

PRESENTAZIONE DI PAOLO BORZATTA

AL FORUM:

**“LIGURIA 2022”**

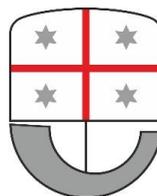
Genova, Palazzo Ducale  
23 maggio 2017

Working paper, maggio 2017.

*Per il quarto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 6.846 a livello globale nell'edizione 2016 del Global Go To Think Tank Index Report dell'Università della Pennsylvania.*

Il presente documento è riservato agli utenti dei servizi di aggiornamento di The European House-Ambrosetti. L'uso è personale e non è cedibile. È fatto divieto assoluto di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico o utilizzare in qualsiasi forma e modo, commerciale o meno, il presente documento, senza il consenso scritto di The European House-Ambrosetti. Maggiori informazioni sui termini e sulle condizioni di utilizzazione sono disponibili su [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu).

Copyright assolto.



REGIONE LIGURIA

# LIGURIA 2022

## La nostra visione per lo sviluppo della Liguria di fronte al cambiamento

**Paolo Borzatta**, *Senior Partner* The European House – Ambrosetti



SIEMENS



Camera di Commercio  
Genova

Camera di Commercio  
Riviere di Liguria  
Imperia La Spezia Savona



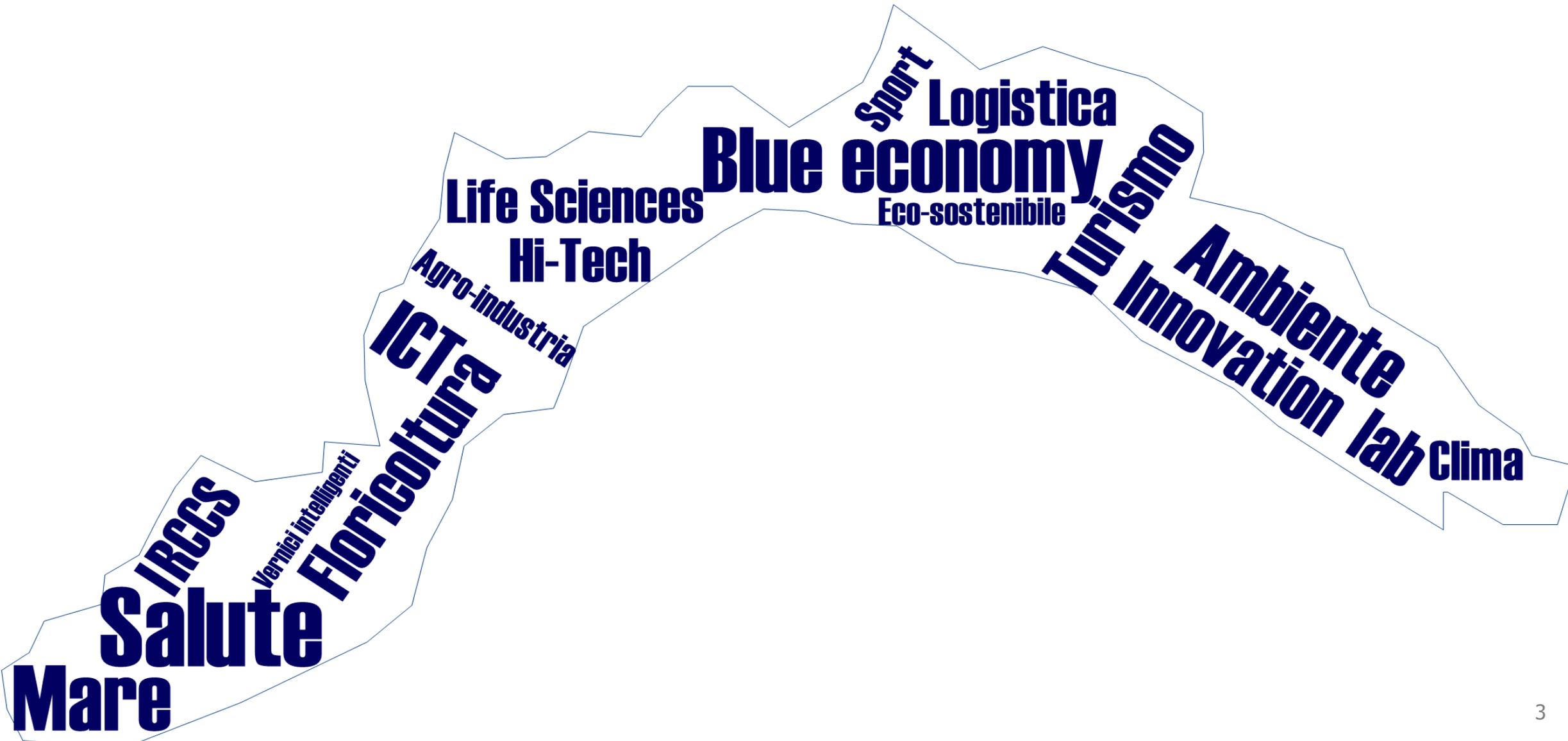
Gruppo Messina

Per il quarto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "*Best Private Think Tanks*" - 1° *Think Tank* in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 6.846 a livello globale nell'edizione 2016 del «*Global Go To Think Tanks Report*» dell'Università della Pennsylvania

Sulla base delle nostre analisi abbiamo individuato cinque esigenze strategiche della Regione Liguria ...



... e gli *stakeholder* ci hanno indicato alcune parole chiave per il futuro











**Liguria: dal mare alla vita**



*Porta ed integratore del Nord Ovest*

## «Liguria: dal Mare alla Vita» vuol dire ...

... Diventare uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, 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 del mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere

## «Liguria: dal Mare alla Vita» vuol dire ...

... Diventare uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, 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 del mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere

## «Liguria: dal Mare alla Vita» vuol dire ...

... Diventare uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, 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 del mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere

## «Liguria: dal Mare alla Vita» vuol dire ...

... Diventare uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, 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 del mare, da sempre fonte di crescita economica e benessere

## La visione strategica è...

... ciò che un **territorio intende diventare nel medio-lungo termine**, basata sulle sue priorità, la sua vocazione e le sue competenze, **condivisa *toto corde*** dalla stragrande maggioranza dei cittadini

Con un po' di "**sogno**" in grado di ispirare consenso

Con un indirizzo strategico-operativo che mira al **lungo periodo**

Con **obiettivi misurabili** e azioni concrete per raggiungerli

Con elementi distintivi per **differenziarsi**

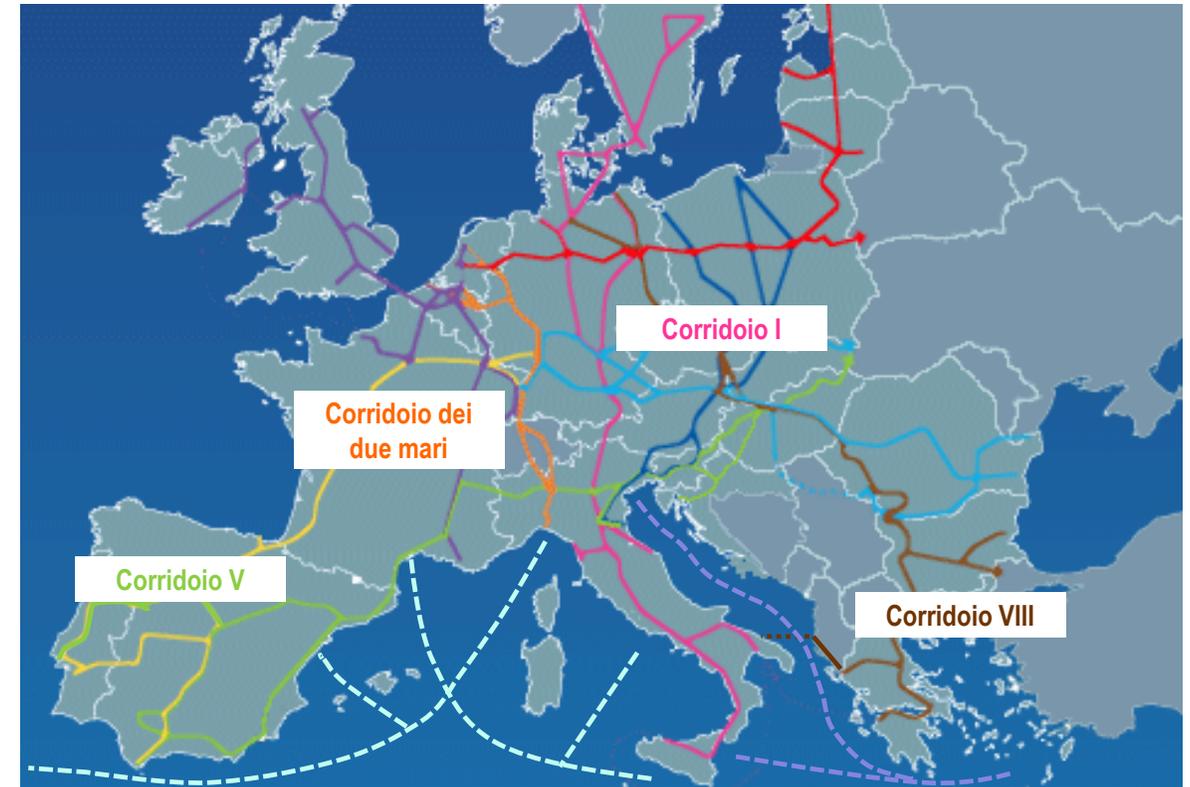
Focalizzata sugli ambiti in cui si vuole **eccellere**

## Progettare lo sviluppo del territorio richiede un modello d'azione integrato



## La visione che proponiamo si fonda sulla vocazione naturale della Liguria di essere “porta” ed integratore del Nord-Ovest ...

- La Liguria, collocata tra mare e monti, è la **porta di accesso** del Nord-Ovest italiano, che non ha altri sbocchi sul mare
- La costa Ligure ha una **posizione strategica** per le rotte commerciali, così come l'incrocio a Novara (nel centro dell'area Nord-Ovest) di due importanti corridoi europei



- Corridoio I (Berlino – Palermo)
- Corridoio V (Lisbona – Kiev)
- Corridoio dei due mari (Rotterdam – Genova)
- Corridoio VIII (Bari – Varna)
- Autostrada del mare del Sud-Ovest dell'Europa
- Autostrada del mare del Sud-Est dell'Europa

... il cui sviluppo è una priorità nazionale perché è la «locomotiva» del Paese...

Nord-Ovest: **32,3%** del PIL nazionale  
**64,9%** degli Investimenti Diretti Esteri complessivi  
**29,3%** delle imprese attive (misurate in unità locali)  
**32,6%** degli occupati (valori medi annui delle unità locali)  
**40,4%** dei brevetti

... con tutti i numeri per competere con altre importanti Regioni europee

	PIL (miliardi €)	PIL pro-capite (€)	Popolazione (milioni)
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	647	36.500	17,9
<b>Île-de-France</b>	660	54.600	12,1
<b>Baden-Württemberg</b>	462	42.800	10,9
<b>Nord-Ovest</b>	537	33.300	16,1

## Liguria, Piemonte e Lombardia hanno caratteristiche complementari



### Industria manifatturiera

39,7% del valore aggiunto nazionale, 36% degli occupati (e 37,7% degli occupati in manifattura *high e medium-high*)

### Agricoltura

17,5% del valore aggiunto

### Turismo e cultura

22,5% degli arrivi stranieri in Italia (e 26,5% della spesa), 25,0% dei siti Unesco

### Innovazione e ricerca

36,5% della spesa in R&S, 32,3% dei ricercatori, 30,7% delle *start-up*

### Logistica

55,0% del traffico di *container* italiano, >30 nodi intermodali

## La visione che proponiamo si basa su 6 competenze del territorio

### MONITORAGGIO AMBIENTALE

- 1° polo tecnologico marittimo per difesa, soccorso costiero e depurazione delle acque
- 2° Regione per km di costa protetti
- 1° Regione per Bandiere Blu

### SERVIZI ALLA PERSONA

- 1° Regione per patrimonio culturale/km<sup>2</sup>
- 4° Regione per posti letto ospedalieri ogni 1.000 abitanti
- 3° Regione per posti letto in strutture ricettive per km<sup>2</sup>
- 3° Regione per indice di soddisfazione del tempo libero
- 2° Regione per speranza di vita in buona salute alla nascita

### FLORICOLTURA

- 1° Regione per imprese attive nel settore florovivaistico
- Il Distretto del Ponente ligure produce il **20%** del totale del valore nazionale

### SOLUZIONI ECOSOSTENIBILI

- 4° Regione per edifici abitati in ottimo o buono stato di conservazione
- 3 Istituti del CNR dedicati
- Specializzazione nelle membrane *contractor* e studio vernici intelligenti
- Polo Regionale di Innovazione Energia-Ambiente (TICASS)

### ECONOMIA DEL MARE

- 1° Regione per *container* (55%) e croceristi (2,5 mln ogni anno)
- 1° Regione per imprese dell'economia del mare
- Forti competenze ingegneristiche nel campo navale e marittimo

### SCIENZE DELLA VITA

- 7 dipartimenti universitari dedicati con **100 imprese coinvolte** (molte biomedicali)
- 2 IRCSS (Istituto Gaslini e Ospedale San Martino-Ist)
- Istituto Italiano di Tecnologia** (IIT), che copre diverse aree di ricerca in ambito biomedicale

## La visione risponde alle 5 domande fondamentali dello sviluppo territoriale...

- 1 Perché un'impresa dovrebbe **insediarsi** qui e non altrove?



Per la specializzazione territoriale dell'industria del benessere e della preservazione del territorio, con accesso diretto al mare
- 2 Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di **rimanervi**?



Perché trovano specializzazione e programmi di supporto
- 3 Perché un contribuente/famiglia, dovrebbe decidere di **risiedere** e **contribuire** qui e non altrove?



Per il clima favorevole, in un territorio 'particolare' preservato e con servizi di alto livello
- 4 Perché un **talento** dovrebbe decidere di lavorare/studiare qui e non altrove?



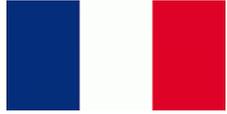
Per l'ecosistema industriale e della ricerca di livello internazionale, unitamente in un clima favorevole con un **ambiente di vita** vivace ad un'offerta culturale forte
- 5 Perché un **turista** dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?



Perché c'è qualità, raffinatezza ed essenzialità, in un ambiente **prezioso e riservato**

... e dovrà competere, ad esempio, con ...

### Costa Azzurra



3° aeroporto in Francia; >300 giorni di sole all'anno, 115 km di spiagge, 18 campi da golf e più di 3.000 ristoranti; nel territorio rappresentate almeno 163 nazionalità

### Austria



Fatturato di produzione e servizi per l'ambiente = 11,7% del PIL nazionale. Vienna ospita *l'Universität für Bodenkultur Wien* di scienze naturali con >13.000 studenti da 100 Paesi

### Sendai



Nel 2015, la città ha ospitato la 3° edizione della *World Conference on Disaster Risk Reduction*, dell'ONU con 50.000 partecipanti. Presentato il *Sendai framework for disaster risk reduction*, documento di azioni strategiche a tutela dei territori

### Tailandia



La quota di turismo vale il 19,3% del PIL: in 50 anni, il numero totale di turisti è passato dai 285.000 (1966) a 32,6 mln (2016): un incremento di più dell' 11.000%.

### Essen



Grandi investimenti di riqualificazione urbana e recupero di aree industriali dismesse. Dall'essere conosciuta come una città dell'acciaio, oggi Essen è vista come centro culturale di primario interesse per tutta la Germania

## Occorre monitorare l'avanzamento con macro-obiettivi

# ESEMPI



### Invertire il *trend* demografico

Tasso di crescita  
(ogni 1000 abitanti)

Oggi

-4,4



2022

+0,6

Lombardia



### Creare occupazione

Tasso di occupazione

62,7%



65,4%

(N-O)



### Riattivare il tessuto produttivo

Valore aggiunto  
manifatturiero

-0,7%



0,3%

(N-O)



### Potenziare le connessioni

Infrastructure  
Competitiveness Index

39



54

Lombardia



### Stimolare la voglia di futuro

Percezione negativa  
sul futuro\*

20,4%



16,4%

Lombardia



Ultimo valore misurato disponibile



Valore obiettivo (I=media italiana, N=media Nord Italia, N-O= media Nord-Ovest)

(\*) Media 2012-16  
Persone di 14 anni e più che ritengono che la propria situazione peggiorerà

## Un caso a cui «ispirarsi»: la pianificazione strategica di Londra

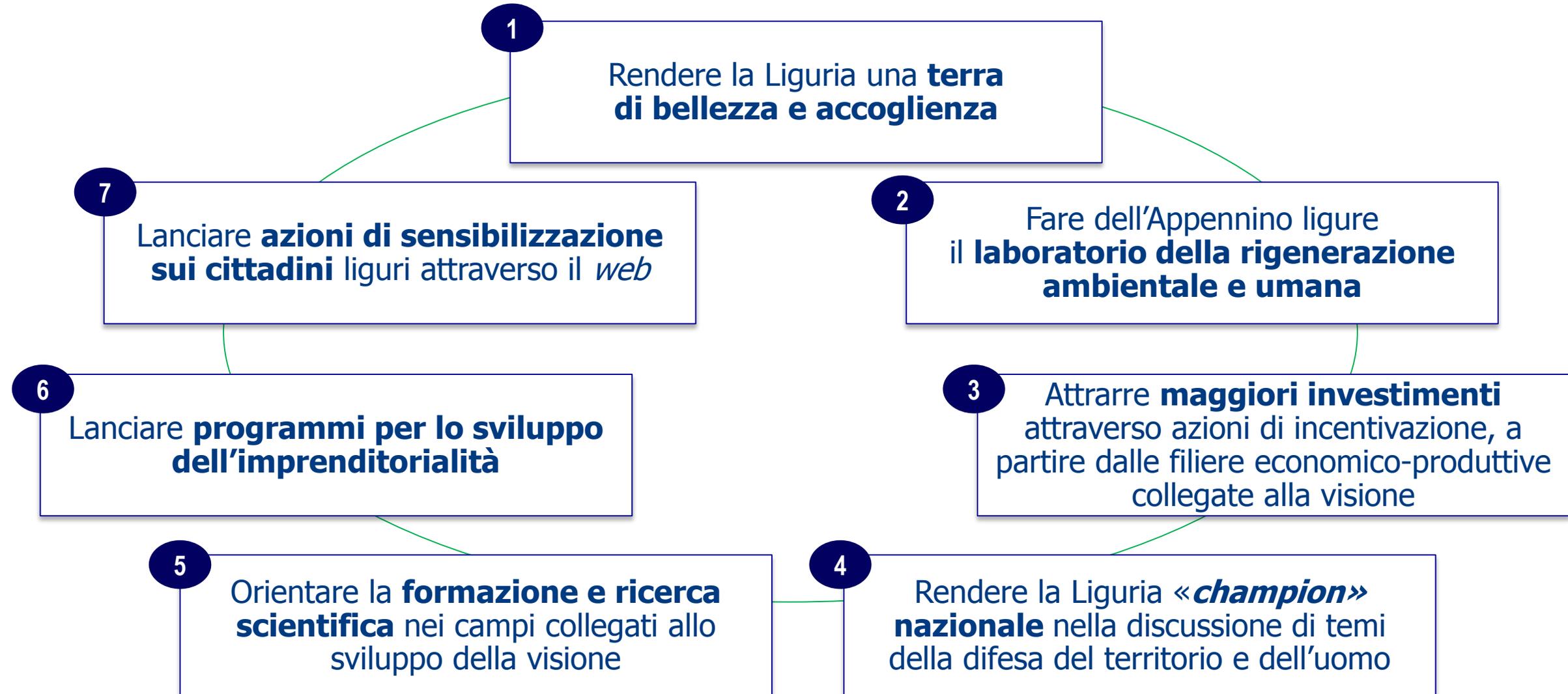
### Visione

Diventare la **città migliore al mondo**, il miglior luogo dove lavorare, vivere, studiare, investire e fare *business*

Monitoraggio  
annuale  
di 24 KPI

1	Maintain at least 96 per cent of new residential development to be on previously developed land	13	Use of public transport per head grows faster than use of private car per head
2	Over 95 per cent of development to comply with the housing density location and the density matrix	14	Zero car traffic growth for London as a whole
3	No net loss of open space designated for protection in LDFs due to new development	15	Increase in share of all trips by bicycle from 2 per cent in 2009 to 5 per cent by 2026
4	Average completions of a minimum of 32,210 net additional homes per year	16	A 50% increase in passengers and freight traffic transported on the Blue Ribbon Network from 2011-2021
5	Completion of 13,200 net additional affordable homes per year	17	Maintain at least 50 per cent of B1 development in PTAL zones 5-6
6	Reduction in the difference in life expectancy between those living in the most and least deprived areas of London (split by gender)	18	No net loss of Sites of Importance for Nature Conservation.
7	Increase in the proportion of working age London residents in employment 2011-2031	19	At least 45 per cent of waste recycled/composted by 2015 and 0 per cent of biodegradable or recyclable waste to landfill by 2031
8	Stock of office permissions to be at least three times the average rate of starts over the previous three years	20	Annual average percentage carbon dioxide emissions savings for strategic development proposals progressing towards zero carbon in residential developments by 2016 and in all developments by 2019
9	Release of industrial land to be in line with benchmarks in the Industry SPG	21	Production of 8550 GWh of energy from renewable sources by 2026
10	Growth in total employment in Outer London	22	Increase in total area of green roofs in the CAZ.
11	Reduce employment rate gap between BAME groups and the white population; and reduce the gap between lone parents on income support in London vs England & Wales average	23	Restore 15km of rivers and streams 2009-2015 with an additional 10km by 2020
12	Reduce the average class size in primary schools	24	Reduction in proportion of designated heritage assets at risk as a percentage of the total number of designated heritage assets in London.

## Abbiamo individuato 7 proposte di piani d'azione per la Liguria



## Abbiamo individuato 7 proposte di piani d'azione per la Liguria



# 1. Creare una comunità e diventarne il *champion*



Per invogliare i migliori del mondo a farne parte ... perché **il sogno si può realizzare...**

## 2. Rimanere focalizzati, ma includere tutti



... favorire chi seguirà visione ... ma includendo tutti, facendogli  
**sentire l'energia**

# 3. Creare entusiasmo e riaccendere la voglia di mettersi in gioco



... creando valore

# 3. Creare entusiasmo e riaccendere la voglia di mettersi in gioco



... **creando valore** anche dal mugugno

La Liguria ha le capacità per farcela,  
deve però mettere in campo:

**Ambizione**

**Velocità**

**Gioco di squadra**

**Volontà (di osare)**



**The European House**

---

**Ambrosetti**

Grazie per la vostra attenzione

**Paolo Borzatta**

*Senior Partner, The European House - Ambrosetti*