazione territoriale che dalle aree portuali e lungo la Valpolcevera preveda la nascita di una "Green Line", dove il **verde e la compatibilità ambientale diventano il legante e la cerniera di attività** anche diverse tra loro.

Se da una parte il Polcevera e la sua vallata sono, già oggi, la naturale prosecuzione dell'assetto infrastrutturale portuale e il principale asse di collegamento con il Nord Italia ed il resto d'Europa, dall'altra rappresenta anche il **principale bacino di aree produttive dismesse o comunque sottoutilizzate** (circa 2,5 milioni di mq) che può essere messo in gioco per le future trasformazioni di cui il porto e la città hanno urgente bisogno. Il tutto con il fine ultimo di far convivere efficacemente gli ambiti esistenti maggiormente produttivi (sponda destra del torrente) con quelli prettamente urbani e commerciali (sponda sinistra).

In questo modo non solo **vengono rigenerati compiutamente i "vuoti urbani"** creatisi negli anni sulle aree, ma vengono altresì **ricucite con efficaci collegamenti urbani le due sponde del fiume**, vittime nel recente passato di processi di sviluppo indipendenti e non sinergici tra di loro

*Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti Spediporto, Studio Sibilla 2020*

## Le aree di rigenerazione urbana e territoriale

26. La previsione nel *database* di **una sezione dedicata alle aree di rigenerazione urbana** è motivata, anzitutto, dalla normativa contenuta nella L.R. 29 novembre 2018, n. 23 "*Disposizioni per la rigenerazione urbana ed il recupero del territorio agricolo*", con cui Regione individua la rigenerazione

---

<sup>127</sup> Non è inserita la consistenza della Green Line nella mappatura, in quanto essa ricomprenderebbe, ampliandole, la totalità delle zone già considerate per il Ponente genovese.

urbana quale “*alternativa strategica al consumo di nuovo suolo*” e detta disposizioni per favorire la rigenerazione di ambiti urbani in condizioni di degrado urbanistico ed edilizio”.

27. In questa sezione trovano spazio le iniziative ammesse a finanziamento nell’ambito del “**Programma straordinario per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie**”<sup>128</sup>, alcuni interventi relativi all’integrazione Porto-Città di Genova, compresi nel “Programma straordinario di interventi urgenti per la ripresa e lo sviluppo del Porto e delle relative infrastrutture di accessibilità e per il collegamento intermodale dell’Aeroporto Cristoforo Colombo con la città di Genova”<sup>129</sup>, gli ambiti strategici di rilievo regionale previsti nella L.R. 27 dicembre 2016, n. 34, oltre a progetti di iniziativa privata.
28. Si tratta, complessivamente, di **15 interventi di rigenerazione**, per un totale di circa **5 milioni di mq** suscettibili di determinanti impatti in termini di “qualità urbana”: dalla loro riqualificazione, si otterranno importanti effetti non soltanto legati all’abitare, ma anche **alla migliore dotazione urbana in termini di accessibilità, mobilità, servizi e disponibilità di verde urbano**.



Figura 33. Mappatura delle Aree di rigenerazione urbana. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati INVITALIA, 2020

29. Rientra nella mappatura delle aree di rigenerazione urbana il progetto **Waterfront di Levante** per la valorizzazione delle relazioni fra città e mare, attraverso la realizzazione di un canale navigabile destinato alla circolazione e all’ormeggio per la nautica da diporto, disposto parallelamente alla costa. Si cita inoltre la riqualificazione dell’**Hennebique**, un antico silos di cereali, che il piano progettuale propone di trasformare in un centro multiservizi, per le attività crocieristiche e turistiche e per ospitare eventi urbani e culturali. Nella Provincia della Spezia, il **Miglio Blu** si configura come un nuovo distretto produttivo

<sup>128</sup> DPCM 25 maggio 2016.

<sup>129</sup> Allegato al Decreto del Commissario Straordinario n. 2 del 15 gennaio 2019.

dedicato alla nautica, valorizzando un tratto stradale dove attualmente già si concentrano le maggiori eccellenze della nautica (si veda il Capitolo 6).

30. All'interno della categoria rientra anche il progetto **Restart Begato**, il cui approfondimento è contenuto nel Capitolo 4, relativo alla rigenerazione del Quartiere Diamante, grazie all'abbattimento delle Dighe, previa rilocalizzazione degli abitanti e realizzazione di edifici di edilizia innovativa a basso consumo energetico.
31. Infine, tra le aree di rigenerazione territoriale rientra il **Masterplan dell'Isola Palmaria** per promuovere il patrimonio socio-culturale del territorio, la **Green Line** di Imperia per la conversione in pista ciclopedonale della tratta ferroviaria dismessa e la riqualificazione dei quartieri attraversati e la riqualificazione del **quartiere periferico del fronte mare della città di Savona** con particolare riferimento alla realizzazione di un "hotel museo" a partire dal recupero dell'accessibilità al pubblico del parco e della villa Zanelli, un gioiello *liberty* realizzato nel 1907.

### Il Masterplan dell'Isola Palmaria

L'Isola Palmaria ha una superficie di 1,64 kmq ed è abitata da 30 residenti fissi. Dal 1997 insieme alle altre isole del Tino e del Tinetto, a Porto Venere e alle Cinque Terre, è stata inserita tra i Patrimoni dell'umanità dell'UNESCO. Il 14 marzo 2016 l'Agenzia del Demanio ha sottoscritto un Protocollo di intesa con il Ministero della Difesa - Marina Militare, la Regione Liguria e il Comune di Portovenere per la valorizzazione di numerosi beni immobili, tra fabbricati e terreni, situati nell'Isola.

La presenza di una cava di portoro, o marmo di Porto Venere, non più in attività, ha generato in questa zona un vero e proprio anfiteatro naturale, che potrà essere utilizzato per manifestazioni culturali in un contesto unico al mondo, fruibile grazie anche alla possibilità di un approdo nelle vicinanze. Nell'ottica di un totale coinvolgimento del territorio dell'Isola è prevista anche la realizzazione di un impianto di risalita a monorotaia, a basso impatto paesaggistico e ambientale.

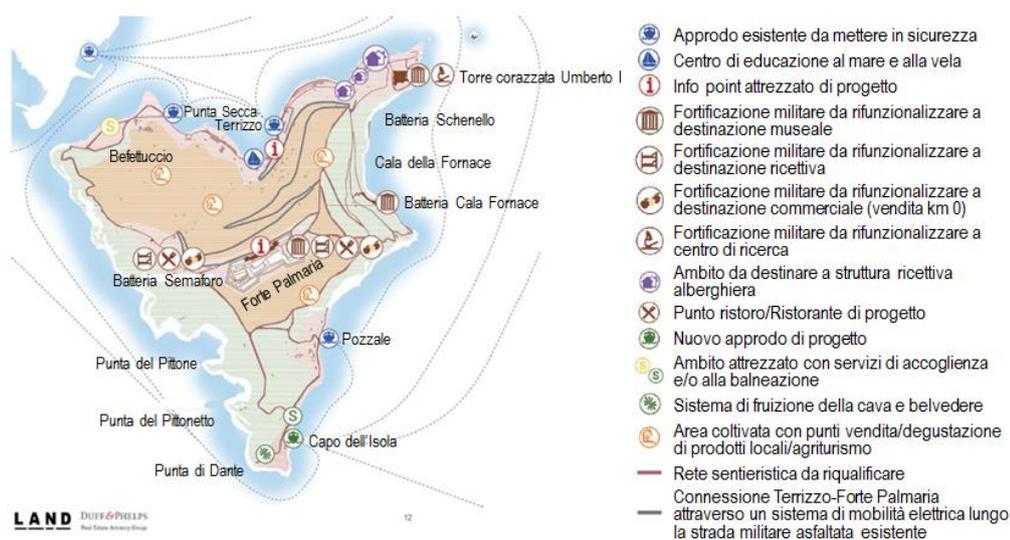


Figura 34. Mappa dell'Isola Palmaria. Fonte: Land Italia Reag, 2020

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Land Italia Reag e altre fonti, 2020

## Le aree a caratterizzante vocazione turistica

32. Il gruppo di aree in oggetto si caratterizza per l'obiettivo di **valorizzare forme alternative di turismo** rispetto a quello balneare, mediante la destagionalizzazione e la diversificazione dei flussi. In particolare, questa categoria di opere punta a potenziare le diverse forme di turismo *outdoor* che possono trovare facile sviluppo all'interno del contesto ligure grazie alla conformazione del territorio.



Figura 35. Mappatura delle Aree a vocazione turistica. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati INVITALIA, 2020

33. In questi compendi confluiscono:
- gran parte dei beni conferiti ai Comuni a seguito del **federalismo demaniale culturale**<sup>130</sup>;

<sup>130</sup> Il Federalismo demaniale culturale è l'iter per richiedere, a titolo gratuito, beni dello Stato di grande pregio e valore storico artistico. Prevede il trasferimento di proprietà dell'immobile sulla base di **Programmi di Valorizzazione specifici**, proposti dagli Enti Territoriali, approvati dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (MiBAC). A novembre 2017 è stato trasferito dall'Agenzia del Demanio al Comune il sistema delle fortificazioni del Golfo della Spezia (Cinta Muraria della Spezia, Forte di Montalbano, Forte Parodi, la Batteria Valdilocchi e Polveriera Caporacca). Tale trasferimento della proprietà è l'atto conclusivo dell'accordo di valorizzazione sul sistema difensivo spezzino che prevedeva per i beni una destinazione legata al "turismo escursionistico" in grado di promuovere il patrimonio culturale della città. A maggio 2016, gli ex Baraccamenti del Giovo e l'Ex Forte Scarato nel comune Pontinvrea (SV) sono passati all'amministrazione comunale con un progetto di valorizzazione che ne garantisca la massima fruibilità, diventando luoghi di attrattività dove poter usufruire di eventi culturali, didattici e per la degustazione dei prodotti enogastronomici del territorio. Nel Comune di Genova, il programma dei trasferimenti avviato nel 2015 (Forti Belvedere, Crocetta, Tenaglia, Begato, Sperone, Puin ed ex Torre Granara), è stato integrato a settembre 2019 con il trasferimento alla civica amministrazione delle Mura secentesche da Forte Begato a Forte Castellaccio, delle Mura di Malapaga, del Forte Santa Tecla e di alcuni immobili del compendio di Forte Tenaglia.

- il **comprensorio del Finalese (SV)**, vera eccellenza regionale nel campo del turismo *outdoor* e motore per lo sviluppo dell'entroterra e della fascia intermedia tra la costa e la zona appenninica;
- il **complesso di Santo Stefano d'Aveto (GE)**, comprensorio sciistico con potenzialità di sfruttamento per tutto l'anno legate all'*outdoor*;
- il **Parco urbano di Imperia**, che nuovamente sottolinea la vocazione ciclabile del ponente ligure;
- l'**Alta Via dei monti liguri**, che, con migliaia di km collega Ventimiglia (IM) a Ceparana (SP), da un estremo all'altro della Riviera;
- la "restituzione di aree" al **Parco di Montemarcello Magra (SP)**: il progetto in corso riguarda i comuni di Sarzana, Arcola, Lerici, e prevede una ricollocazione degli impianti produttivi che ridurrebbe da 268.000 a 60.000 mq l'occupazione delle aree del parco. Le aree liberate verrebbero destinate a funzioni ricreative e sportive. Il nuovo insediamento produttivo (grazie all'ammodernamento tecnologico ed ai minori costi d'esercizio) porterebbe ad una riduzione delle esternalità ambientali legate al traffico pesante.

### I cespiti puntuali

34. I cespiti puntuali sono compendi immobiliari, talora di vasta estensione, per i quali la previsione di idonei percorsi di valorizzazione potrebbe comportare significative ricadute in termini di rigenerazione urbana. Residuale, nel caso in specie, è invece la funzione produttiva. Sono complessivamente **107, con una superficie di oltre 400.000 mq.**

Provincia	N. Cespiti	Mq. totali
Genova	47	109.120
Imperia	24	130.612
La Spezia	20	128.816
Savona	16	32.034
<b>Totale</b>	<b>107</b>	<b>400.582</b>

Figura 36. Cespiti puntuali per Provincia (numero e mq), 2020. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

35. I cespiti puntuali sono stati mappati, associando un codice identificativo univoco. Sono stati analizzati per Provincia, evidenziando i *macro trend* di prevalente impatto.



Figura 37. Mappatura dei cespiti puntuali. Tutta la Regione. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

### 7.3. La valorizzazione del patrimonio del territorio: una stima delle risorse e delle opportunità attivabili

36. In questo paragrafo sono state analizzate **le ricadute in termini di PIL e occupazione aggiuntivi** che potrebbero essere attivati a partire dalla realizzazione degli interventi di valorizzazione del territorio mappati nei paragrafi precedenti.
37. In particolare, la stima delle ricadute occupazionali considera gli **addetti aggiuntivi** che potrebbero essere occupati nelle nuove attività, calcolati per ciascuna opera di valorizzazione sulla base di informazioni specifiche relative a ciascun intervento (Superficie territoriale e fondiaria, Destinazione d'uso, Indice di edificabilità e di utilizzazione territoriale). Inoltre, il modello di stima degli impatti di medio periodo considera anche gli addetti dei cantieri edili che verranno impiegati per la realizzazione delle opere, stimati sulla base degli investimenti potenzialmente attivabili per la realizzazione dei cantieri e della durata degli interventi stessi.
38. Conseguentemente, l'impatto sul Prodotto Interno Lordo è calcolato sulla base degli **occupati aggiuntivi** e del **valore aggiunto per occupato** di ciascun settore di riferimento. Con riferimento alle ricadute in termini di PIL, sono stati ipotizzati tre diversi scenari: lo **scenario prudenziale** che utilizza il valore aggiunto medio per addetto in Liguria, lo **scenario base** che si basa sul valore aggiunto per addetto per ogni specifica branca di attività, e lo **scenario ottimistico** che comprende anche gli addetti aggiuntivi ipotizzabili a seguito della realizzazione (almeno parziale) della Zona Logistica Semplificata.

### 7.3.1. Le ricadute occupazionali

39. La stima delle ricadute occupazionali è articolata in due fasi:
- **stima della nuova occupazione (limitata al comparto edile) in fase di cantiere**, che si esaurisce al completamento delle attività di riqualificazione delle aree e precede, naturalmente, l'occupazione a regime;
  - **stima della nuova occupazione a regime**, conseguente alla realizzazione/riuso dei cespiti e delle aree. Questa nuova occupazione, a differenza della precedente, rimane fino al mutare degli scenari economici e produttivi di riferimento.
40. La stima della nuova occupazione edile relativa all'avvio dei nuovi cantieri è stata effettuata considerando l'attivazione di un nuovo addetto ogni 80.000 euro<sup>131</sup> di nuovi investimenti attivati.
41. Per quanto riguarda la **stima del numero di nuovi addetti a regime** conseguenti il recupero di aree dismesse, il riuso di edifici, la rigenerazione di vaste porzioni di territorio urbanizzato e densamente popolato, sono stati seguiti metodi diversificati, partendo, in ogni caso, dalle consultazioni dei piani urbanistici e dei documenti di progetto, verificando le destinazioni ammissibili e la consistenza delle edificazioni in base all'applicazione degli indici e parametri urbanistici. Sulla base degli **indici di utilizzazione territoriale dei singoli lotti**, è stata individuata la **superficie lorda utile (SUL) per singola destinazione d'uso**.

---

<sup>131</sup> Fonte: elaborazioni su dati ANCE, 2020.

## La metodologia per il calcolo degli impatti occupazionali: indici e parametri urbanistici

### **St = Superficie territoriale (mq)**

Superficie complessiva delle aree soggette ad un piano attuativo. Essa è comprensiva di tutte le superfici fondiarie (Sf) destinate agli interventi privati nonché di tutte le superfici per attrezzature e spazi pubblici (Sap), ancorché già esistenti.

### **Sf = Superficie fondiaria (mq)**

Porzione dell'area di intervento utilizzabile o utilizzata a fini edificatori privati, comprendente l'area di sedime degli edifici e gli spazi di pertinenza degli stessi. E' costituita dalla parte residua della superficie territoriale (St), una volta detratte le superfici per attrezzature e spazi pubblici (Sap).

### **It = Indice di fabbricabilità territoriale (mc/mq)**

Parametro numerico che esprime in metri cubi di volume (V) le quantità massime edificabili per ogni metro quadrato di superficie territoriale (St).

### **Ut = Indice di utilizzazione territoriale (mq/mq)**

Parametro numerico che esprime in metri quadrati di superficie utile lorda (Sul) le quantità massime edificabili per ogni metro quadrato di superficie territoriale

### **If = Indice di fabbricabilità fondiaria (mc/mq)**

Parametro numerico che esprime in metri cubi di volume (V) le quantità massime edificabili per ogni metro quadrato di superficie fondiaria (Sf).

### **Uf = Indice di utilizzazione fondiaria (mq/mq)**

Parametro numerico che esprime in metri quadrati di superficie utile lorda (Sul) le quantità massime edificabili per ogni metro quadrato di superficie fondiaria (Sf).

### **SUL (Superficie lorda utile)**

Somma delle superfici di tutti i piani fuori terra, seminterrati ed interrati.

*Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

42. Data la superficie lorda utile, per **stimare il numero di addetti** conseguenti alla realizzazione o alla riqualificazione degli immobili e delle aree per destinazioni d'uso, sono stati presi in considerazione:
- il carico insediativo previsto nei piani urbanistici dei principali Comuni della Regione;
  - Atti dell'Ispettorato nazionale del lavoro<sup>132</sup> e Piani Regolatori Portuali, con particolare riferimento agli addetti relativi al comparto della logistica<sup>133</sup>;
  - interviste a imprese di costruzioni che abbiano realizzato, nel territorio ligure, significative operazioni di trasformazione territoriale e rigenerazione urbana.
43. Si segnala inoltre che:

---

<sup>132</sup> Decreto Direttoriale 12 febbraio 2019, n°6 “*Determinazione del valore medio del rapporto mq-addetto riferito agli immobili utilizzati come sede degli uffici centrali e territoriali*”.

<sup>133</sup> EY, Confindustria Venezia “*Piano Industriale per l'Area Metropolitana di Venezia e Rovigo*”, 2019 e Assodocks, Associazione Italiana magazzini generali –frigoriferi –depositi in conto terzi, 1996.

- per l'**Isola Palmaria**: è stato ripercorso il processo di progettazione attraverso la stima delle superfici per le diverse destinazioni d'uso e sono stati applicati gli indici di utilizzazione territoriale (in modo analogo alle aree a caratterizzante vocazione produttiva);
  - per il **turismo escursionistico**: è stato utilizzato come riferimento il Finalese, sono stati analizzati i flussi turistici<sup>134</sup> e gli ultimi dati disponibili per la spesa media del turista *outdoor* (Sole 24ore, 21 febbraio 2019) e stimato l'impatto sul PIL. Tale impatto è stato diviso per il valore aggiunto per occupato nel settore ricettivo, ottenendo il potenziale numero di occupati aggiuntivi;
  - per i **complessi dei Forti** (Parco delle Mura di Genova, Sistema fortificato del Golfo della Spezia, etc): sono state individuate le aree a destinazione museale e a fruizione pubblica, in genere coincidente con la porzione edificata – il castello, le mura, la fortezza – e calcolata la potenziale ricaduta occupazionale. Le superfici fruibili mediante turismo escursionistico sono state invece ricavate mediante aerofotogrammetria. A tali superfici sono stati applicati indici per ottenere il numero degli addetti, mediante utilizzo di pubblicazioni FAI ed indagini dirette.
44. Il rapporto mq/addetto è fortemente condizionato dal settore economico di appartenenza: per il settore produttivo “tradizionale” varia da 80 a 100 mq/addetto, per il settore terziario varia dai 20-25 mq/addetto nel caso dell'*hi-tech* ai 40/80 mq/addetto nel caso del commerciale; per le nuove residenze destinate agli studenti e per le *silver house* si è stimato che serva un addetto ogni 800/1000 mq.
45. Al **completamento degli interventi di valorizzazione**, si stima complessivamente un impatto quantificabile in **55.000 nuovi addetti** (con un incremento, rispetto all'attuale occupazione, **del 9%**). Si segnala che si tratta di ricadute di **lungo periodo** in quanto assumono il completamento di tutte le opere prese in considerazione. Di questi:
- il 74% proviene dalle aree a caratterizzante vocazione produttiva;
  - il 13% proviene dalle aree di rigenerazione urbana;
  - il 2% proviene dalle aree a caratterizzante funzione turistica legata all'*outdoor*;
  - quasi l'11% proviene dai cespiti puntuali.
46. La **nuova occupazione** si concentra nel settore **hi tech ricerca e università** (33,4% della nuova occupazione), seguita dal settore produttivo/manifatturiero (25,5%); ricettivo e ristorazione rappresentano il 12,6% delle nuove opportunità occupazionali.
47. **Le nuove forme dell'abitare** (studentati, RSA, *silver house*) avranno un buon impatto in termini di nuova occupazione, stimata nel 2% circa.

---

<sup>134</sup> Comune di Finale, David Dall'Ara «Analisi del mercato turistico ponente savonese, Focus Finale Ligure», 21 gennaio 2020.

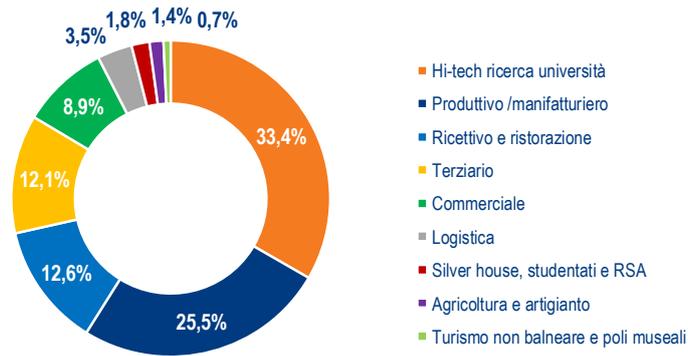


Figura 38. Nuova occupazione: ripartizione percentuale per settore di attività. Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

48. È inoltre interessante osservare la comparazione tra l'utilizzo di suolo in termini di superficie e le ricadute generate dal punto di vista dei nuovi addetti:

- in termini di valorizzazione del territorio, la **scelta con le maggiori esternalità positive è l'hi-tech** (a fronte di un consumo/riuso di suolo del 14,5%, attiva il 33,4% della nuova occupazione);
- buoni anche i rapporti per il settore ricettivo e ristorazione (6,7% il consumo/riuso di suolo, a fronte del 12,69% di occupazione generata) e terziario (5,4% il consumo/riuso di suolo a fronte del 12,14% di occupazione generata).
- la logistica, che impegna il 13,6% di suolo a fronte del 3,54% di nuova occupazione generata; ad alta intensità di uso del suolo anche il produttivo/manifatturiero (quasi 40% a fronte del 25,5%).

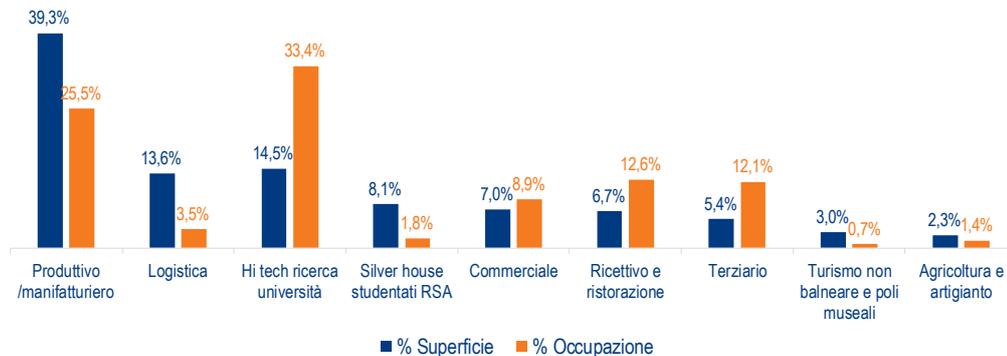


Figura 39. Nuova occupazione: comparazione tra percentuale di superficie e percentuale di nuova occupazione attivata per destinazione d'uso. Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2020

49. La nuova occupazione si ripartisce per il 63% nella provincia di Genova, per il 18,2% nella Provincia di Savona, per il 14,4% nella provincia della Spezia e per il 4,4% nella provincia di Imperia. Molto interessante la specializzazione produttiva della nuova occupazione:

- a **Genova** si concentra l'*hi-tech* (51% della nuova occupazione), con una significativa presenza del ricettivo e della ristorazione (13%), del terziario (10%) e del commerciale (8%);
- **Imperia** consolida la sua vocazione turistica con quasi metà della nuova occupazione nel settore ricettivo e ristorazione (42%) seguito dal terziario (40%);
- **La Spezia**, allo stato attuale delle previsioni urbanistiche, vede aumentare il peso percentuale della logistica (12% della nuova occupazione); significativo il comparto commerciale (26%) ed il produttivo/manifatturiero (17%);
- **Savona**, grazie alle misure messe in atto con le agevolazioni legate all'area di crisi industriale complessa, potrebbe ricostituire il tessuto produttivo grazie alla nuova occupazione fortemente accentrata nel comparto produttivo/manifatturiero (86%), con una buona presenza del terziario (4%) e del ricettivo (4%). Significativa anche la componente *hi-tech* (2%).

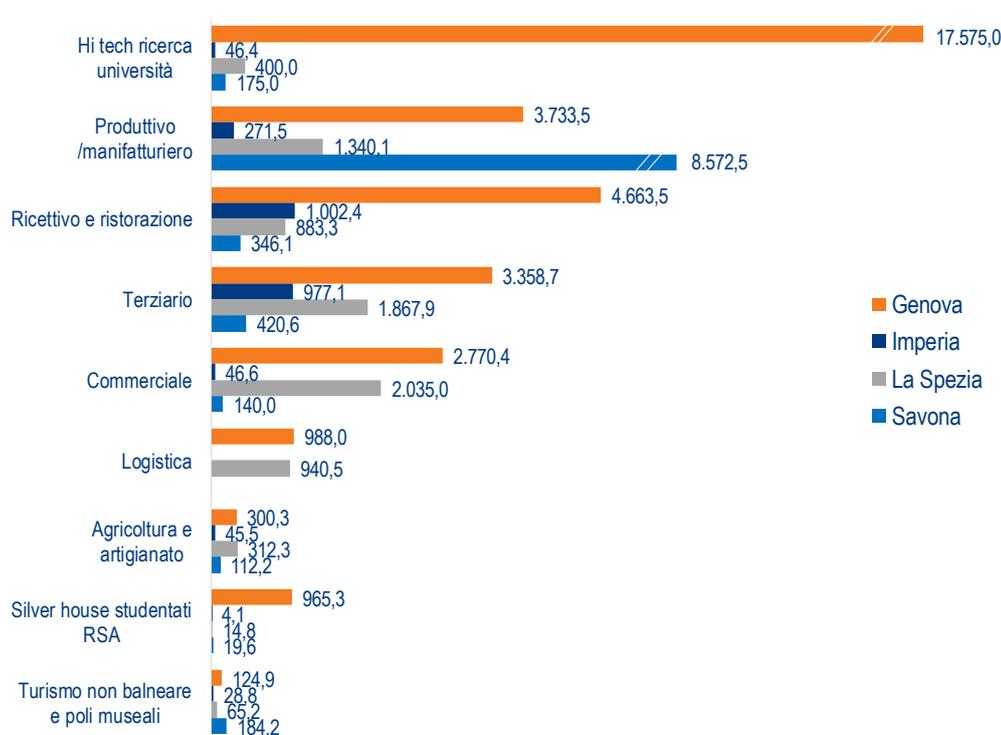


Figura 40. Nuova occupazione: addetti per Provincia e per settore (valori assoluti). Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

50. Si segnala che questi numeri **non includono** i possibili impatti derivanti dalla realizzazione della **ZLS**. Tuttavia, le stime disponibili<sup>135</sup> per l'area metropolitana di Venezia e Rovigo, evidenziano che l'inserimento in una ZLS potrebbe attivare, a fronte di 358 ettari disponibili, 2,4 miliardi di euro di investimenti e 26.600 posti di lavoro, tra diretti e indiretti. Mutuando queste stime per il territorio ligure,

<sup>135</sup> Piano Industriale per Confindustria Venezia Area Metropolitana di Venezia e Rovigo, 2019.

potrebbero ipotizzarsi circa **12.000 nuovi occupati**, ripartiti nei settori logistica, ricerca e *hi-tech*, oltre al settore produttivo tradizionale.

### 7.3.2. Le ricadute sul Prodotto Interno Lordo: tre ipotesi di scenario

51. L'impatto in termini di Prodotto Interno Lordo è stato calcolato sulla base degli **occupati aggiuntivi precedentemente stimati** e del **valore aggiunto per occupato** specifico per ciascun settore di riferimento. Il contributo di un addetto può infatti variare significativamente a seconda del comparto economico preso in considerazione. Il grado di *capital intensity*, il livello di automazione, il costo delle materie prime sono solo alcuni dei fattori che influenzano il valore aggiunto per occupato. È pertanto fondamentale tenere conto dell'eterogeneità che caratterizza ogni comparto. La tabella sottostante mostra il valore aggiunto per addetto nei diversi settori economici considerato nell'analisi.

Settore economico	VA/addetto
<b>Agroindustria</b>	
Alloggio e ristorazione, alimentari, produzioni di beni animali e vegetali	37.578 €
<b>Logistica, editoria, multimedia</b>	
Trasporti e logistica	65.732 €
Editoria	62.580 €
Multimedia	93.650 €
<b>Costruzioni, legno, metallo, automotive</b>	
Costruzioni	53.080 €
Legno	50.765 €
Automotive	67.559 €
Metallo	60.125 €
<b>Sanità, terziario avanzato, finanza, immobiliare</b>	
Farmindustria e servizi socio sanitari	51.065 €
Terziario avanzato	58.982 €
Servizi finanziari e immobiliari	139.590 €
<b>Estrattive e raffinazione, Chimica, petrolchimica, utilities</b>	
Estrattive e raffinazione, utilities	237.793 €
Chimica, gomma e plastica	89.339 €

Figura 41. Valore aggiunto per addetto nei settori economici in Italia. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

52. Inoltre, relativamente alle ricadute sul **PIL**, sono stati ipotizzati tre scenari:
- **uno scenario prudenziale**, nel quale il numero degli addetti addizionali è stato moltiplicato per il valore aggiunto medio per addetto di Regione Liguria, pari a €64.880,10<sup>136</sup>;
  - **uno scenario base**, nel quale il numero degli addetti addizionali è stato moltiplicato per il valore aggiunto per la specifica branca di attività<sup>137</sup>;
  - **uno scenario ottimistico**, nel quale si sommano agli addetti stimati quelli ipotizzabili con la realizzazione (almeno parziale) della Zona Logistica Semplificata (utilizzando il valore aggiunto per la specifica branca di attività, come per lo scenario base).
53. Come evidenziato nell'immagine sottostante, i tre scenari portano quindi a stimare, a completamento degli interventi di rigenerazione e recupero delle aree,

<sup>136</sup> ISTAT, Principali Aggregati di contabilità nazionale, 2018

<sup>137</sup> ISTAT, «Rapporto annuale 2019»

senza considerare la manodopera del comparto edile, un incremento sul PIL che va dal **+7,8%** nello scenario prudenziale al **+12,3%** nel caso di uno scenario ottimistico che prevede l'attivazione della Zona Logistica Semplificata. Si ricorda che si tratta di **effetti di lungo periodo** generati dalla nuova occupazione attivata al termine degli interventi necessari a riqualificare le aree.

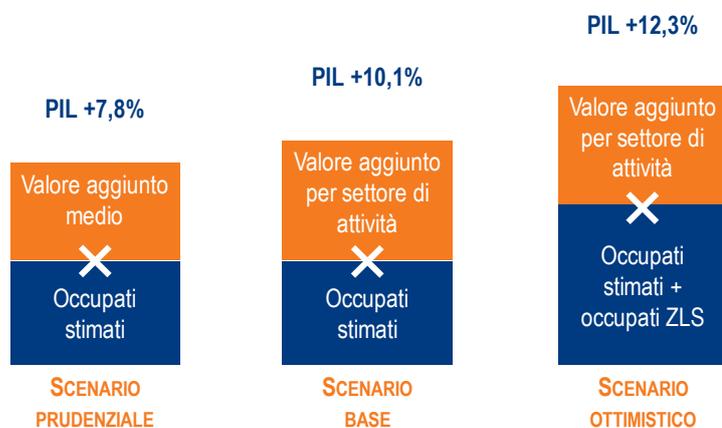


Figura 42. Impatti sul Prodotto Interno Lordo in Italia nei tre scenari (prudenziale, base e ottimistico). Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Istat e stime interne, 2020

### 7.3.3. L'impatto al 2030 e la stima degli investimenti

54. Lo studio ha anche analizzato l'impatto che tali interventi possono generare nel medio periodo, prendendo a riferimento il decennio fino al 2030. A questo scopo è importante considerare anche l'intensa attività di manodopera per garantire l'allestimento e l'operatività dei cantieri edili che caratterizzerebbe il prossimo decennio qualora venissero realizzati gli interventi di valorizzazione in esame.
55. Per questo motivo, gli **impatti al 2030** tengono conto anche dell'**occupazione immediatamente attivabile nei cantieri edili**, oltre a quella attivata al termine di tali opere. Le stime confermano un impatto significativo: anche il medio periodo risente in modo sensibile delle attività di valorizzazione territoriale, con un **incremento annuo del PIL pari all'1%** tra il 2020 e il 2030 e **61.000 occupati aggiuntivi** (di cui **25.000 edili**) cumulati al 2030.
56. La stima degli **investimenti necessari** per la realizzazione degli interventi è stata preceduta da un *brainstorming* con gli *stakeholder* per individuare la "fattibilità" e l'"appetibilità" delle aree contenute nel database. Non è, infatti, sufficiente l'esame delle prescrizioni urbanistiche. Occorre verificare con gli operatori economici le attuali e future caratteristiche localizzative premiate dal mercato, anche alla luce del rinnovato apparato normativo di Regione sulla rigenerazione urbana, e del Comune di Genova, conseguenza delle ben note vicissitudini legate al crollo del Ponte di Genova.
57. Ciascuna area è stata **analizzata qualitativamente** in termini di sostenibilità, appetibilità, fattibilità e ricadute socio economiche; le valutazioni qualitative sono poi state restituite in formato quantitativo **nell'arco del decennio fino al**

**2030**, arco temporale motivato dal fatto che alcune iniziative sono già in atto. Sono stati utilizzati diversi procedimenti:

- qualora fossero **disponibili studi di fattibilità**, oppure stime allegate alle richieste di finanziamenti, è stato riportato, anno per anno, rispetto al costo complessivo, l'importo proporzionato allo stato di avanzamento stimato;
- per le aree a caratterizzante vocazione produttiva, per le quali non si conosce che la superficie, è stato stimato il **costo di costruzione**, differenziandolo per destinazione d'uso e localizzazione, come descritto nel *box* sottostante.

### Il valore di costo in edilizia

#### Il concetto di costo

Il concetto di costo in edilizia fa riferimento al concetto di costo in microeconomia, dove

$C = f(v_1, v_2, v_3, \dots, v_n)$ , con  $V_1, V_2, \dots, V_n$  che rappresentano i fattori della produzione coinvolti nel processo.

La struttura dei costi assume forme diverse in funzione dei diversi soggetti che possono intervenire nel processo produttivo. In particolare il **Costo totale di produzione** è il costo riferito al promotore dell'intervento edilizio; il **Costo di costruzione** è il costo riferito all'impresa di costruzione.

**Il costo di costruzione  $C_c$**  comprende;

- *C<sub>tk</sub> il costo tecnico di costruzione (dato dalla sommatoria tra manodopera, materiale, noli e trasporti)*
- *i costi di cantiere e le spese generali (pari al 15% del costo tecnico);*
- *l'utile dell'imprenditore costruttore*

**Il costo di produzione  $C_p$**  comprende:

- *costo di costruzione*
- *costo dell'area*
- *spese tecniche*
- *contributo di costruzione articolato in oneri di urbanizzazione e contributo sul costo di costruzione*
- *interessi sul capitale finanziario*
- *utile del promotore*

*Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020*

58. Si è ipotizzata una prima fase di avvio cantieri, nella quale le ricadute occupazionali sono esclusivamente ascrivibili all'impulso dato dai cantieri edili nelle attività di demolizione, sbancamento (per esempio nel caso del *Waterfront* di levante o della Diga di Begato). Si è inoltre ipotizzato che le attività propedeutiche alla attivazione di nuova occupazione si protraggano per tutto il 2021.
59. A partire dal 2022, si è ipotizzato che alcune delle aree e dei cespiti in osservazione inizino, accanto all'attività di cantiere, che permane per tutto il decennio, a consentire lo svolgimento delle nuove attività e funzioni.
60. Nel decennio 2020-2029, alla luce delle considerazioni effettuate si stima un valore complessivo di **investimenti richiesti pari a quasi 2 miliardi di euro**. Come già ricordato in apertura del paragrafo, in questo stesso arco temporale, gli interventi di valorizzazione e rigenerazione potranno contribuire ad una **crescita media del PIL al ritmo dell'1% annuo**, con una **occupazione complessiva**

**di 61.000 unità aggiuntive** (di cui 25.000 nel comparto delle costruzioni) ed un valore aggiunto **di quasi 4,2 miliardi di euro**.

#### Impatti al 2030



(\*) Stima relativa allo scenario base in cui gli occupati aggiuntivi vengono moltiplicati per il valore aggiunto per addetto del settore economico di appartenenza; (\*\*) Gli investimenti richiesti sono stimati sulla base del costo di costruzione e/o ristrutturazione al mq nei comparti economici considerati.

Figura 43. Occupati, Valore aggiunto e Prodotto Interno Lordo aggiuntivi in Italia al 2030. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Istat e stime interne, 2020.

#### 7.3.4. Le risorse attivate da Regione Liguria

61. Alla luce dell'importanza strategica della rigenerazione urbana e territoriale, diverse Istituzioni hanno già messo in atto iniziative atte alla **salvaguardia del suolo** (prima condizione per l'insediamento di funzioni urbane ed attività produttive), alla **infrastrutturazione del territorio**<sup>138</sup> ed alla **sollecitazione** di attività di rigenerazione urbana proposte **sia dai Comuni che da altri operatori**. A tale riguardo, si riportano gli estremi dei principali provvedimenti normativi, in grado di rendere disponibili **risorse per la valorizzazione territoriale**.

Piano degli investimenti a valere sulle risorse della L. 2018/, art.1 comma 1028 (“decreto mareggiata”)

62. Con il decreto 8/2020 del 31 gennaio 2020, è stato approvato il Piano degli investimenti per l'annualità 2020. Sono stati destinati complessivamente **€142.025.447,76** a 127 Comuni liguri, alle tre Province e alla Città Metropolitana di Genova per realizzare 299 interventi di difesa del suolo, tra cui 5 interventi di competenza regionale, sulla base delle priorità indicate dagli Enti locali. **5 Comuni** (Imperia, Rapallo (GE), Santa Margherita Ligure (GE), Framura (SP) e Sanremo (IM) hanno ottenuto **finanziamenti superiori ai 5 milioni di euro**.

<sup>138</sup> Per maggiori approfondimenti si veda la Parte III dell'edizione 2019 del Rapporto “Liguria 2022”.

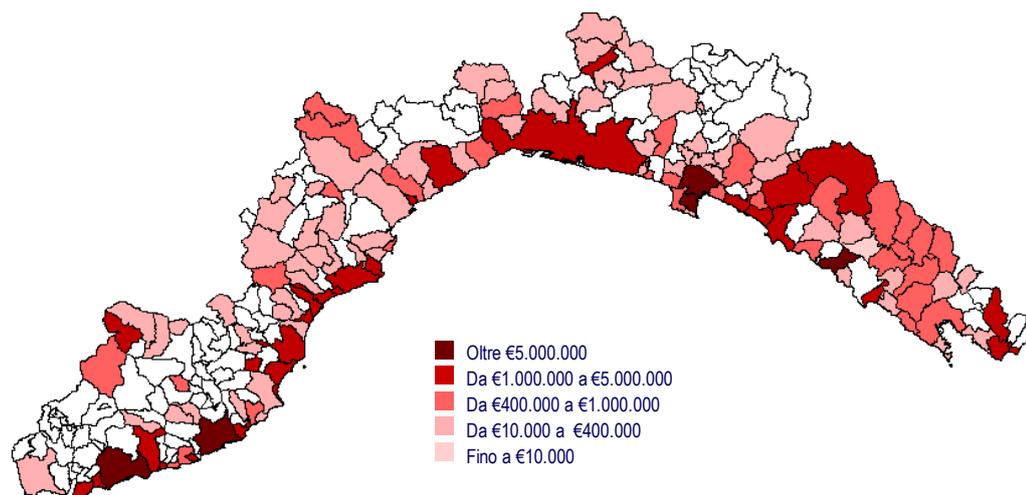


Figura 44. Comuni per classi di importo dei finanziamenti 2020 a seguito del decreto mareggiata. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

### Piano casa

63. La L.R. 22 dicembre 2015, n. 22 (*Modifiche alla legge regionale 3 novembre 2009, n. 49 (misure urgenti per il rilancio dell'attività edilizia e per la riqualificazione del patrimonio urbanistico – edilizio)*), sulla base dei dati comunicati dai Comuni<sup>139</sup>, ha apportato un impatto positivo sul settore delle costruzioni, variabile tra i **60 e gli 80 milioni/anno**, tutti derivanti da **investimenti privati**, senza cofinanziamento pubblico.

### Rigenerazione urbana e recupero del territorio agricolo

64. Con la L.R. 29 novembre 2018, n. 23 “*Disposizioni per la rigenerazione urbana ed il recupero del territorio agricolo*” si è dotata di un efficace strumento per giungere entro il 2050 all’obiettivo di **edificazione su nuove aree pari a zero** (comma 3, art. 1). Per favorire il miglioramento della qualità ambientale, paesaggistica, architettonica e sociale del tessuto edificato, Regione individua la rigenerazione urbana quale “*alternativa strategica al consumo di nuovo suolo*” e detta disposizioni per favorire la rigenerazione di ambiti urbani in condizioni di degrado urbanistico ed edilizio.

### Bando periferie

65. A seguito della partecipazione al bando “Programma straordinario per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie, delle città metropolitane, dei

<sup>139</sup> Regione Liguria - Assessorato Urbanistica, Pianificazione Territoriale, Valutazione Ambientale Strategica, Demanio e Tutela del Paesaggio, Politiche Abitative ed Edilizia, Attività estrattive, Rapporti con i lavoratori transfrontalieri – Vicedirezione Generale Territorio “*Rapporto sullo stato di applicazione della legge regionale 49 del 3/11/2009 e s.m. Piano Casa Anni 2016 e 2017*”, 2018.

comuni capoluogo di provincia e della città di Aosta”<sup>140</sup>, in Liguria sono entrati in graduatoria:

- **il Comune di Genova (15°)**, con il Progetto di riqualificazione relativo all’ambito di Sampierdarena-Campasso-Certosa, per **complessivi 24 milioni** ed un importo richiesto di 18 milioni;
- **la Città metropolitana di Genova (40°)**, con la Riqualificazione integrata delle scuole e dei servizi nei sistemi insediativi periferici dei capoluoghi della città metropolitana, per **complessivi 40 milioni** ed un importo richiesto pari alla stessa cifra;
- **il Comune di Imperia (43°)**, con la Green line del Comune – da Area 24 a Area 30, per **complessivi 28,1 milioni** ed un importo richiesto di 18 milioni;
- **il Comune della Spezia (60°)**, con il Progetto di riqualificazione e risanamento dei Quartieri fronte Porto – Canaletto – Fossamastra – Pagliari per **complessivi 56,7 milioni** ed un importo richiesto di 17 milioni;
- **il Comune di Savona (77°)**, con il Progetto di riqualificazione del quartiere periferico del Fronte mare di ponente della città, per **complessivi 46,6 milioni** ed un importo richiesto di 18 milioni.

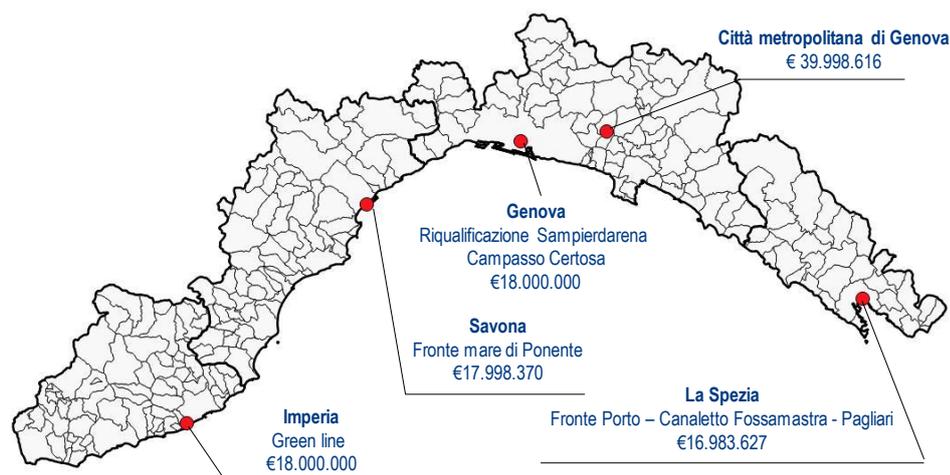


Figura 45. Bando periferie. Importi richiesti per Programma di riqualificazione entrato in graduatoria. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti “Bando periferie”, 2020

66. Con il decreto Milleproroghe è stata **differita al 2020 l’efficacia di 96 delle 120** convenzioni del Bando Periferie firmate dai sindaci con il Governo Gentiloni, bloccando di fatto i fondi destinati ad una parte dei progetti vincitori. I fondi ad ora stanziati sono stati **di 500 milioni di euro**, dei quali hanno beneficiato **i primi 24 Progetti** in classifica (in Liguria soltanto il Comune di Genova).

<sup>140</sup> DPCM 25 maggio 2016.

## Bando sport e periferie

67. Nel 2016 è stato istituito il Fondo “**Sport e Periferie**”<sup>141</sup> per la realizzazione e rigenerazione di impianti sportivi localizzati in aree svantaggiate, reso strutturale con **una dotazione di 10 milioni di euro annui** a partire dal 2018. Nell’ambito di questo Fondo, **2 milioni di euro** sono stati stanziati per i **Comuni liguri**, con un sistema di punteggio che avvantaggiava i piccoli comuni. Sono risultati assegnatari:

- in provincia di Spezia: Riccò del Golfo (320mila), Rocchetta Vara (75mila), Sesta Godano (60mila), Varese Ligure (138mila), Zignano (246,5 mila);
- in provincia di Genova: San Colombano Certenoli (38mila);
- in provincia di Savona: Calice (256mila), Laigueglia (500mila), Millesimo (139mila);
- in provincia di Imperia: Bajardo (45mila) e Pieve di Tecco (133mila).

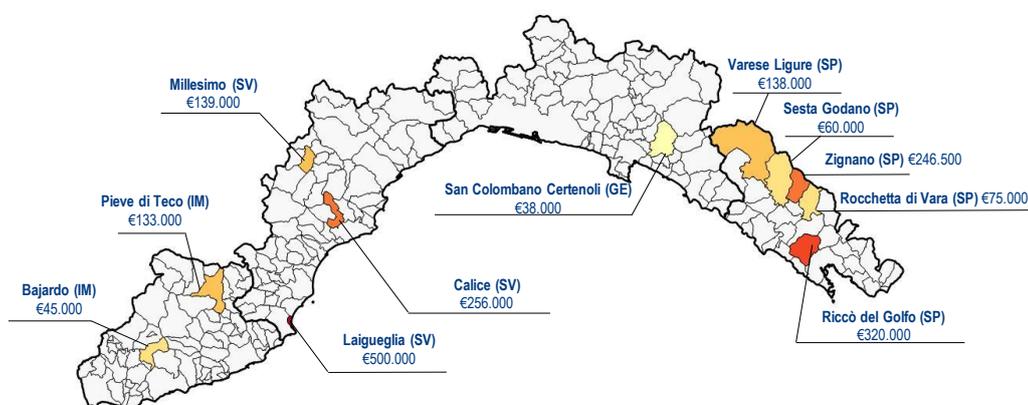


Figura 46. Bando sport e periferie. Comuni assegnatari degli importi. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

## Programma Straordinario di interventi urgenti per la ripresa e lo sviluppo del Porto di Genova

68. Nella GU n. 269 del 19 novembre 2018 è stata pubblicata la L. 16 novembre 2018, n. 30 (Conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 28 settembre 2018, n. 109, recante disposizioni urgenti per la città di Genova, la sicurezza della rete nazionale delle infrastrutture e dei trasporti, gli eventi sismici del 2016 e 2017, il lavoro e le altre emergenze). In particolare, l’art. 9bis (*Semplificazione delle procedure di intervento dell’Autorità di sistema portuale del Mar Ligure occidentale*)<sup>142</sup> prevede che “Il Commissario straordinario adotti, entro il 15 gennaio 2019, con propri provvedimenti, su proposta dell’Autorità di sistema portuale del Mar Ligure occidentale, un programma straordinario di investimenti urgenti per la ripresa e lo sviluppo del porto e delle relative infrastrutture di accessibilità e per il collegamento intermodale dell’aeroporto Cristoforo Colombo con la città di

<sup>141</sup> I principali riferimenti normativi sono: D.L.185/2015, Legge n. 9/2016, D.P.C.M. 01/02/2016, D.P.C.M. 05/12/2016, D.P.C.M. 22/10/2018. Dal 18 Giugno 2019 la gestione del Fondo Sport e Periferie è demandata alla società Sport e salute Spa.

<sup>142</sup> Modificazioni apportate in sede di conversione al D.L. 28 settembre 2018, n 109.

*Genova (Programma), da realizzare a cura della stessa Autorità di sistema portuale entro trentasei mesi dalla data di adozione del provvedimento commissariale, con l'applicazione delle deroghe di cui all'articolo 1, nei limiti delle risorse finalizzate allo scopo, ivi comprese le risorse previste nel bilancio della citata Autorità di sistema portuale e da altri soggetti”.*

69. Il Programma aveva un costo complessivo di oltre 1 miliardo di euro, finanziato per 449,3 milioni di euro, di cui 202,3 milioni con la «manovra Genova»; 160,5 milioni con fondi a bilancio dell'AdSP; 72,3 milioni da altri soggetti pubblici e 14,2 milioni di euro da capitali privati. Il fabbisogno residuo era pari a 612 milioni di euro, di cui 215 milioni di euro relativi al Ribaltamento a mare di Fincantieri; 300 milioni di euro alla prima fase della Diga Foranea; 90 milioni di euro alla quota di Hennebique a carico dei privati e sette milioni di euro quale cofinanziamento per l'intervento di adeguamento del Parco Fuori Muro. Esso era articolato in **4 macro aree di intervento:**

- Infrastrutture portuali: 642,7 milioni di Euro;
- Integrazione Porto-Città: 145 milioni di Euro (di cui 90 a carico dei privati);
- Ultimo Miglio Stradale e Ferroviario: 179 milioni di Euro;
- Aeroporto: totale 94,6 milioni di Euro.

A febbraio 2020 il Comitato di gestione del Porto ha approvato l'aggiornamento al 'Programma Straordinario di interventi urgenti per la ripresa e lo sviluppo del Porto di Genova'<sup>143</sup>, redatto l'anno precedente per rilanciare le attività dello scalo penalizzate dal crollo del viadotto. Da circa 1 miliardo di opere in programma (gennaio 2019) si è passati ora a 1,9 miliardi.

70. Oltre alle risorse già citate, considerando il forte stato isolamento in cui si trova, la Liguria ha tutti i requisiti per accedere a particolari contributi e misure normalmente riconosciuti alle Regioni periferiche e disagiate, senza che questi vengano considerati aiuti di Stato. Si è recentemente riaperto il dibattito sulla cosiddetta **perequazione infrastrutturale**<sup>144</sup>, volta all'attuazione dell'art. 119<sup>145</sup> della Costituzione dove si legge «*Per promuovere lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali, per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona, o per provvedere a scopi diversi dal normale esercizio delle loro funzioni, lo Stato destina risorse aggiuntive ed effettua interventi speciali in favore di determinati Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni*». La perequazione infrastrutturale ha quindi lo scopo di garantire a tutti i territori le stesse condizioni per favorire lo sviluppo infrastrutturale al fine di permettere all'Italia intera di essere competitiva e connessa e in grado di rispondere alle sfide internazionali. Formulate soprattutto nell'ottica di colmare il divario tra l'offerta infrastrutturale delle regioni del Sud

---

<sup>143</sup> Decreto del 28 febbraio 2020, n. 1.

<sup>144</sup> Contenuta nell'articolo 22 della legge 42/2009

<sup>145</sup> Comma 5

rispetto a quelle del Nord, le disposizioni dell'articolo 22 si adattano perfettamente alle attuali condizioni infrastrutturali in cui si trova la Liguria.

71. L'azione si concentra in due fasi: a) censimento delle mancanze infrastrutturali e dei divari a livello territoriale; b) programmazione degli interventi utili a realizzare un benessere infrastrutturale omogeneo tra i territori del Paese. Inoltre, potrebbe essere riconosciuto alla Regione un regime speciale in fase di distribuzione di risorse, ma anche nella valutazione delle priorità, analoga a quella che viene riconosciuta alle Regioni più periferiche o alle Isole in ragione delle loro evidenti difficoltà di collegamento con il resto del Paese e del continente.
72. Alla luce del contesto attuale, inoltre, si segnalano gli interventi europei di risposta all'emergenza COVID-19 che potrebbero rappresentare un'opportunità per la realizzazione di investimenti strategici, anche in ambito infrastrutturale, per la Liguria. Ad esempio, nel mese di marzo l'esecutivo dell'Unione Europea ha varato la ***Coronavirus Response Investment Initiative*** che garantisce un aumento immediato di liquidità grazie agli anticipi dei fondi strutturali con un'ampia flessibilità sulla tipologia di investimenti da finanziare. Questi fondi andrebbero normalmente restituiti se non utilizzati a fine periodo. Tuttavia, alla luce della forte richiesta di sostegno a causa della pandemia, l'Ue ha deciso di lasciarli nelle casse degli Stati membri. Per l'Italia si tratta di un ammontare di circa 1,8 miliardi di Euro, di cui 850 milioni versati nel 2019 e circa un miliardo nel 2020. La grande flessibilità nell'utilizzo permetterebbe di recuperare le risorse mancanti per il **completamento delle opere infrastrutturali prioritarie per Genova e la Liguria.**

## CAPITOLO 8

### La Liguria e gli investimenti infrastrutturali

#### 8.1 Le caratteristiche morfologiche della Liguria e la relazione tra investimenti in infrastrutture di trasporto e sviluppo

1. Le infrastrutture di trasporto e collegamento sono da sempre al centro del percorso dell'iniziativa "Liguria 2022": la Liguria, infatti, grazie alle sue caratteristiche geografiche, si posiziona come il **corridoio naturale per persone e merci** che si spostano sull'asse Ovest-Est del Paese, dalla costa francese verso le Regioni italiane della Toscana, Emilia-Romagna e Veneto e come approdo di ingresso o di uscita dall'Europa.
2. Inoltre, i porti della Liguria<sup>146</sup> servono gran parte del bacino economico della Pianura Padana, cuore industriale e tecnologico del Paese. In questo senso, si può affermare che la Liguria rappresenta la **piattaforma logistica del sistema-Italia**, in quanto solo nel Nord-Ovest concentra il **32% del PIL**, il **30% degli occupati** e il 40% circa dell'*export* manifatturiero italiano.

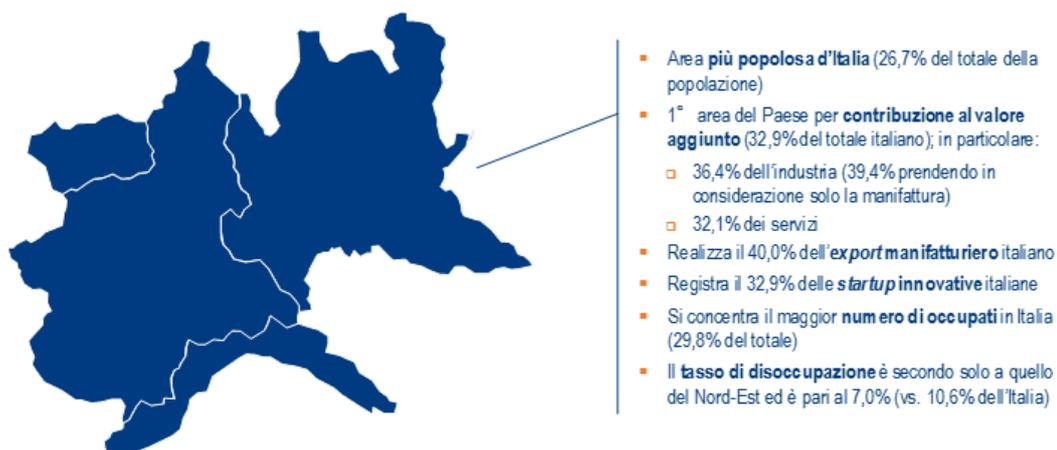
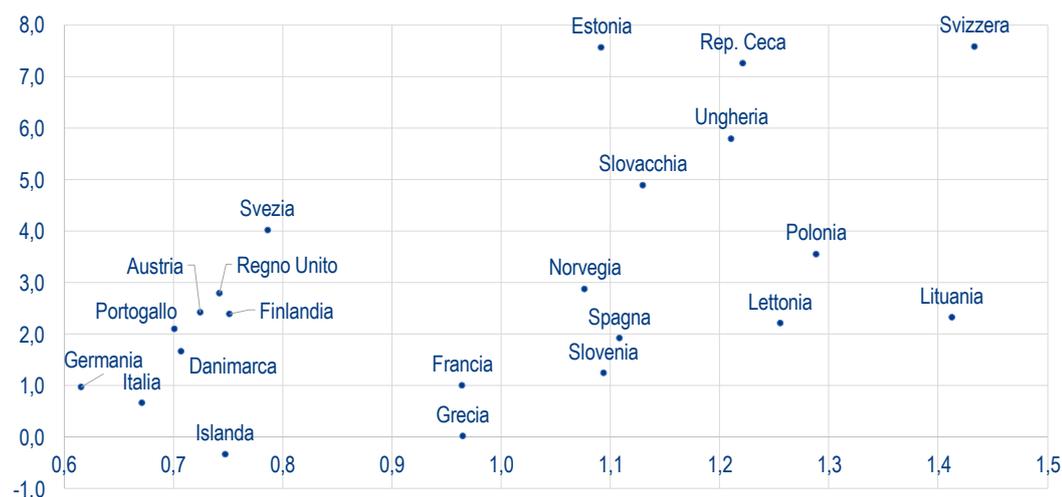


Figura 47. I numeri-chiave del Nord-Ovest, 2019 o ultimo anno disponibile. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

3. Per il suo posizionamento, gli investimenti in infrastrutture di collegamento rappresentano un'area di particolare rilevanza strategica per la Liguria. Ma non solo: lo sviluppo e il miglioramento della connettività interna ed esterna della Regione rappresentano un **volano per rilanciarne lo sviluppo del territorio in senso stretto**. Le infrastrutture, infatti, sono il fattore abilitante alla base della crescita socio-economica e influenzano non solo il turismo, ma anche le scelte di localizzazione di imprese, cittadini e studenti.

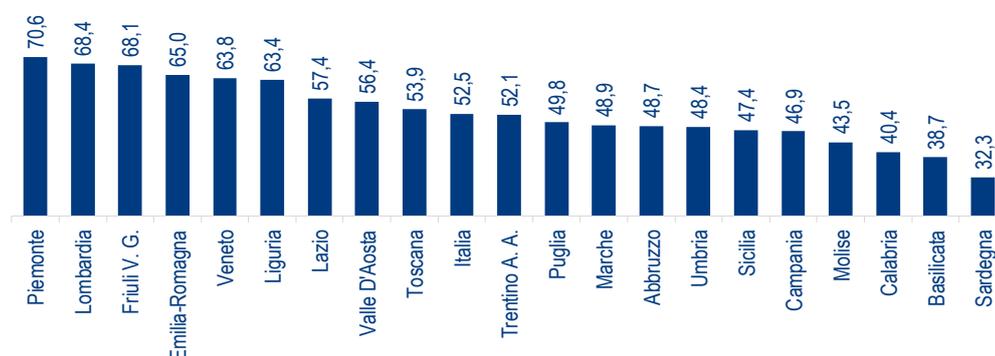
La figura sotto mostra l'evidenza di come ad una crescita degli investimenti in infrastrutture, spesso corrisponda anche una **crescita degli investimenti esteri in ingresso nel Paese**.

<sup>146</sup> Per maggiori approfondimenti sulle distintività dei porti liguri si rimanda al Capitolo 2.



**Figura 48.** Rapporto tra variazione dell'incidenza degli investimenti in infrastrutture (asse orizzontale) e variazione dei flussi di Investimenti Diretti Esteri in entrata (asse verticale) nel periodo 2007-2016 nei Paesi europei (incluso il Regno Unito e la Svizzera). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE, 2020

4. Uno degli indicatori utilizzati per valutare la capillarità ed efficienza di una rete di trasporto è l'**indice di accessibilità**<sup>147</sup>: questo mette in evidenza come siano proprio le Regioni del Nord Italia, economicamente più forti e motore di sviluppo del Paese, ad essere anche quelle che ottengono il punteggio maggiore in questo indice.



**Figura 49.** Regioni italiane per indice di accessibilità (valore massimo uguale a 100), 2015. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISFORT, 2020

5. Nonostante la Liguria risulti la **1<sup>a</sup> Regione italiana per indice di dotazione infrastrutturale**<sup>148</sup>, queste non sono sufficienti a soddisfare la domanda proveniente, non solo dai cittadini presenti sul territorio, ma anche dagli attori ad esso esterno, ovvero dagli utilizzatori che si servono delle strade, autostrade e ferrovie liguri per servire i territori limitrofi (Pianura Padana *in primis*).

<sup>147</sup> L'indice valuta l'iter per raggiungere i Sistemi Locali del Lavoro (SLL) dai nodi circostanti (casello autostradale, porto, stazione ferroviaria, aeroporto e centro merci) in base al costo da sostenere, le caratteristiche infrastrutturali dimensionali dei porti e degli aeroporti a servizio del territorio e il ruolo gerarchico dei nodi di servizio del territorio in relazione ai volumi di merce transitati.

<sup>148</sup> Fonte: Istituto Tagliacarne, 2015.

6. A queste criticità strutturali, purtroppo, si sommano eventi naturali eccezionali, ma che negli ultimi anni sono diventati sempre più frequenti: il 2019 è stato un altro anno particolarmente problematico per il sistema infrastrutturale della Regione, che si dimostra **inadatto a sopportare i sempre maggiori stress metereologici** al quale è sottoposto, sia per il carico della rete in continua crescita (in particolare quella stradale), sia per gli investimenti in manutenzione e completamento delle opere infrastrutturali.
7. Di seguito sono riportati i principali eventi che hanno colpito le infrastrutture regionali tra ottobre e dicembre 2019 e che, insieme ad altri eventi minori, hanno causato danni che si stimano in circa 500 milioni di Euro<sup>149</sup>:
  - 21-22 ottobre: interruzione della circolazione ferroviaria con forti disagi per la maggior parte dei collegamenti regionali; strade statali allagate e interrotte per frane e smottamenti;
  - 2-3 novembre: chiusura di diverse strade su tutto il territorio regionale dovuta a cedimenti e rischio di smottamenti;
  - 23 novembre: crollo di un viadotto sul tratto in direzione Sud dell'autostrada A6 Torino-Savona.
8. È evidente che, alla luce di quanto detto in precedenza circa il ruolo centrale delle infrastrutture per l'attrazione di investimenti fisici e non, si rende necessaria e urgente un'**azione di sistema che permetta di ridare sicurezza ed efficienza alla rete**. Con questo scopo, a fine 2019, è stata richiesta l'attivazione di un tavolo di confronto sulle infrastrutture regionali presso il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti (si veda il paragrafo 8.3 di questo Capitolo). Questo strumento sarebbe fondamentale per garantire l'individuazione delle opere strategiche da realizzare e/o completare, considerando anche il più ampio sistema logistico nazionale, e avviare una programmazione della loro realizzazione in modo che vengano definiti i tempi e le coperture necessarie.

## 8.2 I progetti infrastrutturali della Liguria a sostegno della competitività territoriale

9. Nel percorso 2018/2019 dell'iniziativa "Liguria 2022" The European House – Ambrosetti ha mappato le principali opere (di trasporto e collegamento) in fase di realizzazione o programmate in Liguria, con l'obiettivo di restituire una visione complessiva degli interventi presenti. La ricostruzione del **Nuovo Ponte di Genova**, (crollato il 14 agosto 2018), occupa una posizione rilevante – anche dal punto di vista mediatico e di attrazione dell'attenzione – all'interno del sistema logistico regionale, rappresentando un nodo di transito rilevante anche per l'intero sistema di trasporto e collegamento nazionale. Si sottolinea che – per quanto riguarda il progetto "Nuovo Ponte di Genova", a marzo 2020 è terminato il sollevamento della maxi-campata di 100 metri che "scavalca" il torrente Polcevera e che sostituisce la parte crollata nell'agosto 2018. Si tratta di un'operazione dall'altissimo valore simbolico per Genova e per il Paese.

---

<sup>149</sup> Fonte: Regione Liguria, 2020.

10. All'interno dei programmi regionali di maggiore interesse rientra anche la **realizzazione dei percorsi della Rete Ciclabile Ligure**. In particolare, riguardo alla "ciclovie Tirrenica" – una delle 10 ciclovie del Sistema nazionale delle ciclovie turistiche – presto sarà posto a bando il progetto di fattibilità tecnico economica dell'intero itinerario da Ventimiglia a Roma. Nell'aprile 2019 è stato infatti sottoscritto il Protocollo di intesa con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e con le altre Regioni interessate dal passaggio della ciclovie (Toscana e Lazio), per il finanziamento di tale progettazione che ammonta a 1,25 milioni di Euro a carico del Ministero.

#### Gli impatti dello sviluppo delle ciclovie per il territorio

Lo sviluppo delle ciclovie comporta **numerosi benefici in un territorio a forte vocazione turistica** come quello ligure, in quanto:

- incrementa i flussi turistici (nazionali e internazionali) legati all'*outdoor*;
- sviluppa prodotti turistici ad alta valenza ambientale;
- stagionalizza i flussi turistici, in una Regione dove il clima mite consente di sfruttare non solo la stagione primaverile e autunnale, ma anche la stagione invernale e favorisce il turismo sia sulla costa che nell'entroterra.

Non sono da sottovalutare le **ricadute economiche**: 80 €/giorno di spesa per ogni cicloturista che pernotta, così suddivisi: 40% per l'alloggio; 30% per cibo e bevande; 15% per i trasporti; 15% per l'equipaggiamento; 65 €/giorno di spesa per ogni turista che utilizza una pista ciclabile e 69 €/giorno per i cicloturisti itineranti, così suddivisi: 60% per cibo e bevande; 20% per i trasporti; 20% per l'equipaggiamento.

Si stima che **ogni Euro investito in piste ciclabili ne restituisca alla collettività 4-5 in meno di 3 anni**.

Fonte: Rapporto 2019 "Liguria 2022" di The European House – Ambrosetti, 2020

11. All'interno di questo Capitolo si vuole fornire un **aggiornamento sullo stato di avanzamento delle opere principali** che interessano le quattro Province liguri, mappate e analizzate nel dettaglio nel Rapporto Strategico 2019 e riportate sinteticamente nella figura di seguito riportata.



Figura 50. Opere infrastrutturali censite nella Fase 3 del percorso "Liguria 2022", 2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

12. In particolare, le Istituzioni regionali stanno dando attenzione alla realizzazione di tutte le opere necessarie a **rendere più efficace e veloce la connessione** all'interno del territorio e anche con le Regioni limitrofe, attraverso la decongestione delle aree fortemente a rischio e incentivando la **permeabilità tra costa ed entroterra**.

### Provincia di Imperia

13. La Provincia di Imperia, come visto nel Capitolo 1, mostra una **elevata incidenza del valore aggiunto generato dal turismo** sul totale rispetto alle altre Province liguri e rispetto all'Italia (83,3%, vs. 74,2% del valore nazionale) e questo rende ancora più strategica la corretta pianificazione degli investimenti in infrastrutture.
14. Nel territorio della Provincia di Imperia, nell'ultimo anno, sono state realizzate diverse opere che vanno in questa direzione, tra cui il completamento del **ponte ciclo pedonale sul Torrente Nervia**, che completa una porzione della ciclovia del ponente ligure, parte integrante della più ampia Ciclovia Tirrenica<sup>150</sup>. Il costo complessivo dell'opera è stato pari a 4,75 milioni di Euro, di cui Regione Liguria ne ha finanziati il 75,7% (3,6 milioni di Euro). Un altro intervento programmato, che va in questa direzione, riguarda l'estensione dell'attuale **Pista ciclabile del "Parco costiero del ponente ligure"**, ottenendo un ininterrotto percorso affacciato sul mare da Ospedaletti ad Andora di circa 44 km. Il raddoppio – e il conseguente spostamento a monte del tratto della linea ferroviaria che da S. Lorenzo al Mare arriva ad Andora – ha reso disponibili, lungo un tracciato di circa 20 km della ferrovia dismessa, aree che possono essere impiegate per la realizzazione della pista ciclabile. Regione Liguria ha individuato quest'ambito come strategico, concordando con i comuni interessati una progettazione di prefattibilità condivisa e impegnandosi alla concretizzazione dell'iniziativa. Attualmente si sta concertando con F.S. Sistemi Urbani la cessione del sedime della futura pista ciclopedonale.
15. Dal punto di vista degli interventi di carattere stradale, i principali sono:
- **Variante Aurelia all'abitato di Imperia**: progetto definitivo a cura di ANAS in corso di approvazione da parte del CIPE;
  - **Collegamento in Tunnel tra Armo (IM) e Cantarana (CN)**: Progettazione definitiva sempre in capo al CIPE per la sua approvazione e inserita nel Piano triennale dell'ANAS 2019/2022 per quanto attiene il completamento della progettazione;
  - **Variante di Sanremo**: da Sanremo Centro alla Foce;
  - **Variante Pontedassio – Imperia**: ad oggi risulta in fase di revisione preliminare a cura della Provincia di Imperia;
  - **Studio della nuova Aurelia tra Ventimiglia e Bordighera**: opera prioritaria al fine di decongestionare l'Aurelia storica, non più adatta a

---

<sup>150</sup> Tracciato ciclabile complessivo di 700 km che si svilupperà lungo tutta la costa tirrenica italiana, da Ventimiglia a Roma, e che sarà una delle 10 ciclovie turistiche di interesse nazionale.

sopportare il traffico ordinario (media e lunga percorrenza), ma destinata a ricoprire un ruolo importante per valenza turistica;

- ricostruzione del **Ponte di Bevera in Comune di Ventimiglia**: opera minore di prossima realizzazione e con forte rilevanza regionale, parzialmente distrutto dall'alluvione del 2014, progettato da Regione Liguria e finanziato fino a completamento dell'opera. Il costo complessivo è pari a 2,7 milioni di Euro ed è attualmente in corso di realizzazione.
16. Un commento a sé riguarda la serie di interventi che verranno inseriti all'interno del nuovo bando per la ricerca del nuovo concessionario dell'A10 – Autostrada dei Fiori, in scadenza nel 2021. In particolare, la **riorganizzazione della barriera di Ventimiglia, Porta d'Italia**, biglietto da visita per chi entra nel nostro Paese dalla Francia. La realizzazione della variante di Sanremo **fino a Pian di Poma sull'Aurelia** oppure fino al casello di Sanremo Ovest e il completamento dello svincolo di San Martino sulla medesima tratta stradale. Queste ultime due opere sono ancora in fase di studio di prefattibilità e inserite nella richiesta fatta al Ministero delle Infrastrutture e Trasporti per inserirle all'interno del nuovo bando.

### Provincia di Savona

17. La Provincia di Savona ricopre una posizione rilevante nell'Economia del Mare, posizionandosi come ottava Provincia in Italia per incidenza dell'Economia del Mare sul totale dell'economia<sup>151</sup>. Come si può vedere dalla figura sotto, il porto di Savona-Vado mostra dimensioni simili a quello di Genova rispetto ad alcuni indicatori, come i passeggeri movimentati o i movimenti di rinfuse solide, se non addirittura superiori, come nel caso dell'incidenza delle imprese della cantieristica sul totale.



**Figura 51.** Posizionamento dei porti liguri in alcuni selezionati indicatori (valori %), ultimo anno disponibile. (\*) Passeggeri crociere; (\*\*) Sul totale provinciale delle imprese. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport e Unioncamere, 2020

18. Un importante passo avanti dal punto di vista delle infrastrutture è stato il **completamento del nuovo Terminal Vado Gateway** che – con una banchina di 700 metri, 4,5 metri sopra il livello del mare e fondali profondi oltre 16 metri –

<sup>151</sup> Fonte: Unioncamere, 2020. Per approfondimenti si rimanda anche al Capitolo 2.

è in grado di accogliere le grandi navi di ultima generazione (ULCS – Ultra large container ships) ed ha una capacità massima di circa 900 mila TEU all'anno. Questo consentirà al porto di rafforzare il posizionamento come *hub* di riferimento per le movimentazioni commerciali italiane, europee e internazionali (come, ad esempio, un possibile punto di snodo per la nuova "Via della Seta"). Una peculiarità di questo nuovo terminal è l'utilizzo di tecnologia all'avanguardia: è il **primo porto italiano con varchi totalmente automatizzati**, un monitoraggio da remoto dei *container* in entrata al *terminal*, con le informazioni raccolte che vengono inviate direttamente al sistema operativo<sup>152</sup>. L'obiettivo, attraverso questo investimento, è veicolare il **40% dell'intero traffico movimentato su rete ferroviaria**, con il fine di ridurre il carico di traffico sulla rete stradale e ridurre l'impatto ambientale delle attività portuali.

19. In Provincia di Savona sono in corso di progettazione e studio diverse opere funzionali a servire il *terminal* appena inaugurato e a rendere più efficiente l'intera rete di trasporto provinciale; tra queste si segnalano<sup>153</sup>:
- **Svincolo di Margonara**, legata al primo lotto della variante Aurelia all'abitato di Savona per un costo dell'opera di 36,7 milioni di Euro. Ad oggi quest'opera risulta bocciata dal Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici ed è in corso una sua possibile revisione;
  - **Variante Aurelia all'abitato di Savona**, parte del secondo lotto, tratto Savona Torrente Letimbro – Svincolo Autostradale di Savona – Vado. È attualmente in fase di progettazione preliminare da parte di ANAS, con un costo dell'opera pari a circa 100 milioni di Euro;
  - **Variante Alassio Andora**, ad oggi in attesa dell'approvazione da parte di ANAS della Progettazione Preliminare. Il costo dell'opera è di circa 75 milioni di Euro, ma l'intervento non è attualmente inserito nel Piano pluriennale 2016-2020;
  - proseguimento verso levante della **Variante Aurelia a Savona tratto Albisola Superiore – Celle Ligure**, con studi di fattibilità realizzati da Regione Liguria;
  - riassetto **urbanistico dell'Aurelia storica tra la Torretta a Savona e Albissola Marina**, con progettazione a cura di Regione Liguria e un costo dell'opera 1,8 milioni di Euro;
  - studio **della viabilità lungo il Rio Basco in comune di Albissola Superiore** per un costo dell'opera pari a circa 5 milioni di Euro;
  - **Ponte di Villapiana**, con un costo dell'opera di circa 2 milioni di Euro;

---

<sup>152</sup> Per maggiori approfondimenti sugli investimenti relativi al nuovo Terminal Vado Gateway si rimanda al Capitolo 2.

<sup>153</sup> La realizzazione del primo lotto della Variante all'abitato di Savona da Albisola Superiore a Savona Torrente Letimbro, per un costo di circa 145 milioni di Euro, risulta attualmente sospesa per il fallimento dell'impresa appaltatrice.

- **Galleria di Capo Mele**, che è attualmente in Conferenza di Servizi da parte di ANAS, è riconducibile ad un costo di circa 1,3 milioni di Euro;
  - appalto per la progettazione integrata delle opere di manutenzione straordinaria legata alla necessità della messa in funzione della piattaforma Maersk, in particolare la **sistemazione della strada a 4 corsie in comune di Quiliano**;
20. Per quanto attiene interventi su tratte autostradali si evidenziano:
- nuovo **Svincolo di Bossarino a Vado Ligure**: il progetto e l'intervento sono stati inseriti dal MIT nel bando per la ricerca del nuovo concessionario della A10 – Autostrada dei Fiori. Il costo ipotizzato per l'opera è di circa 35 milioni di Euro;
  - progetto definitivo dell'**uscita per soli mezzi di soccorso verso l'ospedale di Valloria** – San Paolo sulla A10;
  - studio nuova **interconnessione tra la A10 e la A6 nel comune di Savona** per la migliore distribuzione dei traffici nel nodo autostradale di Savona; anche in questo caso, Regione Liguria ha richiesto al MIT di inserirlo nel bando per la nuova concessione;
  - nuova **tratta autostradale Albenga – Carcare – Predosa**: è in corso lo studio di prefattibilità; parte di viabilità autostradale che nello scenario infrastrutturale nazionale è stata pensata come dreno per le autostrade liguri, in particolare per i nodi di Genova e Savona.
21. Due sono le opere di interesse regionale che riguardano l'entroterra della Provincia di Savona:
- la **circonvallazione di Cengio** e il **raccordo con l'area ex Acna**: attualmente in fase di studio;
  - il completamento della **circonvallazione di Bragno – Moncavaglione a Cairo Montenotte**.
22. Per quanto riguarda la mobilità dolce, a Savona è stato da poco aperta la gara d'appalto per la riqualificazione di **Via Nizza, che include la pista ciclabile parte** dell'itinerario regionale; il costo totale per la sua realizzazione è di circa 18 milioni di Euro.

### Provincia di Genova

23. Il territorio della Provincia di Genova risulta quello più interessato da interventi infrastrutturali e, di conseguenza, dagli investimenti programmati. Questo sia per la tragedia del Ponte di Genova, sia soprattutto per la strategicità della Provincia all'interno del sistema logistico regionale, nazionale ed europeo. Si ricorda, infatti, come le infrastrutture di trasporto che insistono sul territorio di Genova siano inserite all'interno del sistema di reti di trasporto europeo TEN-T.
24. In particolare, sono tre le opere che risultano centrali all'interno della programmazione infrastrutturale regionale:

- **ricostruzione del Nuovo Ponte di Genova:** a quasi due anni dal crollo del viadotto sul Polcevera, nella primavera 2020 dovrebbe essere inaugurato il nuovo ponte realizzato dalla società consortile PERGENOVA, che permetterà di riunire levante e ponente di Genova, ricucendo così una frattura che ha interrotto una fondamentale via di comunicazione Est-Ovest di rilevanza nazionale. Il costo finale stimato per la ricostruzione di quest’opera ammonta a 202 milioni di Euro;
- **Terzo Valico dei Giovi:** la nuova linea a ad Alta Capacità ed Alta Velocità di 54 km per il trasporto merci e passeggeri attraversa le province di Genova e Alessandria ed è connessa, a sud, con il nodo ferroviario genovese, le linee dei bacini portuali di Voltri e di Sampierdarena e con la linea per Genova-Ventimiglia e a nord con le linee Alessandria-Novi Ligure e Milano-Genova in prossimità di Novi Ligure e Tortona. Il Terzo Valico costituisce la parte sud del corridoio europeo “Reno-Alpi” per collegare il Mar Mediterraneo con il Mare del Nord. La realizzazione di tale opera consentirà al ponente ligure di uscire dall’attuale “isolamento” ferroviario, riducendo i tempi di percorrenza e aumentando la capacità di trasporto passeggeri e merci e incrementando i livelli di sicurezza. L’opera, in fase di realizzazione dovrebbe essere terminata nel 2022/2023 e l’entrata in esercizio del Terzo Valico consentirà:
  - una velocizzazione dei collegamenti tra Genova e Milano e tra Genova e Torino per il traffico passeggeri;
  - un aumento della capacità e competitività del trasporto merci per sostenere il previsto aumento dei traffici portuali;
  - lo sviluppo delle attività esistenti e l’insediamento di nuove a seguito del miglioramento dell’accessibilità.
- **Gronda di Genova:** parte del più ampio progetto di potenziamento del nodo stradale e autostradale di Genova, si pone come la principale opera per la soluzione dei problemi di congestione del nodo autostradale genovese. Il progetto consiste nella creazione di una nuova autostrada a due corsie per senso di marcia che si innesta sulla A10 in località Vesima, si connette con la A26, per proseguire con un tracciato più a monte (prevalentemente in galleria) andando a connettersi con la A7 a Bolzaneto. Il potenziamento prosegue nel tratto della A12 fino alla barriera di Genova Est e della A7 tra Bolzaneto e Genova Ovest, dove attraverso il nuovo nodo di San Benigno, il casello è direttamente connesso sia con la viabilità locale sia direttamente con il porto storico. L’entrata in esercizio della Gronda permetterà la suddivisione del traffico locale da quello passante e da quello diretto alle aree portuali, con un miglioramento sostanziale del comfort di guida in tutti i tratti oggetto di potenziamento. L’importo complessivo è pari a circa 4.3 miliardi di Euro ed attualmente si è in attesa del parere esecutivo da parte del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti.
- **Autoparco di Genova:** nel porto di Genova transitano oltre 3.500 tir al giorno. Le previsioni in seguito all’incremento delle capacità dei terminal parlano di circa 5.000 tir al giorno nei prossimi tre anni. A questo flusso di mezzi pesanti sono legate diverse criticità che riguardano la viabilità di accesso

ai terminal portuali, in particolare Sampierdarena e la mancanza di aree attrezzate fuori dal porto per la sosta dei camion. Da anni a Genova si parla della realizzazione di un autoparco. Una delle ultime proposte riguardava un progetto per attrezzare un'area con una capacità di 160 stalli per mezzi pesanti, in concomitanza con la messa a punto del nuovo varco di ponente. Il Piano Straordinario per Genova prevede **2 milioni di euro** per la realizzazione dell'Autoporto di Ponente; tuttavia non c'è alcuna progettazione in corso.

25. Altre opere rilevanti presenti sul territorio della Provincia di Genova:
- sistemazione del **Lungomare Canepa** di cui è in corso la realizzazione per un importo circa 10 milioni di Euro;
  - **viabilità in sponda destra e sinistra del Torrente Polcevera** che, una volta realizzata, potrà permettere un rapido spostamento della mobilità dal mare dalla val Polcevera e viceversa; il costo è di circa 35 milioni di Euro.
  - a febbraio 2019 è stato completato l'asse stradale che collega Genova Aeroporto con la foce del Bisagno, passando attraverso Cornigliano, Sampierdarena e Centro, per un importo dell'opera di circa 15 milioni di Euro. Sempre nel contesto di quest'opera, in area Sampierdarena, è in corso di realizzazione il secondo lotto della **riorganizzazione e rifunzionalizzazione del Nodo di San Benigno** per un importo di 83,4 milioni di Euro.
26. Al di fuori dell'area cittadina di Genova si segnalano:
- **Tunnel della Val Fontanabuona**, opera autostradale di rilevanza nazionale in quanto pensata come braccio di penetrazione verso la produttiva Val Fontanabuona. L'importo complessivo dell'opera è di circa 308 milioni di Euro;
  - **Viadotto di Voltri**, opera propedeutica al potenziamento del nodo ferroviario di Genova in area Voltri; opera di competenza portuale, con un costo complessivo stimato in circa 20 milioni di Euro;
  - **Viabilità spondale dell'Entella** che interessa gli abitati di Chiavari, Lavagna Cogorno e Carasco, per un importo complessivo di circa 100 milioni di Euro.
27. L'entroterra genovese vede alcuni interventi a forte interesse locale che rappresentano una nuova capillare infrastrutturazione di aree fortemente colpite dalle alluvioni che hanno interessato la Liguria in questi anni, tra cui:
- nuovo **Ponte di Montoggio** in corso di realizzazione per un costo complessivo dell'opera 1,5 milioni di Euro, interamente finanziato da Regione Liguria;
  - sistemazione in **variante della strada 45 di Val Trebbia**, in corso di realizzazione il primo lotto, per un importo dell'opera di circa 9 milioni di Euro;
  - **rifunzionalizzazione della S.S. 523**, arteria rivolta all'entroterra e alle sue peculiarità enogastronomiche e naturaliste, per turisti e finalizzata al

ripopolamento di territori abbandonati. Quest'arteria sarà oggetto di trasferimento dalla gestione provinciale ad ANAS.

### Provincia della Spezia

28. Il territorio della Spezia raggruppa in sé una buona parte degli interventi di completamento delle strutture viarie a forte valenza territoriale, soprattutto quelle danneggiate in seguito alla forte alluvione del 2011. In particolare, sono in corso di realizzazione:
  - terzo lotto della **variante della Spezia**, per un importo complessivo di 255 milioni di Euro; a seguito della sospensione per il fallimento dell'impresa esecutrice, ANAS ha suddiviso il lotto in 3 stralci di cui il primo in gara d'appalto.
  - due **ponti nel comune di Borghetto Vara** a cura di ANAS, di cui uno statale e uno provinciale (già ultimato e aperto al traffico), per un importo complessivo pari a 2,6 milioni di Euro, di cui 1,1 milioni finanziato dalla Regione Liguria con i fondi PAR FSC.
29. È stato da poco realizzato l'intervento del primo lotto della **strada provinciale SP 31 della Ripa**, chiusa al traffico nell'agosto del 2015 a seguito di un dissesto lungo la pendice fronteggiante la viabilità e poi in seguito aperta a senso unico alternato, ma considerata ad alto rischio sicurezza proprio per i frequenti movimenti franosi; l'importo complessivo pari a 3,4 milioni di Euro è stato interamente finanziato da Regione Liguria.
30. Sono in corso affidamento per la realizzazione il secondo, terzo e successivamente quarto lotto della **SP 31 strada della Ripa** a cura di IRE S.p.A. (Società *in house* della Regione Liguria) per il completamento della messa in sicurezza dell'intero tratto di strada soggetto a smottamenti della pendice fronteggiante il comune di Vezzano Ligure. Sono già stati stanziati circa 4,3 milioni di Euro.
31. È in corso di progettazione da parte della Provincia della Spezia la **sistemazione della SP 7** a seguito del dissesto avvenuto durante l'alluvione del 2011. Il finanziamento è supportato da fondi della Protezione Civile per 1,7 milioni di Euro. Un importante lotto, il quarto, per la realizzazione della **variante all'abitato della Spezia (Variante Aurelia)** risulta bloccato al CIPE; la progettazione e realizzazione, a cura di ANAS riguardano un importo pari a circa 157 milioni di Euro.
32. Un ulteriore intervento che la Provincia della Spezia sta seguendo è il **Nuovo ponte di Ceparana**. Il costo complessivo della prima tratta dell'opera è di circa 15,1 milioni di Euro; attualmente sono in corso le procedure per l'affidamento della progettazione esecutiva. Anche la seconda tratta è in corso di progettazione per un importo pari a 0,4 milioni di Euro.
33. Altri interventi, ancora in una fase preliminare, che possono essere riportati sono:
  - studi di prefattibilità per la **Variante di Arcola**, per un costo stimato in 25 milioni di Euro;

- studio di fattibilità tecnico ed economico **per lo svincolo autostradale di Fornola** nel comune di Vezzano Ligure, per un costo stimato in 60 milioni di Euro;
- progettazione definitiva della **variante di Sarzana** a cura di SALT, per un costo 15 milioni di Euro.
- sistemazione della S.S. 62 della Cisa, nel tratto Santo Stefano Magra – Sarzana, a cura di ANAS.

Questi ultimi due interventi sono stati segnalati al Ministero delle Infrastrutture e Trasporti per essere inseriti nel bando per la ricerca della nuova concessionaria, in quanto la concessione di SALT (Società Autostradale Ligure Toscana) – tratti A12 Sestri Levante-Livorno, A11/12 Viareggio-Lucca, A15 diramazione per La Spezia, è scaduta nel luglio 2019.

34. È stato, infine, inaugurato il **Ponte in Comune di Rocchetta di Vara** per un costo complessivo pari a 1,2 milioni di Euro, a carico di Regione Liguria.
35. Su scala sovraregionale si cita infine l'intervento sulla **linea ferroviaria Novi Ligure – Tortona – Pavia**; si inserisce nell'ambito dei lavori del 5° lotto costruttivo del Terzo Valico e consiste nell'ampliamento della sede ferroviaria e nella realizzazione del doppio binario lungo la tratta da Novi Ligure a Tortona. Gli ulteriori interventi di potenziamento consistono in opere funzionali a rendere pienamente operativo il Terzo Valico e a velocizzare i collegamenti con Milano:
  - Quadruplicamento della tratta Milano Rogoredo – Pavia
  - Quadruplicamento della tratta Tortona – Voghera
  - Potenziamento della tratta Voghera – Pavia

La principale criticità riguarda il quadruplicamento della tratta Voghera – Pavia, che rientra nell'ambito del progetto di velocizzazione della linea Milano – Genova. La progettazione dell'opera da parte di RFI è inserita nella programmazione oltre 2026.

### I Programmi Regionali d'intervento Strategico (P.R.I.S.)

La realizzazione delle opere sopra citate comporta un importante impatto in termini di disagi a cittadini e imprese che risiedono o basano la propria attività in queste aree. A tal proposito, Regione Liguria ha predisposto un **piano di mitigazione e aiuto** riservato agli attori presenti in questi territori, per garantire la sostenibilità dei progetti delle opere infrastrutturali per l'intera collettività. Sono state previste adeguate misure di tutela sociale a favore dei soggetti interferiti dalla realizzazione delle opere, costituite da **speciali indennità**, a carico dei soggetti attuatori di tali interventi, nonché da **agevolazioni urbanistiche** adottabili da parte dei Comuni funzionali alla liberazione delle aree interessate dai progetti.

Viene quindi offerta una tutela sociale ed economica a favore di una ampia gamma di soggetti: abitanti residenti (proprietari e inquilini) e titolari di attività produttive e/o commerciali (proprietari e conduttori).

I PRIS attivati ad oggi in Liguria sono:

- Aurelia Bis – Hub di Savona
- Aurelia Bis – Hub La Spezia
- Aurelia Bis – Imperia
- Via Giotto
- Gronda di Genova
- Nodo di San Benigno
- Terzo Valico dei Giovi
- Nodo ferroviario di Genova
- Raddoppio Andorra Finale ligure
- Piattaforma MAERSK “GHEIA”
- Nodo – Fegino
- Polcevera
- Entella
- Ospedale Felettino
- Metro
- Erzelli
- Nuova Calata Petroli

I PRIS attivati ad oggi in Liguria hanno consentito di indennizzare **1.211 unità immobiliari e 76 aziende** di varie dimensioni. In particolare, il “PRIS della Gronda autostradale di Genova”, completato al 98%, ha previsto la ricollocazione di 99 unità immobiliari e 35 aziende anche di grandi dimensioni, con l'erogazione di indennizzi pari circa 13 milioni di Euro.

In seguito al crollo del Ponte di Genova, è stato ampliato l'ambito di applicazione del PRIS, al fine di superare l'emergenza conseguente al crollo di un tratto del viadotto Polcevera dell'autostrada A10, prevedendone **l'applicazione anche per gli eventi calamitosi che per intensità ed estensione ricevono il riconoscimento dello stato di emergenza.**

*Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonte Regione Liguria, 2020*

### 8.3 L'avanzamento degli investimenti in infrastrutture in Liguria

36. Le opere infrastrutturali generano un impatto rilevante sui territori in cui sono realizzate: oltre alle ricadute positive derivanti da un aumento nell'efficienza delle reti di trasporto e, conseguentemente, da una riduzione dei tempi e dei costi logistici, la fase di realizzazione in sé produce delle **esternalità positive per l'ecosistema economico** circostante in termini di maggior Prodotto Interno

Lordo generato, principale parametro di riferimento per valutare la ricchezza di un territorio.

37. A livello metodologico, nel Rapporto strategico 2019, per la stima di questi impatti si è fatto ricorso al moltiplicatore degli investimenti pubblici indicato dal Fondo Monetario Internazionale: il World Economic Outlook evidenzia come elevati investimenti pubblici producano effetti positivi significativi nel breve e medio lungo periodo. In particolare, il FMI ottiene, per i Paesi sviluppati:
- un moltiplicatore di medio periodo pari a 1,4 ( $\beta_{MP} = 1,4$ );
  - uno di breve periodo (1 anno) pari a 0,4 ( $\beta_{LP} = 0,4$ ).

Ciò significa che un aumento di 1 Euro ( $\Delta I$ ) di investimenti infrastrutturali determina un aumento di PIL di 0,4 Euro ( $\Delta \text{PILBP} = 0,4 \Delta I$ ) dopo il primo anno e un aumento di 1,4 Euro dopo 4 anni ( $\Delta \text{PILMP} = 1,4 \Delta I$ ).

#### Il modello per la valutazione degli impatti delle opere infrastrutturali

La valutazione degli impatti derivanti dalla realizzazione di investimenti infrastrutturali sul sistema di trasporto si basa sul confronto tra:

- lo scenario di **"Opzione Zero"** (opere non realizzate);
- gli scenari di **medio (2023) e lungo periodo (2030)**, con particolare riferimento alle ricadute economiche sul territorio ligure.

La valutazione si è focalizzata sulle **esternalità positive che ricadono sulla generalità del territorio**, indipendentemente dal fatto che i cittadini siano fruitori diretti o meno dell'opera\*; il *focus* è stato sugli **impatti economici**, che rappresentano le variazioni del sistema economico attraverso la variazione del **Prodotto Interno Lordo**.

Per ciascuno scenario (2023 e 2030) è stata effettuata una stima declinata su 3 ipotesi: **"Prudenziale"** (impatto ridotto degli effetti economici del 15% rispetto all'ipotesi Base), **"Base"** (valore *target*) e **"Ottimistico"** (effetti amplificati dello scenario Base del +15%).

(\*) Per il Terzo Valico e la Gronda di Genova sono stati analizzati anche gli impatti "diretti" percepiti dagli utenti dell'infrastruttura, misurati mediante la variazione del livello di servizio offerto; l'indicatore utilizzato è stato il "costo generalizzato di trasporto" dato dalla somma dei costi monetari (costo del trasporto) e non monetari (tempo di percorrenza) per effettuare un certo spostamento; le esternalità («impatti indiretti») non sono stati calcolati per la bretella autostradale Carcare-Predosa, il nuovo ponte di Genova, le varianti all'Aurelia e gli interventi sulle ciclovie.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonte Regione Liguria, 2020

38. Alla luce delle infrastrutture in corso di realizzazione in Regione è possibile ricalcolare, aggiornandolo, l'impatto che queste genereranno sul sistema economico ligure con un orizzonte di breve e di medio-lungo periodo. Come emerge in maniera evidente dal grafico sotto, le infrastrutture giocano un ruolo di primo piano per il rilancio di un sistema territoriale. La Liguria necessita di un **importante shock di investimenti infrastrutturali**, funzionali a mettere in sicurezza le infrastrutture esistenti e a liberare capacità per sostenere un nuovo rilancio economico.



**Figura 52.** Impatto sul PIL ligure della realizzazione delle infrastrutture nel medio e lungo periodo (valori in € mld), 2018, 2023, 2030. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

39. In tal senso, nell’ambito della piattaforma “**Liguria 2022**”, si segnala l’urgenza di completare la realizzazione delle opere che favoriscono le esportazioni delle nostre merci e la **centralità dei porti negli scambi marittimi intercontinentali**:
- completare i corridoi che interessano le reti TEN-T (il Terzo Valico è una delle opere centrali del corridoio Reno-Alpi che collega i porti del Nord Europa con il porto di Genova e il Mediterraneo) e favorendo i collegamenti merci di *standard* europeo (treni di 750 metri di lunghezza e 2.00 tonnellate di carico e 4 metri di altezza delle sagome in galleria) tra le Alpi e i porti. Nel contratto di programma di Rfi ci sono già 66 miliardi di Euro sui 101 necessari per il progetto;
  - completare la **rete Alta velocità**. Il valore delle opere in corso da completare nel Paese è pari a 48 miliardi, di cui 18 miliardi di Euro da trovare. Per quanto riguarda specificatamente il **Terzo Valico**, l’intera somma è stata allocata ma servono ancora project review per ridurre i costi su trasversale Liguria-Alpi, Genova-Ventimiglia;
  - dare seguito al parere che il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti deve esprimere sul **progetto esecutivo della Gronda di Genova**, di cui si è in attesa dall’agosto 2018 e che risulta indispensabile per realizzare l’opera ritenuta prioritaria per la Liguria;
  - per il turismo serve attuare il **piano nazionale aeroporti del 2015** che prevede collegamenti ferroviari (veloci o metropolitani) per gli aeroporti principali e, dunque, anche per quello di Genova.
  - occorre, infine, **completare e mettere in sicurezza la rete stradale ligure**, promuovendo maggiori investimenti in monitoraggio e controllo ma anche prevenzione.

### Una proposta di sistema per sbloccare la realizzazione delle infrastrutture strategiche

Al fine di ridurre i lacci burocratici che ostacolano la realizzazione dei principali investimenti infrastrutturali si propone la creazione di un **Tavolo per le infrastrutture** presso il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti finalizzato a disegnare un Piano straordinario per la realizzazione degli investimenti infrastrutturali necessari, in Liguria e in tutte le Regioni in cui questi risultano strategici.

Questo Tavolo dovrà riunire tutti i soggetti interessati (politica, rappresentanti di interessi economici, rappresentanti del territorio, parti sociali, ecc.) in modo da creare il più ampio consenso e condivisione possibile per evitare ripercussioni e intralci nella fase di realizzazione.

L'obiettivo finale del tavolo deve essere quello di programmare le opere infrastrutturali con **tempi certi e risorse dedicate**, per una realizzazione nel minor tempo possibile.

## 8.4 Rigenerazione urbana e valore immobiliare

40. In questa edizione è stato ampliato il lavoro di quella precedente, calcolando l'impatto sul valore immobiliare derivante anche dalle opere di rigenerazione urbana e di valorizzazione immobiliare, oltre che dalla realizzazione delle opere infrastrutturali.

Come già rilevato nel rapporto "Liguria 2022" 2019, il patrimonio immobiliare ligure è un patrimonio di valore: tre Province liguri su quattro appaiono tra le prime dieci posizioni in Italia sulla base del documento "Territorialità del livello delle quotazioni immobiliari", definita sui dati dell'Osservatorio sul Mercato Immobiliare (OMI)<sup>154</sup> su classificazione dei comuni aggiornato al 31/12/2017 (pubblicato nel 2019). Questo riporta un indice delle quotazioni immobiliari (IQI), compreso tra 0 e 1, che consente di differenziare il territorio nazionale sulla base dei valori di mercato degli immobili per Comune e Provincia. Nella tabella sotto sono riportati i comuni liguri con un indice delle quotazioni immobiliari superiore a 0,5.

---

<sup>154</sup> Tale territorialità è stata definita per essere utilizzata con riferimento agli Studi di Settore delle Costruzioni e della Valorizzazione immobiliare, da ultimo nel supplemento ordinario n° 1 alla GU serie generale, n.3 del 4 gennaio 2019.

Comune	PV	Indice delle Quotazioni Immobiliari (IQI)	Variazione rispetto all'anno precedente
PORTOFINO	GE	1,00000	=
ALASSIO	SV	0,92270	▼
SANTA MARGHERITA LIGURE	GE	0,67450	▼
FINALE LIGURE	SV	0,64230	▼
LOANO	SV	0,61730	▼
CAMOGLI	GE	0,61730	▲
NOLI	SV	0,60460	▲
CELLE LIGURE	SV	0,59990	▼
DIANO MARINA	IM	0,59700	▲
BONASSOLA	SP	0,59250	▲
BORGIO VEREZZI	SV	0,58400	▲
VERNAZZA	SP	0,57050	▲
RIOMAGGIORE	SP	0,56220	▲
PIETRA LIGURE	SV	0,55440	▼
VARAZZE	SV	0,55170	▼
PORTOVENERE	SP	0,55020	▲
SESTRI LEVANTE	GE	0,54050	▼
LEVANTO	SP	0,53460	▲
SPOTORNO	SV	0,53330	▼
LERICI	SP	0,52960	▲
MONTEROSSO AL MARE	SP	0,52850	▲
OSPEDALETTI	IM	0,51720	▲
BORDIGHERA	IM	0,51630	▲
ARENZANO	GE	0,50610	▼

Figura 53. Comuni liguri con IQI superiore a 0,50 e variazione rispetto all'anno precedente. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati “Territorialità del livello delle quotazioni immobiliari”, 2020.

41. In Liguria, oltre all'unico comune con indicatore “1” (Portofino<sup>155</sup>, uno dei 4 in Italia) e Alassio (SV) con un IQI pari a 0,9227 (in discesa rispetto al precedente anno), risultano 24 Comuni con IQI compreso tra 0,50 e 1<sup>156</sup> (pari al 10% della popolazione regionale).

In modo analogo a quanto fatto lo scorso anno (in cui si era indagato il rapporto esistente tra mercato immobiliare ed accessibilità), oggetto di questo *focus* è il rapporto **tra gli interventi di rigenerazione urbana ed il valore immobiliare. La valorizzazione del patrimonio**, in particolare gli interventi di rigenerazione urbana previsti e in *progress*, approfonditamente discussi nel Capitolo 7, **comportano una variazione della “qualità urbana”** riconosciuta come una componente essenziale nell'orientare le scelte e gestire i mutamenti che conseguono dalle trasformazioni urbane.

<sup>155</sup> In Italia, i comuni con indicatore 1 sono 4: Capri, Anacapri, Cortina d'Ampezzo e Portofino.

<sup>156</sup> Nel rapporto dello scorso anno, i comuni erano 24 (scendono sotto alla soglia dello 0,50 i comuni di Santo Stefano al Mare -IM- e Andora -SV-) con una percentuale di popolazione pari all'11%.

La simulazione **dell'analisi della variazione dei valori immobiliari** può fornire una misura degli effetti di un intervento di trasformazione sulla qualità di un ambiente urbano<sup>157</sup>.

Sono stati utilizzati, per descrivere la situazione attuale:

- per tutti i comuni, i valori medi (€/mq) di compravendita relativi al comparto residenziale, come da pubblicazione OMI (Osservatorio del Mercato Immobiliare) dell'AdE (Agenzia delle Entrate), contenuti in “Statistiche Regionali”, anno 2019;
- per i quattro capoluoghi di Provincia (stante la poca significatività del dato medio comunale) i perimetri delle zone OMI intra comunali ed è stato utilizzato il valore medio (€/mq) di compravendita a livello di singola zona.

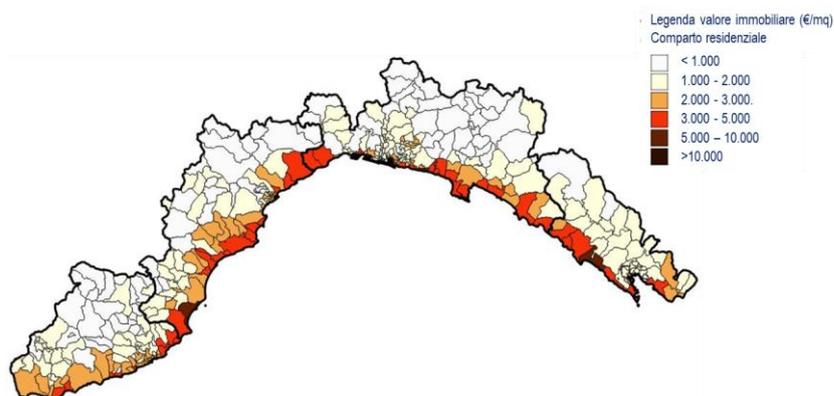


Figura 54. Mappa tematica del valore immobiliare al mq – comparto residenziale. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OMI, 2020

42. Per stimare gli impatti sul comparto immobiliare, si è fatto ricorso alla letteratura estimativa consolidata<sup>158</sup>, che riconduce **il valore di un immobile in un determinato mercato omogeneo a quattro macro-caratteristiche**:
- *Caratteristiche estrinseche*, dette anche posizionali estrinseche, ovvero riferite alla zona nella quale è insediato l'immobile, suscettibili di trasformazioni subordinate a importanti interventi di carattere urbanistico;
  - *Caratteristiche intrinseche*, dette anche posizionali intrinseche, ovvero facenti diretto riferimento alle caratteristiche dell'immobile, con particolare attenzione all'edificio nel quale è inserito il bene in oggetto di valutazione. Possono essere caratteristiche di tipo qualitativo (es. panorama, etc.) o quantitativo (piano);

<sup>157</sup> Le metodologie utilizzate per **quantificare i livelli di qualità urbana** sono tipicamente tre e possono utilizzare: **gli indici di benessere**, costruiti come sommatoria di indicatori che sintetizzano il livello di vivibilità; **indagini dirette** ai cittadini; **valutazione monetaria** delle componenti che sostanziano la qualità urbana.

<sup>158</sup> Carlo Forte, B. De Rossi, “Principi di Economia ed Estimo”, Etas Libri, Milano, 1979 e Massimo Orefice, Estimo vol.2 – Estimo Civile, UTET, Milano, 1995.

- *Caratteristiche tecnologiche*, ovvero caratterizzanti l'unità immobiliare dal punto di vista qualitativo, indipendentemente dalla posizione;
- *Caratteristiche produttive*, ovvero indicanti la capacità del bene a fornire un reddito (attuale e/o potenziale).

#### La formazione del valore immobiliare

Il valore di un immobile è legato alle utilità da esso prodotto. In altri termini, il gradimento del consumatore circa un determinato bene immobiliare, e, conseguentemente, il suo valore possono essere definiti come funzione delle caratteristiche ( $c_1, c_2, \dots, c_n$ ) proprie di quel bene. Partendo da questo assunto e considerate le quattro macro-caratteristiche riportate, per quantificare la percentuale di valore collegabile alla specifica caratteristica, possono seguirsi due approcci:

- **approccio di tipo statistico-parametrico**, che esprime **sotto forma di una funzione la relazione esistente tra una variabile dipendente** (in genere, il prezzo di mercato) ed un **insieme di variabili indipendenti** (le caratteristiche intrinseche, estrinseche, localizzative e produttive), riconosciute significative nella formazione del prezzo;
- **approccio di tipo empirico**, basato su indagini condotte sul campo, che trova il principale fondamento teorico nel "procedimento di stima per punti di merito o per valori tipici", proposto negli anni '70 da Carlo Forte. Tale approccio, individuato il **prezzo di mercato unitario massimo in un mercato omogeneo** e per una determinata area, prevede l'applicazione di una serie di detrazioni percentuali (o, in casi eccezionali, aggiunte) sui "pesi" attribuiti a ciascun gruppo di caratteristiche rilevanti ai fini della stima.

*Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti, 2020*

L'applicazione dell'approccio di tipo empirico allo studio in oggetto prevede, quindi: la definizione di **zone territoriali omogenee**; l'attribuzione di **un peso percentuale** alle voci ricomprese nelle quattro macro-caratteristiche già evidenziate.

43. In questa sede pare sufficiente riportare che, **tra le caratteristiche che concorrono a formare il valore di mercato di un immobile**, se ne possono individuare alcune che sono suscettibili di **significativi impatti a seguito della realizzazione di interventi di rigenerazione urbana e territoriale**, che sono:

- **tutte quelle comprese nelle caratteristiche definite "posizionali estrinseche"**, connesse, quindi, alla mobilità, alla dotazione di servizi e verde pubblico, alla presenza o meno di funzioni urbane di rango gerarchico elevato, al contesto sociale ed alla sostenibilità ambientale;
- alcune **caratteristiche tecnologiche** (ad esempio, quelle connesse **all'efficientamento energetico degli edifici**, nella misura in cui le disposizioni normative e fiscali prevedano agevolazioni negli interventi di recupero edilizio);
- alcune **caratteristiche reddituali e produttive**, nella misura in cui il cambio di destinazione d'uso o gli Accordi previsti tra gli Enti coinvolti, ne determinino una maggiore appetibilità da parte degli operatori economici.

L'incidenza percentuale delle voci afferenti le caratteristiche “posizionali estrinseche” e le altre specifiche voci comprese nella categoria “tecnologiche” e “reddituiali” nella determinazione del valore di mercato di un immobile varia considerevolmente da zona a zona.

Possiamo ipotizzare che i mercati omogeni sui quali andranno ad impattare gli interventi di rigenerazione urbana in Liguria saranno essenzialmente tre:

- mercato immobiliare urbano metropolitano ordinario (MUMO);
- mercato urbano metropolitano in zone industriali e/o periferiche (MUMB);
- mercato ad alta vocazione turistica, di norma in prossimità di bellezze naturali (MUT).

44. L'incidenza sul valore di mercato delle voci impattate da interventi di rigenerazione urbana varia nei diversi sottomercati, come riportato nella figura sottostante.

	Mercato immobiliare urbano metropolitano ordinario	Mercato urbano metropolitano in zone industriali e/o periferiche	Mercato urbano ad alta vocazione turistica
<b>Caratteristiche estrinseche</b>			
Accessibilità	5,0%	6,2%	2,8%
Contesto sociale	4,1%	3,1%	2,8%
Inquinamento	4,0%	12,7%	2,4%
Parcheggio	9,0%	11,5%	6,4%
Negozi	1,6%	3,1%	1,6%
Servizi	2,1%	2,3%	1,2%
Rete di trasporto	2,2%	6,2%	0,4%
Verde urbano	2,5%	3,5%	2,4%
Bellezze naturali e/o culturali	3,1%	0,4%	8,0%
<b>Caratteristiche tecnologiche</b>			
Efficientamento energetico	4,6%	1,6%	6,2%
<b>Caratteristiche reddituali</b>			
Potenzialità di trasformazione	2,5%	2,7%	2,8%
<b>Incidenza totale</b>	<b>40,7%</b>	<b>53,3%</b>	<b>37,0%</b>

Figura 55. Incidenza complessiva della rigenerazione urbana sulla formazione del valore di mercato, per sottomercati omogenei. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ASSIMIL, 2019

Isolata l'incidenza delle componenti per ciascuno dei sottomercati di riferimento, si è poi **stimato l'impatto degli interventi di rigenerazione urbana**.

45. Prima di procedere con la stima degli impatti è tuttavia importante evidenziare alcune annotazioni:
- **la rigenerazione urbana produce soltanto impatti positivi**, di minore o maggiore entità in base agli investimenti disponibili, alla sinergia degli attori coinvolti ed alla sostenibilità degli interventi proposti.
  - altra significativa differenza rispetto alle opere infrastrutturali, con esternalità che interessano una porzione territoriale anche molto vasta, **la rigenerazione urbana presenta esternalità positive estremamente importanti, ma più circoscritte**.

- le componenti del valore immobiliare riconducibili alla rigenerazione urbana **variano dal 37% a oltre il 53% del totale**, con la **percentuale più alta per i mercati periferici**, dove si riscontrano le maggiori necessità di interventi di rigenerazione urbana e di recupero.

	Mercato immobiliare urbano metropolitano ordinario	Impatto della rigenerazione urbana	Mercato urbano metropolitano in zone industriali e/o periferiche	Impatto della rigenerazione urbana	Mercato urbano ad alta vocazione turistica	Impatto della rigenerazione urbana
<b>Caratteristiche estrinseche</b>						
Accessibilità	5,0%	+++	6,2%	++	2,8%	+++
Contesto sociale	4,1%	++	3,1%	+++	2,8%	+
Inquinamento	4,0%	++	12,7%	+++	2,4%	+
Parcheggio	9,0%	+	11,5%	+	6,4%	+
Negozi	1,6%	++	3,1%	++	1,6%	+
Servizi	2,1%	++	2,3%	+++	1,2%	++
Rete di trasporto	2,2%	+++	6,2%	+++	0,4%	++
Verde urbano	2,5%	++	3,5%	+	2,4%	+
Bellezze naturali e/o culturali	3,1%	+	0,4%	+	8,0%	+
<b>Caratteristiche tecnologiche</b>						
Efficientamento energetico	4,6%	+	1,6%	++	6,2%	+
<b>Caratteristiche reddituali</b>						
Potenzialità di trasformazione	2,5%	+	2,7%	+	2,8%	++
<b>Incidenza totale</b>	<b>40,7%</b>		<b>53,3%</b>		<b>37,0%</b>	

Figura 56. Impatti dell'infrastruttura sulle singole voci per sottomercati omogenei. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ASSIMIL, 2020

L'impatto (qualitativo) delle opere di rigenerazione urbana<sup>159</sup> è stato quantificato, usando una scala da 0 (=) a +3 (+++), ottenendo gli incrementi del valore immobiliare per i sotto mercati di riferimento:

- un incremento fino al 23% per i mercati immobiliari urbani metropolitani ordinari;
- un incremento fino al 38% per i mercati urbani metropolitani in zone industriali e/o periferiche<sup>160</sup>;
- un incremento fino al 16% per gli immobili situati in mercati ad alta vocazione turistica.

<sup>159</sup> Le simulazioni tengono conto degli interventi di rigenerazione urbana riportati più sopra in questo capitolo. In particolare, non sono considerati in questo focus gli interventi dei 47 comuni che hanno presentato domanda al Bando per la rigenerazione urbana (rivolto al finanziamento delle attività di progettazione), scaduto il 14 febbraio 2020, in quanto attualmente in corso di istruttoria.

<sup>160</sup> Negli Atti del XVII Congresso nazionale dell'AIV (Associazione Italiana di Valutazione), nel paper "Gli effetti economici e distributivi degli interventi di riqualificazione urbana" di Agnoletti C. e Bocci C., viene riportato il differenziale tra i prezzi delle abitazioni pre e post riqualificazione per l'area di Novoli (Firenze). Il valore è molto simile a quello qui riportato: 35%.

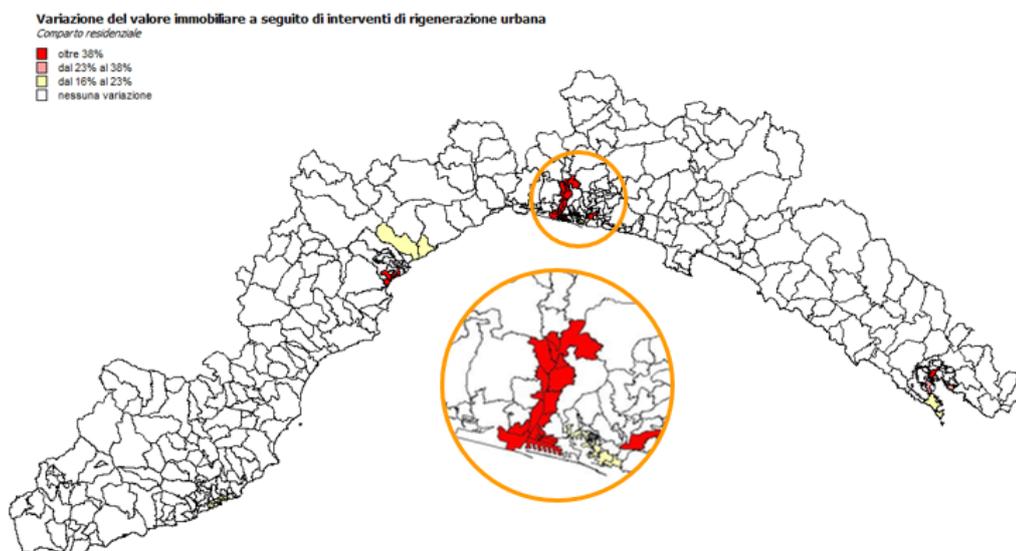


Figura 57. Mappa tematica dell'incremento del valore immobiliare a seguito degli interventi di rigenerazione urbana – comparto residenziale. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OMI, ISTAT, ASSIL, 2020

46. Gli interventi di rigenerazione urbana, soprattutto se attuati in modo sinergico con le politiche della mobilità, costituiscono un potente motore in grado di “ricucire le periferie” e di aumentare la qualità delle città. Non è casuale che **le ricadute più significative** tornino ad impattare i territori esaminati lo scorso anno con riferimento alle opere di infrastrutturazione, con particolare riferimento al **Ponente del capoluogo di Regione**. Accessibilità, mobilità, diminuzione dell'inquinamento legati alla realizzazione di opere efficaci ed efficienti sono infatti alcune delle componenti delle caratteristiche estrinseche. Le ricadute, in termini di valore, sono decisamente significative, ma quello che maggiormente conta è **l'appetibilità del territorio** che ne consegue e può costituire **motore per processi virtuosi** che si ampliano alle zone limitrofe.
47. La loro **quantificazione**, al momento attuale, non può che essere sottostimata, sia in termini di variazione del valore del patrimonio complessivo, che in termini di popolazione interessata. I casi considerati non possono tenere conto degli interventi di rigenerazione che saranno verosimilmente attuati dai 47 comuni che hanno presentato domanda al Bando per la rigenerazione urbana (rivolto al finanziamento delle attività di progettazione), scaduto il 14 febbraio 2020 ed attualmente in corso di istruttoria. A livello regionale, l'incremento del valore immobiliare ad oggi stimato è pari a poco meno del 4%, con una popolazione interessata pari a circa il 12%. Sulla base di queste percentuali, con interventi promossi da un numero di Comuni che interessino la **metà della popolazione, l'incremento sale al 16,7%**, mentre con interventi che **interessino la totalità della popolazione, l'incremento salirebbe al 33,3%**.
48. **La rigenerazione urbana e territoriale**, in sintesi, costituisce una delle priorità di Regione Liguria che, a tal fine, si è dotata di un apparato normativo idoneo e ha messo in atto virtuosi meccanismi per accedere ai finanziamenti statali ed europei, anche in sinergia con i privati.

La trasformazione e riqualificazione di vasti ambiti territoriali impatta sul sistema fisico e funzionale degli insediamenti, dando origine ad esternalità che si riflettono sui livelli qualitativi del sistema urbano e territoriale, declinato in termini ambientali, sociali ed economici. In questo *focus* sono state analizzate le ricadute occupazionali conseguenti il recupero di 3,5 milioni di **aree industriali dismesse**, la **rigenerazione urbana** di quasi 5 milioni di mq, oltre a cespiti puntuali a vocazione “mista” per altri 400.000 mq.

49. Si stima complessivamente nel lungo periodo un impatto occupazionale diretto (senza conteggiare il comparto edile) quantificabile in **55.000 nuovi addetti**. Si tratta di un incremento, rispetto all’attuale occupazione, del 9%, con un **aumento del PIL che varia dal 7,8%** (scenario prudenziale) **al 12,3%** (scenario ottimistico, che prevede l’attuazione della ZTL). L’analisi dello scenario di medio – lungo periodo (decennio 2020-2029), in cui si considera anche l’occupazione immediatamente attivata dai cantieri edili, rileva, a fronte di investimenti di circa 2 miliardi di Euro, una crescita media del PIL al ritmo dell’1% annuo, con una occupazione complessiva di 61.000 unità aggiuntive (di cui 25.000 nel comparto delle costruzioni) ed un valore aggiunto di quasi 4,2 miliardi di Euro.
50. La rigenerazione urbana avrà impatti estremamente sensibili sui territori interessati, oltre ad un effetto volano su quelli adiacenti, quantificabile in un aumento del valore immobiliare (relativo al settore residenziale) compreso tra il 16% fino ad oltre il 38%, per i mercati periferici e degradati. In base ai soli casi considerati, a livello regionale, **l’incremento del valore immobiliare è pari al 4%**, con un interessamento della popolazione del 12%. Se il virtuoso comportamento dei capoluoghi in termine di rigenerazione urbana si ampliasse ad un numero di comuni in grado di ricomprendere almeno la metà della popolazione ligure, l’incremento medio passerebbe, a livello regionale, al 16,67%.



## PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO

### Fonti documentali:

- 20RG19IN, “*Il cerchio Rosso: relazione tecnico Illustrativa e Relazione economica*”, 2019.
- AGIDI (Associazione Italiana di Giuristi di Diritto Immobiliare), “*La dismissione del patrimonio immobiliare pubblico. Quadro normativo e documentazione*”, 28 maggio 2019.
- Agnoletti C., Bocci C., “*Gli effetti economici e distributivi degli interventi di riqualificazione urbana*” in Atti del XVII Congresso nazionale dell’AIV (Associazione Italiana di Valutazione).
- ARTE Genova “*Restart Begato*”, 2019.
- Assodocks, Associazione Italiana magazzini generali –frigoriferi –depositi in conto terzi, 1996.
- Assoporti – Associazione dei porti italiani, “*Port Indicators*”, 2018.
- Assaeroporti – Associazione italiana gestori aeroporti, *Statistiche annuali, 2015-2019*.
- Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale “*Linee di indirizzo per l’attivazione della ZLS del Porto e retroporto di Genova*”, 8 ottobre 2019.
- Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale “*Programma Straordinario per la ripresa e lo sviluppo del Porto e delle relative infrastrutture di accessibilità e per il collegamento intermodale dell’aeroporto Cristoforo Colombo con la Città di Genova*”, 14 gennaio 2019.
- Autorità Portuale della Spezia, “*Piano regolatore Portuale Golfo della Spezia. Relazione tecnica ed Allegato 1: Norme di masterplan*”.
- Camera dei Deputati, “*Commissione Parlamentare di inchiesta sulle periferie*”, Relazione approvata il 14 dicembre 2017.
- Camera di Commercio di Genova, con il supporto di Uniontrasporti, “*Libro bianco sulle priorità infrastrutturali*”, 2020
- Castagnino P., Rosasco P. “*Effetto clessidra: infrastrutture e valori immobiliari*”, LaborEst 10/2015.
- Comune di Finale Ligure, “*Documento Unico di Programmazione – 2018, 2019, 2020*”.
- Comune di Finale, David Dall’Ara «*Analisi del mercato turistico ponente savonese, Focus Finale Ligure*», 21 gennaio 2020.
- Comune di Savona, ARTE Genova, IRE, “*Villa Zanelli. Un gioiello restituito ai Savonesi*”, 20 novembre 2017.

- Decreto Direttoriale, n°6 “*Determinazione del valore medio del rapporto mq-addeito riferito agli immobili utilizzati come sede degli uffici centrali e territoriali*”, 12 febbraio 2019.
- EY, Confindustria Venezia “*Piano Industriale per l’Area Metropolitana di Venezia e Rovigo*”, 2019.
- Forte C., De Rossi B., “*Principi di Economia ed Estimo*”, Etas Libri, Milano, 1979.
- Genova high Tech S.p.A., “*Great Campus, Genoa Research & Advanced Technology*”, 2019.
- INVITALIA, Rilancio Savona “*Area di crisi complessa di Savona. Dettaglio domande trasmesse*”, 1 ottobre 2018 ed aggiornamento al 2019.
- IRE, LAND, Duff&Phelps, “*Scenari di intervento e masterplan per la valorizzazione dell’Isola Palmaria. Fase 2*”, 10 agosto 2018.
- ISTAT, “*La ricchezza non finanziaria in Italia. Stima del valore delle principali attività non finanziarie per settore istituzionale*”, febbraio 2019.
- ISTAT, “*Principali Aggregati di contabilità nazionale*”, 2018.
- ISTAT, “*Rapporto annuale 2019*”.
- Kipar A., “*Scenari di intervento e masterplan per la valorizzazione dell’Isola Palmaria*”, 2017.
- MEF – Dipartimento del Tesoro “*Patrimonio della PA. Rapporto sui beni immobili delle Amministrazioni Pubbliche*”, anni diversi.
- MEF – Dipartimento del Tesoro, “*Patrimonio della PA. Modello di stima del valore del patrimonio immobiliare pubblico*”, 2018.
- MEF Direzione VIII, “*Compendio normativo. Patrimonio immobiliare pubblico*”, 1° marzo 2018.
- MEF, “*Documento di economia e finanza, 2019*”.
- MEF, Agenzia delle Entrate “*Gli immobili in Italia, 2019*”.
- Menon Economics, “*The leading maritime capitals of the world*”, 2019.
- Orefice M., “*Estimo vol.2 – Estimo Civile*”, UTET, Milano, 1995.
- Osservatorio Nazionale del Turismo, “*Il turismo enogastronomico*”, 2018.
- P.O. Italia Francia Marittimo 2007-2013 Progetto strategico di Cooperazione Transfrontaliera, Ports et identité – Porti sotto progetto b) Realizzazione di azioni di marketing d’area, “*Mappatura aree di trasformazione a scopi produttivi, logistici e commerciali*”, comune e provincia della Spezia.
- Protocollo di intesa tra ASP del Mar Ligure Orientale, comune della Spezia, regione Liguria, MIT ed Agenzia del Demanio, “*Waterfront della Spezia*”.
- Regione Liguria - Assessorato Urbanistica, Pianificazione Territoriale, Valutazione Ambientale Strategica, Demanio e Tutela del Paesaggio, Politiche Abitative ed Edilizia, Attività estrattive, Rapporti con i lavoratori transfrontalieri – Vicedirezione

Generale Territorio “Rapporto sullo stato di applicazione della legge regionale 49 del 3/11/2009 e s.m. Piano Casa Anni 2016 e 2017”, 2018.

- Renzo Piano Building Workshop “Book progettuale”, ottobre 2017.
- Sdino L., “Contributi e riflessioni economiche, estimative, finanziarie per le professioni immobiliari”, a cura di., 1998.
- Sdino L., Castagnino P. “Valori immobiliari e politiche per la mobilità: presupposti teorici e rilevanze empiriche” in “la città logistica”, a cura di E. Musso, H. Ghiara, C. Burlando, Ed. Il Mulino, 2007.
- Simonotti M., “La stima immobiliare”, UTET, Torino, 1997.
- Spediporto, Sibilla Associati Srl, “Green Line”, 2020.
- The European House – Ambrosetti, “Global Attractiveness Index”, 2016-2017-2018.
- The European House – Ambrosetti, “Liguria 2022”, 2017-2019.
- The European House – Ambrosetti, Rapporto “Meridiano Sanità”, 2017-2019.
- The European House – Ambrosetti, “La Regione Campania verso il futuro: sfide e opportunità dalle scienze della vita e dall’industria 4.0”, 2016-2019.
- Territorialità del livello delle quotazioni immobiliari definita su dati OMI, vari anni.
- World Travel&Tourism Council, “Travel & Tourism Economic Impact 2018 Italy”, 2019.

#### **Sitografia:**

- [portxl.org/be](http://portxl.org/be)
- [www.airport.genova.it](http://www.airport.genova.it)
- [www.ansaldoenergia.com](http://www.ansaldoenergia.com)
- [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)
- [www.cmport.com](http://www.cmport.com)
- [www.cnr.it](http://www.cnr.it)
- [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)
- [www.comune.genova.it](http://www.comune.genova.it)
- [www.dufercoenergia.com](http://www.dufercoenergia.com)
- [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)
- [www.fincantieri.com](http://www.fincantieri.com)
- [www.gruppospinelli.com](http://www.gruppospinelli.com)
- [www.hafen-hamburg.de](http://www.hafen-hamburg.de)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- [www.istat-coeweb.it](http://www.istat-coeweb.it)
- [www.italianacoke.it](http://www.italianacoke.it)

- [www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)
- [www.ligurcapital.it](http://www.ligurcapital.it)
- [www.liguriacreaimpresa.it](http://www.liguriacreaimpresa.it)
- [www.liguriadigitale.it](http://www.liguriadigitale.it)
- [www.menon.no/?lang=en](http://www.menon.no/?lang=en)
- [www.messinaline.it](http://www.messinaline.it)
- [www.ohv.oslo.no](http://www.ohv.oslo.no)
- [www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)
- [www.portofamsterdam.com](http://www.portofamsterdam.com)
- [www.portsofgenoa.com](http://www.portsofgenoa.com)
- [www.regione.liguria.it](http://www.regione.liguria.it)
- [www.ticass.it](http://www.ticass.it)
- [www.tptc.co.jp](http://www.tptc.co.jp)
- [www.worldbank.com](http://www.worldbank.com)
- [www.opportunityliguria.it](http://www.opportunityliguria.it)
- [www.genova2050.com](http://www.genova2050.com)
- [www.finaleoutdoorresort.com](http://www.finaleoutdoorresort.com)
- [www.investlaspezia.it](http://www.investlaspezia.it)
- [dati.agenziademanio.it](http://dati.agenziademanio.it)



