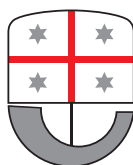


LIGURIA 2022

Rapporto finale

Maggio 2018
II Edizione



REGIONE LIGURIA



Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti con il supporto di Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Gruppo ERG, Duferco Energia, Gruppo Spinelli, Gruppo Messina, Italiana Coke, Casa di Cura Villa Montallegro, PSA Voltri-PRA, Ansaldo Energia, Camera di Commercio Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria - Imperia La Spezia Savona.

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

© 2018 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

PREFAZIONI	3
EXECUTIVE SUMMARY: I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO	7
INTRODUZIONE CHE COS'È L'INIZIATIVA "LIGURIA 2022" E COME È REALIZZATA	16
PARTE I LA VISIONE "LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA", UN ANNO DOPO	24
CAPITOLO 1. La visione che abbiamo proposto per il futuro della Liguria	24
CAPITOLO 2. Il <i>progress report</i> delle iniziative a supporto della visione "Liguria: dal mare alla vita"	29
CAPITOLO 3 Il <i>Tableau de Bord</i> per la gestione strategica della crescita della Liguria	34
PARTE II I PROGETTI PORTANTI PER LO SVILUPPO	47
CAPITOLO 4. I progetti a supporto della realizzazione della visione "Liguria: dal mare alla vita"	47
Genova, Capitale della <i>Maritime Economy</i>	49
Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo	60
Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione	66
PARTE III LA LIGURIA COME REGIONE IN CUI CRESCERE E INVESTIRE	78
CAPITOLO 5. I fattori di attrattività della Liguria che abbiamo individuato	78
CAPITOLO 6. Considerazioni di sintesi: i messaggi dell' <i>Advisory Board</i> "Liguria 2022"	98
PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO	101

PREFAZIONI

Il secondo rapporto The European House – Ambrosetti prosegue nell'analisi e nella proposta delle prospettive di sviluppo della Regione Liguria. Si tratta di un lavoro prezioso sia per l'originalità dei contributi sia per il metodo di elaborazione degli stessi. La strada dello sviluppo e della crescita è oggi condizionata da fattori di tale complessità che l'individuazione dei suoi percorsi deve nascere non tanto da un'intuizione verticistica quanto da un attento e continuo coinvolgimento degli attori dell'economia, del sapere e della rappresentanza del territorio. Ed è proprio questa la scelta confermata alla base di questo lavoro, tramite il diretto coinvolgimento di persone e autorità che hanno dato al suo esame un livello di partecipazione sufficiente a decretarne serietà e appropriatezza.

D'altra parte è la stessa configurazione sociale a richiedere un atteggiamento non solo multidisciplinare ma anche e soprattutto prismatico alla ricerca di quella composizione delle tante facce della realtà (a volte in concorrenza tra loro) con cui ci vogliamo confrontare. Certamente la Liguria sta conoscendo una nuova fase di vitalità. La testimoniano l'energia profusa nelle attività di ricerca, la crescita delle imprese e del loro tasso di innovazione, la rigenerazione di tante parti del territorio, la valorizzazione delle attività agricole (soprattutto di pregio), la crescita del turismo, lo sviluppo dei porti. Resta ancora, la Liguria, una terra che non conosce un adeguato sviluppo demografico. E ancora complessa è la soluzione della connessione alle grandi arterie del movimento merci e persone, anche se il traguardo del Terzo Valico e della Gronda di Ponente appare sempre più concreto.

Questi elementi confortanti sono però solo la premessa per un nuovo Rinascimento di questa terra che ha nel suo DNA di essere luogo per qualità di vita, esperienza di lavoro e qualità dell'innovazione, uno dei luoghi in cui si possono specchiare le nuove qualità dell'esistenza contemporanea. Ed è da questa ambizione che nasce la volontà di continuare in un esercizio di riflessione che non deve mai perdere il coraggio di far riferimento ai migliori *benchmark* mondiali per definire un percorso che riporti la Liguria, dopo anni di appannamento, all'attenzione del mondo intero.

Noi crediamo fortemente nel fatto che il vento dell'innovazione e della partecipazione possa davvero contribuire a una nuova e entusiasmante stagione della Liguria. La base di tutto questo sta in un orgoglio delle proprie radici che si apra finalmente a un aperto confronto con la contemporaneità per trovare in essa le ragioni del suo successo. Ed è su questa strada che la Liguria può tornare ad essere una opportunità unica per i progetti di vita e di lavoro dei giovani italiani e per offrire alle imprese condizioni di sviluppo difficilmente paragonabili in Europa. Non è un impegno che la Regione possa svolgere in totale autonomia. Bisogna che il sistema italiano appoggi questa volontà che però deve trovare nel suo territorio le ragioni più profonde della sua ambizione.

Innovazione, orgoglio e crescita sono i valori fondanti, interni ed esterni, di questo percorso che oggi conosce una nuova fase per non fermarsi mai più. E' questo il nostro auspicio, ben consapevoli del fatto che chiunque voglia essere parte dell'oggi deve avere una forte passione per il futuro del mondo.

Giovanni Toti
Presidente, Regione Liguria

**“Tutti i più grandi pensieri sono concepiti
mentre si cammina”
(Friedrich Nietzsche)**

La Liguria è in cammino e riteniamo che abbia finalmente imboccato con coraggio la strada della crescita dimostrando, al contempo, una rinnovata voglia di futuro, dopo anni di difficoltà.

Nel 2016, The European House – Ambrosetti, in collaborazione con Regione Liguria e un *pool* di aziende e istituzioni *partner*, ha avviato l’iniziativa “Liguria 2022”, una piattaforma di discussione e confronto tra gli *stakeholder* pubblici e privati per rilanciare, attraverso progettualità concrete e una strategia di medio-lungo periodo condivisa, il modello di sviluppo del territorio ligure.

La prima fase del percorso ha avuto come momento pubblico il Forum che si è tenuto a Genova lo scorso 23 maggio 2017 alla presenza di oltre 200 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.

Ad un anno di distanza pubblichiamo la seconda edizione del Rapporto Strategico “Liguria 2022” e ci ritroviamo nuovamente a Genova (8 maggio 2018), per condividere con i *leader* imprenditoriali e istituzionali liguri e italiani, le iniziative poste in essere e i risultati raggiunti dalla Liguria, che ha deciso di scommettere su un’idea di rilancio e di sviluppo focalizzata su alcune competenze chiave: Economia del Mare e Logistica, Turismo e Qualità della Vita, Innovazione e Ricerca.

La valorizzazione di queste competenze rappresenta il primo tassello di un percorso più ampio di (ri)posizionamento strategico della Liguria, che possiede delle proprie specificità e vocazioni, dettagliatamente censite dal nostro Gruppo di Lavoro. Cito, a titolo di esempio, alcuni primati della Liguria nel contesto nazionale:

- è la prima Regione per contributo dell’Economia del Mare alla crescita del territorio (9,1% del totale imprenditoriale regionale);
- le attività economiche legate al mare non si limitano alla movimentazione di merci e persone, ma includono anche:
 - la cantieristica, che rappresenta un comparto dalla lunga tradizione storica e artigianale, ospitando alcuni tra i più importanti e rinomati cantieri navali d’Europa, che eccellono soprattutto nella realizzazione delle grandi navi da crociera;
 - la logistica, soprattutto grazie al contributo dei porti liguri, da sempre volano di sviluppo, che oggi movimentano circa il 39,4% dei *container* in transito negli scali nazionali (il 53,2% se si esclude il *transshipment*);
 - l’industria *high-tech*, costituita da una rete di aziende che impiega complessivamente oltre 23.000 addetti, con una rilevante presenza nei settori dell’elettronica, della robotica e del *biotech*. La Liguria, inoltre, beneficia del contributo di un sistema dell’innovazione e della ricerca costituito da uno zoccolo duro di centri di eccellenza a livello nazionale e internazionale tra cui cito, solo a titolo d’esempio, l’Istituto Italiano di Tecnologia;

- un settore turistico che, con 2,5 milioni di croceristi (prima Regione italiana) e oltre 15 milioni di presenze turistiche nel 2017, si conferma in forte crescita e dimostra un apprezzamento diffuso per la Liguria e le sue bellezze non solo tra i turisti italiani, ma anche tra quelli internazionali.

Quando abbiamo lanciato l’iniziativa “Liguria 2022” la nostra ambizione era offrire un contributo concreto al ri-orientamento del modello di sviluppo della Regione. Abbiamo scelto di farlo attraverso una riflessione approfondita sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e attrattività e accelerando i processi di trasformazione in corso.

Lo scopo ultimo è rispondere ad alcune esigenze strategiche forti della Regione che, nell’ottica di un continuo miglioramento, non abbiamo dimenticato e restano al centro delle nostre riflessioni. Tra queste, certamente, ricordiamo la struttura demografica regionale: l’età media della popolazione più alta d’Italia (48 anni), unitamente al *record* di popolazione *over* 65 (28,4% contro il 22,6% dell’Italia), fa della Liguria la Regione “più longeva” del Paese e uno dei territori in cui si vive più a lungo in Europa.

L’identificazione della visione “Liguria: dal mare alla vita” ha rappresentato il primo tassello fondamentale del nostro percorso. La visione rappresenta ciò che un territorio intende diventare nel medio-lungo termine, basata sulle sue priorità, la sua vocazione e le sue competenze e condivisa dalla stragrande maggioranza dei cittadini che la deve interiorizzare. Una visione con “una componente di sogno”, in grado di generare consenso attorno al disegno di un futuro il più possibile condiviso, identitario e distintivo.

Nella Fase 2 dell’iniziativa siamo passati dalle proposte al censimento delle azioni, delle iniziative e dei risultati della Liguria. Il quadro che le nostre analisi ci restituiscono è più che positivo: se consideriamo il complesso degli indicatori monitorati nel nostro *Tableau de Bord* (35), la Liguria migliora nell’80% di questi.

In sintesi, come avrete modo di approfondire nelle pagine che seguono, la Liguria vive una nuova fase di sviluppo e progresso e può guardare con ottimismo al 2022, quando il completamento di alcune opere infrastrutturali strategiche (*in primis* il Terzo Valico), renderà questa Regione – l’unica del Nord-Ovest con un affaccio sul mare – meglio collegata con il resto del Paese e del mondo.

Anche quest’anno l’iniziativa “Liguria 2022” ha visto il coinvolgimento della *business community* ligure e di quattro personalità di prestigio – Andrea Pezzi (CEO & *Founder*, Gagoo Group), Barbara Stefanelli (Vice Direttore, Corriere della Sera) e Luca Ubaldeschi (Vice Direttore Vicario, La Stampa) – che hanno dato un contributo di idee e prospettive diverse, arricchendo le riflessioni dell’*Advisory Board*.

La seconda edizione del Forum di presentazione (8 maggio, Genova) resta un momento importante per chiamare a raccolta tutti gli *stakeholder* chiave del processo, confrontarsi – con il contributo di relatori nazionali e internazionali – sulle questioni più importanti da affrontare e generare consenso attorno ai progetti portanti per lo sviluppo della visione “Liguria: dal mare alla vita”, anch’essi dettagliati nelle pagine che seguono.

L’auspicio è che questo appuntamento si consolidi come una tappa fondamentale e ricorrente dell’Agenda regionale, affinché sempre più la Liguria possa comunicare il proprio posizionamento all’Italia e al mondo.

Prima di lasciarvi alla lettura del Rapporto, desidero esprimere un ringraziamento sentito ai Vertici della Regione Liguria e, in particolare, al Presidente Giovanni Toti, per la fiducia e lo spirito propositivo con il quale, da due anni, sta portando avanti questo percorso insieme a The European House – Ambrosetti.

I nostri ringraziamenti vanno anche al Sindaco della Città Metropolitana di Genova, Marco Bucci, per il contributo di valore che ha saputo esprimere durante questo percorso, agli *Advisor* del progetto e ai Vertici delle aziende e delle istituzioni *partner* di questa iniziativa (Gruppo ERG, Duferco Energia, Compagnia di San Paolo, PSA Voltri-Pra, Ansaldo Energia, Gruppo Messina, Gruppo Spinelli, Italiana Coke, Villa Montallegro, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio delle Riviere di Liguria).

Infine, un ringraziamento al Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, guidato dall'Ing. Paolo Borzatta e dal Dr. Lorenzo Tavazzi – con Cetti Lauteta, Emanuela Verger, Alessandro Tripoli, Andrea Alejandro Merli, Alberto Guidi, Clara Latini, Fabiola Gnocchi, Silvia Caliaro e Simonetta Rotolo – che ha sviluppato una base di conoscenza solida e innovativa per la Liguria, ancora una volta a disposizione di tutti gli *stakeholder* del territorio e del Paese, in uno spirito di contribuzione positiva alla crescita regionale.

Come ho già affermato lo scorso anno, siamo solo all'inizio: *The best is yet to come!*

Valerio De Molli

Managing Partner & Amministratore Delegato, The European House – Ambrosetti

EXECUTIVE SUMMARY: I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO

1.

La visione per il territorio “**Liguria: dal mare alla vita**”, proposta in occasione del Forum Liguria 2022 del 23 maggio 2017, si declina in: “*Essere 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*”.

Questo modello di sviluppo pone al centro la tutela dell’uomo e della natura come **elementi caratterizzanti e distintivi**, mirando alla specializzazione e all’innovazione delle filiere produttive locali e dell’offerta dei servizi, con l’obiettivo di connotare la Liguria come *champion* riconosciuto a livello internazionale su tutti i temi connessi alla valorizzazione e preservazione della persona e del territorio e puntando alla ulteriore integrazione e crescita dell’Economia del Mare come “collante” trasversale delle scelte strategiche.

Tale visione è intesa rappresentare un “filo rosso” conduttore della crescita del territorio secondo **caratteri di inclusività** che possano creare gli elementi di contesto ideali per la nascita e lo sviluppo anche delle ulteriori attività e specializzazioni, non direttamente impattate dalla visione, ma che da questa possono trarne beneficio.

2.

L’iniziativa “Liguria 2022” è nata nel 2016 per **prefigurare una concreta strategia di crescita per la Liguria**, incentrata su nuove traiettorie e attivatori di sviluppo. Il lavoro si poggia sull’ingaggio attivo dei *leader* imprenditoriali, dei *policymaker* e della società civile ligure, al fine di catalizzare le migliori energie e risorse, promuovendo l’attrattività della Regione e la sua apertura internazionale.

La fase del percorso 2017/2018, conformemente all’impianto metodologico consolidato lo scorso anno, ha voluto concretizzare i seguenti obiettivi:

- aggiornare il quadro delle opportunità del territorio ligure rispetto allo sviluppo del sistema-Paese e della macro-area del Nord-Ovest;
- mettere a punto le modalità operative per l’implementazione di selezionati progetti “catalizzatori” per l’eccellenza della Regione Liguria;
- studiare casi e i *benchmark* internazionali, per identificare elementi di ispirazione ed esperienze significative per la Liguria;
- redigere il Rapporto annuale “Liguria 2022” e valutare i progressi del territorio;
- censire i punti di forza e di attrattività della Liguria, ai fini della loro veicolazione e a supporto delle attività di promozione internazionale;

- proseguire la strategia di comunicazione per la visibilità e il posizionamento della Liguria;
- realizzare la seconda edizione del Forum “Liguria 2022”, connotandolo come un appuntamento di riferimento per la discussione dell’Agenda strategica del territorio.

L’iniziativa è promossa e realizzata da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Gruppo ERG, Duferco Energia, Compagnia di San Paolo, PSA Voltri-Pra, Ansaldo Energia, Gruppo Messina, Gruppo Spinelli, Italiana Coke, Villa Montallegro, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio delle Riviere di Liguria.

Il percorso di lavoro 2017/2018 ha beneficiato inoltre del contributo, in qualità di *advisor*, di Andrea Pezzi (CEO & Founder, Gagoo Group), Barbara Stefanelli (Vice Direttore, Corriere della Sera) e Luca Ubaldeschi (Vice Direttore Vicario, La Stampa).

3.

Nel ciclo di lavoro 2016/2017 del percorso “Liguria 2022”, abbiamo elaborato 7 **indirizzi strategici** per l’attrattività e l’innovazione del modello di sviluppo regionale, identificando gli interventi specifici legati alle competenze chiave regionali e alle nuove opportunità emergenti, in coerenza con la visione di sviluppo “Liguria dal mare alla vita”.



Figura A. Gli indirizzi strategici di “Liguria 2022”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

Per ciascuno di tali indirizzi, abbiamo sistematizzato le azioni e le *policy* varate dall’amministrazione regionale nell’ultimo anno (rif. Capitolo 2) per valutare come il territorio si sta muovendo nell’implementazione della visione; tra le misure principali:

Rendere la Liguria una terra di bellezza e accoglienza:

- lancio della campagna “La Liguria dei Red Carpets”;
- investimenti per di riqualificazione delle strutture ricettive;
- progetti di formazione per le professioni turistiche tradizionali ed emergenti;

- “Patto del Turismo” tra i Comuni liguri per progetti che puntano alla riqualificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico.

Fare dell’Appennino ligure il laboratorio della rigenerazione ambientale e umana:

- investimenti dedicati allo sviluppo sostenibile e alla tutela dell’ambiente;
- progetti contro lo spopolamento di aree interne;
- adeguamento delle strutture ricettive per l’accoglienza del turista escursionista (creazione del “Sentiero Liguria”).

Attrarre maggiori investimenti attraverso azioni di incentivazione, a partire dalle filiere economico-produttive collegate alla visione:

- facilitazioni per migliorare l’accesso al credito e la competitività delle PMI;
- esenzione quinquennale dell’IRAP per le PMI, nate in Liguria dal 1° gennaio 2016, per investimenti produttivi interni ed esterni sul territorio.

Rendere la Liguria il *champion* nazionale nella discussione di temi della difesa del territorio e dell’uomo:

- lancio di bandi finalizzati a prevenire i rischi alluvionali;
- misure di prevenzione e ripristino di aree forestali danneggiate da incendi;
- investimenti per la protezione e la valorizzazione delle risorse naturali e la prevenzione e gestione dei rischi naturali.

Orientare la formazione e ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione:

- bandi per le imprese aggregate nei Poli di innovazione della Regione;
- investimenti per l’eccellenza della *server farm* di Liguria Digitale;
- 12 nuovi percorsi di Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

Lanciare programmi per lo sviluppo dell’imprenditorialità:

- misure per il sostegno e la nascita di *startup* attraverso un’offerta integrata di servizi e attività di tutoraggio, assistenza e formazione mirata;
- finanziamenti specifici per i neo-imprenditori in professioni tradizionali;
- “Piano di crescita dell’economia blu” finalizzato all’occupazione nella *Blue Economy* e “Accordo di Programma” con la Regione Campania per il supporto a *startup* dell’Economia del Mare.

Lanciare azioni di sensibilizzazione verso i cittadini liguri:

- iniziative #progettiamocilfuturo e #orientiamocialfuturo per rafforzare i percorsi di orientamento degli studenti;
- investimenti per lo sviluppo di infrastrutture digitali;
- progetti nell’ambito di “Scuola digitale Liguria”;
- lancio della campagna e del sito “La mia Liguria”.

4.

Uno dei risultati della seconda edizione di “Liguria 2022” è il **Tableau de Bord per la gestione strategica del territorio** (rif. Capitolo 3).

Questo strumento è progettato per fornire ai *policymaker* e ai decisori di riferimento un cruscotto in grado di restituire, di anno in anno, una fotografia aggiornata delle *performance* ottenute dalla Liguria nelle diverse aree chiave dello sviluppo socio-economico, al fine di predisporre politiche coerenti per orientare e governare con efficacia lo sviluppo regionale.

Il *Tableau de Bord*, che guarda alla competitività della Liguria in chiave di comparazione relativa rispetto alle altre Regioni italiane, è diviso in due blocchi:

- I “macro-obiettivi”, che mostrano la Liguria in miglioramento rispetto al 100% degli indicatori monitorati:
 - **PIL pro-capite;**
 - **Popolazione giovane;**
 - **Soddisfazione per la propria vita.**
- Le 4 “dimensioni chiave” per lo sviluppo della Liguria, che influenzano l’andamento dei macro-obiettivi:
 - **Turismo**, nel quale la Regione consegue un miglioramento nel 71,4% dei KPI monitorati;
 - **Sistema economico**, dove la Liguria registra un miglioramento nell’85,7% dei KPI considerati;
 - **Innovazione e ricerca**, con una *performance* in miglioramento nel 100% dei KPI;
 - **Salute**, con un miglioramento del 42,8% degli indicatori analizzati.

Ad integrazione di queste quattro aree, abbiamo ritenuto importante avere un *focus* privilegiato sull’**Economia del Mare**, enucleandola dalle altre per l’importanza strategica che ricopre nel contesto economico, culturale e sociale della Regione, in miglioramento nel 100% degli indicatori selezionati (TEU movimentati sul totale nazionale, Passeggeri movimentati sul totale nazionale, Imprese della cantieristica sul totale nazionale, Quota dell’Economia del Mare sul totale nazionale).

5.

Abbiamo approfondito lo stato dell’arte delle competenze strategiche del territorio, già individuate nella Fase 1, attraverso il proseguimento del lavoro di analisi e di *intelligence* a livello internazionale sulle *best practice* (progetti, politiche, scelte organizzative) promosse dai territori *benchmark* nel mondo rispetto agli ambiti di interesse prioritario per la Liguria.

Le competenze strategiche del territorio ligure sono state clusterizzate in tre aree – **Economia del Mare e Logistica, Turismo e Qualità della Vita, Innovazione, Ricerca e Alta tecnologia** – rispetto alle quali il territorio vanta primati e eccellenze.

ECONOMIA DEL MARE E LOGISTICA	TURISMO E QUALITÀ DELLA VITA	INNOVAZIONE, RICERCA E ALTA TECNOLOGIA
<p>1° Regione per incidenza delle imprese dell'Economia del Mare (9,1%)</p> <p>1° Regione per <i>container</i> movimentati (53,2% se si escludono quelli in <i>transshipment</i>).</p> <p>Il sistema portuale ligure, con 4 milioni di TEU e 72 milioni di tonnellate merci, è il più importante del Paese</p> <p>3° Regione per numero di imprese del <i>cluster</i> marittimo (11,6% del totale nazionale)</p> <p>1° Regione per immatricolazioni nella nautica da diporto</p> <p>1° Regione per posti barca (25.374, di cui 1.375 dedicati ai <i>maxi yacht</i>)</p> <p>1° Regione per quota di imprese della cantieristica sul totale della manifattura (1,5% vs media italiana dello 0,3%)</p> <p>Unica Regione a proporre la laurea magistrale in "Economia e management marittimo portuale" e il <i>master</i> in "Assicurazioni marittime e dei trasporti"</p> <p>Presenza del Centro Italiano di ricerca sulla Logistica Integrata</p>	<p>1° Regione per patrimonio culturale/km² (270,9)</p> <p>1° Regione per numero di crocieristi (2,5 mln ogni anno)</p> <p>1° Regione per bandiere blu (27)</p> <p>2° Regione per concentrazione di bar e ristoranti (4 ogni 1.000 abitanti)</p> <p>3° Regione per posti letto in strutture ricettive per km²</p> <p>3° Regione per numero di stabilimenti balneari totali (1200)</p> <p>2° Regione per speranza di vita in buona salute alla nascita (60,8)</p> <p>3° Regione per spesa media giornaliera dei turisti stranieri (283 €)</p> <p>Clima Mediterraneo Mite tutto l'anno (temperatura media di 16 °C)</p>	<p>1° Regione per numero di brevetti pro-capite nel campo ICT</p> <p>2° Regione per tasso di innovazione del sistema produttivo</p> <p>23 mila addetti del settore <i>high-tech</i> (il 3,8% del totale degli occupati vs 2,8% Italia)</p> <p>Investimenti in R&S superiori alla media nazionale (1,44% del PIL)</p> <p>Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), che copre diverse aree di ricerca (10% dei brevetti del totale nazionale e 1.600 ricercatori provenienti da 148 Paesi)</p> <p>Creazione di uno dei più grandi parchi scientifici («GREAT Campus») in Italia</p> <p>1° Impianto <i>Faro Lighthouse Plant</i> per lo sviluppo e l'applicazione delle principali tecnologie digitali del Piano Industria 4.0.</p> <p>Creazione di un centro di competenza per la protezione delle Infrastrutture Critiche</p> <p>Più di 25 gruppi industriali leader in innovazione e ricerca hanno scelto la Liguria per portare avanti le proprie iniziative di <i>business</i></p>

Figura B. Le competenze strategiche della Liguria in sintesi. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

Funzionalmente alle competenze espresse dal territorio, abbiamo messo a punto, attraverso il confronto con degli *stakeholder* territoriali e le indicazioni dell'*Advisory Board*, **tre progetti "catalizzatori"**, in grado di imprimere un'accelerazione significativa alle dinamiche territoriali e alla visibilità della Liguria:

- Genova, Capitale della *Maritime Economy*.
- Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo.
- Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione.

6.

Il progetto "**Genova Capitale della *Maritime Economy***" è collegato alla competenza Economia del Mare e Logistica e punta all'affermazione (o al consolidamento) di Genova in ambiti sinergici attraverso interventi specifici che potenzino gli elementi di attrattività attuale (in primis economici come il costo degli edifici e della mano d'opera):

- **Portualità e logistica:** le opere infrastrutturali in corso (*in primis* il Terzo Valico dei Giovi), il potenziamento dello scalo aeroportuale di Genova e i lavori di

ammodernamento delle strutture portuali, come l'aumento dello spazio portuale e il potenziamento tecnologico del porto e la progettazione di nuovi spazi (ad esempio la Diga Foranea) aiuteranno a colmare il *gap* che Genova sconta attualmente con i porti del Nord Europa;

- **Cantieristica:** azioni mirate, come la promozione di maggiori investimenti nel turismo di lusso e la definizione di opere infrastrutturali *ad hoc* possono consentire un salto dimensionale di Genova, affermandola come *home port* di riferimento del Mediterraneo;
- **Maritime Insurance:** l'introduzione di forme contrattuali più attraenti per gli operatori potrebbe favorire un loro spostamento verso il capoluogo ligure, anche alla luce delle opportunità aperte dal *post Brexit*;
- **Ricerca e formazione:** sono necessari investimenti nelle facoltà di ingegneria nautica e nello sviluppo di centri di ricerca locali, a cui collegare esperienze innovative come la realizzazione di un incubatore di *startup* portuali e il potenziamento di spazi di *co-working* per la ricerca marittima;
- **Fiscalità e burocrazia:** occorrono la piena implementazione dello sportello unico doganale e la promozione di attività di *advocacy* per ottenere lo *status* di Zona Logistica Speciale, che permetterebbe di gestire la propria fiscalità e godere di vantaggi fiscali, aumentando così la competitività dei porti di Genova; in aggiunta la trasformazione dei porti in S.p.A. consentirebbe un uso più efficiente delle risorse per aumentare la competitività;
- **Reputazione internazionale:** occorre l'istituzione di un soggetto con ruolo e poteri ("*Mr. Ranking*") deputato a promuovere le eccellenze di Genova, monitorare i "*Key Performance Indicator*" delle classifiche internazionali in cui Genova presenta dei *gap* rispetto alle città concorrenti e indicare su questi le azioni da implementare, sviluppare attività qualificata di *advocacy* internazionale (ad esempio la promozione di Genova e della Liguria come punto terminale della "Nuova Via della Seta");
- **Settore finanziario e bancario marittimo:** la Liguria (ma in generale l'Italia), ha una posizione di debolezza relativa e questo impatta negativamente sulle fonti di finanziamento di tutte imprese, non solo quelle operanti nel settore marittimo: il lancio di prestiti sindacati destinati alle imprese dell'Economia del Mare e/o la creazione di Istituti territoriali *ad hoc* può contribuire a ridurre questo *gap*.

Trasversalmente ai punti precedenti occorrono **strutture dedicate alle relazioni e alla gestione con i potenziali investitori**, mutuando l'esperienza dei *benchmark* esteri in efficienza e funzionalità come ad esempio il Regno Unito.

7.

La creazione della "**Scuola Internazionale degli studi del Turismo**" è in coerenza con la competenza strategica "Turismo e Qualità della Vita". Si tratta di un'istituzione, oggi non esistente a livello internazionale, con le seguenti caratteristiche:

- sia un **centro di ricerca avanzato** di eccellenza mondiale nei campi-chiave che rilevano nel settore del turismo (economia, sociologia, tecnologia, ecc.);

- sia una **scuola di dottorato e fucina dei futuri professori** per le facoltà di scienze turistiche per le varie università del mondo;
- abbia una **forte apertura internazionale**, con la presenza di ricercatori e studenti dal mondo e con accordi di collaborazione su temi rilevanti per il settore con le migliori università di riferimento a livello internazionale.

La Scuola deve inoltre massimizzare la propria **“identificabilità” con la vocazione turistica del territorio ligure**, attraverso una sede “simbolo” visivo.

Gli effetti della realizzazione della Scuola si traducono in benefici diffusi per il territorio: attrazione di persone qualificate, indotto economico e nuova occupazione, creazione di *know how* in materia di turismo a 360°, visibilità e prestigio internazionale per il territorio e progetto “vetrina” in grado di catalizzare risorse e consenso locale.

La realizzazione della Scuola si articola in:

- redazione del *Blue Print*, con i principali contenuti funzionali all’implementazione dell’iniziativa;
- individuazione dei *partner* strategici, anche a livello sovra-locale;
- formulazione del *Business Plan*, orientato su un orizzonte temporale di lungo periodo e contenente, tra gli altri, il portafoglio servizi della Scuola, il modello di crescita, gli investimenti e flussi finanziari previsti, l’identificazione delle fonti di finanziamento e la valutazione della redditività.

8.

Il progetto **“Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione”** è funzionale alla competenza strategica “Innovazione, Ricerca e Alta tecnologia”, che è una condizione essenziale del progresso economico e sociale e un elemento competitivo imprescindibile.

L’eccellenza in questo ambito richiede una **forte capacità di gestione strategica e sistemica** attraverso:

- una *governance* e un coordinamento efficace tra gli attori pubblici e privati;
- *policy* pubbliche di indirizzo e supporto *ad hoc*;
- la presenza di centri di eccellenza, acceleratori e imprese *leader* sul territorio;
- un sistema finanziario con strumenti e risorse adeguate;
- un *network* relazionale diffuso e meccanismi di trasferimento tecnologico efficienti.

Il sistema della ricerca ligure ha raggiunto risultati importanti in molti ambiti e, in questo quadro, il rafforzamento della base industriale e tecnologica collegata rappresenta un’opportunità per la Liguria, soprattutto grazie alla presenza di un ecosistema della ricerca con eccellenze di rilevanza nazionale, a partire dall’IIT.

L’obiettivo è **specializzare l’ecosistema dell’innovazione regionale** su uno o più filoni della tecnologia applicata ai settori rilevanti per la Liguria e alla sua visione di sviluppo – **nautica, sport, life sciences, cybersecurity, Industria 4.0** – incentivando la creazione e la crescita filiere innovative integrate di riferimento nazionale (*startup*, imprese guida, competenze di ricerca, acceleratori, ecc.).

Si tratta di un modello di sistema con reti di collaborazione tra filiere diverse ad alto potenziale di crescita, in grado di contaminarsi a vicenda: esistono infatti forti collegamenti tra l'innovazione sviluppata in ambito *Life Sciences* e la valorizzazione dello Sport e del turismo sportivo, così come tra gli sviluppi in *cybersecurity* e tecnologie 4.0 alla luce della stretta interazione e connessione dei sistemi fisici e macchine intelligenti in cui la protezione di dati, macchine, programmi, prodotti, persone è un fattore prioritario.

In questo quadro, ulteriori azioni funzionali sono:

- la **creazione di un Contamination Lab** presso l'Università di Genova con *focus* su uno o più dei filoni selezionati;
- il lancio di una **piattaforma di Open Innovation** in Liguria sul modello di quanto già fatto in Lombardia e Campania;
- la **creazione di un fondo pubblico-privato** che sia in grado di finanziare la crescita e lo sviluppo di imprenditorialità nei filoni individuati.

9.

Alla luce dei risultati raggiunti dalla Liguria nel rilancio del proprio percorso di crescita trasversalmente a diversi settori dell'economia e al fine di sostenerne le azioni per l'attrattività (promozione internazionale, *roadshow* per investitori, ecc.), abbiamo sistematizzato i punti di forza e le opportunità offerte dal territorio (rif. Capitolo 5), censendo 10 elementi distintivi, organizzandoli per 3 i *cluster* di riferimento "vivo", "visito", "faccio impresa":

Vivo

1. *Il mare e la natura come fonte di benessere*: seconda Regione italiana per km di coste protette e prima per numero di Bandiere Blu; tra le Città Metropolitane del Nord, Genova è la seconda per presenza di aree verdi nel territorio comunale;
2. *Mangiare sano e vivere a lungo in Liguria*: 300 primati enogastronomici riconosciuti da Coldiretti, prima Regione italiana per speranza di vita senza limitazioni a 65 anni e seconda per speranza di vita in buona salute;
3. *Sostenibilità e sicurezza al centro*: prima Regione italiana per numero di enti certificati ISO 14001 e, tra le Città Metropolitane del Nord Italia è quella con il minor numero di giornate di eccessivo inquinamento.

Visito

4. *Qualità e servizi al centro del turismo balneare*: terza Regione per numero di stabilimenti balneari e per posti letto in strutture ricettive per km² e prima Regione per numero di croceristi;
5. *Oltre il mare, un'offerta di servizi varia e ineguagliabile*: prima Regione per densità di risorse del patrimonio culturale e seconda per crescita di visitatori nei musei nell'ultimo quinquennio;
6. *Una terra di eventi e di intrattenimento*: presenza di eventi di risonanza nazionale e internazionale come il Festival della Canzone Italiana, il Salone Nautico di Genova ed Euroflora.

Faccio impresa

7. *Una posizione strategica nell'area Nord-Ovest*: porta di accesso naturale al mercato europeo per le merci che attraversano il Mediterraneo;
8. *Una terra a vocazione di innovazione e ricerca*: investimenti in Ricerca & Sviluppo superiori alla media nazionale, prima Regione per brevetti ICT, presenza di centri di ricerca di eccellenza come l'IIT (che conta il 10% dei brevetti pubblici italiani);
9. *Capitale Umano qualificato per le imprese*: prima Regione per laureati in % della popolazione e terza Regione per occupati nei settori *high-tech*;
10. *La "Capitale italiana" dell'Economia del Mare*: prima Regione in Italia per incidenza delle imprese dell'Economia del Mare sul totale delle imprese e per *container* movimentati (escluso il *transshipment*).

10.

Il percorso di lavoro "Liguria 2022" si ispira ad alcune logiche di fondo che vogliono essere, al contempo, un principio-guida di riferimento e una proposta di lavoro destinata alla Liguria, ai suoi *stakeholder* e a chi ha a cuore il territorio:

1. **Una Visione e un impegno di medio-lungo periodo**: la visione "*Liguria dal mare alla vita*" definisce il "nucleo trainante" in cui il territorio punta ad eccellere e intorno al quale si stanno organizzando le scelte strategiche, le priorità d'azione e i relativi investimenti.
2. **Al di là dell'amministrazione ordinaria**: la strategia "Liguria 2022" sottende una programmazione di indirizzo di medio-lungo periodo per rilanciare in maniera strutturale e secondo un approccio di sistema lo sviluppo del territorio, a beneficio dei residenti, delle imprese e di chi ha un interesse potenziale verso la Liguria.
3. **La Qualità della Vita come fattore distintivo dell'offerta della Liguria**: l'attrattività del territorio rispetto a nuovi insediamenti produttivi e di vita (residenti, turisti, studenti, ecc.) vede nella "vivibilità" attraverso il potenziamento della qualità dei servizi, delle infrastrutture e dell'ecosistema urbano e territoriale, una sua chiave di volta strategica.
4. **Gli investimenti al centro**: l'obiettivo a breve-medio termine è creare le condizioni di "investibilità" nella Liguria, con le risorse pubbliche che svolgono un ruolo di leva alla crescita e all'intrapresa, anche in chiave di *co-financing* e all'interno di modelli di collaborazione con il settore privato.
5. **Sinergie e partnership tra pubblico e privato**: le azioni proposte dalla strategia "Liguria 2022" guardano al sistema-Liguria come a una complessiva *partnership*, con modelli di scelta, gestione e responsabilità condivisa fra mondo pubblico e mondo privato, fra politica e società civile, per il raggiungimento di obiettivi comunemente definiti.
6. **"Massa critica" di risorse ed energie**: l'approccio della strategia "Liguria 2022" punta alla focalizzazione su ambiti selezionati e priorità condivise, creando – anche attraverso progetti "catalizzatori" – elementi di vantaggio competitivo in grado di accelerare le dinamiche di crescita territoriali.

CHE COS'È L'INIZIATIVA “LIGURIA 2022” E COME È REALIZZATA

Perché questa iniziativa

1. The European House – Ambrosetti, in collaborazione con Regione Liguria e un gruppo 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'attrattività della Regione e una sua forte apertura, anche internazionale.

2. L'iniziativa è concepita per essere uno **strumento al servizio della competitività della Liguria e a supporto dei suoi stakeholder**.

Il suo scopo è 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.

L'obiettivo è stimolare un'evoluzione 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.

3. Nella Fase 1 del percorso (2016/2017), l'iniziativa “Liguria 2022” si sviluppò intorno ai seguenti pilastri:

- definire il quadro delle opportunità del territorio ligure e una convincente visione di sviluppo – “**Liguria: dal mare alla vita**” – a supporto della programmazione strategica di medio periodo;
- concretizzare, in coerenza con il punto precedente, degli indirizzi di azione e possibili progettualità per l'eccellenza della Regione Liguria;
- dimostrare il ruolo della Liguria come territorio strategico e “*asset*” per la crescita del Nord-Ovest e del Paese;
- delineare le azioni di sistema necessarie per massimizzare e rendere concreto il potenziale di contribuzione della Regione per l'Italia;
- massimizzare la visibilità e il posizionamento del territorio, anche attraverso eventi di dibattito di alto livello e di respiro internazionale (Forum “Liguria 2022”).

La metodologia di lavoro da noi progettata ha alternato momenti di studio e approfondimento con momenti di confronto e dibattito con gli *stakeholder* del territorio.



Figura 1. Le principali tappe della prima edizione (2016/2017) dell'iniziativa "Liguria 2022". Fonte: The European House – Ambrosetti, 2018

4. I risultati delle analisi e del confronto con il territorio sono stati organizzati nella prima edizione del **Rapporto "Liguria 2022"**¹ contenente la visione di sviluppo per il territorio, di seguito riproposta:

"LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA"

"Essere 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 e i principali risultati del percorso sono stati presentati e discussi in occasione della prima edizione del Forum "Liguria 2022", tenutosi a Genova il 23 maggio 2017 a Palazzo Ducale, alla presenza di oltre 200 rappresentanti della *business community* e della società civile².

Il Forum è stato progettato come un **appuntamento ricorrente**, per discutere dei temi strategici per il futuro della Liguria, consolidando in tal modo un momento di riferimento per l'Agenda strategica territoriale.

Alla luce dei risultati e dei *feedback* positivi raccolti dagli *stakeholder* coinvolti nella Fase 1, abbiamo attivato la seconda edizione dell'iniziativa "Liguria 2022", conformemente ad un impianto metodologico che valorizzi quanto messo a punto nella prima fase del lavoro – *in primis* la visione di sviluppo "Liguria: dal mare alla vita" – e accompagnando il territorio nel suo percorso di crescita.

¹ La prima edizione del Rapporto "Liguria 2022" è disponibile e scaricabile per la consultazione sul sito eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022.

² Per maggiori approfondimenti sui risultati della prima edizione si rimanda a www.ambrosetti.eu/summit-workshop-e-forum/eventi/liguria-2022.

Missione, obiettivi e metodologia di lavoro

5. La seconda edizione dell’iniziativa “Liguria 2022” (percorso di lavoro 2017/2018) ha voluto concretizzare i seguenti obiettivi:

- aggiornare il quadro delle opportunità del territorio ligure rispetto allo sviluppo del sistema-Paese e della macro-area del Nord-Ovest;
- mettere a punto le modalità operative per l’implementazione delle proposte avanzate per l’eccellenza della Regione Liguria, con un *focus* su proposte e progetti selezionati e ingaggiare nel processo gli *stakeholder* di riferimento;
- identificare, anche sulla base di *benchmark* internazionali, nuove idee di sviluppo e redigere il Rapporto annuale “Liguria 2022” con il *progress report* del territorio;
- sintetizzare i contenuti per la realizzazione di un *Booklet* celebrativo dei punti di forza e di attrattività della Regione;
- proseguire nelle azioni di *advocacy* positiva e comunicazione finalizzate alla visibilità e al posizionamento, anche internazionale, della Regione;
- realizzare la seconda edizione del Forum “Liguria 2022”, connotandolo come un appuntamento di riferimento per la discussione dell’Agenda strategica del territorio.

6. 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:

- l’attivazione dell’**Advisory Board 2018**, per individuare le modalità strategiche ed operative per valorizzare gli *asset* competitivi della Regione;
- l’aggiornamento dello **scenario territoriale** di riferimento, alla luce dei più recenti dati disponibili e dei *trend* in atto (*progress report*);
- l’approfondimento di **casi studio e benchmark internazionali**, identificando e analizzando le esperienze legate a modelli, strumenti e soluzioni sperimentate in altre città, Regioni e Paesi;
- l’individuazione di **progetti portanti per lo sviluppo**, coerenti con la visione “Liguria: dal mare alla vita”;
- l’elaborazione e sintesi dei contenuti intesi a sostanziare un **Booklet di Attrattività** promozionale per la Regione Liguria;
- la realizzazione di una **Tavola Rotonda Ambrosetti Club** (1 dicembre 2017, Villa del Principe, Genova), che ha rappresentato un momento di confronto tra i *business leader* e le Istituzioni, nello spirito di “fare squadra” e sviluppare riflessioni concrete condivise a beneficio del territorio ligure;
- la messa a punto e implementazione di un’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 seconda edizione del **Forum “Liguria 2022”** (8 maggio 2018, Palazzo Ducale), per presentare i risultati e le proposte del lavoro, coinvolgendo la *leadership* politica e imprenditoriale locale e nazionale, oltre ad attori esteri rilevanti.

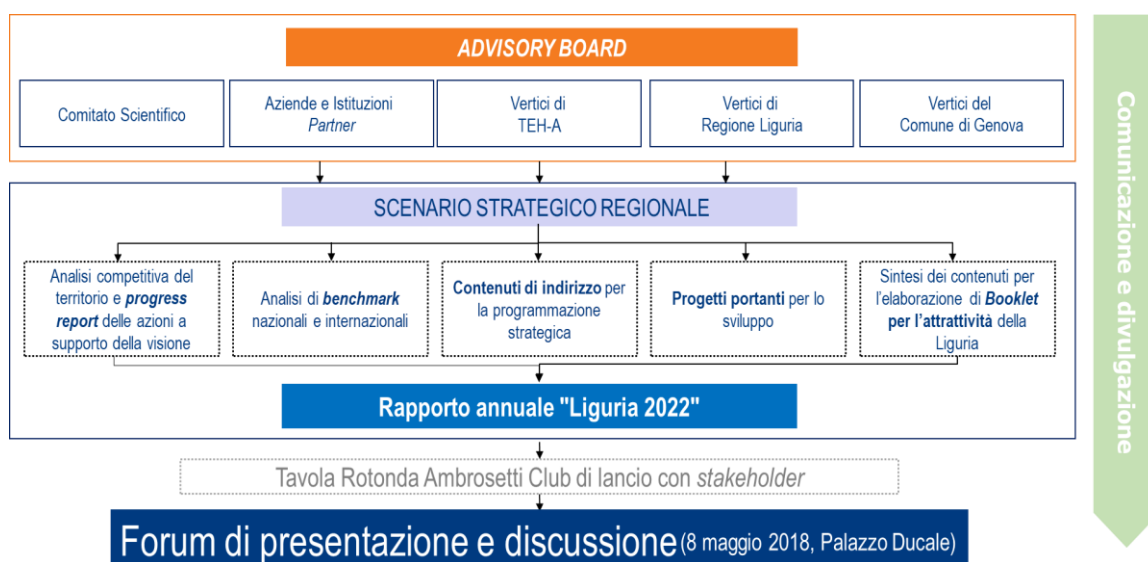


Figura 2. La piattaforma di lavoro della Fase 2 dell’iniziativa “Liguria 2022”. Fonte: The European House – Ambrosetti, 2018

I casi internazionali analizzati in questo Rapporto

7. Nell’ambito delle attività della Fase 2 dell’iniziativa “Liguria 2022” particolare attenzione è stata ulteriormente dedicata all’analisi di *benchmarking* e casi studio 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.

In particolare, 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.

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.

8. 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.

In totale nel percorso “Liguria 2022” sono state indagate le esperienze di **8 Paesi, 6 Regioni e 20 città di tutto il mondo**.

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 un’attività di *intelligence* specifica sviluppata dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti.



Figura 3. I casi di riferimento analizzati nella Fase 2 dell'iniziativa "Liguria 2022". Fonte: The European House – Ambrosetti, 2018

I protagonisti dell'iniziativa "Liguria 2022"

9. La Fase 2 del percorso "Liguria 2022" è stata realizzata da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Gruppo ERG, Duferco Energia, Compagnia di San Paolo, PSA Voltri-Pra, Ansaldo Energia, Gruppo Messina, Gruppo Spinelli, Italiana Coke, Villa Montallegro, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio Riviera di Liguria.

10. L'iniziativa ha previsto la costituzione di un *Advisory Board* composto da:

Comitato Scientifico:

- Andrea Pezzi (CEO & *Founder*, *Gagoo Group*)
- Barbara Stefanelli (Vice Direttore, *Corriere della Sera*)
- Luca Ubaldeschi (Vice Direttore Vicario, *La Stampa*)

Partner di progetto:

- Maurizio Caviglia (Segretario Generale, Camera di Commercio di Genova)
- Marco De Marie (Responsabile Ufficio Studi e Territorio, Compagnia di San Paolo)
- Edoardo Garrone (Presidente, Gruppo ERG)
- Antonio Gozzi (Presidente, Duferco Energia)
- Vittoria Gozzi (CEO, *Wylab*)
- Paolo Odone (Presidente, Camera di Commercio di Genova)
- Luciano Pasquale (Presidente, Camera di Commercio Riviera di Liguria)

The European House – Ambrosetti:

- Valerio De Molli (*Managing Partner* e Amministratore Delegato, The European House – Ambrosetti)
- Paolo Borzatta (*Senior Partner*, The European House – Ambrosetti)

In ottica di contribuzione positiva, Giovanni Toti (Presidente, Regione Liguria) e Marco Bucci (Sindaco, Città Metropolitana di Genova) hanno partecipato attivamente ai lavori dell'*Advisory Board*.

11. Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti ha curato la realizzazione operativa:

- Lorenzo Tavazzi (Responsabile, Area Scenari e *Intelligence - Project Leader*)
- Cetti Lauteta (*Professional*, Area Scenari e *Intelligence - Project Coordinator*)
- Alessandro Tripoli (*Area Leader* Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta)
- Madi Piano Mortari (Responsabile, Area Eventi)
- Emanuela Verger (*Senior Consultant*, Area Eventi)
- Alberto Guidi (*Analyst*, Area Scenari e *Intelligence*)
- Andrea Alejandro Merli (*Analyst*, Area Scenari e *Intelligence*)
- Clara Latini (*Analyst*, Area Eventi)
- Fabiola Gnocchi (Responsabile comunicazione)
- Silvia Caliaro (Segreteria di progetto)
- Simonetta Rotolo (Segreteria di progetto)

12. Tra le attività svolte, il progetto ha sviluppato un'approfondita mappatura delle iniziative e delle progettualità già avviate nel territorio ligure 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.

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), Marco Pogliani (Consulente), Michela Buffi (Funzionario), Arianna Abbona (Assistente Vice Direttore Generale Presidenza e Informatica);
- Liguria Ricerche, per il supporto fattivo nel reperimento e condivisione di materiali, fonti documentali e altri elementi di contesto utili anche all'attività di *benchmarking*.

La struttura di questo Rapporto

13. Il presente Rapporto è organizzato in tre parti di seguito sinteticamente illustrate.

Parte I. La visione “Liguria: dal mare alla vita” un anno dopo

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.

Nel Capitolo 2 è riassunto il **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.

Nel Capitolo 3 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 Liguria³.

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*.

Parte II. I progetti portanti per lo sviluppo

Nel Capitolo 4 sono approfondite e aggiornate le principali **competenze strategiche del territorio**, già individuate nella Fase 1 dell'iniziativa, e le aree di ottimizzazione definite attraverso il lavoro di *assessment* da noi condotto.

In particolare, al fine di perfezionare la visione di sviluppo e di approfondire il *set* di competenze-chiave per la sua concretizzazione, è stato investigato il perimetro delle azioni di rilancio delle aree internazionali *benchmark* e dei relativi modelli di sistema. Ciò è avvenuto in riferimento alle scelte strategiche, alle aree prioritarie di investimento e alle politiche di supporto.

Sulla base delle competenze strategiche individuate, sempre nel Capitolo 4 sono presentati tre **progetti portanti per lo sviluppo**, atti a rafforzare ulteriormente la crescita.

A tal fine sono stati messi a punto i relativi "*blue print*", su particolari filoni tematici su cui la Liguria ha o potrebbe avere un particolare vantaggio competitivo rispetto ad altri territori e sono state identificate nuove proposte per la crescita dell'economia e della competitività territoriale, frutto del lavoro dell'*Advisory Board*, da lanciare all'edizione 2018 del Forum "Liguria 2022".

Parte III. La Liguria una Regione in cui crescere e investire

Il Capitolo 5 del Rapporto Strategico 2018 è dedicato al censimento e alla sistematizzazione dei fattori di attrattività della Regione Liguria, propedeutici all'elaborazione di un documento di diffusione **dei punti di forza della Liguria** ("*Booklet* di Attrattività"). Il *Booklet* dovrà richiamare l'attenzione e informare gli

³ Per approfondimenti sulle esigenze strategiche rimandiamo alla prima edizione del Rapporto "Liguria 2022".

stakeholder nazionali e internazionali *target* (da individuare) sulle opportunità offerte dalla Liguria e dalle politiche di sviluppo avviate. Inoltre, nella sua forma destinata alla veicolazione pubblica, avrà l'obiettivo di 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.

L'ultima parte del Rapporto (Capitolo 6) è dedicato alla **sintesi dei principi guida** che l'*Advisory Board* 2018 dell'iniziativa "Liguria 2022" ha formalizzato come proposta di lavoro alla comunità degli *stakeholder*, sulla base del percorso intrapreso e dell'impegno verso il territorio nell'individuazione di nuove traiettorie di sviluppo e azioni in grado di supportare la crescita del sistema socio-economico regionale.

PARTE I

LA VISIONE “LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA” UN ANNO DOPO

Capitolo 1

La visione che abbiamo proposto per il futuro della Liguria

1.1. “Liguria: dal mare alla vita”

1. A seguito di un’analisi approfondita del sistema produttivo e del contesto demografico, economico e socio-culturale del territorio ligure, nella Fase 1 dell’iniziativa “Liguria 2022”, come detto, abbiamo elaborato la visione strategica:

“LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA”

“Essere 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”.

Per l’elaborazione della visione, un elemento essenziale è stato l’**ascolto degli stakeholder di riferimento**⁴. Da questo ascolto sono emersi delle strategie e delle linee di indirizzo per ottimizzare il modello di sviluppo della Liguria.

Sintesi degli elementi emersi dall’ascolto degli stakeholder del territorio

- Riconoscimento della necessità di una integrazione con l’area del Nord-Ovest, creando le condizioni e gli strumenti per agevolare lo scambio di competenze tra le tre Regioni (Liguria, Lombardia e Piemonte).
- Attenzione specifica verso la creazione di un sistema infrastrutturale e logistico che possa connettere la Liguria con il resto del mondo e far superare le logiche di isolamento e localismo.
- Promozione del turismo come “volano” in grado di integrarsi coerentemente con le altre vocazioni del territorio, valorizzare le specificità locali e agire da ulteriore leva per l’occupazione e la crescita economica.
- Forte innovazione dei modelli economico-produttivi e formativi, puntando a nuovi settori economici e nuove modalità di lavoro e all’ibridazione delle produzioni tradizionali con tecnologie e competenze di frontiera.
- Orientamento alla gestione delle grandi sfide sociali e ambientali in corso (integrazione sociale, multiculturalità, sostenibilità, ecc.) che trovano proprio in Liguria un alveo d’elezione per produrre strumenti e soluzioni concrete da applicare come pratiche di riferimento anche ad altri contesti del Paese.

Fonte: Rapporto “Liguria 2022”, 2017

⁴ Fin dalla prima edizione, l’iniziativa si è avvalsa di un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista con alcuni *business leader*, rappresentanti delle Istituzioni e *stakeholder* di riferimento. Per maggiori approfondimenti sui contributi emersi si rimanda al Rapporto Strategico 2017 scaricabile dal sito eventi.ambrosetti.eu/forumliguria2022.

2. Sottolineiamo che definire la visione significa scegliere il **nucleo trainante in cui si vuole eccellere** e intorno a cui compiere scelte strategiche e coerenti azioni realizzative. Questo non significa trascurare lo sviluppo di settori e aree di specializzazione diverse ed ulteriori.

Proprio perché elemento trainante, la visione ha punti di contatto con la gran parte dei comparti dell'economia e può quindi agire come "fertilizzatore" del territorio, avviando un circolo virtuoso nel tessuto economico. Il nucleo trainante individuato dalla visione "Liguria: dal mare alla vita" è la **valorizzazione e preservazione della persona e del territorio**, due risorse essenziali che hanno in comune tanto la preziosità quanto la fragilità e che per questo evidenziano necessità di valorizzazione e di protezione.

In tal senso ricordiamo che sul territorio, a seguito dell'attività di bonifica di diverse aree industriali, sono presenti importanti competenze e *know how* in ambito ambientale, da poter riutilizzare a servizio della difesa del territorio ligure. Segnaliamo, a titolo d'esempio, l'esperienza di Italiana Coke, che ha recentemente lanciato un progetto per riutilizzare i materiali che provengono dal riciclo della raccolta differenziata (che in caso contrario andrebbero in discarica) come combustibile per la produzione di Coke e per il riscaldamento e la produzione energetica.

La Liguria si pone quindi a tutela dell'uomo e della natura, mirando a diventare il *champion* riconosciuto a livello nazionale e internazionale in questi ambiti. La visione scelta, inoltre, si fonda sulla relazione della "**risorsa mare**" come fonte di crescita.

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. La visione, inoltre, fa leva sulle **competenze in settori e ambiti di eccellenza** – Economia del Mare e Logistica, Turismo e Qualità della Vita, Innovazione, Ricerca e Tecnologia – che sono approfondite nella Parte III del Rapporto.



Figura 4. Esempificazione grafica dei principali ambiti attraverso i quali la visione fertilizza l'intero territorio e tessuto economico ligure. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

3. Affinché tutto questo avvenga serve 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.

In sintesi, la visione “Liguria: dal mare alla vita” che abbiamo proposto:

- si basa su una serie di **competenze strategiche distintive** “forti” del territorio;
- fa leva sugli **asset** di cui il territorio dispone, come ad esempio il mare, l’alta tecnologia e il contributo di numerosi istituti di ricerca;
- beneficia della vocazione naturale della Liguria quale **“porta” ed integratore del Nord-Ovest**, i cui territori presentano delle competenze tra loro complementari.

1.2. Perché è importante la visione e quali sono le sue caratteristiche distintive

4. La visione indica il percorso da intraprendere e il futuro orientamento del territorio in termini di indirizzi strategici di sviluppo.

La visione è quindi la **rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio vuole diventare** in un periodo futuro definito nel medio-lungo termine e a tal fine:

- è *differenziante*, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
- è *inclusiva*, rappresentando un “*fil rouge*” che connette tutte le scelte strategiche;
- fornisce l'*indirizzo economico-operativo* 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;
- fa leva sulle *competenze distintive* del territorio;
- la visione, infine, deve essere *interiorizzata e fatta propria dai cittadini* oltre che dagli attori istituzionali ed economici. Per questo è necessario che venga riportata all'attenzione con continuità attraverso tutti i mezzi di comunicazione possibili.

5. Uno degli obiettivi della Fase 2 dell’iniziativa “Liguria 2022” 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 *stakeholder* territoriali.

La metodologia utilizzata per l’iniziativa “Liguria 2022”, messa a punto da The European House – Ambrosetti, lega l’elaborazione della visione alle competenze strategiche del territorio (riportate sinteticamente nella Parte III del Rapporto), declinate relativamente alle tre dimensioni fondamentali dello sviluppo: il *layout* del territorio, il contesto sociale e culturale e il sistema economico e produttivo, tenendo conto dei sistemi territoriali competitori a livello nazionale e internazionale.

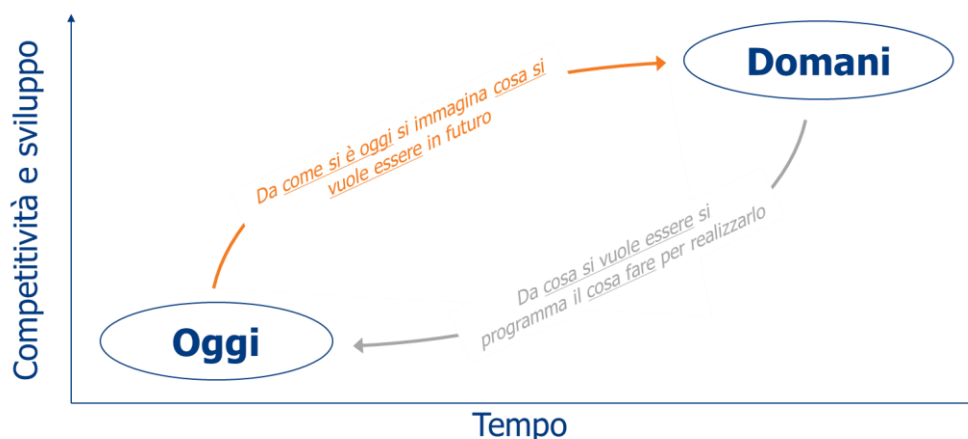


Figura 5. Il significato della visione strategica per un sistema territoriale nella relazione tra presente e futuro. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

In sintesi, ogni territorio è chiamato a definire che cosa intende diventare negli anni a venire, che cosa “sa fare” e con quali altri sistemi territoriali competere o, sinergicamente, collaborare.

Funzionalmente a ciò, si devono **definire delle priorità d’azione** che siano:

- focalizzate e chiare perché, in un contesto di risorse limitate, è fondamentale assicurare concretezza agli indirizzi strategici e alle risorse connesse;
- il più possibile innovative perché, in un’epoca di accelerazione e discontinuità, occorre assicurare che il contesto entro cui le scelte strategiche sono definite sia in grado di raccogliere e incorporare nuovi approcci e soluzioni;
- pensate affinché si integrino con le strategie di sviluppo dei territori confinanti per creare un disegno comune e sinergico volto al perseguimento di una più ampia strategia nazionale, evitando duplicazioni e sovrapposizioni che comporterebbero lo spreco di risorse.

6. 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**.

Affinché tali obiettivi siano efficaci, 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.

7. Infine, nella scelta e nell’impiego degli obiettivi strategici e dei **parametri per la loro valutazione** (*Key Performance Indicator - KPI*), in accordo con gli elementi di visione definita, è necessario tenere presente le dimensioni fondamentali in cui si articola un sistema territoriale:

- la *dimensione economica*, che si riferisce tanto al sistema produttivo e delle imprese quanto alla disponibilità di servizi, alla capacità innovativa e di attrazione del territorio;
- la *dimensione sociale*, riferita al contesto sociale che “ingaggia” la collettività, all’organizzazione e promozione di tutte quelle istituzioni con un impatto diretto sul cittadino (dal sistema accademico al terzo settore, ecc.), facendo leva su elementi quali l’attrattività culturale, la diversità e tolleranza, e la qualità della vita;
- la *dimensione territoriale*, nell’accezione più ampia di pianificazione, di *layout* e di urbanistica del territorio (connettività, multifunzionalità, rapporto tra centro e periferia dei centri urbani e tra mare ed entroterra, infrastrutture fisiche e digitali, riconoscibilità e identità dei sistemi locali).

8. Sulla base di queste considerazioni, nella Fase 2 dell’iniziativa “Liguria 2022”, abbiamo realizzato un *progress report* e un *Tableau de Bord* per la gestione strategica del territorio. In particolare:

- Nel Capitolo 2 è sintetizzato il **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;
- Nel Capitolo 3 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. 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 programmatica e di *policy making*.

Capitolo 2

Il *progress report* delle iniziative a supporto della visione “Liguria: dal mare alla vita”

2.1. Gli indirizzi strategici della Fase 1 dell’iniziativa

1. Per mantenere un taglio pragmatico e reattivo agli stimoli offerti dai rappresentanti di Istituzioni, imprese e società civile coinvolti nell’iniziativa “Liguria 2022” e coerentemente con gli obiettivi del percorso di lavoro, nella Fase 1 abbiamo elaborato alcuni **indirizzi strategici**, funzionali al rafforzamento dell’attrattività e del modello di sviluppo della Liguria. In particolare – in una logica di contributo rafforzativo dell’azione già avviata dalle Istituzioni regionali⁵ – lo scorso anno abbiamo suggerito di intervenire su alcuni ambiti specifici legati alle competenze chiave regionali e alle nuove opportunità emergenti, in continuità con la visione di sviluppo delineata.

2. L’obiettivo è, da un lato, preservare e rafforzare il patrimonio di competenze posseduto dalla Regione; dall’altro, garantire che il territorio si doti di quelle capacità non ancora sviluppate, ma utili all’implementazione della visione al 2022, quando nel territorio saranno completate importanti opere, *in primis* il Terzo Valico.

I sette indirizzi strategici funzionali al rafforzamento dell’attrattività e del modello di sviluppo della Regione Liguria sono:

- 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;
- 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);
- **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;
- 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;
- orientare la formazione e la ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione, supportando il **trasferimento dei risultati della ricerca alle imprese**;
- lanciare programmi per lo **sviluppo dell’imprenditorialità**, per arginare la perdita di capitale umano giovanile che interessa la Regione;
- lanciare **azioni di sensibilizzazione e ingaggio**, destinate ai cittadini liguri, anche valorizzando nuove modalità via *web*, nello sviluppo della visione. Rispetto agli indirizzi strategici individuati e coerentemente con la visione di sviluppo

⁵ Si pensi agli investimenti in opere infrastrutturali.

proposta, nell'ultimo biennio le Istituzioni regionali hanno messo in campo una serie di iniziative e azioni di *policy* che, in logica di rendicontazione, sono di seguito riportate.



Figura 6. Gli indirizzi strategici individuati nella Fase 1 dell'iniziativa "Liguria 2022". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

2.2. Il progress report della Regione Liguria

3. 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 nell'ultimo anno⁶ nelle diverse aree di indagine dell'iniziativa.

Rendere la Liguria una terra di bellezza e accoglienza:

- **“La Liguria dei Red Carpets”**: in sinergia con l'iniziativa del MiBACT “I borghi d’Eccellenza”⁷, ha previsto la creazione di 45 km di “tappeto rosso” tra i principali Comuni della Liguria, allo scopo di far conoscere le piccole realtà sociali e culturali del territorio⁸. Al centro di questa campagna di comunicazione c’è la volontà di mettere in evidenza le bellezze e le opportunità dei Borghi aderenti, tramite un “tappeto rosso” che unisce gli angoli più suggestivi e caratteristici del territorio e

⁶ È preso a riferimento il periodo dicembre 2016-dicembre 2017.

⁷ Il progetto persegue l'obiettivo prioritario di ampliamento dell'offerta turistica e della sua sostenibilità, stimolando nuovi flussi turistici verso l'Italia meno conosciuta, alla ricerca di esperienze di vita reale e differenziate a seconda dei diversi periodi dell'anno. In particolare, la Liguria ha aderito al progetto-evento “Borghi delle Meraviglie” che si è inserito a pieno titolo nell'Anno dei Borghi 2017.

⁸ In particolare, all'iniziativa “La Liguria dei Red Carpets” hanno aderito 10 Comuni tra quelli appartenenti a “Passaborgo” (Campo Ligure, Cervo, Dolceacqua, Finale Ligure-Finalborgo, Framura, Ameglia-Montemarcello, Sestri Levante, Toirano, Lerci-Tellaro e Varese Ligure).

creando un *fil rouge* in grado di valorizzare al meglio le eccellenze, sia gastronomiche sia culturali sia turistiche della Liguria;

- "residenze Reali, Ville, Castelli e Giardini Storici" (progetto interregionale finanziato dal MiBACT con capofila Regione Piemonte): il progetto si inserisce nel quadro più ampio di posizionamento del territorio in mercati di nicchia e di qualità e si pone come obiettivo la promozione e la commercializzazione di Residenze reali e nobiliari, Ville, Castelli e Giardini storici come *location* per grandi eventi, favorire le attività legate al *wedding* e alle produzioni di ambito cinematografico e pubblicitario;
- "turismo Green & Blue" (progetto interregionale finanziato dal MiBACT con capofila Regione Lombardia): l'iniziativa ha riguardato la promozione e valorizzazione degli itinerari esperienziali legati al turismo all'aria aperta e di esperienze di cammini e percorsi ciclabili;
- investimenti per la **riqualificazione delle strutture ricettive esistenti** e per la creazione di un nuovo sistema informatizzato di registrazione degli appartamenti a uso turistico;
- investimenti per la formazione di operatori delle tradizionali professioni turistiche e delle nuove figure professionali del settore;
- lancio del "**Patto per il Turismo**": bando a cui i Comuni possono aderire per ottenere finanziamenti regionali su progetti che puntano alla riqualificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico;
- progetto "l'Altra Stagione in Liguria": focalizzazione sulla promozione di un'offerta turistica "fuori stagione" rendendo vivi i parchi e l'entroterra;
- iniziativa "la Milano-Sanremo del gusto": un itinerario delle eccellenze enogastronomiche liguri lungo il percorso della classica del ciclismo;
- iniziativa "Get your Liguria Experience" (promossa più specificatamente dal Comune di Genova): sfida tra quattro squadre composte da 16 partecipanti fra *blogger*, *videomaker*, *social star* e guide locali per raccontare e costruire itinerari inediti e tematici toccando tutte le quattro province della Liguria (generate *reactions* da 20 milioni di contatti *social* nel mondo).

Fare dell'Appennino ligure il laboratorio della rigenerazione ambientale e umana:

- 30 milioni di Euro per lo **sviluppo sostenibile e la tutela dell'ambiente**, con misure quali l'installazione di 22 siti di ricarica elettrica e l'efficientamento energetico degli edifici, con l'installazione di pannelli fotovoltaici solari;
- 13 milioni di Euro di investimento di partenza per progetti contro lo spopolamento, destinati a 3 aree interne (Antola e Tigullio, Beigua e Unione Sol, Alta Valle Arroscia) su cui si sta costruendo una Strategia d'Area in coerenza con la Strategia Nazionale "Aree interne"⁹;
- investimenti e contributi in conto capitale (nella misura del 30% del finanziamento agevolato) destinati alla **qualificazione e alla specializzazione delle botteghe**

⁹ In questa logica si segnala anche l'esperienza positiva di "Tigullio crea Impresa", riportata nella Parte II del seguente Rapporto.

dell'entroterra; questi contributi hanno interessato 74 imprese artigiane situate in 125 Comuni dell'entroterra;

- adeguamento delle strutture ricettive per l'accoglienza del turista escursionista, così da poter offrire il miglior servizio possibile a coloro che percorreranno il nuovo itinerario escursionistico costiero che attraversa l'intera Regione (il «Sentiero Liguria»).

Attrarre maggiori investimenti attraverso azioni di incentivazione collegate alla visione:

- 380 milioni di Euro (di cui 6,7 milioni di un **Fondo Tranché Cover¹⁰**) per favorire l'accesso al credito e migliorare la competitività delle PMI liguri;
- esenzione quinquennale dal pagamento dell'IRAP per le PMI nate in Liguria dopo il 1° gennaio 2016, per investimenti produttivi interni ed esterni sul territorio ligure. Tali misure hanno riguardato 695 imprese per oltre **162 milioni di Euro** di investimenti previsti;
- finanziamenti specifici per le imprese artigiane, tramite Artigiancassa, con i seguenti **obiettivi**:
 - agevolare l'accesso al credito delle imprese artigiane, sia per investimenti, sia per la ricostituzione del circolante;
 - valorizzare e stimolare la crescita delle imprese artigiane in possesso del marchio di eccellenza "Artigiani in Liguria";
 - incentivare lo sviluppo delle imprese artigiane operanti nei Comuni dell'entroterra.

Rendere la Liguria "champion" nazionale nei temi della difesa del territorio e dell'uomo:

- 161 milioni di Euro appartenenti a fondi europei POR FESR predisposti per attivare **bandi finalizzati a prevenire i rischi alluvionali**;
- 24 milioni di Euro per misure di prevenzione e ripristino delle aree forestali danneggiate da incendi;
- 38,7 milioni di Euro a beneficio dei *partner* del territorio ligure come parte dei **progetti europei interregionali Italia-Francia "Marittimo" e "Alcotra"**, per la protezione e la valorizzazione delle risorse naturali, la prevenzione e gestione dei rischi naturali;
- ulteriore esenzione di 5 anni dal pagamento del bollo per le auto ibride, dato l'aumento del 60% delle immatricolazioni di questo tipo di veicoli ottenuto con l'introduzione della misura;
- approvata la privatizzazione degli ospedali di Albenga, Cairo Montenotte e Bordighera per un investimento totale di 385 milioni di Euro nei primi sette anni.

¹⁰ È un fondo che permette di garantire finanziamenti a PMI a un tasso d'interesse più basso rispetto a quello di mercato da banche appositamente convenzionate.

Formazione e ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione:

- 60 milioni di Euro destinati a bandi per le imprese aggregate nei Poli di innovazione della Regione (razionalizzati da 8 a 5¹¹);
- **6,5 milioni di Euro** per il biennio 2018-2020 per portare la **server farm di Liguria Digitale** a un livello di eccellenza mondiale, con la creazione del primo “Internet Exchange Point Ligure” e la realizzazione di un nuovo “Security Operation Center” a difesa di tutti i calcolatori e dei dati gestiti;
- 12 nuovi percorsi di Istruzione Tecnica Superiore (ITS), per un importo complessivo di 2,5 milioni di Euro di risorse FSE¹². Tali percorsi coinvolgono complessivamente più di 260 giovani e prevedono almeno il 40% degli allievi occupati a sei mesi dal termine delle attività corsuali.

Programmi per lo sviluppo imprenditoriale:

- finanziamenti specifici *ad hoc* destinati al lancio di nuovi progetti imprenditoriali e, in particolare, all’avvio di imprese per attività non agricole nelle aree rurali;
- lancio del “**Piano di crescita dell’economia blu**” finalizzato all’occupazione nella *Blue Economy* e “Accordo di Programma” con la Regione Campania per il supporto a *startup* dell’Economia del Mare;
- risorse specifiche per sostenere e favorire la nascita di *startup* attraverso un’offerta integrata di servizi e attività di tutoraggio, assistenza e formazione mirata.

Azioni di sensibilizzazione sui cittadini:

- lancio e avvio delle iniziative #progettiamocilfuturo e #orientiamocialfuturo 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;
- 260 progetti parte di “**Scuola digitale Liguria**”;
- 35 milioni di Euro per sviluppare le infrastrutture digitali;
- lancio della campagna di comunicazione #lamiaLiguria e predisposizione del sito web dedicato (www.lamialiguria.it)¹³.

¹¹ I cinque Poli di innovazione sono: Alisei, Polo Sosia, Polo Transit, DLTM e Polo Energia Sostenibile.

¹² Il Fondo Sociale Europeo è il principale strumento utilizzato dall’UE per sostenere l’occupazione, aiutare i cittadini a trovare posti di lavoro migliori e assicurare opportunità lavorative più eque per tutti; ha una dotazione di 10 miliardi di Euro l’anno.

¹³ Si tratta di un progetto di valorizzazione del territorio focalizzato sulla partecipazione attiva – in attività di promozione – di tutti coloro che scelgono di trascorrere la stagione estiva in Liguria. Al centro del progetto, oltre alla creazione di un sito web ad hoc, vi è la possibilità di raccontare la Liguria dal proprio punto di vista, presentandone gli aspetti insoliti ed originali che rendono questo territorio significativo per ogni singolo viaggiatore.

Capitolo 3

Il *Tableau de Bord* per la gestione strategica della crescita della Liguria

3.1. L'approccio metodologico adottato

1. In aggiunta alla mappatura delle *policy* e delle iniziative adottate (*progress report*) e coerentemente alla strategia dettata dalla visione “Liguria: dal mare alla vita”, The European House – Ambrosetti ha elaborato e reso disponibile ai *decision maker* locali uno strumento di supporto alle decisioni strategiche: il *Tableau de Bord* della Regione Liguria.

Questo strumento vuole fornire a chi ha responsabilità di governo 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, al fine di predisporre iniziative di *policy* coerenti per orientare e “governare” con tempestività lo sviluppo regionale. Il *Tableu de Bord* è uno strumento che guarda alla competitività della Liguria in modo ampio e in chiave di comparazione relativa rispetto alle altre Regioni italiane, al sistema del Nord-Ovest e dell'Italia.

2. La competitività è la caratteristica che, in circolo di relazioni di causa-effetto, sostanzia l'attrattività di un territorio: se non c'è competitività, non c'è attrattività (e vice-versa). Questo è tanto più vero in un contesto come quello attuale in cui la mobilità dei fattori produttivi e delle risorse scarse – umane e finanziarie – è massima e le scelte localizzative riguardano potenzialmente tutto il mondo, grazie alla globalizzazione delle catene del valore e al moltiplicarsi dei centri produttivi e dei mercati di consumo.

L'attrattività di un territorio poggia sulle risorse delle quali dispone (o perché ne è dotato naturalmente o perché le ha costruite nel tempo) e sulla presenza di attori in grado di attivarle e valorizzarle, sviluppando l'*asset* potenziale in un valore per chi opera nel territorio. In questa logica, l'attrattività è funzione di elementi “*hard*” (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e “*soft*” (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio; dipende anche dalla qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano e fanno funzionare tali elementi, alimentando l'attività produttiva e producendo crescita economica e sociale.

3. Prima di entrare nell'illustrazione di dettaglio della metodologia e delle logiche del *Tableau de Bord* e ai commenti dei risultati emersi dall'analisi dei dati raccolti, è opportuna una precisazione. Affinché questo strumento possa esprimere al meglio il suo ruolo e il suo potenziale, questo deve essere supportato da **statistiche complete, omogenee e aggiornate**. Ad oggi, la tempestività e il continuo aggiornamento dei dati rimane un tema aperto. Per quanto riguarda più specificatamente i dati delle Regioni italiane, tra i problemi riscontrati si segnalano la parzialità e la lentezza della diffusione di dati il più possibile aggiornati.

4. La prima parte del Capitolo è un'illustrazione di dettaglio della metodologia utilizzata per la sua redazione. Successivamente si presenterà il commento ai risultati sulla *performance* della Liguria.

I dati qui proposti e commentati sono sintetizzati in un Foglio A3, in allegato a questo Rapporto. Le tavole sono presentate non con una logica di “pagella”, bensì di fotografia

dei *trend* e dei risultati basati su elementi oggettivi e concreti per valutare il posizionamento strategico complessivo e ricavare informazioni utili per impostare efficaci politiche e strategie di sistema e sviluppo.

Inoltre, ricordiamo che l'attrattività e la competitività di un territorio 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.

3.2. L'impostazione del *Tableau de Bord* per la Liguria e i *Key Performance Indicator* (KPI) considerati

5. Il *Tableau De Bord* della visione “Liguria: dal mare alla vita” consiste in 7 tavole, divise in due blocchi:

- Il primo blocco è quello dei “**macro-obiettivi**” con i risultati della Liguria su tre dimensioni chiave dello sviluppo:
 - economico: PIL pro-capite;
 - demografico: Popolazione giovane;
 - sociale: Soddisfazione per la propria vita.
- Il secondo blocco è quello di **4 “dimensioni chiave”** per lo sviluppo della Liguria che influenzano – direttamente e/o indirettamente – l'andamento dei macro-obiettivi:
 - Turismo;
 - Sistema economico;
 - Innovazione e ricerca;
 - Salute.

Parallelamente a queste quattro dimensioni si è deciso di avere un *focus* privilegiato sull'**Economia del Mare**, isolandola rispetto alle altre vista l'importanza strategica che ricopre nel contesto economico, culturale e sociale della Regione. A ciascuna delle “aree” considerate sono associati dei *Key Performance Indicator* (KPI) per lo sviluppo, così rappresentati:

- un cruscotto principale – guida di quella specifica area – che rileva il posizionamento della Liguria rispetto alle altre Regioni italiane e rispetto alla *performance* del Nord-Ovest e dell'Italia;
- sei indicatori a barre che rilevano il posizionamento della Regione rispetto alla *performance* italiana in altrettanti indicatori che influenzano quello principale.

LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA

TABLEAU DE BORD



Il *Tableau de Bord* è composto da:

- 3 indicatori principali per i macro-obiettivi (PIL, popolazione giovane, soddisfazione per la propria vita)
- 32 KPI* (raggruppati in 5 dimensioni chiave) che impattano sui macro-obiettivi principali

Figura 7. La struttura del *Tableau de Bord* "Liguria 2022". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

6. I KPI utilizzati per la creazione del *Tableau de Bord* sono rappresentati di seguito.

	Key Performance Indicator (KPI)
Macro-obiettivi	PIL pro-capite (€), 2016
	Popolazione giovane (% sul totale), 2017
	Soddisfazione per la propria vita (%) ¹⁴ , 2016
Turismo	Spesa dei viaggiatori per abitante (€), 2016
	Posti letto alberghieri (ogni 100.000 abitanti), 2016
	Arrivi di turisti stranieri (per abitante), 2015
	Croceristi (per abitante), 2016
	Arrivi aeroportuali (passeggeri per abitante), 2017
	Partecipazione culturale (ogni 100 abitanti) ¹⁵ , 2016
	Visitatori nei musei (per abitante), 2015
Sistema economico	Valore aggiunto per occupato (€), 2016
	Reddito disponibile delle famiglie (€), 2016
	Occupazione femminile (% sul totale degli occupati), 2017
	Numero di imprese (ogni 100.000 abitanti), 2015
	Tasso di occupazione (%), 2016
	Imprese <i>under 35</i> (% sul totale), 2016
	Esportazioni per abitante (€), 2016

¹⁴ Percentuale di persone che ha espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10 (su una scala da 1=min a 10=max) alla *survey* annuale del BES -Benessere Equo e Sostenibile pubblicata dall'ISTAT; anno di riferimento 2017.

¹⁵ Persone di età maggiore di 6 anni, con riferimento alla popolazione residente, che partecipano ad attività culturali in siti archeologici o monumenti.

Innovazione e ricerca	Valore aggiunto <i>high-tech</i> (% su manifattura), 2015
	Spesa in R&S per abitante (€), 2015
	Ricercatori (% su totale popolazione attiva), 2015
	Propensione alla brevettazione ¹⁶ , 2017
	Utilizzatori di internet (% su popolazione), 2016
	Occupati nel settore <i>high-tech</i> (% su totale), 2016
	<i>Startup</i> innovative (% su totale imprese), 2017
Salute	Mantenimento dello stato di salute ¹⁷ , 2017
	Tasso di copertura vaccinale antinfluenzale (% popolazione), 2017
	Speranza di vita alla nascita (anni), 2016
	Prevenzione (% su spesa sanitaria), 2015
	Persone che praticano sport con continuità (% popolazione), 2016
	Spesa sanitaria per abitante (€), 2016
	Persone molto soddisfatte per assistenza medica (% popolazione), 2016
Economia del Mare	TEU movimentati nei porti liguri sul totale nazionale (%), 2017
	Passeggeri movimentati sul totale nazionale (%), 2017
	Quota cantieristica su totale nazionale (%), 2015
	Quota imprese dell'Economia del Mare su totale nazionale (%), 2016

Figura 8. I Key Performance Indicator del Tableau de Bord “Liguria 2022”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

7. I KPI scelti per ciascuna area sono stati individuati nel rispetto di tre criteri di base:

- essere **proxy rappresentative** del fenomeno che si vuole misurare;
- essere in un **numero limitato** per ogni area¹⁸;
- avere una copertura di rilevazione quanto più possibile aggiornata e stabile nel tempo.

Nel foglio A3 allegato a questo Rapporto è offerta una rappresentazione di sintesi del *Tableau de Bord* per la gestione strategica della visione di sviluppo “Liguria: dal mare alla vita”.

Rispetto ai dati presentati nel foglio A3 allegato, nel paragrafo successivo è offerta una rappresentazione di sintesi di ciascuna macro-area e “dimensione chiave”, in grado di

¹⁶ Domande di brevetto presentate all’Ufficio Europeo dei Brevetti per milione di abitanti (Fonte: ISTAT).

¹⁷ Valuta la capacità dei sistemi sanitari di migliorare nel futuro i risultati di salute raggiunti. Non è presente la variazione rispetto all’anno precedente perché il 2017 è il primo anno in cui viene calcolato (Numero indice; 0=min, 10=max). Fonte: Meridiano Sanità. Per maggiori informazioni si può consultare il Rapporto completo Meridiano sanità 2017 sul sito www.ambrosetti.eu.

¹⁸ Questa scelta metodologica è stata dettata dalla volontà di limitare al massimo il fenomeno di variabili tra loro dipendenti e quindi distorsive dell’affidabilità dell’Indice complessivo e di avere KPI che non portano informazioni rilevanti.

consentire il monitoraggio del posizionamento della Liguria, su ciascuno dei *Key Performance Indicator* considerati.

Al fine di garantire una migliore visualizzazione, nel paragrafo che segue si è scelto di esprimere i valori in scala relativa, al fine di garantire una migliore comparazione della Liguria rispetto al Nord-Ovest e all'Italia. In particolare, è stata privilegiata una rappresentazione grafica a *radar*, integrata dal dettaglio della *performance* della Liguria rispetto a se stessa, con il relativo miglioramento.

3.3. L'interpretazione dei risultati del *Tableau de Bord*

8. Il *Tableau de Bord* mette in luce un avanzamento complessivo della Liguria che **migliora nell'80% delle variabili monitorate** (KPI). Questo risultato si inserisce in un quadro più ampio di recupero dell'economia nazionale: nel 2017 l'Italia è cresciuta dell'1,5% (valore più alto dal 2010) e l'occupazione ha raggiunto il *record* storico di 23,1 milioni di occupati, anche se il tasso di disoccupazione complessivo rimane all'11,2%. La Liguria – a differenza di altre Regioni – ha correttamente interpretato e agganciato questo momento, mostrando una spinta decisa in alcuni settori trainanti per il territorio (come il Turismo e l'Economia del Mare) e accelerando il percorso di crescita, in modo più sostenuto rispetto ad altre Regioni italiane.

9. Più nello specifico, per quanto riguarda i macro-obiettivi, la Liguria migliora nel 100% dei KPI considerati:

- **PIL pro-capite:** nell'ultimo anno considerato, la Liguria cresce con un tasso dell'1,5%, ad una velocità leggermente più bassa dell'Italia e del Nord-Ovest, anche se la Regione resta nel *cluster* dei territori a ricchezza “alta”, con un PIL pro-capite di 31.003 Euro.
- **Popolazione giovane:** anche per la sua struttura demografica, sbilanciata verso le fasce d'età più anziane¹⁹, la Liguria presenta la più bassa quota di popolazione giovane sul totale in Italia (18,3%). Anche se il dato è in miglioramento (+0,5%) e in controtendenza rispetto alla media italiana (-0,7%), ricordiamo che l'inversione del *trend* di crescita della popolazione resta una delle esigenze strategiche della Liguria²⁰.
- **Soddisfazione per la propria vita:** anche se il dato è in miglioramento (+12,6%), per quanto riguarda la soddisfazione per la propria vita, la Liguria resta fra le ultime Regioni in Italia. Ricordiamo, a tal proposito, che la riattivazione delle energie del territorio – a partire da quelle giovanili – rappresenta un'area di intervento prioritaria.

¹⁹ Età media della popolazione più alta d'Italia (48,7 anni); Tasso di natalità più basso d'Italia da almeno 15 anni (6,3 ogni 1.000 abitanti, contro 7,8 di media nazionale); *Record* di popolazione *over65* (28,4% vs. 22,3% nazionale) e di indice di vecchiaia (249,8 vs. 165,3); Quota più bassa di popolazione sotto i 14 anni di età (11,4% rispetto al 13,5% nazionale); Quota più alta di pensioni di invalidità (2,34) ogni 100 abitanti rispetto a Piemonte (1,54) e Lombardia (1,14).

²⁰ Si rimanda alla prima edizione (2017) del Rapporto “Liguria 2022”.

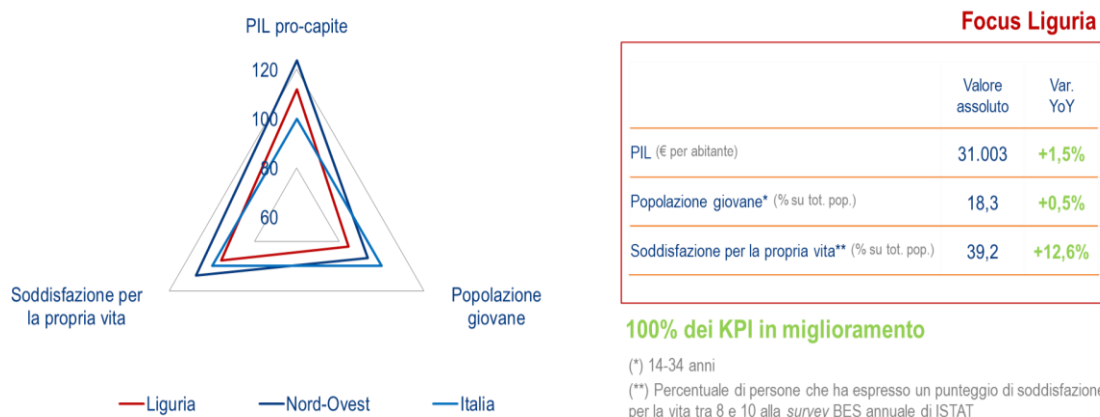


Figura 9. Rappresentazione di sintesi dei macro-obiettivi del *Tableau de Bord* “Liguria 2022”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018

Di seguito viene riportata una sintesi delle cinque “**dimensioni chiave**” che influenzano la *performance* dei tre macro-obiettivi. I dati sono presentati in logica comparativa della Liguria rispetto all’Italia e al Nord-Ovest e rispetto a sé stessa.

Turismo

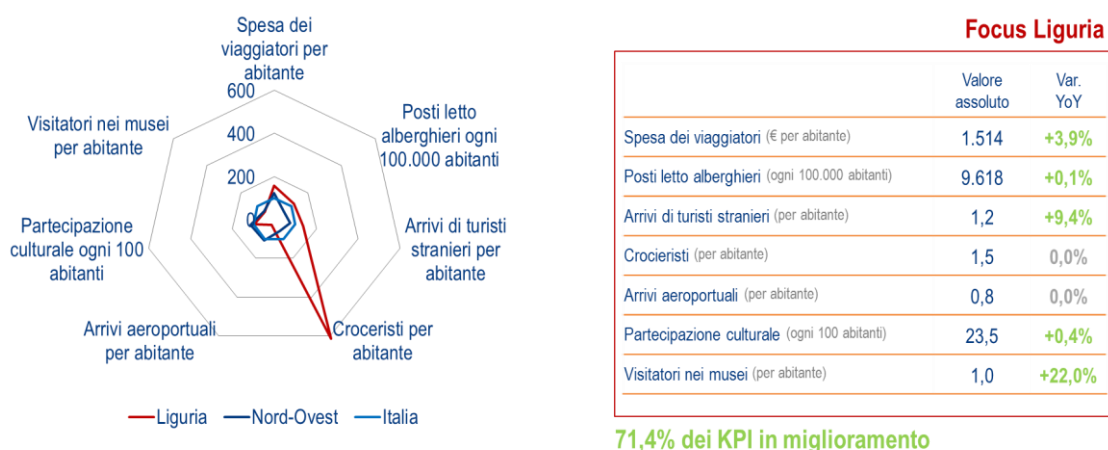


Figura 10. Posizionamento di Liguria, Nord-Ovest e Italia relativamente ai sette KPI che riguardano il Turismo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

10. La Liguria, con oltre 15 milioni di presenze turistiche nel 2017, si pone tra le prime Regioni italiane, con arrivi *record* sia nazionali sia internazionali, a conferma dell’ottimo momento che sta attraversando il settore in Italia.

Dei sette fattori presi in considerazione per valutare lo stato di salute della Liguria in quest’area, la Regione si posiziona sopra la media nazionale in quattro di questi: spesa dei viaggiatori, posti letto alberghieri, arrivi di turisti stranieri e crocieristi. Su quest’ultimo indicatore, in particolare, presenta una **performance sei volte superiore alla media italiana** grazie alla presenza sinergica di porti in grado di ospitare grandi navi da crociera – elemento che la posiziona la Liguria come uno dei principali *hub* del Mediterraneo – e alla naturale vocazione turistica del suo territorio.

Come evidenziamo nella Parte III, la Liguria è prima Regione per numero di crocieristi (2,5 milioni nel 2017)²¹.

Tra gli indicatori in cui la Regione si posiziona al di sotto della media italiana vi sono: gli arrivi aeroportuali, penalizzati dalla presenza di un solo aeroporto per voli commerciali (a Genova), utilizzato prevalentemente durante la stagione estiva e con una *catchment area* non paragonabile a quello degli altri aeroporti settentrionali e dell'Italia centrale, che possono contare su un traffico distribuito durante l'anno.

Di rilievo è la crescita registrata in quasi tutti gli indicatori presi in considerazione, con particolare vivacità per gli arrivi di turisti stranieri (+9,4%) e i visitatori dei musei (+22,0%); entrambe le variazioni sono superiori alla media italiana.

Tuttavia, con riferimento specifico alla partecipazione culturale e i visitatori nei musei si segnala che entrambi sono al di sotto della media italiana (23,5 persone ogni 100 hanno partecipato a uno spettacolo culturale nell'ultimo anno vs. 24,9 dell'Italia, e 1,03 visitatori nei musei per abitante vs. 1,82 italiano). Si tratta di un elemento su cui la Regione potrebbe focalizzarsi per differenziare la propria offerta turistica e attrarre quella parte di turisti, nazionali e internazionali, che ancora non considerano la Liguria un territorio in grado di offrire prevalentemente un turismo balneare.

Complessivamente il tasso di miglioramento è del 71,4%. Nei due KPI relativi ai crocieristi e agli arrivi aeroportuali la Liguria mantiene un posizionamento stabile.

Sistema economico

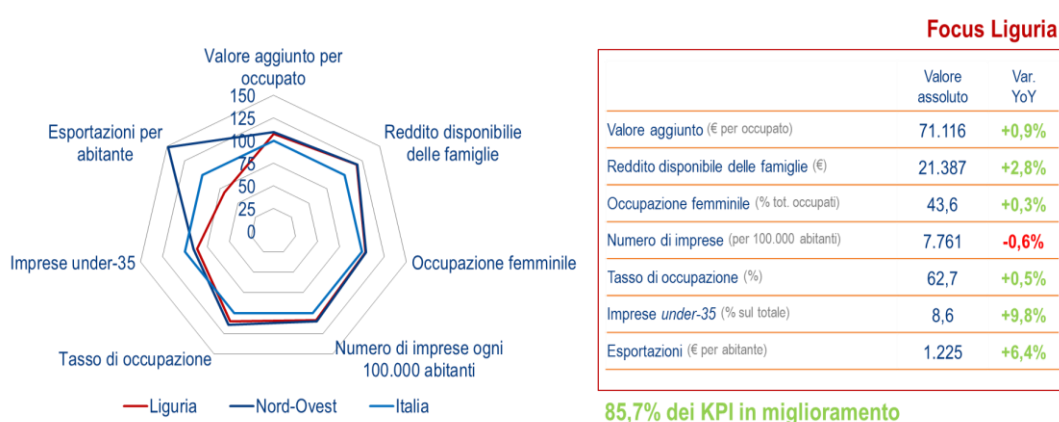


Figura 11. Posizionamento di Liguria, Nord-Ovest e Italia relativamente ai sette KPI che riguardano il Sistema economico. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018

11. Il sistema economico della Liguria si mostra in stato di buona salute e allineato al risultato della sua macro-area di riferimento, il Nord-Ovest, con un solo indicatore che costituisce un punto di criticità, le **esportazioni**, che presentano un dato al di sotto dei due *benchmark* presi in considerazione, risultando probabilmente penalizzata dalla ripartizione dell'economia ligure, più sbilanciata verso i servizi (il 78,6% degli occupati liguri lavora nei servizi).

²¹ Inoltre, Costa Crociere ha annunciato che le sue navi torneranno a fare tappa al porto di Genova a partire dal 2019.

Un altro indicatore al di sotto della media italiana è il **numero di imprese under 35** sul totale. Nel valutare questo dato bisogna tenere in considerazione due elementi:

- la Liguria presenta un *gap* di imprenditorialità giovanile, rispetto alle altre Regioni del Nord-Ovest anche in virtù della struttura demografica della popolazione, come vedremo nel paragrafo dedicato all’area “Salute”. In particolare, essendo il territorio sbilanciato verso le fasce di popolazione ad età più avanzata, si riscontra una più bassa imprenditorialità diffusa tra i giovani e a livello universitario (la Liguria si posiziona 15° tra le Regioni italiane);
- i giovani appartenenti ai territori più colpiti dalla crisi economica, in cui non è presente un tessuto di imprese medio-grandi “resilienti”, presentano un maggiore naturale incentivo a creare impresa, pur di non rimanere senza un lavoro, aumentando così il numero di imprese guidate da un giovane *under 35*. Questa dinamica è particolarmente visibile in alcune Regioni del Mezzogiorno, come la Campania, al quinto posto in Italia per numero di *startup* innovative (7,4% del totale nazionale).

La Regione mostra un posizionamento al di sopra del dato nazionale in tutti i restanti cinque indicatori: **valore aggiunto per occupato** (71.116 Euro vs. 66.247 Euro dell’Italia), **reddito disponibile delle famiglie** (21.387 Euro vs. 18.191 Euro), **occupazione femminile** (43,6% vs. 42,0%), numero di imprese ogni 100.000 abitanti e tasso di occupazione (7.761 vs 7.136 e 62,7% vs 57,2% nazionale). In questo caso gioca un ruolo fondamentale il posizionamento della Liguria all’interno del Nord-Ovest, la macro-area più produttiva ed economicamente avanzata del Paese, che ha ancora nel triangolo industriale Genova-Milano-Torino il suo cuore economico e logistico.

Complessivamente nell’area “Sistema Economico” il tasso di miglioramento della Regione Liguria nei KPI considerati è dell’**85,7%**.

Innovazione e Ricerca

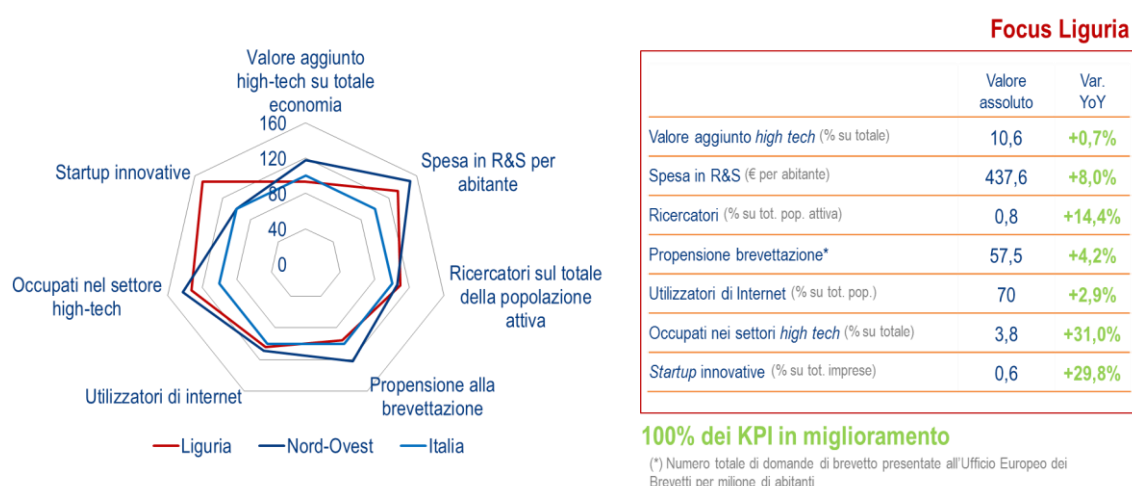


Figura 12. Posizionamento di Liguria, Nord-Ovest e Italia relativamente ai sette KPI che riguardano l’Innovazione e la Ricerca. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

12. Il sistema dell’innovazione e della ricerca scientifica in Liguria risulta molto sviluppato rispetto ad altre Regioni italiane grazie all’iniziativa di imprese private che

investono in innovazione per migliorare la propria competitività e anche grazie alla presenza di centri di ricerca avanzati e di riferimento internazionale, come l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), il BIOMALR (Centro di Ricerca in Biologia Marina del Mar Ligure), e il Polo di Innovazione Energia e Ambiente (TICASS), consorzio a partecipazione pubblico-privata per la promozione, diffusione e valorizzazione di attività di ricerca e trasferimento tecnologico in ambito Energia e Ambiente, con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile e alla qualità della vita.

La Regione, inoltre, investe in Ricerca & Sviluppo una quota di PIL superiore alla media italiana (1,44%, contro l'1,35%), ed è **seconda tra le Regioni italiane per tasso di innovazione del sistema produttivo**, dietro al Veneto (rimandiamo per approfondimenti alla Parte III del Rapporto).

Tra gli indicatori presenti nel *Tableau de Bord*, il **valore aggiunto delle imprese high-tech**²² sul totale dell'economia mostra una crescita più contenuta rispetto all'anno precedente (+0,7%), tuttavia maggiore sia alla media italiana (+0,6%), sia al Nord-Ovest, che ha registrato addirittura una *performance* negativa (-0,5%).

La variazione degli indicatori rispetto all'anno precedente mostra un andamento positivo con miglioramenti a due cifre per quanto riguarda il **numero di ricercatori** sul totale della popolazione attiva (+ 14,4%), gli **occupati nell'high-tech** (+31,0%) e le *startup innovative* sul totale delle imprese (+29,8%).

Per quanto riguarda specificatamente il dato relativo alle *startup* innovative sul totale delle imprese nella Regione, la Liguria si posiziona al di sotto della media italiana e del Nord-Ovest (0,61% vs. rispettivamente 0,75% e 0,74%).

Ricordiamo che tra le esigenze strategiche individuate nella Fase 1 dell'iniziativa era emersa la necessità di dedicare una precisa attenzione verso i **percorsi di innovazione sociale e di stimolo all'imprenditorialità** per affrontare le emergenze occupazionali, i fenomeni di emigrazione selettiva delle persone più giovani e qualificate e il necessario ri-orientamento culturale imposto dal nostro tempo.

Su tutti gli altri KPI considerati la Liguria presenta un andamento in linea con il Nord-Ovest e superiore alla media italiana: spesa in R&S per abitante (437,3 €), quota di ricercatori sul totale della popolazione attiva (0,76%), propensione alla brevettazione (57,5), utilizzatori di Internet (70%) e occupati nel settore *high-tech* (3,8%).

Complessivamente nell'area "Innovazione e Ricerca" il tasso di miglioramento della Regione Liguria è del **100%**.

²² Il cluster *high-tech* è composto – nella nostra classificazione – dalle imprese manifatturiere attive nella fabbricazione di: prodotti chimici, farmaceutici, computer, apparecchi elettrici ed elettromedicali, macchinari, autoveicoli, altri mezzi di trasporto e riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature. La nostra classificazione esclude i settori a media tecnologia e prende a riferimento i principali settori ad alta tecnologia e alta intensità di conoscenza. La classificazione è stata estrapolata utilizzando i codici del database ISTAT e gli ultimi dati disponibili.

Salute

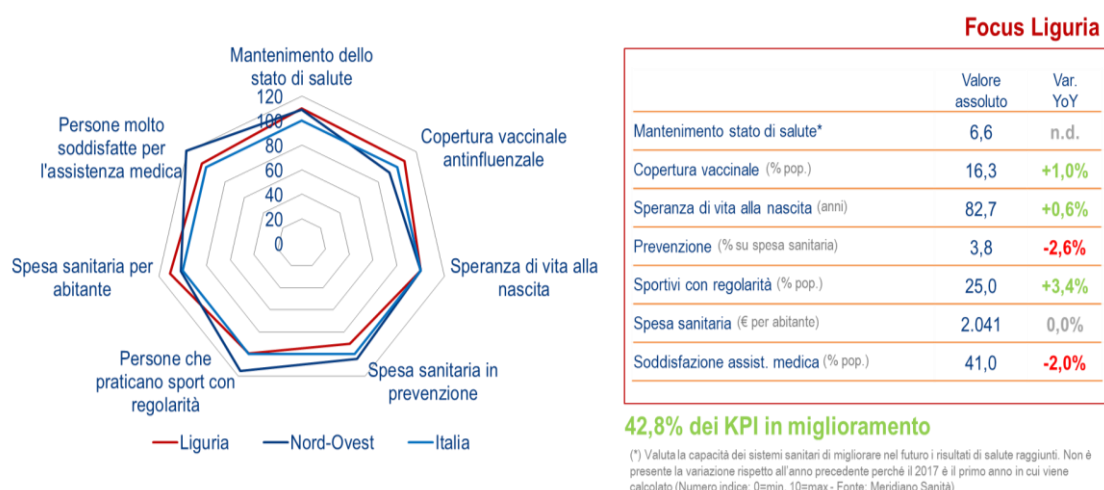


Figura 13. Posizionamento di Liguria, Nord-Ovest e Italia relativamente ai sette KPI che riguardano la Salute. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Meridiano Sanità, ISTAT e Regione Liguria, 2018

13. La salute e la *governance* del sistema sanitario sono da sempre una delle aree più delicate per tutte le Regioni italiane, vista l'entità di risorse che assorbono (pari a circa il 75% della spesa regionale corrente). Questo vale ancor di più per la Liguria, a causa della particolare struttura della popolazione, che vede una **piramide demografica fortemente sbilanciata verso le fasce più anziane**, che richiede attenzioni particolari e sforzi maggiori in relazione al tipo di bisogni da soddisfare.

Ricordiamo, a tal proposito, che la Regione Liguria ha:

- 441.000 *over* 65enni (il 28% della popolazione complessiva);
- un indice di vecchiaia (rapporto tra *under* 14enni e *over* 65enni) pari a 250 (vs. 161 della media italiana).

Una simile struttura demografica è sia una sfida sia un'opportunità per il territorio ligure, come recentemente riconosciuto anche dall'Unione Europea.

Liguria come *reference site* dell'iniziativa "European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing – AHA": le opportunità della *Silver Economy*

L'Unione Europea, nel 2015, ha indicato la Liguria come uno dei *reference site* dell'iniziativa "European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing – AHA", che prevede il coinvolgimento di un territorio/organizzazione (può esserlo anche un singolo ospedale), che si candidi a rappresentare un modello di innovazione nelle pratiche a supporto dell'invecchiamento in buona salute della popolazione. Il progetto rientra nell'ambito della valorizzazione della *Silver Economy*, nella consapevolezza che questa rappresenti non solo una debolezza o un costo ma anche un'opportunità di sviluppo per i territori.

In questo senso la longevità dei liguri deve essere vista come un'opportunità da sfruttare e non un disvalore: infatti, considerate le tendenze demografiche regionali, la Liguria può essere assimilata a come il sistema-Italia si configurerà nel 2050. Nel breve periodo, quindi, potrebbe essere utilizzata come territorio in cui avviare progetti-pilota da estendere poi a livello nazionale, per lo sviluppo di un modello di *Silver Economy* sostenibile ed integrato.

Nell'ambito di un piano strategico pubblico-privato così condiviso, potrebbero inoltre essere sviluppate nuove competenze e responsabilità non solo tra gli operatori della Sanità Pubblica ma anche tra quelli della Sanità Privata, allo scopo di offrire servizi sempre più all'avanguardia in vari ambiti tra i quali quelli dell'*home care* e dell'assistenza (a tutto tondo, anche sociale) agli anziani.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

Come elementi su cui occorre lavorare nel prossimo futuro citiamo la **spesa sanitaria in prevenzione**, che è inferiore sia alla media nazionale, sia del Nord-Ovest, (3,8%, contro 4,2% e 4,4%) e la **quota di persone che praticano sport con regolarità** (25%, contro 25,1% nazionale e 28,9% del Nord-Ovest), benché quest'ultimo dato sia in miglioramento (+3,4%). Lo Sport, in particolare, è una delle aree chiave della visione "Liguria dal Mare alla Vita" e, dunque, è consigliato un investimento e un'attenzione sempre maggiore in questo ambito.

Ricordiamo, comunque, che anche su queste ultime variabili impatta la struttura demografica regionale. Per far fronte a questo aspetto, le Istituzioni regionali hanno puntato molto sull'attività fisica degli *over 65enni*: il programma di attività fisica adattata (AFA) conta oltre 5.000 partecipanti con oltre 250 corsi organizzati. In ASL 4 tale attività viene attivata mediante prescrizione medica al pari di un trattamento terapeutico.

I dati del sistema di sorveglianza "Passi d'Argento"²³ – riferito alla popolazione ultra65enne – mettono in luce come:

- il 33% degli *over 65enni* giudichi positivamente il proprio stato di salute e il 51% discretamente;
- l'81% si ritenga soddisfatto della vita che conduce;
- il 51% risulta in buona salute, il 12% è risultato avere una o più limitazioni ad attività della vita quotidiana.

Un volano per lo sviluppo della sanità regionale potrebbe essere quello di una **più intensa collaborazione con gli operatori privati**, che abbia come scopo primario l'individuazione e la condivisione di una progettualità di sviluppo della Sanità regionale, anche promuovendo percorsi di aggregazione degli stessi.

Al contrario, la Regione è sopra la media italiana e del Nord-Ovest per **tasso di copertura vaccinale antinfluenzale** e per **spesa sanitaria per abitante**. Si

²³ Passi d'Argento (PdA) è un sistema di sorveglianza avviato da Epicentro, portale dell'epidemiologia per la sanità pubblica a cura del Centro nazionale per la prevenzione delle malattie e la promozione della salute dell'Istituto Superiore di Sanità. Il sistema fornisce informazioni sulle condizioni di salute, abitudini e stili di vita della popolazione con 65 e più anni del nostro Paese, e completa il quadro offerto dalla sorveglianza Passi sulla popolazione con 18-69 anni cominciata nel 2007. Fonte: www.epicentro.iss.it/passi-argento.

segnala a tal proposito che la Liguria ha una lunga e consolidata tradizione nel campo dei programmi di vaccinazione:

- prima in Italia ad offrire in modo attivo e gratuito la vaccinazione per Pneumococco ai nuovi nati e tra le prime ad offrire la vaccinazione per Meningococco C;
- il calendario regionale delle vaccinazioni 2015 ha di fatto anticipato le determinazioni del Piano Nazionale della Prevenzione Vaccinale.

Inoltre, a livello regionale, sono presenti diversi operatori ospedalieri ad elevata specializzazione:

- l’Ospedale Giannina Gaslini, per la pediatria;
- l’Ospedale Policlinico San Martino per l’oncologia;
- l’E.O. Ospedali Galliera per la geriatria²⁴.

Vista la presenza di eccellenze riconosciute in ambito ospedaliero e di un numero rilevante di ospedali privati, potrebbe essere utile lo sviluppo di un progetto che incaselli le competenze (quelle già disponibili e quelle da sviluppare) distribuendole sul territorio regionale attraverso un piano a medio-lungo termine, che faccia della Liguria un’area di sperimentazione per alcuni di questi temi.

Complessivamente nell’area “Salute” il tasso di miglioramento della Regione Liguria nei KPI considerati è del **42,8%**.

Economia del Mare

14. Come già messo in evidenza nella Parte I e III del Rapporto Strategico, l’Economia del Mare e la Logistica rappresentano il principale motore di sviluppo della Regione Liguria, che vanta numerosi primati in quest’area.

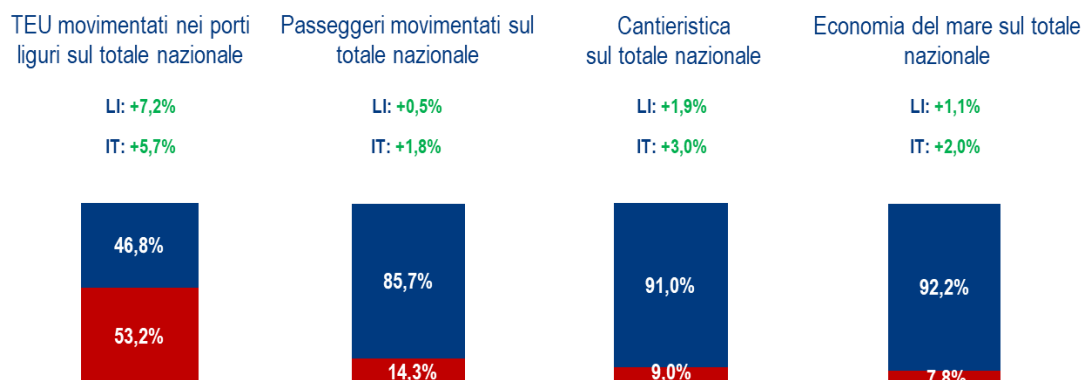


Figura 14. Posizionamento della Liguria relativamente ai sette KPI che riguardano l’Economia del Mare e la Logistica. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

²⁴ Il progetto del Nuovo Ospedale proporrà un punto di riferimento regionale per la gestione dell’invecchiamento e della fragilità della persona, conservando un forte orientamento chirurgico. In tal senso il Galliera potrebbe diventare un soggetto di riferimento anche scientifico per l’assistenza agli anziani.

La disponibilità di servizi di alta qualità ha permesso alla Regione di attrarre sempre più turisti e imprese sul proprio territorio, posizionandosi al vertice tra le Regioni italiane per le *performance* ottenute in questo settore:

- 1° Regione per *container* movimentati sul totale nazionale, con una quota del 39% (53,2%, escludendo quelli in *transshipment*²⁵);
- 3° per passeggeri movimentati, con il 14% di quota del totale italiano nel 2017;
- 1° per numero di imprese attive nel settore della cantieristica sul totale delle imprese manifatturiere (1,5%); la media delle altre Regioni italiane è dello 0,3%, e nel Nord-Ovest la percentuale scende allo 0,2%; il comparto, inoltre, impiega in Liguria circa 2.000 addetti;
- 1° per incidenza delle imprese del comparto dell'Economia del Mare sul totale regionale (9,1%); la seconda Regione, la Sardegna ha una quota del 5,7%, e la media della Regioni italiane è del 3,1%;
- 1° per numero di croceristi (2,5 milioni di persone movimentate nel 2017, molto vicina al Lazio con 2,2 milioni di persone).

Nell'ambito del piano strategico "Liguria 2022", che dedica particolare attenzione all'Economia del Mare e alla Logistica, ci sono numerose altre aree di intervento che potrebbero essere di supporto al settore. Senza voler entrare nel merito dei progetti – approfonditi nella Parte II – anticipiamo che molti Terminal e piattaforme logistiche già esistenti potrebbero essere sfruttate in modo diversificato, facendo da volano per altri settori dell'economia.

Complessivamente, nell'area "Economia del Mare" il tasso di miglioramento della Regione Liguria nei KPI considerati è del **100%**.

²⁵ Movimentazione via mare di merci, o di contenitori, in un luogo intermedio, per poi essere trasferite verso un'altra destinazione.

PARTE II

I PROGETTI PORTANTI PER LO SVILUPPO

Capitolo 4

I progetti a supporto della realizzazione della visione “Liguria: dal mare alla vita”

4.1. Premessa: le competenze strategiche della Liguria

1. Come anticipato nella Parte I di questo Rapporto, per consolidare i fattori e le fonti di vantaggio competitivo di un territorio, due passaggi sono importanti: la consapevolezza circa la naturale vocazione del territorio e la prefigurazione della visione di sviluppo per il futuro:

- la vocazione riguarda la **“ragion d’essere” del territorio** e la sua organizzazione secondo un determinato assetto. Si tratta dunque dell’enucleazione delle caratteristiche e specificità fondanti del territorio e del modello che questo vuole promuovere rispetto al contesto esterno di riferimento;
- la visione, che è complementare alla vocazione, rappresenta **ciò che un territorio intende diventare nel medio-lungo termine**, basata sulle sue priorità e le sue competenze, condivisa *toto corde* dalla stragrande maggioranza dei cittadini.

Coerentemente con questa impostazione, la visione di sviluppo da noi elaborata “Liguria: dal mare alla vita” fa leva sulle competenze territoriali, cioè specifiche abilità distintive della Liguria con determinate componenti (si veda *box* sotto).

Le componenti delle competenze strategiche secondo l’approccio di The European House – Ambrosetti

Le competenze si distinguono dai patrimoni (o *asset*) territoriali. Questi ultimi sono elementi disponibili nel territorio che non necessariamente rappresentano un fattore di vantaggio competitivo o distintivo: solo quando vengono inseriti e valorizzati all’interno di una strategia territoriale – e in coerenza con la visione – tale potenziale può tradursi in una competenza.

Secondo il nostro modello metodologico le competenze strategiche hanno sei componenti qualificanti: Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio: numerosità delle persone con conoscenza accumulata; *know how* accumulato in *database* fisici; strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l’espressione della competenza); infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare o intralciare l’espressione della competenza; Piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere la competenza.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti

È necessario sottolineare che non tutte le competenze sono distintive: lo diventano quando sono ad un livello complessivo (per qualità e intensità) superiore a quello dei territori concorrenti. In tale logica, **un territorio ha un numero limitato di competenze distintive.**

2. Partendo dalla mappatura realizzata nella Fase 1 dell’iniziativa “Liguria 2022”, nel percorso 2017-2018 le competenze strategiche regionali sono state ulteriormente approfondite, riviste e riaggregate in tre aree chiave per lo sviluppo della Liguria:

- **Economia del Mare e della Logistica;**
- **Turismo e Qualità della vita;**
- **Innovazione, Ricerca e Alta tecnologia.**

Queste ultime sono riportate nello schema riassuntivo riproposto di seguito. Per il dettaglio relativo a ciascuna delle tre competenze strategiche si rimanda ai contenuti della Parte III in cui è presentato il dettaglio dei fattori di attrattività della Regione Liguria, con esemplificazioni quantitative e grafiche e il dettaglio di tutte le fonti dei dati.

ECONOMIA DEL MARE E LOGISTICA	TURISMO E QUALITÀ DELLA VITA	INNOVAZIONE, RICERCA E ALTA TECNOLOGIA
<p>1° Regione per incidenza delle imprese dell’Economia del Mare (9,1%)</p> <p>1° Regione per <i>container</i> movimentati (53,2% se si escludono quelli in <i>transshipment</i>).</p> <p>Il sistema portuale ligure, con 4 milioni di TEU e 72 milioni di tonnellate merci, è il più importante del Paese</p> <p>3° Regione per numero di imprese del <i>cluster</i> marittimo (11,6% del totale nazionale)</p> <p>1° Regione per immatricolazioni nella nautica da diporto</p> <p>1° Regione per posti barca (25.374, di cui 1.375 dedicati ai <i>maxi yacht</i>)</p> <p>1° Regione per quota di imprese della cantieristica sul totale della manifattura (1,5% vs media italiana dello 0,3%)</p> <p>Unica Regione a proporre la laurea magistrale in “Economia e management marittimo portuale” e il <i>master</i> in “Assicurazioni marittime e dei trasporti”</p> <p>Presenza del Centro Italiano di ricerca sulla Logistica Integrata</p>	<p>1° Regione per patrimonio culturale/km² (270,9)</p> <p>1° Regione per numero di crocieristi (2,5 mln ogni anno)</p> <p>1° Regione per bandiere blu (27)</p> <p>2° Regione per concentrazione di bar e ristoranti (4 ogni 1.000 abitanti)</p> <p>3° Regione per posti letto in strutture ricettive per km²</p> <p>3° Regione per numero di stabilimenti balneari totali (1200)</p> <p>2° Regione per speranza di vita in buona salute alla nascita (60,8)</p> <p>3° Regione per spesa media giornaliera dei turisti stranieri (283 €)</p> <p>Clima Mediterraneo Mite tutto l’anno (temperatura media di 16 °C)</p>	<p>1° Regione per numero di brevetti pro-capite nel campo ICT</p> <p>2° Regione per tasso di innovazione del sistema produttivo</p> <p>23 mila addetti del settore <i>high-tech</i> (il 3,8% del totale degli occupati vs 2,8% Italia)</p> <p>Investimenti in R&S superiori alla media nazionale (1,44% del PIL)</p> <p>Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), che copre diverse aree di ricerca (10% dei brevetti del totale nazionale e 1.600 ricercatori provenienti da 148 Paesi)</p> <p>Creazione di uno dei più grandi parchi scientifici («GREAT Campus») in Italia</p> <p>1° Impianto <i>Faro Lighthouse Plant</i> per lo sviluppo e l’applicazione delle principali tecnologie digitali del Piano Industria 4.0.</p> <p>Creazione di un centro di competenza per la protezione delle Infrastrutture Critiche</p> <p>Più di 25 gruppi industriali leader in innovazione e ricerca hanno scelto la Liguria per portare avanti le proprie iniziative di <i>business</i></p>

Figura 15. Le tre principali competenze strategiche della Liguria. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

Riconoscere queste competenze significa *in primis* orientare il modello di sviluppo della Liguria attorno a progetti e iniziative che siano in grado di valorizzare il potenziale di creazione di valore attraverso la valorizzazione delle competenze stesse.

La riattivazione positiva e in chiave tecnologica delle risorse e delle energie del territorio con un orientamento chiaro e condiviso, oltre a rimotivare la popolazione, spinge imprese e persone – a partire dai giovani – a scegliere di risiedere in Liguria, con la possibilità di rafforzare e consolidare il percorso di crescita socio-economica già attivato in Liguria (rimandiamo per approfondimenti alla Parte I, con il *Tableau de Bord* per la gestione strategica).

4.2. I progetti portanti per lo sviluppo

3. Allo scopo di potenziare ulteriormente le competenze strategiche della Liguria, di seguito sono presentate le caratteristiche di tre progetti portanti per lo sviluppo, emersi dai lavori dell'*Advisory Board 2017-2018*:

- Genova, Capitale della *Maritime Economy*;
- Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo;
- Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione.

Si tratta, in particolare, di «**iniziative bandiera**» identificate per essere in grado di:

- rafforzare le competenze strategiche del territorio;
- sensibilizzare e attivare gli *stakeholder*, catalizzando energie e risorse nei settori e negli ambiti più promettenti per la Regione Liguria;
- imprimere un'accelerazione ulteriore dello sviluppo ligure, favorendo l'attrazione di nuovi investimenti e insediamenti di vita;
- dare visibilità qualificata al territorio ligure in Italia e nel mondo.

Genova, Capitale della *Maritime Economy*

Cosa si intende per Capitale della *Maritime Economy*

4. Essere una Capitale della *Maritime Economy* significa affermarsi a livello internazionale in uno o più dei seguenti ambiti strategici dell'Economia del Mare:

- Portualità e logistica, misurata da:
 - qualità ed entità della flotta marittima gestita direttamente e indirettamente;
 - movimentazione di TEU²⁶ e merci;
 - capacità di carico e scarico del sistema portuale.
- Cantieristica, misurata da:
 - valore della produzione navale;
 - valore della produzione di accessori e manutenzione navale;
 - specializzazione in una determinata tecnica costruttiva o modello di imbarcazione (come ad esempio gli *yacht*).

²⁶ Twenty-foot Equivalent Unit.

- *Maritime Insurance*, misurata da:
 - compagnie assicurative con base nella città/regione che si indentifica come un centro marittimo di riferimento;
 - numero di esperti legali e periti coinvolti nell'attività marittima;
 - rilevanza nel mercato dei premi assicurativi (merci e corpi)²⁷.
- Settore finanziario e bancario marittimo:
 - numero di imprese della *Maritime Economy*, anche quotate in borsa;
 - portfolio delle *shipping bank*²⁸.
- Ricerca e formazione marittima:
 - centri di ricerca e di formazione universitaria specializzati;
 - spesa in R&S in tecnologie legate alla portualità;
 - sostegno a *startup* e imprese innovative attive nel settore dell'Economia del Mare.
- Fiscalità e burocrazia portuale:
 - regime di *governance* e organizzazione del porto;
 - costi e tempi (anche in termini di burocrazia) per effettuare le operazioni portuali.
- Reputazione internazionale:
 - eventi internazionali di primo piano associati all'Economia del Mare;
 - rilevanza nel contesto delle classifiche di riferimento del settore.



Figura 16. Gli ambiti strategici delle *Maritime Economy*. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Menon Economics, 2018

²⁷ Si tratta delle due categorie merceologiche di tipo assicurativo.

²⁸ Si tratta di banche specializzate nella concessione del credito alle compagnie dello *shipping*.

Dalla “forza” relativa di uno o più di questi fattori per lo sviluppo, dipende in gran parte il riconoscimento di una città o di una regione come **centro marittimo globale**.

5. Nel mondo ci sono diverse città e territori che possono essere considerate delle *Maritime Economy*.

Ad esempio, la Menon, società norvegese di rilievo internazionale, stila ogni anno un *ranking* sulle principali città che si distinguono per particolari *record* o distintività nell’ambito dell’Economia del Mare²⁹. Anche XinhuaBaltic Exchange³⁰ stila un *ranking* internazionale focalizzato sull’Economia del Mare, lo Shipping Centre Development Index.

	Menon Economics	XinhuaBaltic Exchange
	The Leading Maritime Capitals of the World	Shipping Centre Development Index
	Ranking 2017	Ranking 2015
1	Singapore	Singapore
2	Tokyo	London
3	Oslo	Hong Kong
4	Amburgo	Rotterdam
5	Shangai	Amburgo
6	Rotterdam	Shanghai
7	London	Dubai
8	Hong Kong	New York
9	New York	Busan
10	Dubai	Atene

Figura 17. Il *ranking* delle principali “Maritime City” nei principali *ranking* focalizzati sull’Economia del Mare. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Menon Economics e XinhuaBaltic Exchange, 2018

La classifica della Menon – che è quella più rilevante a livello internazionale – si basa su 24 *Key Performance Indicator* (KPI) che “qualificano” la massa critica di risorse sviluppate e impiegate dalle principali città del mondo nell’ambito dell’Economia del Mare. Sulla base di questi 24 KPI da tre anni mappa e valuta **30 centri marittimi globali** riportati nella mappa.

²⁹ Report “*The leading Maritime Capitals of the World*”, 2017 elaborato dal Menon Business Economics Group, organizzazione di fama mondiale per l’analisi comparativa delle principali capitali marittime del mondo.

³⁰ Si tratta di un altro *ranking* elaborato da “*Baltic Exchange and China Economic Information Service*”, che classifica le città marittime in base alle loro prestazioni in tre aree principali: condizioni portuali, servizi marittimi e ambiente commerciale.



Figura 18. Le 30 capitali marittime del mondo secondo la classifica “The leading Maritime Capitals of the World”.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Menon Economics, 2018

Genova non rientra ad oggi in questa classifica. Come vedremo nei paragrafi successivi, la prima attività della Regione Liguria e del Comune dovrebbe essere attivare azioni di studio, *advocacy* e comunicazione utili a inserire Genova in questa classifica internazionale.

I KPI presenti andrebbero analizzati per evidenziare i *gap* e lavorare su quelli. Qualunque attività di attrazione di investimenti necessita, infatti, di una opportuna strategia di comunicazione e controllo dell’immagine e del posizionamento all’estero.

Tutte le città individuate – oltre ad essere impegnate in attività di promozione e comunicazione all’estero – presentano un particolare primato o caratterizzazione, che le rende distintive rispetto alle altre. Di seguito alcuni esempi:

- *Hong Kong* è una delle capitali mondiali per le attività portuali con 123 milioni di TEU³¹ movimentati nel 2016. Questo risultato le consente di posizionarsi:
 - all’8° posto nella classifica di Menon Economics;
 - al 3° posto nello Shipping Centre Development Index di XinhuaBaltic Exchange.
- *Singapore*, 1° in tutte le classifiche di riferimento, spicca per gli investimenti in R&S e formazione marittima (superiori ai 100 milioni di Dollari) sviluppati negli ultimi anni come parte del «Fund for Manpower Development» che sussidia fino al 90% dei costi di formazione del personale dell’intera filiera dello *shipping*;
- *Londra* vanta il primato in termini di premi assicurativi marittimi raccolti (6 miliardi di Dollari nel 2016, quasi il triplo della seconda in questa classifica, Shanghai), e per numero di *leading* esperti legali marittimi operanti in città (80). Questo risultato le consente di posizionarsi:

³¹ Twenty-foot Equivalent Unit.

- al 7° posto secondo la classifica di Menon Economics;
- al 2° posto secondo la classifica di XinhuaBaltic Exchange.
- *Oslo* vanta il *record* di imprese dello *shipping* quotate alla borsa norvegese (23), che le permette di classificarsi al 3° posto secondo Menon Economics;
- *Tokyo*, pur classificandosi come seconda, dietro a Oslo, per imprese dello *shipping* quotate in borsa (16), in quanto seconda anche negli indicatori relativi a dimensioni flotta, premi assicurativi raccolti e numero di *shipping companies* con il proprio *Headquarters* nella città, conquista il 2° posto come centro marittimo al mondo secondo Menon Economics;
- *New York* registra la migliore *performance* assoluta in termini di valore delle imprese dello *shipping* quotate in borsa, posizionandosi al 9° posto;
- *Rotterdam* si distingue anch'essa nel campo della finanza marittima: seconda città per valore dei prestiti sindacati erogati a compagnie marittime (9 miliardi di Dollari) che la posizionano al 6° posto come centro marittimo mondiale;
- *Shanghai* (5° posto nella classifica Menon e 6° posto nella classifica di XinhuaBaltic Exchange) deve questa sua posizione al primato nell'indicatore portfolio delle *shipping bank* (40 miliardi di Dollari);
- *Amburgo* si trova al 4° posto nella classifica di Menon e al 5° posto in quella di XinhuaBaltic Exchange, grazie al valore del portfolio delle *shipping bank* (circa 20 miliardi di Dollari);
- *Dubai* deve parte della sua posizione come 7° e 10° centro marittimo globale (rispettivamente XinhuaBaltic Exchange e Menon Economics) al proprio regime burocratico facilitato per tutti gli operatori marittimi.

Perché Genova può diventare una delle Capitali della *Maritime Economy*?

6. Ad oggi, dal trasporto marittimo dipende l'**80% del commercio mondiale**. Nel 2017 è stato registrato il *record* storico di 10,1 miliardi di tonnellate merci trasportate via mare. La flotta *containership* globale è in continua crescita, raggiungendo la capacità di 20,3 milioni di TEU a fine 2016 grazie alla profusione delle nuove *mega-carrier*³² da 20 mila TEU.

In questo contesto di crescita della logistica e dello *shipping*, l'Italia gioca un ruolo primario, soprattutto nel contesto del Mediterraneo. Il nostro Paese è infatti **primo in Europa per valore degli scambi marittimi nel Mediterraneo**, con 51,2 miliardi di Euro nel 2016, davanti a Germania (44,7 miliardi di Euro) e Francia (38,3 miliardi di Euro). Primati italiani si registrano poi relativamente allo *Short Sea Shipping* (SSS) con il Mediterraneo (215 milioni di tonnellate di merci, pari al 36% del totale delle merci trasportate a corto raggio) e alla flotta Ro-Ro destinata a questo tipo di trasporto (5 milioni di tonnellate di stazza lorda)³³.

³² Navi di grandi dimensioni dedicate al trasporto merci.

³³ Fonte: Assoport, 2018.

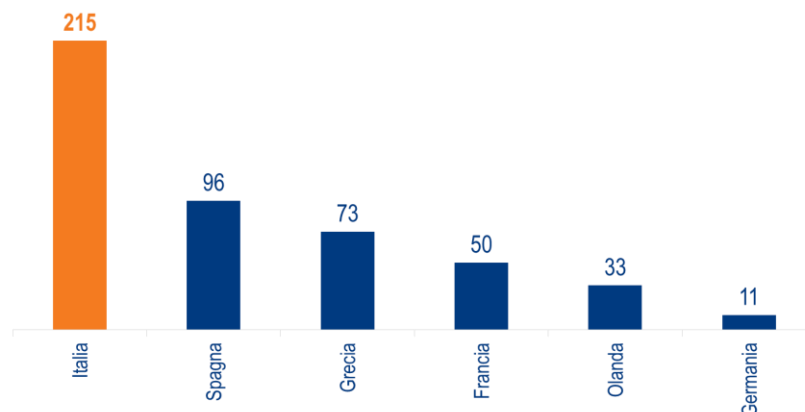


Figura 19. Dinamica dello SSS diretto verso il Mediterraneo, confronto tra Italia e principali *competitor* europei, milioni di tonnellate, 2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018

Considerando poi la *Maritime Insurance*, l'Italia rappresenta uno dei **principali player mondiali** (escludendo mercati assicurativi ermetici alle operazioni straniere, come quelli dell'Est), con una quota del 3,8% nei premi corpi e 2,5% in quelli merci, posizionandosi dietro al solo mercato inglese e nordico e quasi a pari di quello francese.

7. Per le proprie caratteristiche e competenze³⁴ e considerato il mercato all'interno del quale è inserita, Genova può candidarsi a consolidarsi come uno dei centri internazionali di riferimento per la *Maritime Economy*, ricoprendo un ruolo da protagonista in questo scenario in continua crescita. Ciò consentirebbe anche di offrire un ulteriore volano di sviluppo alla Liguria in uno dei settori chiave per lo sviluppo regionale. Ricordiamo, infatti, che nel panorama nazionale la Liguria è:

- prima **per incidenza delle imprese dell'Economia del Mare** sul totale imprenditoriale regionale (9,1%)³⁵:
 - solo a Genova sono localizzate 7.233 imprese, per un totale di 48 mila occupati, che generano un valore aggiunto di circa 3,4 miliardi di Euro, con un moltiplicatore economico di 2,8 (vs. moltiplicatore nazionale della *Blue Economy* di 1,8)³⁶;
 - a La Spezia, il valore aggiunto prodotto dalle imprese dell'Economia del Mare è di 700 milioni di Euro, che salgono a 1,1 miliardi di Euro se si considera anche la quota di Imperia (400 milioni di Euro).
 - il sistema ligure, nel suo complesso, genera un valore aggiunto di 4,5 miliardi di Euro, superiore a quello di Londra che conta 43 mila occupati nella *Blue Economy*, con un valore aggiunto prodotto di 4 miliardi³⁷. In particolare, il

³⁴ Si rimanda alla parte III del Rapporto per approfondimenti.

³⁵ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018.

³⁶ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018.

³⁷ *Port of London Authority e Maritime Uk*, 2018.

sistema portuale ligure, con 4 milioni di TEU e 72 milioni di tonnellate merci, è il più importante del Paese³⁸.

- terza per **imprese del cluster marittimo** (11,6% del totale nazionale): su 200 mila aziende italiane operanti nella *Blue Economy*, 23 mila sono liguri;
- tutte le attività legate più o meno direttamente al trasporto su mare di merci o persone costituiscono **circa il 12% della produzione e dell'occupazione** ligure;
- data la locazione strategica della Liguria, i porti liguri sono inoltre la porta d'accesso a molte grandi città del Nord Italia e dell'Europa centrale (Zurigo-Genova distano 400 km vs i quasi 800 km di Zurigo-Rotterdam), l'area economicamente (sia per produzione sia per consumi) e logisticamente più attiva d'Europa – insieme con la regione delle Fiandre e della Ruhr nel Nord Europa – possono rappresentare un potente volano di sviluppo.

Il sistema portuale e della cantieristica di Genova nel contesto ligure, italiano ed europeo

Guardando più specificatamente alle caratteristiche del sistema dell'Economia del Mare e della Logistica di Genova emergono numerosi primati:

- è il **secondo porto italiano per tonnellate di merci movimentate dopo Trieste** (54 milioni di tonnellate merci, il 10% del dato nazionale);
- con 2,6 milioni di TEU movimentati nel 2017 (23% del totale italiano) si classifica come **primo porto italiano per traffico di container**, ottavo nel Mediterraneo, dodicesimo in Europa. Negli ultimi 10 anni ha inoltre registrato la terza crescita in Europa delle attività portuali (+42%);
- con circa 10 mila operazioni portuali annuali, Genova **contribuisce al 25% di tutta la fiscalità entrante nei porti italiani**. Ne consegue un posizionamento come seconda provincia italiana (dietro Civitavecchia - Roma) per valore aggiunto prodotto dall'Economia del Mare (3,4 miliardi di Euro);
- la Provincia di Genova, insieme a quella di La Spezia, copre il **9% della quota complessiva di export nazionale del settore cantieristico** (l'Italia è il primo esportatore mondiale della cantieristica nautica con il 16,6% dell'*export* globale). Alla realizzazione di navi da crociera, unità militari di superficie e sommergibili, navi a tecnologia duale, componentistica navale, si affianca la rilevante produzione della nautica da diporto: imbarcazioni a motore di grandi dimensioni e *mega-yacht*. Genova può contare ben 27 imprese *leader* del settore, associate nel cluster "Genova for yachting";
- in ambito di **ricerca e formazione marittima** Genova offre una consolidata *expertise* che trova la sua massima espressione nell'Università di Genova che offre l'unica laurea magistrale in "Economia e *management* marittimo portuale" e il *master* in "Assicurazioni marittime e dei trasporti" (*placement* del 100% a 12 mesi della fine delle lezioni). Inoltre ospita il **Centro Italiano di ricerca sulla Logistica Integrata** (CIELI). Si tratta di uno dei due centri di eccellenza riconosciuti dal MIUR.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

Anche nel campo specifico delle Assicurazioni Marittime la Liguria presenta una *leadership* storica nazionale e internazionale, 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) che sono

³⁸ Con 500 tonnellate merci e 11,3 milioni di TEU movimentati nel 2017 può essere paragonato a quello della Spagna (14,71 milioni) e dell'Olanda (12,51 milioni).

presenti nel capoluogo ligure. 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;

- professionisti specializzati in assicurazioni marittime genovesi: sul totale di quelli presenti in Italia, quelli nel capoluogo rappresentano il 71% dei periti, il 46% degli avvocati e il 66% dei liquidatori di avaria³⁹. Inoltre, 7 dei 12 membri degli organi rappresentati della International Union of Marine Insurance (IUMI) sono genovesi.

Linee guida di intervento per Genova

8. Nonostante il proprio vantaggio morfologico e geografico (5 giorni di navigazione in meno rispetto a Rotterdam per i traffici dal Mediterraneo), Genova non rappresenta il porto di riferimento del Sud Europa. Senza guardare fuori dai confini italiani, risulta come anche il mercato della Pianura Padana, 8,5 milioni di TEU movimentati (2017), utilizzi come porti di scalo non solo quelli dell'alto adriatico (per 1,5 milioni di TEU), ma anche quelli del Nord Europa per le movimentazioni riferite a 2 milioni di TEU.

Il raddoppio del Canale di Suez (con una capacità di traffico che è passata da 49 a 97 navi al giorno) da cui provengono il 50% dei flussi marittimi di Genova, insieme al **completamento delle opere infrastrutturali strategiche** quali il Terzo Valico e alla **Brexit**, che si configura come un'opportunità per gli armatori e i *player* della filiera, in particolare non europei, offrono una finestra di intervento e cambiamento unica. Si tratta quindi di raccogliere le sfide legate alla crescita dei trasporti marittimi, per affermarsi come punto di riferimento non solo nazionale ma anche internazionale.

9. Le opere infrastrutturali in progetto in tutta la Regione (il nuovo progetto della Diga Foranea⁴⁰, ad esempio, va in questa direzione) e gli accordi con la città di Lugano stretti recentemente dalle Istituzioni regionali possono certamente giovare nell'affermazione di Genova come *hub* portuale dell'Italia, della Svizzera e della Germania meridionale. Serve però proseguire con i **lavori di adeguamento e ammodernamento delle strutture portuali** per renderli adatti alla ricezione di grandi navi oceaniche. La recente installazione delle maxi-gru a Volti-Prà, che permette al porto di Genova di accogliere contemporaneamente 2 mega navi da 20 mila TEU e una da 15 mila, va in questa direzione.

10. Nel breve termine, allo scopo di migliorare la ricettività logistica regionale, potrebbero essere **utilizzate e valorizzate strutture esistenti** che attualmente hanno una diversa destinazione d'uso: per fare un esempio è previsto che già nel 2019, arrivino le prime navi presso il porto di Vado, quando il Terzo Valico non sarà pronto. In questo contesto la Val Bormida, dove il tratto ferroviario da Savona a Cairo Montenotte è già provvisto di 3 binari e ha disponibilità di 23 tracce vuote nello slot 8-17, può diventare una piattaforma per il trasporto delle merci che arriveranno nel nuovo porto. Inoltre, la Val Bormida ha ampia disponibilità di magazzini attualmente vuoti che

³⁹ Blue Economy Summit 2018.

⁴⁰ Nell'aprile 2018 è stata affidato a Invitalia (l'Agenzia del Ministero dell'Economia per l'Attrazione degli Investimenti) lo studio di fattibilità per la progettazione della nuova Diga Foranea del porto di Genova. Invitalia, in particolare, svolgerà la funzione di Centrale di Committenza per accelerare la progettazione della nuova Diga Foranea del Porto di Genova e delle opere di completamento del Terminal Ponte Ronco Canepa.

derivano dalla chiusura di molte aziende industriali dell'area e potrebbe dunque configurarsi come retroporto naturale a supporto logistico per la piattaforma di Vado.

11. La **logistica del porto** è un altro fattore chiave su cui lavorare. I porti del Nord come Rotterdam (primo porto europeo con 13,2 milioni di TEU movimentati nel 2017) devono il loro vantaggio competitivo a una capacità di scarico di 8.000 TEU⁴¹ al giorno per singolo accosto (oggi difficilmente raggiungibile da Genova), che comporta un risparmio di circa 500 Euro a contenitore. A tale scopo alcune azioni sono indispensabili:

- aumentare lo spazio portuale (portandolo a circa 500 ettari) e proseguire con le opere di ammodernamento infrastrutturale e logistico;
- proseguire con il potenziamento tecnologico del porto puntando a un collegamento totalmente automatizzato tra spazio di movimentazione merci e banchine *container* (come a Rotterdam, con conseguenti tempi da *record* sulle verifiche doganali) e riducendo il tempo medio di giacenza dei *container* in porto a una media di tre giorni, in linea con le *performance* europee.

Si potrebbe così portare Genova a “catturare” il mercato della Pianura Padana (crescita di 3,5 milioni di TEU), diventando il primo porto del Mediterraneo (attualmente è Algeciras il primo porto del mediterraneo, con 4,7 milioni di TEU), e ad aumentare fino a 30 volte il traffico di treni merci giornalieri così da sfruttare appieno il potenziale del Terzo Valico.

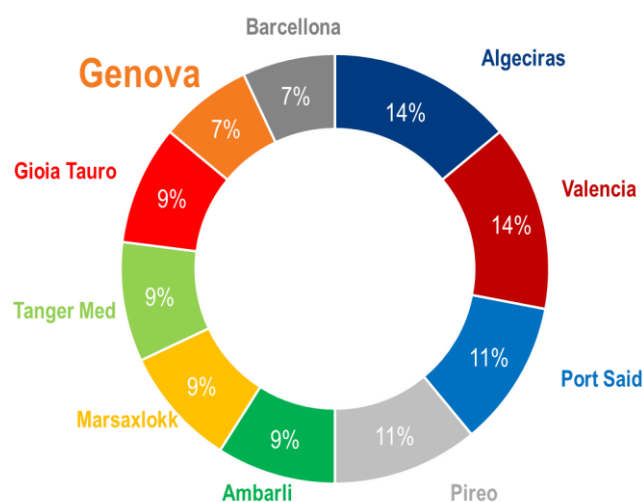


Figura 20. I Top 10 porti del Mediterraneo per TEU movimentati. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018

Per quanto riguarda la cantieristica, Genova deve saper espandere le proprie competenze per passare da centro di costruzione di grandi navi e *yacht* di lusso a vero e proprio **home port di riferimento del Mediterraneo**.

In questa logica, alcune azioni potrebbero consentire un salto dimensionale di Genova. Tra queste, la promozione di maggiori investimenti nel turismo di lusso per attrarre i proprietari di *yacht* e la definizione di opere infrastrutturali *ad hoc* (si vedano ad

⁴¹ Blue Economy Summit 2018.

esempio i servizi forniti dal Roma Marina Yachting di Civitavecchia, in grado di ospitare 14 *mega-yacht* di lunghezza superiore ai 100 metri e altre 150 imbarcazioni di superlusso, con *cocierge service* h24). Le possibili entrate economiche sono dell'ordine di 6 miliardi di Euro annui, considerato che ogni *yacht* "lascia" sul territorio il 10% del proprio valore ogni anno e che il mercato attuale del Mediterraneo registra una flotta di circa 5 mila *yacht*⁴².

12. Per quanto riguarda il settore della **Maritime Insurance**, si tratta di meglio comunicare le eccellenze liguri e italiane cercando di conquistare la parte di mercato che il Regno Unito potrebbe perdere in seguito alla Brexit. Introdurre forme contrattuali più attraenti per gli operatori attualmente localizzati nel Regno Unito è una possibile linea di sviluppo del settore assicurativo genovese. Nel dettaglio, si potrebbe proporre una formula che ricalchi la Protection and Indemnity (P&I), l'assicurazione con polizza (per la responsabilità civile dell'armatore verso equipaggio e passeggeri) emessa da speciali organizzazioni mutue, P&I Clubs, pur rispettando la rigidità della legislazione italiana in materia.

13. In tema di **ricerca e formazione marittima**, Genova può trarre grande vantaggio da maggiori investimenti nella facoltà di ingegneria nautica (ad esempio realizzando vasche di ricerca all'avanguardia) e dallo sviluppo di maggiori sinergie con l'IIT (utilizzando la propria tecnologia e competenza di primo livello per ricerche a tema di Economia del Mare) e gli altri attori dell'innovazione e della ricerca. Iniziative come quelle attuate dal porto di Rotterdam, con il primo incubatore di *startup* portuali al mondo (PortXL) e l'utilizzo di vecchi magazzini navali come spazi di *co-working* per la ricerca marittima, rappresentano un modello di sviluppo valorizzabile da Genova.

L'Incubatore PortXL di Rotterdam

L'Incubatore PortXL è nato nel porto di Rotterdam nel 2015 su iniziativa dell'autorità portuale olandese, per favorire la crescita di imprese portuali operanti nei settori dell'energia, trasporto e logistica, chimica e raffinaria.

Primo incubatore al mondo rivolto alle *startup* portuali con l'obiettivo di accelerarne lo sviluppo in un arco di tempo di 3 mesi grazie all'offerta di un intenso programma di *mentorship* che può contare su una rete di *partner* che si estende ai porti di tutto il mondo. Alla fine del programma di incubazione le *startup* propongono la propria proposta commerciale a un pubblico di potenziali clienti, *business angel*, *venture capitalist*, multinazionali, giornalisti e *sponsor* che le aiuteranno a posizionarsi sul mercato marittimo.

In meno di tre anni ha ottenuto importanti risultati:

- 1.000 *startup* portuali potenzialmente innovative individuate (di cui 30 selezionate);
- 22 *startup* accelerate, che hanno firmato 64 diversi contratti di *business*, e useranno Rotterdam come base operativa;
- alle *startup* che rientrano nel programma è garantito un ufficio all'interno dell'incubatore, 15 mila Euro di fondi per provvedere al vitto e alloggio dei propri membri e l'accesso a un *network* di 150 mentori e 20 investitori, in cambio dell'8% di *equity*;
- in virtù di questa efficacia entro il 2019 estenderà il proprio modello di *business* anche al porto di Singapore e a quello di Antwerp.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati PortXL, 2018

⁴² Blue Economy Summit 2018.

14. In tema di fiscalità e burocrazia portuale suggeriamo alcuni **interventi specifici** a più livelli, tra i quali:

- la completa attuazione dell’articolo 20 del decreto legislativo 169/2016, implementando totalmente lo Sportello Unico Doganale;
- la promozione di attività di *advocacy* per ottenere lo *status* di Zona Logistica Speciale (ZLS), per superare il *gap* rispetto ai porti del Nord Europa, dove la fiscalità generata dal porto può essere spesa all’interno dello stesso, creando grande competitività. Poter gestire la propria fiscalità e godere dei vantaggi fiscali e semplificazione burocratiche riconosciute alle ZLS potrebbero aumentare la competitività del porto di Genova e, in generale, di tutti i porti liguri;
- la trasformazione dei porti in S.p.A.: una struttura organizzativa dei porti pubblica spesso può comportare un rallentamento delle procedure per rispettare i tempi di completamento dei bandi ed eventuali ricorsi al TAR;
- la creazione di un ufficio di *customer care* per gli investitori del settore, che si ponga come referente unico e immediatamente “percepibile” dalla *business community* internazionale sul modello di quanto fatto – ad esempio – in Inghilterra.

Il *customer care service* del sistema portuale inglese

Il registro navale inglese è tra i primi 10 per *performance* di attrattività più alta nelle “White List” di riferimento del settore (Paris e Tokyo MoU). Questo risultato è frutto di un forte orientamento al cliente, con un’offerta su misura e personalizzata capace di attrarre investimenti su tutta la filiera portuale britannica.

In particolare, è presente un *Client Technical Manager* disponibile 24/7 per consulenza tecnica e garanzia di coerenza degli *standard*, a cui si affianca un *Customer Service Manager* per questioni tecniche, assegnati a ciascuna società per fornire assistenza su tutte le questioni relative al registro navale inglese.

Investitori e attori del settore marittimo possono quindi contattare ogni volta che lo desiderano esperti del settore marittimo, che conoscono a fondo l’industria e il mercato dello *shipping* e sono quindi in grado di fornire tutte le informazioni utili riguardo le certificazioni necessarie e le procedure da seguire per operazioni commerciali nazionali e internazionali.

Parallelamente, grazie al servizio di sportello unico, tutti i controlli relativi al rispetto degli standard ISO e i requisiti di gestione della sicurezza e sicurezza della nave sono svolti contemporaneamente, abbattendo così costi e tempi burocratici per i potenziali investitori.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2018

15. Questi sforzi nei diversi ambiti dell’economia marittima devono poi essere accompagnati da **iniziative di rafforzamento della reputazione internazionale di Genova** che deve puntare ad entrare nelle principali classifiche del settore. Per fare un esempio, Genova – come detto – non è citata né tra i primi 30 centri marittimi al mondo secondo la classifica di Menon Economics né tra le *top 10* città portuali dello Shipping Centre Development Index elaborato dalla XinhuaBaltic Exchange.

A questo scopo si suggerisce l’istituzione di una **apposita struttura** (“*Mr. ranking*”), con poteri, risorse e ruolo riconosciuto e condiviso, che si adoperi per promuovere le eccellenze di Genova tra tutti i maggiori *influencer* del settore a livello internazionale. Il “*Mr. Ranking*” dell’Economia del Mare dovrebbe, inoltre, monitorare attentamente tutti i *Key Performance Indicator* che compongono le principali classifiche internazionali,

allo scopo di definire misure di *policy* e azioni in grado di migliorare il posizionamento internazionale di Genova in modo incrementale negli anni.

In tal senso, l'*Advisory Board* "Liguria 2022" auspica il lancio tempestivo di azioni di *advocacy* che **nell'arco di un anno portino Genova ad essere inserita tra le Capitali Marittime censite da Menon.**

Ulteriore obiettivo dovrebbe essere lo sviluppo delle relazioni nella promozione di Genova nell'ambito della Nuova Via della Seta.

Agire sugli aspetti reputazionali e di comunicazione potrebbe supportare Genova anche nei processi di internazionalizzazione di alcuni grandi eventi, tra i quali:

- il "Salone Nautico Internazionale", tra le principali fiere mondiali dedicate alla nautica da diporto, capace di garantire un notevole contributo economico per il territorio: ogni Euro investito all'interno dell'evento genera un indotto sul territorio pari a 10 Euro⁴³;
- la "Shipping Week", che porta a Genova ogni 2 anni l'intera *community* dello *shipping* internazionale (5 mila ospiti da 52 Paesi, impegnati in 20 eventi)⁴⁴;
- il "Med Seawork", la prima manifestazione interamente dedicata ai mestieri del mare dell'area del Mediterraneo (terza al mondo insieme a quelle di New Orleans e Southampton) progettata dalla Camera di Commercio, che vedrà la sua prima edizione tra aprile e maggio 2019.

Altro segnale positivo è il ritorno a Genova a distanza di 15 anni della Conferenza Annuale della International Union of Marine Insurance (IUMI), un organo professionale che rappresenta gli assicuratori marittimi nazionali e internazionali e opera nell'interesse del settore assicurativo marittimo mondiale.

16. Un ulteriore cantiere di lavoro per la Liguria è quello relativo alla **finanza marittima** che sconta alcuni fattori di debolezza tipici del sistema-Italia, tra i quali le difficoltà di accesso al credito da parte delle piccole e medie imprese. In tal senso la concessione di prestiti sindacati tra i principali Istituti bancari alle imprese del settore e la creazione di linee di finanziamento *ad hoc* potrebbero fungere da volano di sviluppo.

Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo

Che cos'è un'Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo

17. Si tratta di un'istituzione di ricerca e formazione di rilevanza internazionale – **oggi ancora non esistente al mondo** – con le seguenti caratteristiche:

- essere un centro **di ricerca avanzato** e posizionato come eccellenza mondiale nei campi-chiave che rilevano nel settore del turismo a 360°:
 - aspetti macroeconomici da tenere in considerazione quando si studia e si struttura un'offerta turistica, quali: economia, società e cultura, geo-politica e geo-economia;

⁴³ Fonte: Comune di Genova, 2017.

⁴⁴ Risultati dell'ultima edizione. Fonte: Salone Nautico.

- aspetti microeconomici che impattano direttamente sul turista e sulla sua percezione del servizio offerto, quali: psicologia del turista, gestione aziendale (strategia, *marketing*, finanza e organizzazione aziendale) e tecnologie utilizzabili, in grado di rilevare come vantaggio competitivo per le imprese che le implementano;
- essere una **scuola di dottorato** e fucina dei futuri professori per le facoltà di scienze turistiche per le varie università del mondo;
- avere una fortissima **apertura internazionale**, con presenza dei migliori ricercatori e studenti al mondo e con accordi di collaborazione su temi rilevanti con le migliori università affermate a livello internazionale sui temi dell'attrazione turistica;
- avere un'identificabilità **con la vocazione turistica del territorio**, al punto da rendere fisicamente visibile la sua proiezione verso il futuro e l'innovazione, ad esempio creando una sede della Scuola che possa costituire un simbolo visivo ("*landmark*") che sia uno strumento di comunicazione *extra* locale distintivo.

Perché il turismo e perché in Liguria?

18. Il turismo cresce ininterrottamente e rappresenta uno dei motori globali della crescita: rappresenta infatti il 7% dell'*export* mondiale e il 10% del Prodotto Interno Lordo.

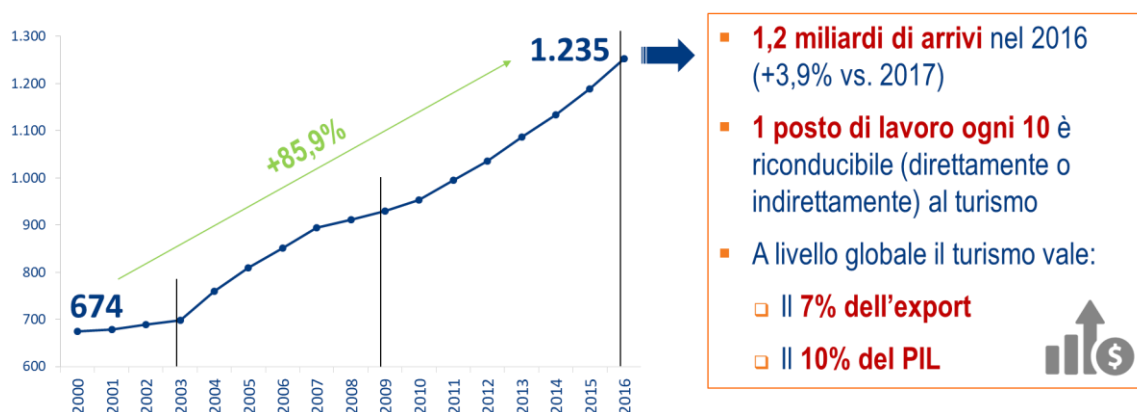


Figura 21. Arrivi internazionali a livello globale, valori in milioni, 2000-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ONU, 2018

L'Italia resta una meta desiderata dai turisti internazionali e nel Nord Italia si concentra la maggiore quota di spesa dei turisti stranieri (53%).

In questo contesto la Liguria si posiziona a metà classifica, attraendo il 3,7% del totale dei **turisti stranieri, ma ad alta spesa.**

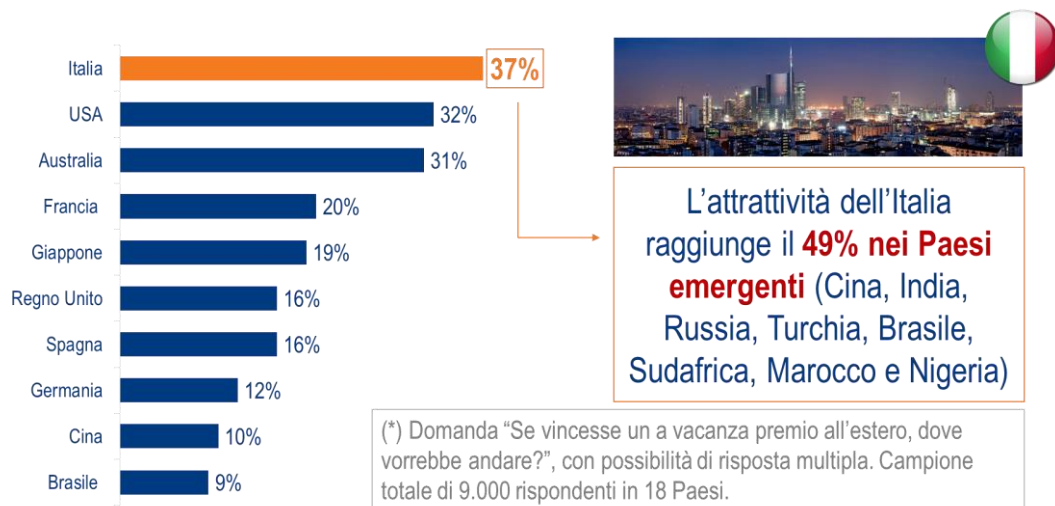


Figura 22. Attrattività turistica: Top 10 globale*, percentuale delle risposte, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ONU, 2018

19. Il turismo è un settore in rapida trasformazione in cui i *trend* socio-economici globali si uniscono a quelli tecnologici.

Per rispondere a questa esigenza e valorizzare le opportunità legate al nuovo contesto serve una strategia di promozione integrata del sistema-Paese (e del turismo) che potrebbe essere "accelerata" dalla creazione di un organismo di rilievo internazionale.



Figura 23. La visione integrata del turismo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

20. La localizzazione della Scuola internazionale non può prescindere dall'ambiente che la circonda, visti gli importanti benefici che la cross-fertilizzazione tra scuola e suo territorio può attivare.

In questo senso la Liguria si colloca tra le **prime Regioni italiane in termini di attrattività turistica** e, nel solo 2017, è stata capace di attrarre sul suo territorio oltre 15 milioni di turisti, sia nazionali che internazionali.

Anche la valorizzazione del patrimonio culturale sta vivendo un percorso di crescita importante, con i suoi musei regionali che mostrano la **seconda migliore performance per crescita di visitatori tra il 2013 e il 2017** (+ 140%).

La Regione presenta un'industria turistica sviluppata in tutte le sue filiere, che vale oltre l'8% del PIL regionale, e vanta diversi risultati importanti tra le Regioni italiane, tra i quali ricordiamo solo a titolo d'esempio:

- prima per densità del patrimonio culturale⁴⁵;
- prima per presenza di bandiere blu;
- seconda per km di coste protette;
- terza per spesa media giornaliera per turista straniero;
- quarta per spesa pubblica in patrimonio culturale⁴⁶.

Inoltre, la Liguria, con un'ampia offerta dedicata al turismo balneare, agli sportivi e agli appassionati di natura (grazie alla presenza dell'Appennino), si posiziona tra le principali mete crocieristiche del Mediterraneo: tra le Regioni italiane risulta prima per numero di croceristi movimentati (2,5 milioni nel 2017).

Quali i benefici?

21. Un'Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo porterebbe numerosi vantaggi al territorio a molteplici livelli, tra i principali:

- attrazione (qualificata) di flussi di persone (e talenti) da tutto il mondo⁴⁷ e di investimenti;
- attivazione economica in loco, anche con generazione di fiscalità aggiuntiva per eventuali investimenti pubblici a sostegno della Scuola;
- occupazione, indotto, turismo, ecc. attivato dalla Scuola;
- creazione di “*brain*” in materia di turismo a 360°;
- insediamento di competenze da applicare *in primis* a beneficio del settore turistico del territorio che la ospita;
- visibilità e prestigio internazionale per il territorio che la ospita;
- progetto “vetrina” in grado di catalizzare risorse e consenso locale (e non solo).

Attualmente, come detto, una Scuola siffatta non è presente né a livello nazionale né a livello internazionale e costituirebbe quindi un **unicum mondiale**, permettendole di sfruttare appieno il **vantaggio da first mover**, amplificando notevolmente la leva di sviluppo e ricchezza che crea occupazione e alimenta il turismo. Questo allo scopo di raggiungere importanti Paesi e Regioni all'avanguardia sulla valorizzazione del turismo, che negli ultimi anni hanno saputo affermarsi come dei veri crocevia per turisti da tutte le parti del mondo, valorizzando anche le competenze derivanti da innovazione e ricerca.

⁴⁵ Beni archeologici, architettonici e museali per 100 km².

⁴⁶ Pagamenti di competenza per la gestione di beni culturali.

⁴⁷ Anche con effetto “passaparola” positivo.

È importante sottolineare che l'istituzione dell'Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo, ai fini di massimizzare l'effetto di volano sul sistema turistico locale, dovrà essere accompagnata da specifiche **politiche di comunicazione e attrazione** per tenere alta l'attenzione sul territorio e sulla sua offerta e, al contempo, valorizzare gli ambiti di sperimentazione e studio per la Scuola stessa. Da questo punto di vista alcuni Paesi, come il Portogallo, offrono – seppur con esperienze diverse che devono essere adattate – degli spunti importanti.

La strategia di attrazione turistica del Portogallo

Il Portogallo rappresenta un ottimo esempio di come investimenti mirati e iniziative concrete siano in grado di rilanciare il settore turistico con effetti tangibili in termini di attrattività internazionale, tanto che nel 2017 ha ottenuto 8 riconoscimenti ai World Travel Awards, tra cui miglior destinazione al mondo e miglior destinazione europea.

Nel 2016 ha lanciato il programma «+Heritage+Tourism», con l'obiettivo di stimolare la creazione di *business* innovativi in campo turistico (attività di animazione e di avventure che promuovano il patrimonio culturale e naturale, progetti legati all'alloggiamento dei turisti o piattaforme tecnologiche), capaci di valorizzare il patrimonio culturale e naturale del Paese.

Sono stati stanziati 10 milioni di Euro in un fondo di *Venture Capital* con la possibilità per ciascun progetto selezionato di ricevere ulteriori investimenti fino a 500.000 Euro. Questo programma si inserisce all'interno di *Startup Portugal*, la strategia nazionale per l'imprenditorialità. Nel 2016 è stato raggiunto il *record* di pernottamenti (53,5 milioni, +9,6% vs 2015), +10,7% di ricavi, pari a 12,7 miliardi di Euro. Il turismo e il suo indotto contribuiscono a circa il 10% del PIL del Portogallo.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo del Portogallo, 2018

Quali passi per realizzarla?

22. Per la creazione dell'Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo, l'individuazione dei **partner** che sostengano l'iniziativa e ne garantiscano l'avvio dell'operatività nella fase di *startup* e consolidamento, è un elemento propedeutico.

Immaginandola come una Scuola di eccellenza e con finalità di auto-sostegno economico (e in prospettiva di generazione di entrate significative) sarebbe immaginabile la programmazione di un *roadshow* che presenti il progetto attraverso un taglio imprenditoriale e abbia la finalità di raccogliere quante più adesioni possibili da parte del mondo *business*.

È inoltre auspicabile individuare un attore che possa essere concretamente il “motore” del progetto e seguirlo in tutte le sue fasi. Tale soggetto deve essere in grado di agire da *pivot* tra il mondo economico-produttivo e il sistema delle istituzioni e degli *stakeholder* (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e Assessorato regionale all'istruzione, Università, ecc.) che devono garantirne il supporto e possono agire per facilitare l'accesso a fonti di finanziamento pubblico, come fondi nazionali ed europei.

Successivamente, la realizzazione della Scuola dovrà seguire tre passi fondamentali:

1. **Redazione del *blue print***, che sistematizzerà i principali contenuti funzionali all'implementazione dell'iniziativa:
 - analisi delle attività “concorrenti” e dei “bisogni” di questo tipo a livello mondiale;

- definizione della missione della Scuola;
 - formulazione di una visione di lungo periodo (20 anni);
 - definizione della *governance* (gestionale e scientifica) della Scuola;
 - politiche di indirizzo;
 - politiche di controllo;
 - politiche di finanziamento;
 - politiche di *partnership*;
 - *masterplan* delle linee di ricerca di lungo periodo;
 - progettazione di massima dell'architettura organizzativa strategica (strutture, meccanismi e cultura organizzativa);
 - definizione del veicolo giuridico;
 - dimensionamento quantitativo;
 - preparazione e presentazione di un documento di sintesi.
2. **Individuazione dei possibili *partner* strategici, anche a livello sovra-locale:** questa fase è volta a creare sinergie con importanti istituti di ricerca e di istruzione in Italia e nel mondo, ed è articolata come segue:
- definizione dei modelli di collaborazione e *partnership* con centri di ricerca nazionali e internazionali e di formazione nazionali e internazionali;
 - preparazione di una *long list* di potenziali *partner* strategici;
 - definizione di una *short list*;
 - contatti preliminari con tutte le istituzioni della *short list* per valutare il loro interesse;
 - preparazione e presentazione di un documento di sintesi.
3. ***Business Plan***, che conterrà (elementi di massima):
- raccolta dati per l'impostazione;
 - portafoglio servizi;
 - *pricing model – revenue model*;
 - modello di crescita (velocità di crescita);
 - modello dei processi di funzionamento;
 - conto economico e bilancio;
 - investimenti e flussi finanziari;
 - identificazione fonti di finanziamento;
 - contatto preliminare con possibili finanziatori;
 - valutazione redditività (ROI, IRR, indici di ritorno economico; indici di ritorno dell'impatto territoriale).

Un esempio, unico al mondo, per capacità di creazione di valore e attrattività, che può essere considerato – seppur in un altro campo – come una “cartina di tornasole” degli impatti e della filosofia di fondo che un’Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo avrebbe sul territorio, è il Centro di cultura scientifica fondato a Erice più di 50 anni fa, sintetizzato nel *box* di seguito.

Centro di cultura scientifica Ettore Majorana

Il Centro è un’organizzazione nata a Erice nel 1963, fondata dal fisico Antonio Zichichi, che ancora la presiede, e che è stata visitata da oltre 90.000 scienziati che provengono da più di 40 Paesi del mondo. Comprende 123 Scuole post-universitarie in tutti i campi della ricerca scientifica moderna.

Negli oltre 50 anni della sua esistenza, hanno lavorato 49 scienziati premi Nobel e 76 lo sono diventati successivamente.

È stato inoltre fondato il primo nucleo dell’ILSEAT (*International Laboratory for Science Engineering and Advanced Technology*), un laboratorio, con il mandato di studiare le emergenze planetarie (63 in tutto, oltre all’effetto serra e al buco nell’ozono) attraverso la collaborazione internazionale in campo scientifico.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

Liguria, una Regione di Vita e di Innovazione

Gli elementi principali e qualificanti di un ecosistema dell’innovazione e della ricerca di successo

23. L’innovazione è una condizione essenziale del progresso economico e sociale di ogni territorio in quanto permette di migliorare i processi organizzativi, di introdurre nuovi prodotti e servizi sul mercato, di rispondere in maniera adattiva al costante mutamento di modelli produttivi, degli assetti demografici e delle condizioni ambientali.

24. Innovazione e ricerca sono anche elementi imprescindibili della competizione globale. Per garantirsi un’evoluzione continua, i territori devono dotarsi di capacità strategiche e progettuali fortemente incisive e adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in continuo cambiamento, anche ottimizzando la *governance* e il sistema decisionale a tutti i livelli e promuovendo percorsi di innovazione imprenditoriale, sociale e culturale, a partire dall’interpretazione delle esigenze dei cittadini e delle imprese localizzate nel territorio.

Lo sforzo taglia trasversalmente le politiche e le strategie delle istituzioni e della *business community* e prevede una **forte interdipendenza tra pubblico e privato**, per garantire un *output* innovativo migliore e sostenibile nel tempo: il premio competitivo per il territorio non deriva dal “semplice” investimento in ricerca e sviluppo, ma è legato alla capacità di massimizzare le connessioni (qualità e quantità) tra attori diversi all’interno di ecosistemi di innovazione integrati, operanti su scale e ambiti, anche geografici, differenziati.

Questo richiede una **capacità di gestione strategica e sistemica**, tale da produrre dei veri e propri “*hotspot*” dell’innovazione. Le “invarianti” per il successo sono:

- *governance* chiara e coordinamento efficace delle relazioni tra i diversi attori;

- *policy* pubbliche di indirizzo e supporto *ad hoc* (collegate ai piani di sviluppo territoriale);
- centri di eccellenza e/o imprese *leader* presenti (o attratte) sul territorio;
- sistema finanziario e risorse adeguate (spesso con schemi integrativi pubblico-privati per attivare risorse con un effetto leva);
- ambiente innovativo e *network* relazionale diffuso, che consenta di valorizzare al meglio i meccanismi di Trasferimento Tecnologico (TT).



Figura 24. Il circolo virtuoso dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

L'ecosistema dell'innovazione e della ricerca della Liguria

25. Il sistema della ricerca ligure ha raggiunto dei risultati importanti in molti ambiti che val la pena richiamare di seguito (per dettagli rimandiamo alla Parte III). La Regione investe in R&S una quota del PIL superiore alla media nazionale (1,44% vs. 1,35%). Inoltre, la Liguria risulta **seconda per tasso di innovazione del sistema produttivo**⁴⁸ tra le Regioni italiane e per **incidenza dei lavoratori della conoscenza**⁴⁹ sull'occupazione nelle Regioni italiane.

Il territorio ligure ha una tradizione di formazione di alto livello nelle aree di specializzazione collegate alla visione “Liguria: dal mare alla vita”: Scienze della Vita, Nautica, Sport. In particolare, nel suo territorio sono presenti: 7 dipartimenti universitari dedicati con 100 imprese coinvolte (delle quali molte biomedicali); 5 poli di innovazione; 27 dipartimenti del CNR; Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), che copre diverse aree di ricerca in ambito biomedicale; uno dei più grandi parchi scientifici

⁴⁸ % di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di *marketing* nel triennio di riferimento sul totale delle imprese con almeno 10 addetti.

⁴⁹ % di occupati con istruzione universitaria in professioni Scientifico-Tecnologiche sul totale degli occupati.

(“Great Campus”) in Italia, all’interno del quale verrà trasferita la facoltà di ingegneria dell’Università degli Studi di Genova.

Altrettanto significative sono le esperienze in ambito di *cybersecurity* e Industria 4.0 con la creazione di *cluster* e centri di competenza che mettano a sistema le migliori esperienze territoriali nella gestione dei dati (rimandiamo alla Parte III).

In questo quadro, il **rafforzamento della base industriale e tecnologica** dei settori delle Scienze della Vita e della Robotica, della Nautica e dello Sport rappresenta un’opportunità per la Liguria, soprattutto grazie alla presenza di un ecosistema della ricerca con eccellenze di rilevanza nazionale (come ad esempio l’IIT⁵⁰).

Sono inoltre già presenti sul territorio attori di primaria importanza e con **qualifiche e competenze in diversi ambiti** promettenti per la Regione e in linea con le sue competenze strategiche (si veda anche *box* sotto).

Wylab

Nato nel 2016 in Liguria, Wylab è il **primo sports-tech incubator in Italia** che offre un programma di incubazione dedicato alle *startup* attive nel settore dello *sport*, con la finalità di aiutarle concretamente a sviluppare prodotti e servizi innovativi e con orizzonte internazionale. L’obiettivo di Wylab è diventare il punto di riferimento per le iniziative innovative sulla tecnologia applicata allo sport in Italia e, in tal senso, rappresenta un tassello fondamentale nel rafforzamento delle competenze strategiche della Liguria, in cui sport e qualità della vita assumono un’importanza via via crescente.

Riportiamo sotto alcuni dei numeri di Wylab nei suoi primi due anni di attività:

- 3 *Call for Applications* che hanno attirato più di 400 candidature nel solo settore sportivo;
- 26 *startup* che hanno concluso con successo il percorso di incubazione;
- 8 *startup* finanziate per un totale di 1.500.000 di Euro (di cui 150.000 direttamente investiti da Wylab);
- 4 *startup* hanno avviato un percorso di accelerazione e internazionalizzazione grazie allo sviluppo dei rapporti commerciali di Wyscout;
- 75 posti di lavoro creati tra Wylab e le sue *startup*.

Wylab ha individuato come sua sede gli ex spazi non più agibili di un liceo locale, ristrutturando e rivitalizzando l’intera struttura (scelta che ha permesso di tenere aperto l’asilo che occupa il piano sottostante). Oggi i suoi 1500 metri quadrati ospitano, oltre all’incubatore, uno **spazio di co-working aperto a tutti** che consente di lavorare in modo confortevole e stimolante.

Wylab rappresenta un **buon esempio di riqualificazione del patrimonio immobiliare esistente**, di attrattività per i giovani e di sviluppo dell’imprenditoria sul territorio. I notevoli risultati ottenuti potrebbero essere potenziati attraverso una più stretta sinergia con altri attori (pubblici e privati) del territorio.

Nel 2018 Wylab, in collaborazione con Credit Agricole Carispezia, ha attivato l’iniziativa “**Tigullio Crea Impresa**”, uno “*startup contest*” che punta a valorizzare l’imprenditorialità dell’area del Levante Ligure in cinque aree chiave per lo sviluppo regionale: turismo, arte e cultura, salute e benessere, industria, *design* e artigianato.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Wylab, 2018

⁵⁰ Rimandiamo per approfondimenti sull’IIT alla Parte III sui fattori di attrattività della Liguria.

La proposta per il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione regionale

26. Il progetto “Liguria, Regione di Vita e di Innovazione” intende **specializzare l'ecosistema dell'innovazione regionale** sui filoni della tecnologia applicata ai settori rilevanti per la Liguria (nautica, sport, *life sciences*, *cybersecurity*, Industria 4.0) incentivando la creazione e la crescita di **filieri integrate** (*startup*, imprese innovative, attori della ricerca, acceleratori, ecc.) negli ambiti più rilevanti per il territorio.

Come già detto nella Parte I del Rapporto, il modello che proponiamo è funzionale al rafforzamento della visione di sviluppo “Liguria: dal mare alla vita”. In particolare, mira a rafforzare gli ambiti in cui la Liguria ha mostrato una più decisa vitalità, supportando al contempo la contaminazione e fertilizzazione tra settori diversi.

In tal senso la specializzazione dell'ecosistema della ricerca e dell'innovazione ha effetti di contaminazione e fertilizzazione in diversi settori e ambiti, anche non direttamente collegati alla visione: ricordiamo, ad esempio, che la ricerca condotta in ambito Life Sciences ha delle implicazioni importanti per lo sviluppo dello Sport agonistico e ricreativo in chiave innovativa. Parimenti, maggiori investimenti nello sviluppo di tecnologie 4.0, hanno implicazioni importanti per tutti i settori dell'economia, aprendo la strada a nuovi ambiti di studio e ricerca come la *cybersecurity*.

In questa prospettiva va vista, ad esempio, la candidatura della Liguria come sede di uno dei *Competence Center* per l'Industria 4.0.

Il *Competence Center* per la *cybersecurity* e la sicurezza delle infrastrutture critiche

Oltre 40 attori del settore scientifico-tecnologico e imprenditoriale si sono attivati per realizzare in Liguria (a Genova) un *Competence Center* in grado di diventare un punto di riferimento nazionale nell'ambito della protezione dei dati e di tutte le infrastrutture critiche, applicata a diversi settori: energetico, idrico, portuale, logistico e produttivo.

Tra i 40 partecipanti al progetto, si segnala la presenza di grandi aziende che investono sul territorio (tra cui Ansaldo Energia e Ansaldo Sts) ed enti pubblici di ricerca, tra i quali l'Istituto Italiano di Tecnologia e l'Università di Genova.

Il Centro di Competenza rappresenta una grande opportunità, al fine di mettere a disposizione del Paese – in logica integrata – le competenze che molte aziende del territorio, come Ansaldo, stanno sviluppando in ambito Industria 4.0.

Lo sviluppo di sistemi evoluti di protezione delle infrastrutture critiche, infatti, vede proprio in Liguria un territorio ideale di sperimentazione: già a Genova si stanno sviluppando progetti innovativi dedicati alla cantieristica e alla protezione delle infrastrutture portuali e logistiche, considerata anche la centralità dell'Economia del Mare nello sviluppo del territorio.

Tutte queste iniziative, con la collaborazione degli attori pubblici e privati, potrebbero essere estesi prima ai porti di La Spezia e Savona e poi a quelli di tutto il Paese, offrendo un supporto concreto alla crescita delle Piccole e Medie Imprese e un ulteriore *boost* di sviluppo a numerosi settori, come quello dell'energia e del sistema portuale e logistico.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

In tal senso, l'obiettivo prioritario della Liguria deve essere quello di rafforzare il proprio ecosistema dell'innovazione e della ricerca per attivare processi di innovazione

strutturale⁵⁴, 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", come sta avvenendo in altri ecosistemi italiani come quello della Campania.

Il fine è sostenere l'intera catena dell'innovazione, dalla ricerca fondamentale, all'immissione sul mercato di prodotti e servizi innovativi, focalizzando le risorse e concentrando le energie sulle eccellenze e sulle competenze distintive e sulle prospettive di sviluppo dei prossimi anni.

<p style="text-align: center;">MIGLIORARE L'ECOSISTEMA</p> <p>Stimolare la nascita, la disseminazione e l'emersione di fattori critici di successo attraverso la tensione al miglioramento delle condizioni di contesto in cui "sbocciano" e operano le imprese, quali: creazione di competenze, trasferimento tecnologico e delle conoscenze, supporto alla nascita di <i>startup</i>, sostegno alla diffusione delle organizzazioni aggregate e reticolari.</p>	<p style="text-align: center;">RAFFORZARE LA FILIERA DELL'INNOVAZIONE</p> <p>Supportare il rafforzamento e lo sviluppo della filiera dell'innovazione, valorizzare le risorse, i capitali e gli <i>asset</i> distintivi regionali - imprese consolidate, <i>startup</i> innovative, attori dell'innovazione, capitale umano - all'interno degli ambiti economici e sociali dalla cui intersezione nasce la capacità competitiva capace di attrarre investimenti.</p>
<p style="text-align: center;">SOSTENERE L'OPEN INNOVATION</p> <p>Sostenere la diffusione del modello <i>Open Innovation</i> che agevoli il dialogo, l'evoluzione e la crescita condivisa tra soggetti differenti - risorse, settori, riferimenti territoriali - anche grazie ai salti di discontinuità tecnologica ipotizzabili in relazione all'implementazione dell'Agenda Digitale.</p>	<p style="text-align: center;">MIGLIORARE LA SPESA PUBBLICA</p> <p>Riquilibrare il contributo della Pubblica Amministrazione come propulsore d'innovazione, capace di orientare il patrimonio d'innovazione disponibile attraverso le proprie scelte strategiche di domanda e l'arricchimento del proprio sistema di offerta di servizi.</p>

Figura 25. Le esigenze dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca in Campania. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

27. A tal fine occorre un ecosistema dell'innovazione che:

- dia impulso all'uso efficiente dei "giacimenti" di risorse oggi esistenti (umane, di conoscenza, finanziarie, di capitale tangibile e intangibile), come quelle messe a disposizione da Ligur Capital (si veda *box* di approfondimento);
- stimoli un approccio concreto all'ottimizzazione e assegnazione meritocratica dei fondi, capace di bilanciare le esigenze del presente con i bisogni strategici del futuro;

⁵⁴ L'innovazione occasionale dovuta ad opportunità non pianificabili, pur conducendo a risultati specifici anche significativi, a livello di sistema-Paese ha un valore marginale.

- traguardi la concezione dell'innovazione come valore diffuso da promuovere prioritariamente.

L'azione di programmazione strategica della Regione Liguria non potrà quindi prescindere dal coinvolgimento attivo degli artefici complementari di una gestione strategica di un territorio. In tal senso non deve essere dimenticato il supporto in termini di *policy* e risorse alle strutture di eccellenza del territorio (centri di ricerca, incubatori d'impresa, ecc.) già specializzate sui filoni d'eccellenza della ricerca regionale che – se opportunamente valorizzate – potrebbero ulteriormente specializzarsi e crescere sui filoni di eccellenza della Regione Liguria.

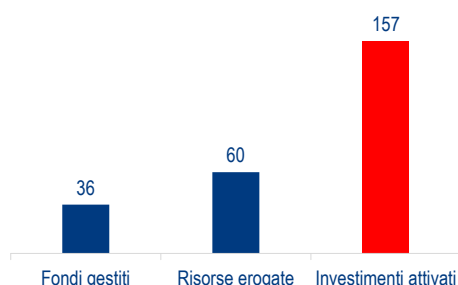
I numeri chiave di LIGURCAPITAL

LIGURCAPITAL nasce nel 1989, con capitale misto pubblico/privato, allo scopo di assumere partecipazioni al capitale di rischio di aziende localizzate sul territorio della Regione Liguria, attraverso l'utilizzo di fondi propri e Fondi Europei, affidati dalla Regione Liguria. Oggi LIGURCAPITAL è una società a controllo pubblico: F.I.L.S.E. (Finanziaria Ligure per lo Sviluppo Economico) detiene infatti il 98,70% del capitale sociale mentre la restante parte è detenuta da Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio di Imperia.

Le risorse di LIGURCAPITAL sono rappresentate da:

- 5.095.100 Euro di patrimonio netto;
- 30.000.000 Euro di fondi di terzi in gestione;
- 36.000.000 Euro totali gestiti.

Nel corso della sua attività LIGURCAPITAL ha effettuato oltre 300 interventi, tra capitale di rischio e prestiti partecipativi, investendo oltre 60 milioni di risorse (tasso di rotazione di 1,8 ca.) e contribuendo alla realizzazione di investimenti per oltre 100 milioni di Euro nel nostro territorio, con un effetto di leva di 6 volte.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati LIGURCAPITAL, 2018

28. Alcune ulteriori azioni utili alla “capitalizzazione” del valore della ricerca e dell'imprenditorialità in Liguria potrebbero essere:

- la creazione di un **Contamination Lab** presso l'Università di Genova con *focus* su uno o più dei filoni selezionati;
- il lancio di una piattaforma di **Open Innovation** sul modello di quanto già fatto in Lombardia e Campania;
- la creazione di un **fondo pubblico-privato** che sia in grado di finanziare la crescita e lo sviluppo di imprenditorialità nei filoni individuati (*in primis* Sport, Nautica, *Life Sciences*, *cybersecurity*).

29. Per quanto riguarda il *Contamination Lab*, è necessario sottolineare come il rilancio del sistema della formazione regionale si leghi intimamente con la necessità di mostrare maggiore attenzione ai **percorsi di innovazione sociale e di stimolo all'imprenditorialità**, per affrontare le emergenze occupazionali, i fenomeni di emigrazione selettiva delle persone più giovani e qualificate e il necessario ri-orientamento culturale imposto dal nostro tempo.

Allo scopo di promuovere la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e del “saper fare” il MISE e il MIUR hanno tracciato delle linee guida per la nascita negli Atenei italiani dei *Contamination Lab*, luoghi di contaminazione tra studenti di discipline diverse che hanno lo scopo di educare i giovani a creare e guidare le organizzazioni in modo innovativo e dinamico. Nei *Contamination Lab* i giovani possono dar vita alle loro iniziative o apprendere competenze e modi di lavorare indispensabili nelle aziende di oggi, sempre più dinamiche e globalizzate.

In particolare, la missione dei *Contamination Lab* è quella di offrire **percorsi di apprendimento extracurricolari** sviluppati con modelli didattici innovativi e sperimentali. Gli obiettivi sono:

- catalizzare le competenze “accademiche” dei partecipanti;
- favorire la collaborazione, raffinare le doti di *team-working*, accrescere le abilità trasversali;
- stimolare e accompagnare le idee imprenditoriali.

L'esperienza è già stata avviata in numerose città italiane e potrebbe fungere da attivatore delle energie giovanili anche in Liguria.



Figura 26. Distribuzione dei *Contamination Lab* sul territorio nazionale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

L'attivazione del *Contamination Lab* potrebbe essere prevista all'interno dell'Università di Genova, con il supporto finanziario della Regione Liguria e quello formativo e di *mentoring* di numerosi attori del territorio (IIT, WyLab, ecc.).

Recentemente il sistema accademico e quello istituzionale hanno compreso l'importanza di promuovere l'“imprenditorialità diffusa”, come dimostrato dal recente progetto a cui

ha aderito l'Università di Genova, in collaborazione con l'Università della Costa Azzurra. L'iniziativa si chiama “**DEMOLA**” e mira a favorire l'incontro tra gli studenti e i giovani universitari con il sistema delle imprese. Lo scopo è quello di coinvolgere gli studenti in attività nel mondo *business*: le aziende espongono i problemi legati al tema dell'innovazione che stanno vivendo, e gli studenti – aggregati in gruppi interdisciplinari (per favorire un tipo di innovazione *disruptive*) – hanno tre mesi di tempo per sviluppare delle soluzioni valide. La particolarità di questo approccio sta nella facoltà delle aziende di comprare o meno l'idea sviluppata (in maniera esclusiva o non esclusiva), lasciando però agli studenti la proprietà intellettuale.

Per il momento, questo progetto ha garantito l'interazione con aziende francesi, ma la prospettiva, legata anche alla disponibilità a collaborare e al sostegno di *partner* privati, guarda ad allargarsi alla *business community* ligure.

L'esperienza di DEMOLA

Il progetto DEMOLA nasce in Finlandia nel 2008 dalla collaborazione tra l'Università di Tampere e Nokia, in concomitanza con la Strategia Innovativa Nazionale della Finlandia, sviluppata in risposta a due principali esigenze:

- migliorare il posizionamento della nazione in tema di competitività nei mercati della R&S, contrastando la crescente influenza dei Paesi emergenti (Cina e India *in primis*) nei temi dell'innovazione;
- riconoscere come, nel mondo, sempre più multinazionali di successo stiano coinvolgendo i potenziali consumatori nelle fasi di progettazione e sviluppo dei propri prodotti.

Nokia, in particolare aveva la necessità di entrare in contatto con la ricerca universitaria e gli studenti prima che questi uscissero dal percorso di studi.

Oggi DEMOLA è un *network* affermato a livello globale che conta collaborazioni con più di 20 università in tutto il mondo (principalmente in Europa, ma anche in Sud Africa, Messico e Giappone) e altrettante aziende multinazionali che hanno trovato questo ecosistema un modello unico, efficiente ed efficace, per abbattere le barriere all'innovazione ed essere veloci e concreti nei cambiamenti, in un mondo in costante mutamento.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

30. In relazione alla realizzazione della piattaforma di *Open Innovation*⁵², occorre rimarcare che “produrre innovazione” non è solamente un'attività da svolgere, ma una **specifica mentalità da acquisire**. Aumentare la capacità di generare innovazione delle imprese comporta infatti un cambiamento culturale, con l'introduzione di paradigmi aperti alla sperimentazione continua e all'accettazione e valorizzazione dell'errore, in modo da incentivare la presa di rischio necessaria per tentare nuove strade.

Le barriere all'ingresso in molti mercati si sono abbassate radicalmente, a causa dell'accessibilità delle tecnologie produttive e di un costo di *marketing* che la diffusione della rete ha reso praticabile anche in assenza di una forte disponibilità finanziaria.

⁵² L'*Open Innovation* – nella definizione di Henry William Chesbrough, economista statunitense, Presidente del *Center of the Open Innovation* e professore alla Haas School of Business dell'Università di Berkeley in California – è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche.

Inoltre, l'interconnessione tra persone, macchinari e *knowledge* ha aperto, in potenza, ogni mercato ad una competizione serrata proveniente da realtà di tutto il mondo e da nuovi attori che **ogni giorno aggrediscono le modalità consolidate** di operare in un determinato *business*.

Avere accesso a risorse esterne (*knowledge*, persone, aziende, *startup*, capitali, *asset* tecnologici) con continuità ed efficacia, costruendo una rete che generi opportunità di innovazione anche tramite collaborazioni e *partnership*, è la base di una proficua attività di *Open Innovation*⁵³.

L'adozione di questo nuovo paradigma presenta **diverse resistenze**, come il cambio di cultura organizzativa e lo stanziamento dei primi investimenti in questa direzione, che tuttavia devono essere neutralizzate se si vogliono posizionare i territori e le imprese sulla frontiera dell'innovazione⁵⁴.

Si afferma quindi l'esigenza di costruire circuiti e *hub* di *Open Innovation* che generino la fiducia necessaria alla creazione di scambi di valore tra le parti coinvolte. In questo contesto l'attore pubblico gioca un ruolo fondamentale per garantire le premesse di un buon funzionamento dei meccanismi di innovazione.

La Liguria potrebbe dotarsi di una **piattaforma di *Open Innovation*** che la posizionerebbe tra le prime Regioni italiane ad avere questo strumento utile e di relativamente semplice attuazione. La realizzazione di questa piattaforma potrebbe essere affidata a un soggetto pubblico con competenze in questo settore, come Liguria Digitale, che potrebbe sfruttare la propria presenza al quartiere degli Erzelli per raccogliere adesioni di importanti realtà industriali e di istituzioni di ricerca localizzate in quell'area.

La struttura della piattaforma porta su Internet il *know how* e le capacità di fare ricerca e innovazione presenti sul territorio, promuovendo la circolazione dell'informazione, delle idee, la conoscenza sulle competenze e la generazione di idee progettuali concrete a livello regionale, nazionale e internazionale, interfacciandosi con reti e servizi di supporto all'innovazione su scala globale. È inoltre uno strumento collaborativo promosso per favorire e supportare lo sviluppo di ecosistemi di innovazione aperta.

L'*Open Innovation* in Liguria potrebbe inoltre essere pensato per focalizzarsi sulle aree tematiche coerenti con la visione "Liguria: dal mare alla vita", incentivando, ad esempio, la circolazione di idee o progetti innovativi nell'Economia del Mare, nel turismo, o nelle scienze della vita.

Questo strumento ha la particolarità di essere di **facile fruibilità e aperto a tutti**. Queste due caratteristiche permettono di mettere a disposizione della comunità le proprie idee, la propria esperienza, il proprio *know how* e le proprie passioni, creando un "luogo" in cui gli utenti possano confrontarsi, scambiarsi opinioni e realizzare progetti

⁵³ Si sottolinea che l'*Open Innovation* è solo una parte di un progetto più ampio di focalizzazione dell'indirizzo strategico di un territorio verso le opportunità che il progresso tecnologico rende disponibili, ma è un primo e necessario passo da intraprendere.

⁵⁴ La ricerca svolta nel 2016 da The European House – Ambrosetti insieme a StartupItalia e AssoLombarda, "Il Sistema dell'Innovazione in Italia", ha evidenziato, attraverso il coinvolgimento di un *panel* di aziende coinvolte in attività di *Open Innovation*, una criticità nella capacità di instaurare un dialogo proficuo tra grande impresa e innovatori.

concreti e innovativi che, a seconda del loro successo, possono attrarre investimenti anche esteri sul territorio e favorire la creazione di lavoro.

Due esperienze di *Open Innovation* di successo sono state create da **Regione Lombardia** e **Regione Campania**; in entrambe le Regioni, si registrano capacità e concentrazione di innovazione superiori alla media.

Un esempio: le piattaforme di *Open Innovation* di Regione Lombardia e Regione Campania

Le piattaforme di *Open Innovation* di Regione Lombardia e Regione Campania rappresentano due modelli eccellenti da cui trarre indicazioni utili di processo e organizzazione.

Quella di Regione Lombardia è stata creata nel gennaio 2015 e a maggio 2017 avevano interagito più di 5.700 utenti con oltre 90 *community* presenti e, a partire da oltre 900 discussioni sono state attivate più di 230 proposte concrete di collaborazione. All'interno di questo sistema è stato possibile seguire i lavori di approvazione della legge "Lombardia è Ricerca e Innovazione", che è stata oggetto di una consultazione pubblica e di uno spazio dedicato di discussione; sono state inoltre aperte consultazioni pubbliche dedicate alle migliori modalità per supportare gli attori regionali nell'accesso ai Fondi diretti europei, alla individuazione dei bisogni economici e sociali del territorio, alla definizione della Strategia di specializzazione intelligente e dei relativi programmi biennali di lavoro (2015-2016 e 2017-2018).

L'esperienza in Campania, nata dalla stretta collaborazione con Regione Lombardia, mostra la consapevolezza della Regione sugli strumenti e i metodi di propagazione dell'innovazione, in un contesto nel quale cambiano anche le modalità di interazione e confronto tra le aziende e i *player* dell'innovazione, esposti a cambiamenti sempre più veloci.

Questa linea strategica pone il suo *focus* su diversi aspetti: la valorizzazione del Capitale Umano e dei Talenti, l'Economia della conoscenza, l'*Open Innovation*, la contaminazione tra attori dell'innovazione. In particolare lo sforzo della Campania è andato verso l'individuazione di alcune filiere strategiche da coltivare e sostenere con interventi economici e culturali, favorendo la trasmissione della conoscenza di tipo accademico, verso il mondo delle professioni e delle imprese.

La Campania mostra un posizionamento sui temi dell'innovazione superiore alla media del Mezzogiorno: è la prima Regione per numero di *startup* innovative (al 5° posto tra le Regioni italiane, 7,3% del totale), per investimenti in Ricerca e Sviluppo (1,3% del PIL, in media con il dato italiano), per numero di brevetti e per numero di imprese *biotech*.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

31. Infine, in relazione alla costituzione di un fondo pubblico-privato di *Venture Capital* nei filoni coerenti con la visione "Liguria: dal mare alla vita", va tenuta presente la criticità del territorio nell'attrarre grandi risorse finanziarie a favore dei settori più promettenti e ad alto tasso potenziale di sviluppo e la difficoltà della qualità della ricerca che fatica a trasformarsi in imprese e *startup* innovative.

La presenza di un **solido settore di *Venture Capital*** può essere un elemento integrativo per la crescita e lo sviluppo dei settori locali ad alto impatto tecnologico come quello delle *Life Sciences*, della Nautica (uno dei fiori all'occhiello della Regione) o della *Cybersecurity*. Quest'ultima, in particolare, avrà un ruolo sempre più importante nei prossimi anni, vista la rilevanza che il digitale, i dati e la gestione/protezione degli stessi hanno nella vita di tutti i giorni e nelle imprese (anche alla luce delle ultime vicende in tema di utilizzo scorretto e illegale delle informazioni personali degli utenti); avere quindi un *hub* di competenze specifiche in questo ambito permetterebbe alla Liguria di richiamare sul proprio territorio divisioni di multinazionali specializzate nella protezione

dei dati che vengono utilizzati in rete, e creare sinergie importanti con attori già presenti sul territorio (imprese e istituzioni attive nel mondo della ricerca e dell'innovazione).

Alla luce delle considerazioni di cui sopra, la maggior parte delle piccole e medie imprese innovative rimangono sotto capitalizzate per la difficoltà di accedere a finanziamenti in grado di sostenerne lo sviluppo.

Diversi *Venture Capital* internazionali hanno interesse a investire in Italia e riconoscono nell'assenza di un *anchor investor* locale uno dei limiti principali. Il circolo virtuoso tra ricerca pubblica e privata, imprenditori e *Venture Capital* è stata condizione essenziale per il successo negli Stati Uniti d'America e negli ecosistemi dell'innovazione di maggiore successo al mondo e andrebbe incentivato anche nelle Regioni del nostro Paese.

In questo contesto e in riferimento alla Liguria, la priorità d'azione individuata dall'*Advisory Board* consiste nel creare uno strumento per favorire la nascita e lo sviluppo di imprese innovative, in grado di dare maggiore competitività al sistema e produrre una ricaduta positiva su industria, economia e occupazione. L'idea di base è **incentivare l'investimento in capitale di rischio** e agevolare la formazione di fondi specializzati ricorrendo a formule già utilizzate dal legislatore per sostenere la crescita di altri settori⁵⁵.

In particolare, raccomandiamo la creazione di un **fondo di *Venture Capital* dedicato** agli ambiti legati alla visione "Liguria: dal mare alla vita", come le *Life Sciences*, che abbia le seguenti caratteristiche:

- una durata di medio-lungo (es. 5/10 anni), in ragione delle caratteristiche strutturali di molti dei filoni tematici di riferimento;
- una partecipazione paritaria e significativa da parte del pubblico e del privato;
- focalizzato *in primis* su società locali (anche se i progetti potrebbero avere origine dalla ricerca sovra-locale o internazionale).

In Italia ci sono già alcune esperienze positive in questo campo (si vedano *box* di approfondimento sotto), che occorrerebbe valorizzare e moltiplicare sui territori.

Il Fondo dei fondi macroregionale di *Venture Capital* e *Private Equity* in Regione Lombardia

L'obiettivo dell'iniziativa è sostenere l'innovazione di tutta la Macroregione Alpina, in particolare aiutare le PMI ad alto potenziale innovativo e in fase di crescita a trovare investitori al di fuori del canale bancario. Il Fondo dei fondi seleziona una serie di fondi specializzati in investimenti sulle *startup* e vi immette risorse proprie, per moltiplicare l'effetto sulle imprese del territorio e creare un contesto attrattivo per gli operatori finanziari stessi.

⁵⁵ Si pensi, per esempio alle misure adottate nel caso del settore dell'ICT all'interno del quale il MISE ha investito risorse per finanziare nuove imprese innovative a condizione che vi fosse un eguale investimento da parte di operatori finanziari privati.

Gli effetti sul territorio sono: effetto moltiplicatore sulle risorse regionali (grazie al cofinanziamento del FEI e di altri investitori pubblici e privati); rafforzamento della presenza degli operatori già attivi sul territorio; ingresso di nuovi operatori che operano su altri mercati; creazione di un contesto favorevole ad attrarre investimenti di operatori privati ed investitori istituzionali.

RISORSE	DESTINATARI
15 milioni di Euro di Regione Lombardia Impatto previsto sul territorio macro-regionale: 140 milioni di Euro	PMI ad alto potenziale innovativo attraverso fondi specializzati

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Lombardia, 2018

L'esperienza di Sofinnova e Telethon

All'inizio del 2018 è stato costituito il fondo Sofinnova-Telethon dedicato al trasferimento tecnologico nel campo delle malattie genetiche rare con una dotazione di 40 milioni di Euro, che potranno arrivare a 100 se gli attori saranno in grado di coinvolgere altri fondi privati.

I due *partner* si caratterizzano per una grande conoscenza specialistica dei *target* di riferimento e per forti ambizioni a supporto del settore:

- Sofinnova è una società di *venture capital* francese presente in Italia da oltre vent'anni e che annovera una comprovata esperienza nell'affiancamento di progetti *biotech*. Si impegna, all'interno di questa iniziativa, ad aprire una società italiana, con specialisti italiani, destinando la totalità degli investimenti disponibili a favore di progetti nazionali;
- Fondazione Telethon si posiziona come un centro di eccellenza internazionale con grande esperienza nella valutazione del potenziale applicativo di mercato dei progetti in ambito *Life Sciences*. Il coinvolgimento di Telethon in questa iniziativa, in particolare, si coniuga con la missione dell'Istituto di agire a favore del progresso della scienza nella lotta contro le malattie rare.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

PARTE 3

LA LIGURIA COME REGIONE IN CUI CRESCERE E INVESTIRE

Capitolo 5

I fattori di attrattività della Liguria che abbiamo individuato

5.1. Premessa: il nostro concetto di attrattività

1. Le sfide e le opportunità dello scenario economico e competitivo hanno fatto emergere la **centralità della dimensione territoriale**. La competizione si è infatti trasformata da “semplice” competizione fra imprese ad una competizione più complessa fra sistemi territoriali che si confrontano sul terreno del dinamismo, dell’attrattività e delle capacità progettuali che sanno esprimere.

L’attrattività è il più importante “sintomo” della competitività. Questo è tanto più vero in un contesto come quello attuale in cui la mobilità dei fattori produttivi e delle risorse scarse – umane e finanziarie – è massima e le scelte localizzative riguardano potenzialmente tutto il mondo grazie alla globalizzazione delle catene del valore e al moltiplicarsi dei centri produttivi e dei mercati di consumo.

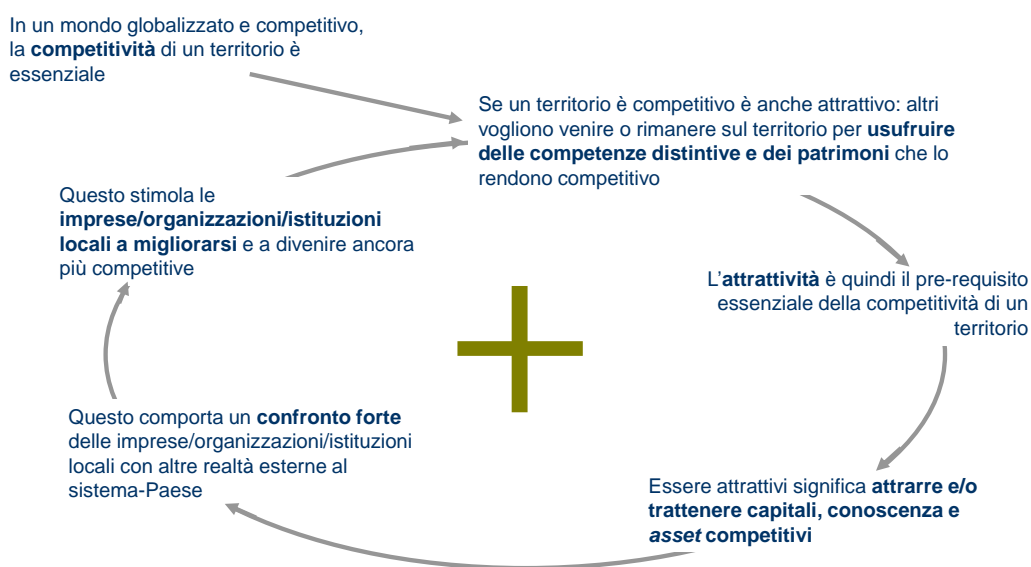


Figura 27. Il circolo virtuoso dell’attrattività e dello sviluppo competitivo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

2. Quando si parla della qualità e della forza di attrattività di un territorio, si parla anche della qualità e della sostenibilità del suo modello di sviluppo e della capacità di valorizzazione delle sue risorse: **patrimoni e competenze distintive**⁵⁶.

⁵⁶ 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”; diventa distintiva quando lo si fa meglio dei concorrenti. Per maggiori approfondimenti si veda la Parte II del Rapporto.

L'attrattività di un Paese poggia infatti sulle risorse delle quali dispone (o perché ne è già dotato o perché le ha costruite) e dalla presenza di attori in grado di attivarle e valorizzarle, sviluppando l'asset potenziale in un valore (la "competenza") per chi opera nel territorio.

In questa logica, l'attrattività è funzione di elementi *hard* (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e *soft* (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio e della qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano e fanno funzionare tali elementi alimentando l'attività produttiva e producendo crescita economica e sociale.

Inoltre, l'attrattività non attiene esclusivamente a parametri quantitativi, ma risulta 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.

In sintesi, l'attrattività è la capacità di attrarre o trattenere nel territorio investimenti, risorse, talenti necessari allo sviluppo. Un territorio attrae investimenti o risorse solo e soltanto se offre "qualcosa" di competitivo.

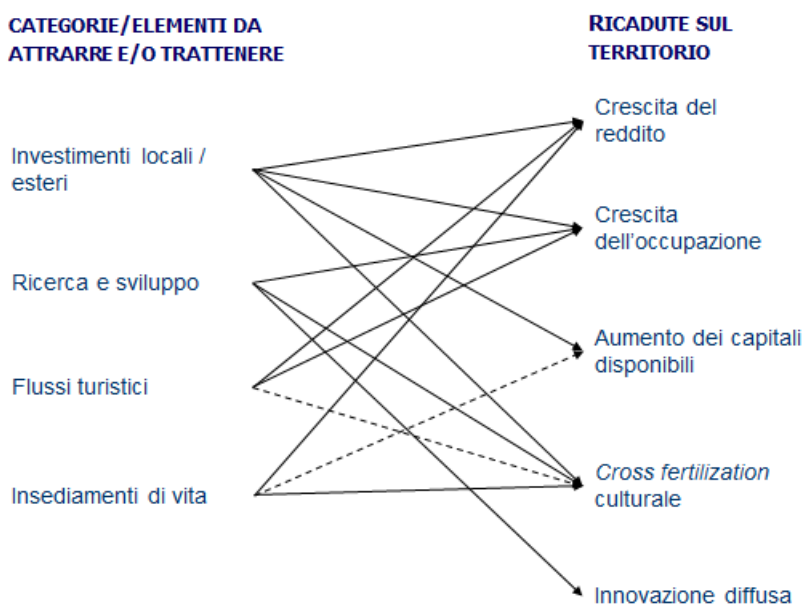


Figura 28. Elementi da attrarre e/o trattenere e impatti sullo sviluppo e sulla competitività di un sistema territoriale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016

3. Negli ultimi anni la Liguria ha rilanciato il proprio sentiero di crescita e sviluppo⁵⁷, trasversalmente a diversi settori dell'economia. Alla luce dei risultati raggiunti e della fotografia che emerge dall'analisi socio-economica regionale – e al fine

⁵⁷ Per approfondimenti rimandiamo alla Parte 1 del seguente Rapporto che contiene il *progress report* e il *Tableau de Bord* per la gestione strategica della Regione Liguria.

di supportare le politiche e le azioni per l'attrattività – per la Liguria e i suoi *stakeholder* è rilevante sistematizzare in un **quadro organico, ad alto impatto comunicazionale e aggiornabile nel tempo** i punti di forza e le opportunità del territorio.

A tal fine, nell'ambito delle attività della seconda edizione dell'iniziativa "Liguria 2022", ci siamo impegnati a censire e organizzare "concettualmente" i fattori di attrattività della Liguria, di seguito rappresentati e utili a:

- realizzare un documento formalizzato di **veicolazione dei punti di forza della Regione Liguria** ("Booklet di Attrattività");
- richiamare **l'attenzione e informare** gli *stakeholder* nazionali e internazionali *target* sulle opportunità offerte dalla Liguria e dalle politiche di sviluppo avviate;
- 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.

I contenuti di seguito proposti, coerenti con la visione di sviluppo "Liguria: dal mare alla vita" sono organizzati in dieci punti e raggruppati nei tre pilastri della nuova strategia di comunicazione lanciata nel 2017 dalle Istituzioni regionali "**Vivo, visito, faccio impresa**"⁵⁸.

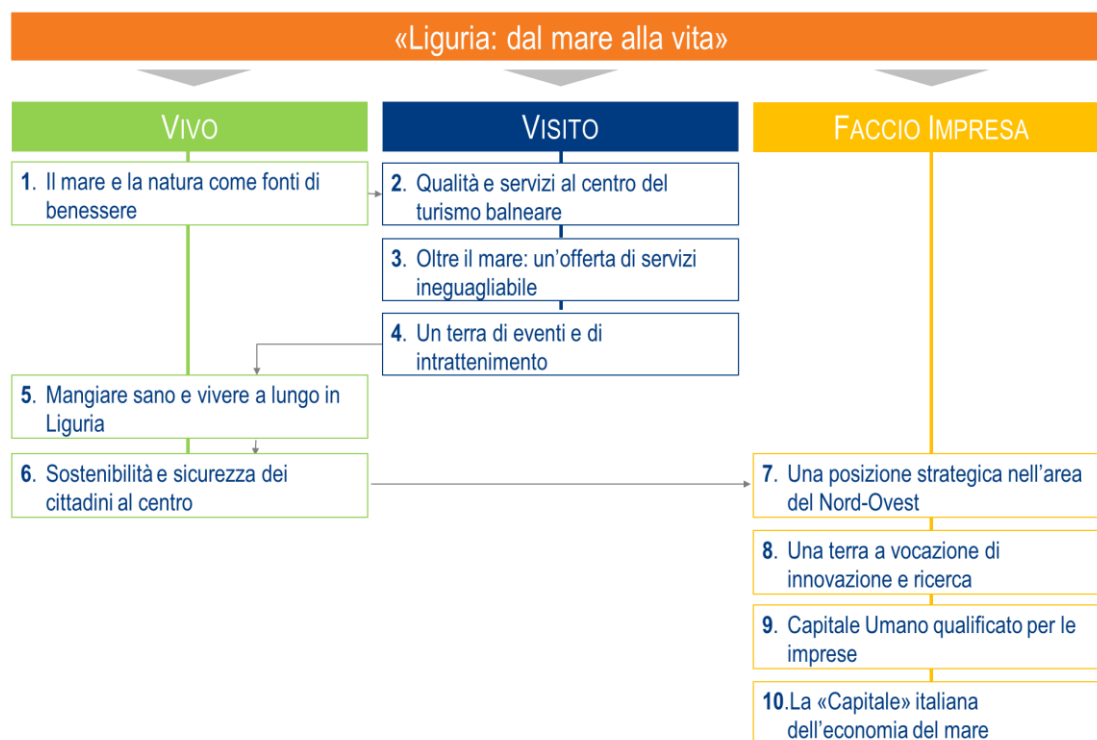


Figura 29. Schema di sintesi degli elementi di attrattività della Regione Liguria. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

⁵⁸ Per maggiori approfondimenti sulla strategia di comunicazione lanciata dalle Istituzioni regionali rimandiamo alla Parte I del seguente Rapporto, che contiene il *progress report* delle iniziative regionali nell'ultimo biennio.

5.2. La Liguria in 10 Punti

1.

Il mare e la natura come fonti di benessere

4. La Liguria è l'unica Regione del Nord-Ovest ad avere un affaccio sul mare ed è caratterizzata da un "vantaggio" climatico che la rende meta ideale in cui vivere.

La presenza di catene montuose in grado di contrastare le correnti fredde provenienti dal Nord Europa garantisce un **clima mediterraneo mite** per la maggior parte dell'anno, con temperature medie annue che si attestano sui 16 °C, rispetto ad una media di 12 °C in Lombardia, 11°C in Piemonte e 9,7 °C in Valle d'Aosta⁵⁹.

Le coste liguri sono riconosciute come elemento caratterizzante e portante del territorio: da Ponente a Levante, il territorio ligure mette a disposizione di cittadini e visitatori numerose spiagge, per lo più ciottolose, tra le quali si trovano anche distese sabbiose, adatte soprattutto per le famiglie con i bambini.

La Liguria, inoltre, è la **seconda Regione italiana per km di coste protette** (132), subito dopo la Sicilia (208)⁶⁰ e la prima **Regione italiana per numero di Bandiere Blu** (27), circa l'8% del totale nazionale⁶¹.

I risultati ottenuti dalla Liguria sono anche merito di investimenti strutturati della Regione quali i 38,7 milioni di Euro investiti nei progetti europei interregionali Italia-Francia «**Marittimo**» e «**Alcotra**» predisposti dalla Regione nell'ultimo biennio per la protezione e la valorizzazione delle risorse naturali marittime⁶².

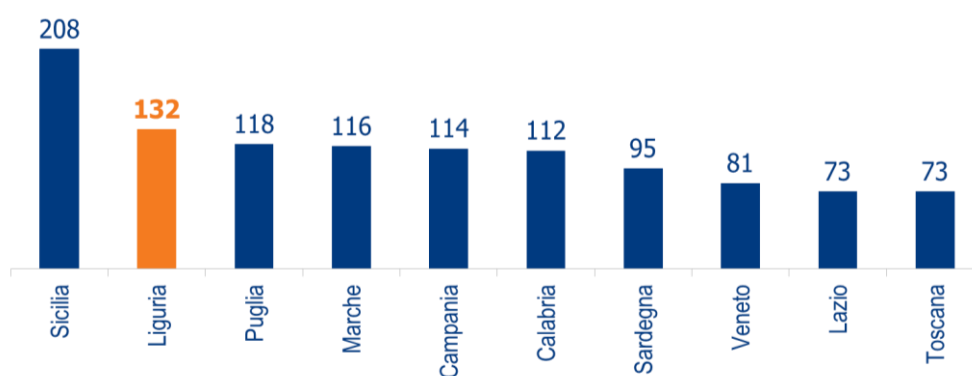


Figura 30. Chilometri di coste protette, Regioni italiane, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Legambiente, 2018

⁵⁹ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA 2017.

⁶⁰ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISPRA 2015.

⁶¹ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati FEE 2018.

⁶² Per maggiori approfondimenti rimandiamo al *progress report* della Liguria, contenuto nella Parte I del Rapporto.

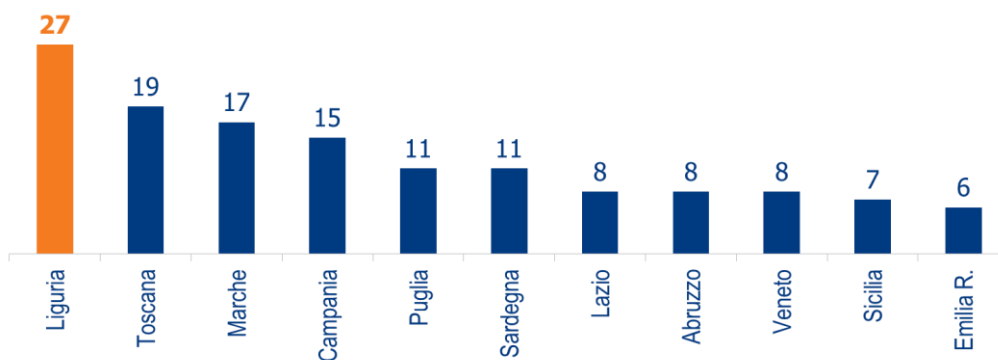


Figura 31. Numero di Bandiere blu, Regioni italiane, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Legambiente, 2018

5. Dalla “salubrità” dell’ambiente marino e climatico derivano una serie di benefici per la salute dei cittadini. Studi scientifici⁶³ dimostrano infatti come un ambiente marino non inquinato comporti meno *stress* quotidiano, nervosismo e tensione (la Liguria è la **2° Regione per Indice di Stato Psicologico**⁶⁴) e sollievo in caso di malattie come ipotiroidismo e asma (la Liguria è la **3° Regione per Indice di Stato Fisico**).

Genova, inoltre, tra le grandi città del Nord Italia è seconda solo a Venezia per la **presenza di aree verdi** nel territorio comunale (circa un terzo della sua superficie)⁶⁵.

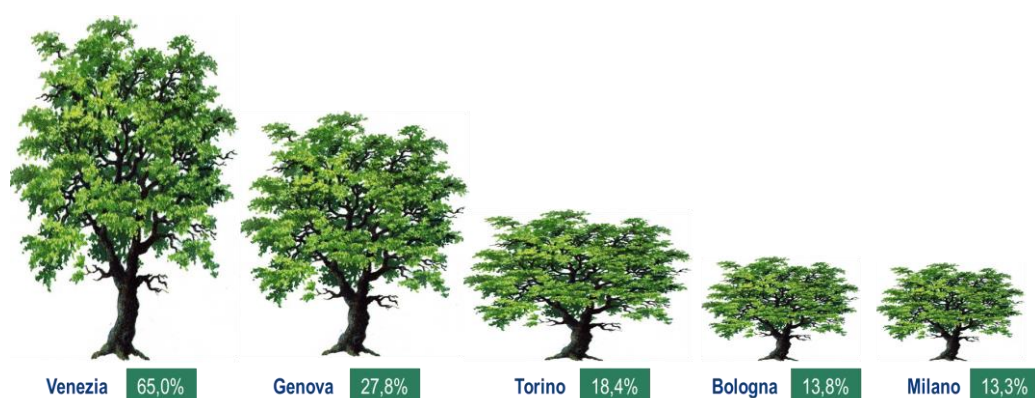


Figura 32. Aree verdi presenti nel territorio delle 5 città più grandi del Nord Italia, valori percentuali, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ispra e ISTAT, 2018

Le immagini dal satellite e la mappatura dei principali Parchi e aree verdi di Genova⁶⁶, restituiscono l’immagine di una città dotata di un importante patrimonio paesaggistico-naturalistico, da valorizzare attraverso opportune azioni di riqualificazione e fruibilità.

⁶³ “Does living by the coast improve health and wellbeing?”, Exeter University, 2012.

⁶⁴ Si tratta di due indici che monitorano lo stato di salute, uno riguardante lo stato fisico, l’altro quello psicologico costruiti sulla base dei punteggi conseguiti nello Short Form Health Survey, basata su 36 *items* riferiti a otto dimensioni (attività fisica, limitazioni di ruolo dovute alla salute fisica, stato emotivo, dolore fisico, percezione dello stato di salute generale, vitalità, attività sociali e salute mentale). Fonte: ISTAT, 2017.

⁶⁵ Si prendono in considerazione il verde urbano e le aree protette al netto delle sovrapposizioni. Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati ISTAT e ANCI, 2018.

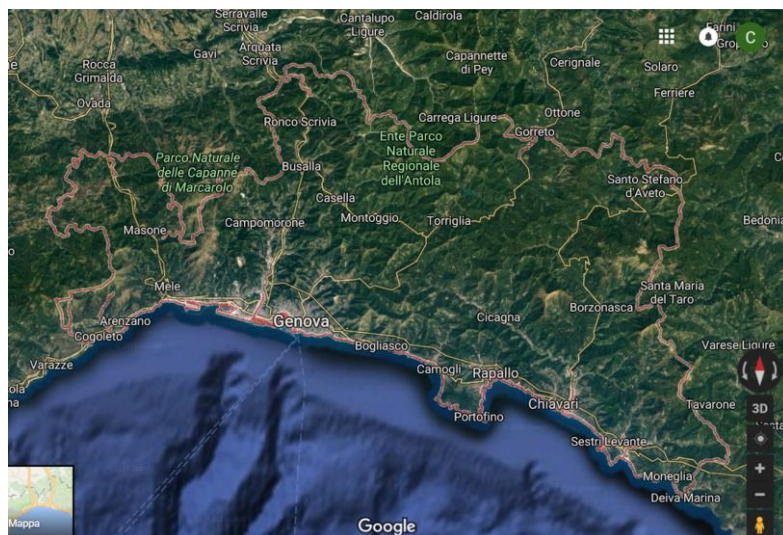


Figura 33. Cattura della Provincia di Genova dal satellite, 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google, 2018

Il clima mite, il mare, la presenza dell'Appennino (Con una estensione di oltre 1.500 km², occupa un terzo della superficie regionale) e di ampie aree verdi per le attività ricreative, rendono la Liguria una Regione con forti competenze nell'ambito dello **Sport agonistico e ricreativo**, con forti collegamenti con i temi dell'acqua e del mare.

L'iniziativa "Stelle nello Sport" e i numeri della Pro-recco

Per capitalizzare le competenze liguri nello Sport, Ansmes Liguria (Associazione Benemerita del Coni), sotto l'egida di Coni Liguria con patrocinio di Regione Liguria e Comune di Genova, ha lanciato l'iniziativa "Stelle nello Sport" per sostenere e valorizzare lo sport ligure con particolare attenzione ai giovani (6.000 studenti e 400 docenti incontrati).

"Stelle nello Sport" promuove incontri ed eventi dedicati agli sportivi in Liguria (130 nell'ultimo anno tra cui la Festa dello Sport, 100 mila partecipanti nel 2017), sostiene le società sportive, offre un motore di ricerca dedicato agli eventi sportivi in Liguria (400 manifestazioni presenti), raccoglie fondi a favore di Onlus regionali con l'Asta Benefica delle Stelle (30 mila euro raccolti).

La **Pro Recco Waterpolo 1913** è inoltre la squadra di pallanuoto più titolata al mondo, con un *team* di campioni che vede tra le sue fila vincitori di numerosi titoli alle Olimpiadi con le rispettive nazionali. Nella stagione 2016/2017 ha conquistato lo scudetto (il 31esimo e il 12esimo consecutivo), la Coppa Italia e il terzo posto in Champions League. Tra i primati della Pro Recco, quello di aver vinto 73 gare consecutive in campionato, un *record* in ambito di sport di squadra.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "Stelle nello Sport", 2018

⁶⁶ Parchi di Nervi; Ville Gropallo; Serra, Grimaldi e Luxoro; Villa Durazzo Pallavicini; Orto botanico Clelia Durazzo Grimaldi; Villa Brignole Sale Duchessa di Galliera; Villetta Di Negro; Parco del Castello D'Albertis; Villa del Principe; Orto botanico Corso Dogali; Villa Imperiale Cattaneo; Villa Croce; Spianata dell'Acquasola; Villa Rossi Martini; Villa Gruber De Mari; Villa Imperiale Scassi; Bosco dei Frati Minori del Santuario di Nostra Signora del Monte; Giardino di Palazzo Reale; Villa Doria; Villa Gambaro; Villa Carrara; Villa Quartara; Parco urbano di Villa Cambiaso; Parco urbano di monte Fasce e monte Moro; Parco Urbano di Punta Martin; Parco Urbano di monte Pennello; Parco Urbano del monte Gazzo; Parco urbano di valletta Rio San Pietro; Giardini Nicolosio Lomellino; Parco urbano delle Mura; Parco urbano di Peralto; Villa Durazzo Bombrin.

2.

Qualità e servizi al centro del turismo balneare

6. Il vantaggio climatico e ambientale della Liguria, unito ad un sistema di servizi di accoglienza su cui è possibile fare “*plug-in*”, ha portato la Regione a sviluppare nel tempo una competenza forte nei servizi alla persona, affermandosi come una **tradizionale meta turistica** in Italia. Non a caso la visione “Liguria: dal mare alla vita” insiste sulla valorizzazione dell’ambiente e della persona.

In particolare, il **focus sull’ambiente** traina la messa in sicurezza del territorio, il recupero delle aree abbandonate e degli *habitat* naturali, la riprogettazione delle città e la riduzione dello *sprawl* urbano e, in una dimensione più privata, anche la riqualificazione abitativa ed energetica.

Anche il secondo perno della visione, quello sulla **persona**, sulla sua protezione e valorizzazione e sui servizi ad essa dedicati, impatta positivamente sul turismo, nel senso di un ampliamento della gamma di servizi del benessere, culturali e gastronomici (a sua volta traino dell’agroalimentare) offerti. Un impatto altrettanto rilevante riguarda l’erogazione di **servizi sanitari specializzati**, con la possibilità di creare un sistema integrato per la cura e l’accoglienza.

7. Sulla base delle sue caratteristiche, la Regione ambisce a diventare meta privilegiata di un “**turismo di qualità**”, caratterizzato da riservatezza e sobrietà, attraverso lo sviluppo di un’offerta di servizi dedicata a chi è alla ricerca di raffinatezza ed essenzialità, differenziandosi in tal modo da altri territori, anche contigui, come la Costa Azzurra.

La Liguria è al **terzo posto in Italia per numero di stabilimenti balneari** totali (1200)⁶⁷, dietro a Toscana (che però ha un peggior rapporto tra km di spiaggia sul totale dei km di costa) e Emilia Romagna (che però ha un minor numero di km di costa e di spiaggia)⁶⁸.

La presenza nella Regione di oltre il 30% di abitazioni sfitte o non occupate consente facilitazioni nella ricerca di appartamenti da affittare per le vacanze e lascia ampia possibilità per iniziative di valorizzazione di tali spazi ad uso specifico dei turisti. In particolare, il territorio ligure offre una maggiore disponibilità (+8% rispetto alla media nazionale) di strutture immobiliari libere che possono essere quindi destinate come seconde case o spazi ad uso turistico (es negozi, ristoranti, B&B, ecc.).

Si tratta di una opportunità del territorio, soprattutto in vista del completamento del Terzo Valico (previsto nel 2022) che collegherà Milano a Genova in 40 minuti circa.

⁶⁷ Stime su dati Osservatorio Turismo, 2015.

⁶⁸ Liguria 357 km di coste e 180 km di spiaggia, Toscana 475 e 200 km, Emilia Romagna 130 e 128 km, fonte Legambiente, 2015.

Nel 2022 il completamento del Terzo Valico

Si tratta del corridoio ferroviario ad alta capacità veloce che collega Genova con Rotterdam e che creerà un collegamento strategico tra gli *hub* portuali più importanti d'Europa, garantendo un nuovo ruolo di primo piano al porto di Genova. Il **Terzo Valico rappresenta una delle opere più importanti che si stanno realizzando in Italia**, in quanto consentirà di trasportare i flussi provenienti dal bacino del Mediterraneo verso il Nord Italia e il resto dell'Europa continentale.

Inoltre, l'opera consentirà una rapida connessione fra Genova e le principali linee ferroviarie del Nord-Italia e fra Genova e altre due città metropolitane dell'area del Nord-Ovest (Milano e Torino).

Per questo motivo, come già evidenziato lo scorso anno, il Terzo Valico può essere considerata un'"**opera-simbolo**" per la Liguria e per l'intero sistema-Paese, dato che pone al centro degli investimenti infrastrutturali la volontà di sostenere il sistema produttivo, portuale ed industriale del Nord Italia.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Liguria, 2018

8. Nell'ultimo biennio emerge un forte investimento della Regione sulla riqualificazione urbana e ambientale, con la destinazione di 12 milioni di Euro per la **riqualificazione delle strutture ricettive esistenti** e la creazione di un nuovo sistema informatizzato di registrazione degli appartamenti a uso turistico.

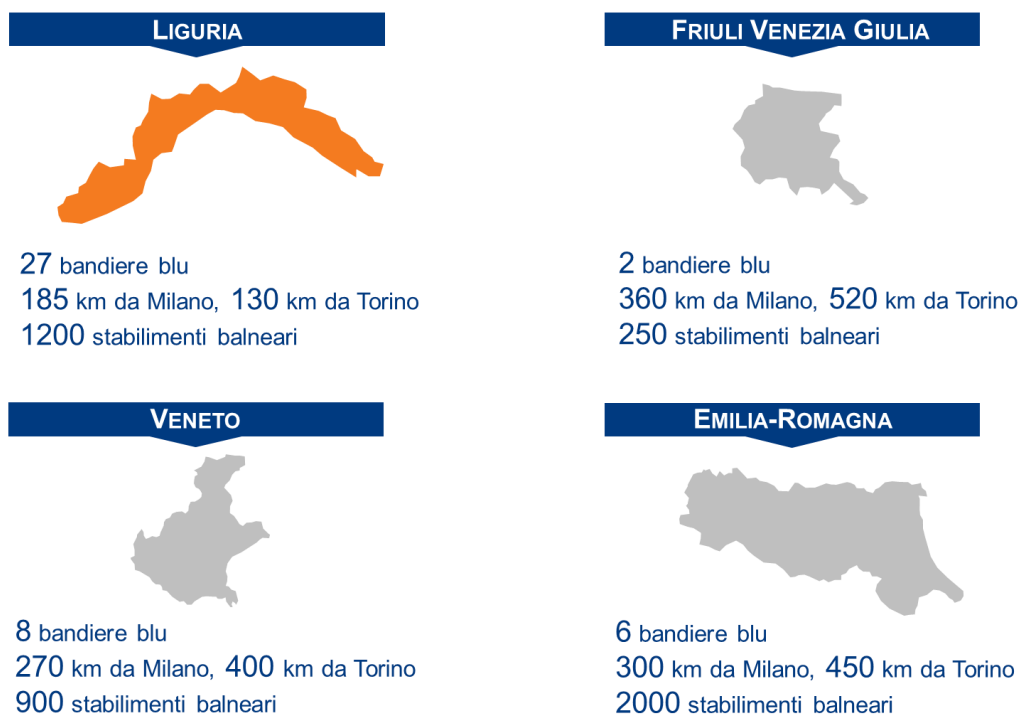


Figura 34. Il turismo balneare in Liguria. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati fonti varie 2017

3.

Oltre il mare, un'offerta turistica varia e ineguagliabile

9. La Liguria è la **prima Regione italiana per densità di risorse del patrimonio culturale**⁶⁹. In media, in ogni km² del territorio ligure si possono ammirare tre imperdibili testimonianze archeologiche, architettoniche e/o museali (Veneto, Lazio e Toscana ne contano 1 ogni km²).

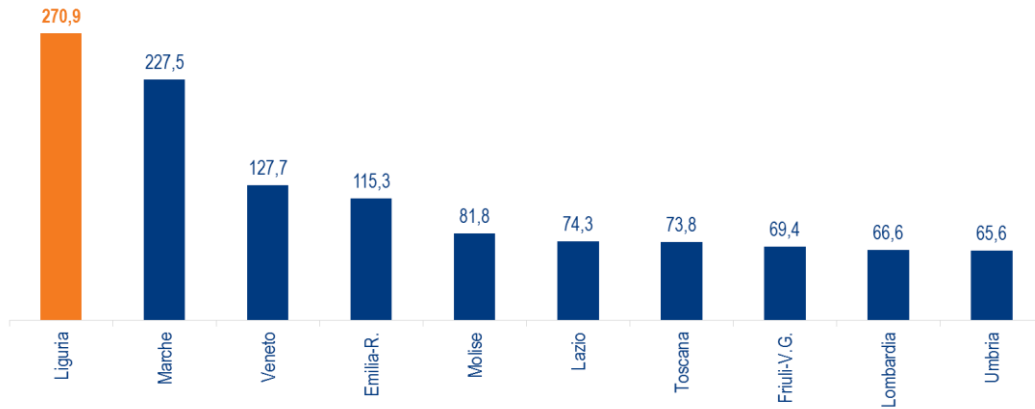


Figura 35. Densità del patrimonio culturale nelle prime 10 Regioni italiane, valori per 100 km², 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018

Bisogna poi considerare l'alto valore e la varietà di questo patrimonio. I musei liguri, ad esempio, annoverano diverse eccellenze tra cui l'acquario di Genova, primo in Europa per specie animali e i Palazzi Rolli a Genova, patrimonio UNESCO.

La qualità del sistema museale ligure è tale da essere sempre più riconosciuta a livello nazionale e internazionale: **negli ultimi 5 anni il numero di visitatori è più che raddoppiato** (con un incremento del 140%, secondo in Italia solo alla Calabria).

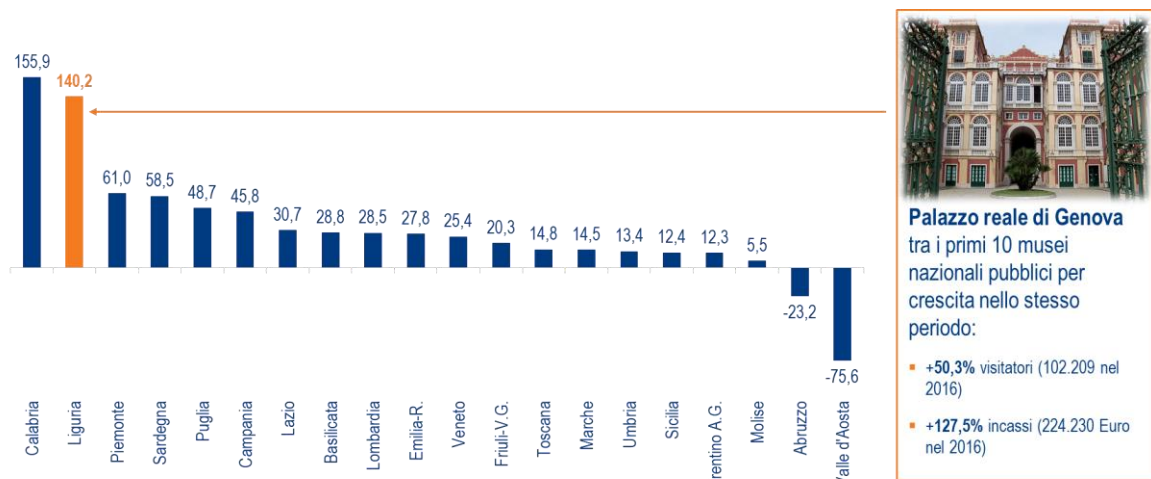


Figura 36. Incremento di visitatori nei musei negli ultimi 5 anni per Regione, valori percentuali, 2017 vs 2013. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017 su dati MIBACT 2018

⁶⁹ Beni archeologici, architettonici e museali.

10. Parallelamente la Liguria sta investendo molto per **affermarsi nell'ambito del turismo outdoor**, offrendo soluzioni diversificate e qualificate.

In particolare, l'Appennino ligure si configura come una meta ideale per chi vuole unire turismo, qualità gastronomica e sport all'aria aperta. Possiamo 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%⁷⁰, con anche la recente creazione della prima rete ciclabile ligure fuoristrada completamente dedicata a *mountain bike* e *freeride*.

Anche sul fronte dei progetti, come testimoniato dalle iniziative «l'Altra Stagione in Liguria» e «La Milano-Sanremo del gusto» si sta lavorando per la promozione di un'offerta turistica non balneare e quindi "fuori stagione" capace di valorizzare tutte le diverse eccellenze regionali



Figura 37. I primati della Liguria sul turismo non balneare. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

4. Una terra di eventi e di intrattenimento

11. La Liguria ogni anno ospita a Sanremo il "**Festival della Canzone Italiana**", il più importante festival italiano di musica, giunto alla sua 68° edizione. Il Festival ogni anno è seguito da più di 10 milioni di spettatori in tutta Italia e rappresenta uno dei pilastri della odierna scena culturale italiana nonché un elemento di attrattività per la Liguria, richiamando in quei giorni a Sanremo ospiti internazionali da tutto il mondo

A Nervi durante la primavera si tiene "**Euroflora**", una delle più prestigiose *floralies* europee, con 6.500 espositori floreali e 300mila visitatori. Nel 2018 "Euroflora" è tenuta a Genova dal 21 aprile al 6 maggio.

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.

⁷⁰ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Centro Ricerche Continental, 2018.

12. Molti sono poi gli eventi per esperti e curiosi su tematiche di scienza ed Economia del Mare. Ad esempio, il “Festival della Scienza”, che prevede 280 eventi nelle piazze, nei palazzi storici e nei musei della città per divulgare la conoscenza del sapere scientifico.

Nel 2018 si terrà, inoltre, a Genova la prima edizione del “**Festival del Mare**”: esso prevede una serie di incontri, tavole rotonde, laboratori didattici e mostre organizzate dall’Università di Genova in una 3 giorni (10-12 maggio) tra il Porto Antico e la Darsena, per avvicinare il pubblico in maniera divertente ed efficace al mondo del mare.

Grande varietà è poi offerta a livello comunale con eventi quali i festival Medievali di Albenga (“Palio dei rioni”) e Finale Ligure (“Viagem Medieval”), la “Festa dei colori” ad Alassio, il Festival della Scienza (a Genova), solo per citarne alcuni.

Questi eventi contribuiscono a un indice di soddisfazione del proprio tempo libero⁷¹ in Liguria **superiore alla media italiana** (69,9 vs 66,6).

5.

Mangiare sano e vivere a lungo in Liguria

13. La Liguria vanta **300 primati enogastronomici** riconosciuti da Coldiretti⁷² (più di Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna). Tra tutte le eccellenze merita una menzione il pesto al mortaio che potrebbe diventare il secondo alimento in Italia, dopo la pizza e il nono al mondo⁷³, riconosciuto come “patrimonio immateriale dell’Umanità – UNESCO”.

La Regione è **prima in Italia per rapporto sagre/abitanti**, ed è **seconda per concentrazione di bar e ristoranti** (circa 4 ogni 1.000 abitanti)⁷⁴.

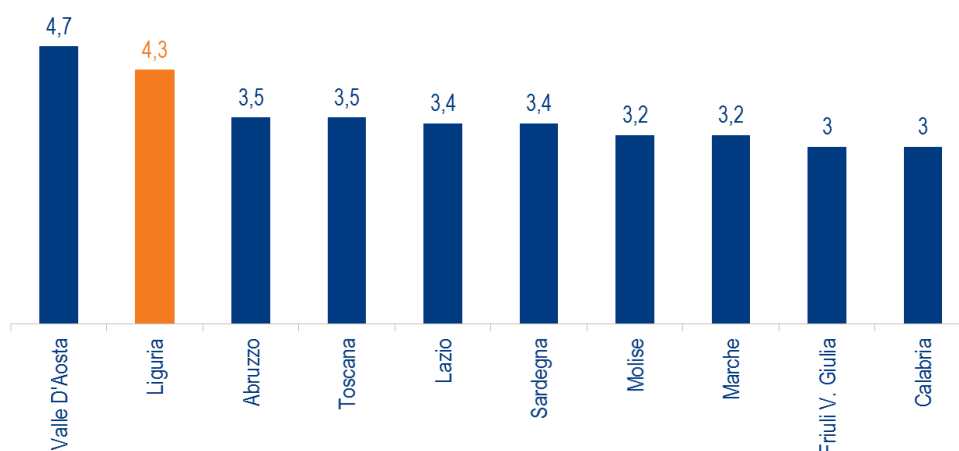


Figura 38. Densità di ristoranti nelle prime 10 Regioni italiane, valori ogni 1.000 abitanti, 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati FIPE 2018

⁷¹ Percentuale di persone di 14 anni e più che si dichiarano molto o abbastanza soddisfatte del proprio tempo libero sul totale persone di 14 anni e più, fonte ISTAT, 2017.

⁷² Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Coldiretti, 2017.

⁷³ Cucina messicana, Dieta mediterranea, Keskek turco, Cucina francese, Washoku giapponese, Kimchi della Corea del Sud, Birra belga, fonte UNESCO, 2018.

⁷⁴ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati FIPE, 2017.

14. Questa ricchezza alimentare e attenzione alla qualità del cibo, riconosciute dalla società italiana di nutrizione umana (SINU) come **miglior esempio di dieta mediterranea**⁷⁵, è uno dei fattori che rende i cittadini liguri tra i più sani e longevi del Paese.

La Liguria è infatti la **seconda Regione d'Italia** per **speranza di vita in buona salute alla nascita** e la **prima per speranza di vita senza limitazioni a 65 anni**⁷⁶.



Figura 39. I primati della Liguria su cibo e longevità. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Coldiretti, ISTAT, FIPE 2018

6.

Sostenibilità e sicurezza al centro

15. La Liguria è la **prima Regione italiana per numero di enti certificati ISO 14001** (121)⁷⁷. Gli enti certificati ISO 14001 si impegnano ad adottare una politica ambientale idonea alla natura e alle dimensioni delle loro attività, con apposite procedure di formazione delle persone che lavorano per l'organizzazione e per conto di essa, congrue al perseguimento di tale politica ambientale.

La Regione ospita un polo di riferimento in tema di studio e implementazione di soluzioni ecosostenibili, gestito dal **TICASS**, che conta al suo interno 41 imprese (per un fatturato totale da 1,5 miliardi di Euro) e collabora con altri 4 enti di ricerca a livello nazionale (Università degli Studi di Genova, le Fondazioni CIMA e AMGA e il CNR di Genova).

⁷⁵ Convegno 6 Ottobre 2017 “Substrati proteico-energetici nell'alimentazione mediterranea – verso una miscela ottimale”.

⁷⁶ Numero medio di anni che una persona di 65 anni può aspettarsi di vivere senza subire limitazioni nelle attività per problemi di salute, fonte ISTAT, 2017.

⁷⁷ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Regione Liguria, 2017.

II TICASS

Il TICASS, acronimo di Tecnologie Innovative per il Controllo Ambientale e lo Sviluppo Sostenibile, è una Società Consortile senza fini di lucro, costituita a marzo del 2010 dall'Università di Genova, da diversi Enti di Ricerca, piccole, medie e grandi imprese.

Promuove, diffonde, trasferisce e valorizza attività di ricerca e trasferimento tecnologico in ambito Energia ed Ambiente con particolare attenzione allo Sviluppo Sostenibile ed alla Qualità della Vita, con l'obiettivo principale di ampliare le conoscenze ed introdurre tecnologie innovative.

Il Consorzio sostiene inoltre la formazione attraverso l'assegnazione di borse di studio, assegni di ricerca e contratti di collaborazione, e la realizzazione, mediante apposite convenzioni con le Università, di corsi di Dottorato di Ricerca, *master* di primo e secondo livello, e corsi di perfezionamento.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati TICASS, 2018

16. Nonostante le dimensioni⁷⁸, Genova – e considerando le cinque città più grandi del Nord Italia⁷⁹ - è quella in cui **si registrano meno furti** (con il 40% in meno di scippi e il 20% in meno di furti in abitazione rispetto a Milano e Torino)⁸⁰.

Tra tutte le Città Metropolitane italiane Genova ha il *record* positivo di **minor utilizzo dell'automobile**: solo il 33% dei suoi abitanti la utilizza (rispetto a una media nazionale del 47%) e per ogni 1.000 abitanti gli autoveicoli registrati sono solo 433, (terzultimo capoluogo di provincia sul totale dei 110 italiani).

Si tratta di uno dei motivi per i quali il capoluogo ligure presenta **il minor numero di giornate di eccessivo inquinamento**⁸¹ (11 giorni contro i 75 di Torino, i 73 di Milano e Venezia e i 33 di Bologna).

7.

Una posizione strategica nell'area Nord-Ovest

17. La Liguria si trova in posizione strategica ed è la **porta di accesso naturale al mercato europeo** per le merci che attraverso il Mediterraneo sono dirette all'Europa Centrale.

Come già evidenziato nella Parte II, gli stessi porti liguri – data la locazione strategica della Liguria – sono la porta d'accesso a molte grandi città del Nord Italia e dell'Europa centrale (Zurigo-Genova distano 400 km vs i quasi 800 km di Zurigo-Rotterdam), l'area economicamente (sia per produzione sia per consumi) e logisticamente più attiva d'Europa, insieme con la regione delle Fiandre e Ruhr nel Nord Europa. In questa logica possono rappresentare un potente volano di sviluppo.

⁷⁸ La Città Metropolitana di Genova è la sesta in Italia per numero di abitanti (la terza del Nord Italia). Milano conta 1,3 mln di abitanti, Torino 885 mila, Genova 582 mila, fonte ISTAT, 2017.

⁷⁹ Milano, Torino, Bologna, Venezia e Genova stessa.

⁸⁰ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Ministero degli Interni, 2018.

⁸¹ N° giorni nel 2016 con emissione media di PM10 superiore al valore limite di 50 µg/m³, fonte ARPA, 2018.

Nella Regione sono in esecuzione **alcuni dei più importanti interventi di realizzazione di nuove infrastrutture presenti in Italia**: il Terzo Valico dei Giovi e la Gronda Autostradale di Genova.

18. Genova data la sua posizione è poi un elemento chiave dell'economia italiana in quanto **terzo vertice insieme a Milano e Torino del triangolo industriale**, inteso come area geografica altamente produttiva ed attrattiva, oltre che centro di “massa critica” per le attività di ricerca e innovazione avanzata del Paese.



Figura 40. Il triangolo industriale oggi. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018 su fonti varie.

8.

Una terra a vocazione di innovazione e ricerca

19. La Liguria è tra le Regioni che in Italia ha investito e investe maggiormente in Innovazione e Alta Tecnologia.

La Liguria infatti **dedica alla Ricerca & Sviluppo una quota del PIL superiore alla media nazionale** (1,44% vs. 1,35%)⁸².

Recentemente le Istituzioni hanno impiegato 40 milioni di Euro per creare una delle più moderne *server farm*⁸³ dotata di infrastrutture digitali all'avanguardia.

La Liguria è la prima Regione per numero di brevetti nel campo ICT (11,8 brevetti per milione di abitante, contro una media nazionale di 3,8)⁸⁴.

Nella Regione è nato anche il **primo “impianto-faro” della strategia nazionale Industria 4.0**⁸⁵ che farà da guida, a livello italiano, per lo sviluppo digitale del settore manifatturiero (si veda *box* di approfondimento sotto).

⁸² Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018.

⁸³ Serie di *server* collocati in un unico ambiente in modo da poterne centralizzare la gestione, la manutenzione e la sicurezza.

⁸⁴ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018.

⁸⁵ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018.

Impianto-faro e strategia 4.0 in Ansaldo Energia

Ansaldo Energia è stato scelto dal Cluster Fabbrica Intelligente come primo progetto nazionale di "Lighthouse plant", allo scopo di promuovere lo sviluppo e l'applicazione delle principali tecnologie digitali del Piano Industria 4.0.

Grazie ad un accordo siglato tra Ministero dello Sviluppo Economico e Regione Liguria, Ansaldo investirà 14 milioni di Euro in un piano triennale e potrà godere di un contributo a fondo perduto pari al 25% dell'investimento (coperto per il 20% dal MiSE e per il 5% dalla Regione Liguria). Nei due stabilimenti a Campi e a Cornigliano saranno investiti parte dei fondi per il *refitting* di macchinari così che, attraverso l'*Internet of Things* (IoT), possano prevedere il momento della manutenzione, ma anche sulla formazione e *cybersecurity*. Nella stessa direzione, tra le altre cose, va la creazione di un **centro di competenza regionale per la protezione delle infrastrutture critiche**, che consentirà una ulteriore specializzazione della Regione Liguria, su tutti i temi legati alla protezione dei dati, una delle più grandi sfide indotte dalla Rivoluzione 4.0.

Con questo primo risultato, si concretizza l'intensa attività di sensibilizzazione sulle tecnologie digitali, abilitanti l'Industria 4.0, da parte del Cluster Fabbrica Intelligente e di Ansaldo Energia verso il manifatturiero avanzato nazionale e la stretta interazione con il Ministero dello Sviluppo Economico.

Il progetto "Lighthouse Plant" di Ansaldo Energia sarà realizzato con il coinvolgimento di alcuni dei principali centri di competenza della trasformazione digitale (Università di Genova, Politecnico di Milano, CNR) e di importanti partner tecnologici fra cui figurano ABB, Siemens, SAP, Microsoft.

Per realizzare il progetto, Ansaldo Energia si avvarrà anche del *know how* e della capacità di innovazione di alcune *startup* e PMI innovative italiane, selezionate attraverso la *Call for Innovation* del Gruppo genovese a cui hanno partecipato 160 realtà industriali.

Il progetto "Lighthouse Plant" si inserisce in una strategia più ampia di promozione della *Digital Transformation* delle aziende – soprattutto Piccole e Medie – promossa da Ansaldo Energia: ad esempio recentemente è stato avviato il progetto "**Byte To Energy**", che ha come obiettivo quello di applicare le tecnologie di Industria 4.0 alla fase di prototipizzazione e sviluppo dei prodotti.

Si tratta, anche in questo caso, di una iniziativa volta a favorire i processi di trasformazione delle aziende manifatturiere liguri e di un modello di formazione e assistenza che, in quanto di successo, potrebbe essere esportato in altre Regioni d'Italia.

La Rivoluzione 4.0, infatti, richiede flessibilità e lo sviluppo di un "modello collaborativo" tra le imprese: la Liguria sta comprendendo più velocemente di altri territori le azioni necessarie a costruire un "ecosistema 4.0", tra le quali risulta indispensabile anche la capacità di elaborazione di pensiero strategico.

È necessario oggi attivare un processo a *partnership* pubblico-privata di "**canalizzazione delle risorse**" sui progetti e gli ambiti più promettenti, per uscire dalla logica del finanziamento a pioggia e garantire la creazione di strumenti utile ad offrire una risposta concreta alle aziende, per promuovere l'attivazione di investimenti privati aggiuntivi.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ansaldo Energia, 2018

20. L'Alta Tecnologia che contraddistingue la Regione, inoltre, fa sì che il tessuto imprenditoriale ligure sia caratterizzato da una importante vivacità. **Più della metà delle imprese liguri hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di marketing** nell'ultimo triennio (seconda solo al Veneto)⁸⁶.

⁸⁶ Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di *marketing* nel triennio di riferimento sul totale delle imprese con almeno 10 addetti.

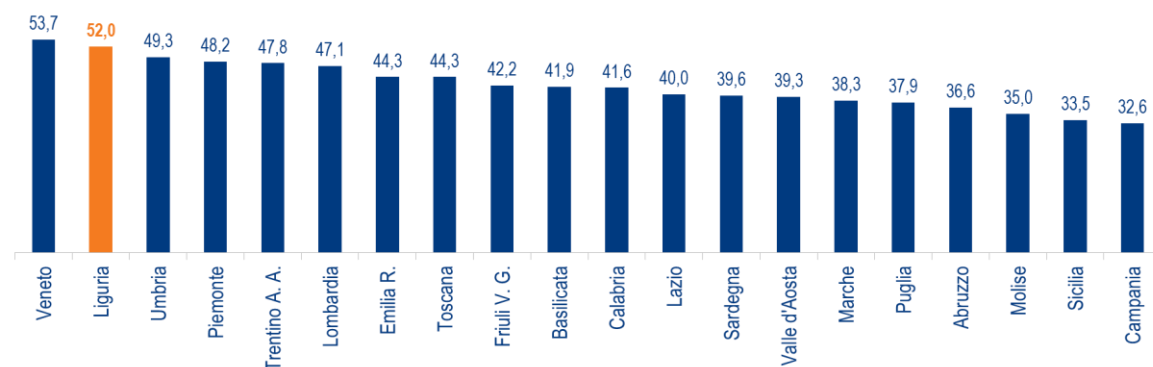


Figura 41. Tasso di innovazione del sistema produttivo, Regioni italiane (% sul totale delle imprese). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018

9. Capitale Umano qualificato per le imprese

21. In Liguria sono 23 mila gli addetti del settore *high-tech* (il 3,8% del totale degli occupati rispetto a una media nazionale del 2,8%).

Quasi **1 occupato ogni 5 possiede una formazione universitaria in professioni scientifico-tecnologiche** (17,5% degli occupati; solo il Lazio fa meglio)⁸⁷.

La Regione infine può contare su un **alto numero di laureati** (287 mila, circa il 36% della popolazione attiva, contro una media nazionale del 32%) e di ricercatori (9725), complici anche gli investimenti per 800 mila Euro in iniziative di orientamento degli studenti come «#progettiamocilfuturo» e «#orientiamocialfuturo»

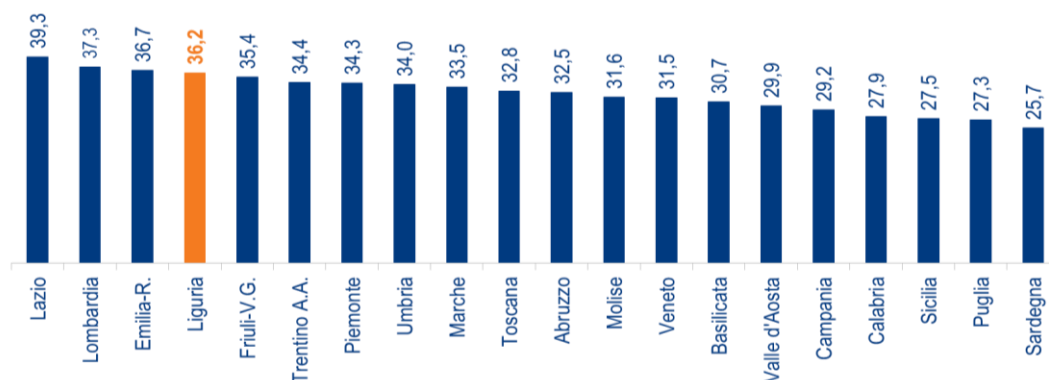


Figura 42. Quota di laureati, Regioni italiane, percentuale su totale popolazione attiva, 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2018

22. La sola Genova, inoltre, ospita **9 laboratori del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)**⁸⁸ e può contare su una rete di aziende *high-tech* con più di 15.000

⁸⁷ Fonte: elaborazione di The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018.

⁸⁸ I nove laboratori del CNR sono: Istituto di scienze marine; Istituto per lo studio delle macromolecole; Istituto per gli studi sui sistemi intelligenti per l'automazione; Istituto di matematica applicata e tecnologie

addetti e su una rilevante presenza nei settori dell'automazione, dell'elettronica, della robotica e dell'industria biomedicale.

L'**Istituto Italiano di Tecnologia** (IIT), che ha sede nel capoluogo ligure, è una eccellenza nazionale che genera il 10,0% del totale dei brevetti pubblici del Paese e conta 1.600 ricercatori provenienti da 148 Paesi.

In virtù di questo *know how* consolidato si possono annoverare 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.

Alcuni numeri di riferimento dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT)

L'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT) è un centro pubblico di ricerca scientifica che ha sede a Genova Bolzaneto. La struttura, offrendo programmi di ricerca scientifica di alto livello in vari dipartimenti, ha la missione di promuovere l'eccellenza nella ricerca e di favorire lo sviluppo del sistema economico nazionale.

I risultati conseguiti rendono l'IIT un *asset* competitivo: 1.600 ricercatori da 48 Paesi (il 45% è extra-Italia); 500 brevetti dal valore tra 10 e 18 milioni di Euro (10% del totale dei brevetti pubblici italiani) e oltre 350 domande di brevetto attive; 17 *startup* che hanno fatto *fund raising* per 60 milioni di Euro; 6.990 pubblicazioni scientifiche.

L'Istituto possiede inoltre delle sinergie estere di grande importanza, rappresentate dalle due *outstation* del MIT e di Harvard negli USA, che collaborano allo sviluppo di programmi di ricerca condivisi e che rendono l'Istituto uno dei migliori di Italia. Recentemente l'IIT ha firmato con la Regione Liguria una *partnership* per la creazione dello **Human Technology Hub** al "Great Campus" (Parco Scientifico Tecnologico degli Erzelli) che prevede la realizzazione di programmi di ricerca e sviluppo tra l'IIT, ospedali, IRSS, Istituti e Centri Clinici Riabilitativi liguri.

Sempre in collaborazione con il Polo Scientifico e Tecnologico degli Erzelli (la cui *server farm* fornirà la potenza di calcolo necessaria) è stato poi creato il **Center for Human Technologies** che si occuperà dello sviluppo di tecnologie dedicate ad **aumentare l'aspettativa di vita e migliorarne la qualità**.

In particolare i **300 addetti** che verranno reclutati mediante l'apertura di bandi internazionali, lavoreranno per sviluppare **nuove tecniche diagnostiche a basso costo** per lo *screening* su larga scala di popolazione, alimenti e ambiente, una robotica chirurgica di nuova concezione meno invasiva e una robotica riabilitativa dedicata alla terza e quarta età, sempre più rappresentate tra i paesi avanzati.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IIT e Regione Liguria, 2018

10.

La "Capitale italiana" dell'Economia del Mare

23. La Liguria è **la prima Regione in Italia per incidenza delle imprese dell'Economia del Mare** sul totale imprenditoriale regionale (9,1%), tanto da essere un punto di riferimento per concentrazione di *know how* su questo tema (si veda anche quanto più sopra detto in relazione al progetto catalizzatore).

informatiche; Istituto per l'energetica e le interfasi; Istituto di elettronica e di ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni; l'ITD – Istituto per le tecnologie didattiche; Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile; Istituto dei materiali per l'elettronica ed il magnetismo.

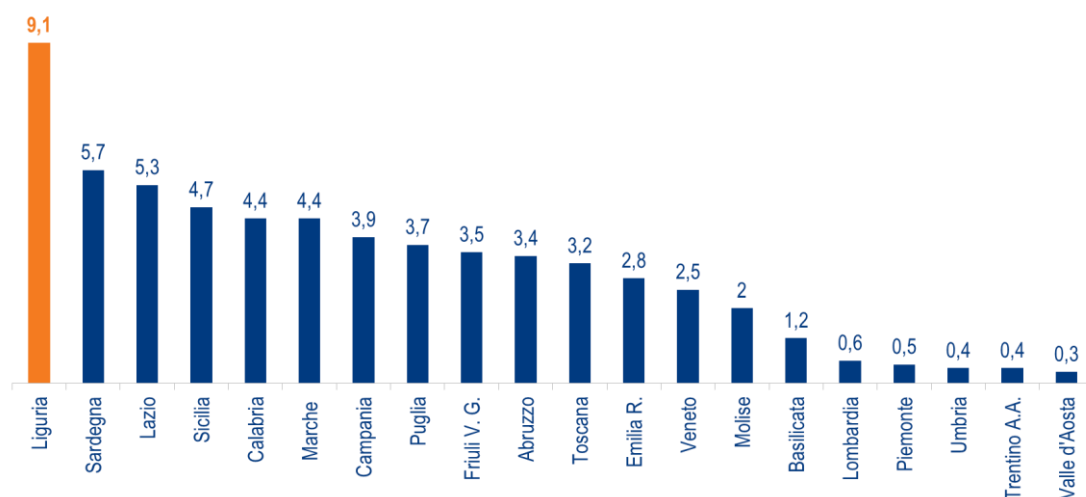


Figura 43. Incidenza delle imprese dell'Economia del Mare sul totale dell'economia della Regione. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unioncamere, 2018

Solo a Genova sono localizzate 7.233 imprese, per un totale di 48 mila occupati, che generano un valore aggiunto di circa 3,4 miliardi di Euro, con un moltiplicatore economico di 2,8 (vs moltiplicatore nazionale di 1,8)⁸⁹. A La Spezia, il valore aggiunto prodotto dalle imprese dell'Economia del Mare è di 700 milioni di Euro, che salgono a 1,1 miliardi di Euro se si considera anche la quota di Imperia (400 milioni di Euro).

Il sistema ligure, nel suo complesso, genera un valore aggiunto di **4,5 miliardi di Euro**, superiore a quello di Londra (4 miliardi di Euro) che conta 43 mila occupati nella *Blue Economy*⁹⁰. In particolare, il **sistema portuale ligure**, con 4 milioni di TEU e 72 milioni di tonnellate merci, è il **più importante del Paese**⁹¹;

24. Inoltre, la Liguria è:

- terza per **numero di imprese del cluster marittimo** (11,6% del totale nazionale): su 200 mila aziende italiane operanti nella *Blue Economy*, 23 mila sono liguri;
- tutte le attività legate più o meno direttamente al trasporto su mare di merci o persone costituiscono **circa il 12% della produzione e dell'occupazione** ligure;
- data la locazione strategica, i porti liguri sono poi la porta d'accesso a molte grandi città del Nord Italia e dell'Europa centrale (Zurigo-Genova distano 400 km vs i quasi 800 km di Zurigo-Rotterdam), l'area economicamente (sia per produzione sia per consumi) e logisticamente più attiva d'Europa, insieme con la regione delle Fiandre e Ruhr nel Nord Europa e possono rappresentare un potente volano di sviluppo.

⁸⁹ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018.

⁹⁰ Port of London Authority, 2018.

⁹¹ Con 500 tonnellate merci e 11,3 milioni di TEU movimentati nel 2017 può essere paragonato a quello della Spagna (14,71 milioni) e dell'Olanda (12,51 milioni).

Anche in tema di passeggeri movimentati la Liguria è la prima Regione in Italia (**22,5%** del totale nel 2017) ed è terza per toccate nave (16,3% del totale, dietro a Sicilia e Lazio), con ben 3 città (Genova, Savona, La Spezia) tra i primi 10 porti croceristici italiani

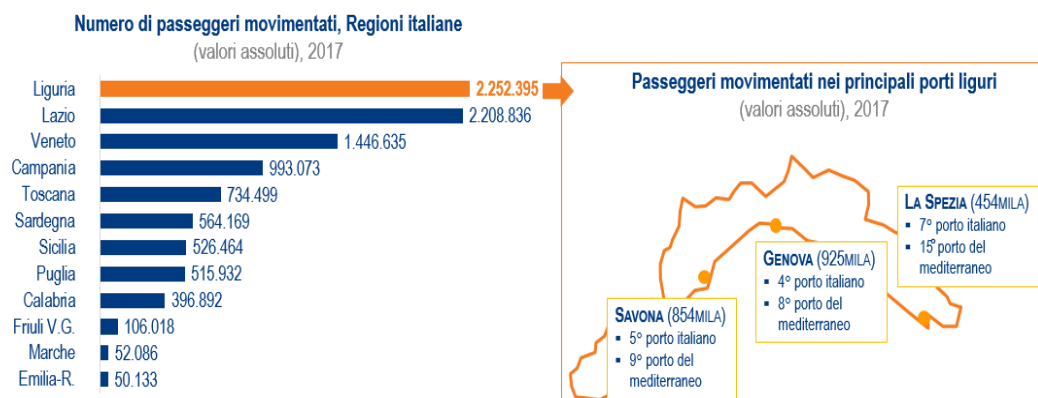


Figura 44. Numero di passeggeri movimentati nei principali porti italiani e confronto tra i porti liguri. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018

25. Particolarmente rilevante è il dato nel settore della cantieristica navale, che vede la Liguria prima Regione d'Italia con 35 mila immatricolazioni nella nautica da diporto nel 2017⁹². Le sole provincie di La Spezia e Genova coprono il 9% della quota complessiva di *export* nazionale del settore (l'Italia è il primo esportatore mondiale della cantieristica nautica con il 16,6% dell'*export* globale).

Come già anticipato, il **sistema portuale ligure è il più importante del Paese**, movimentando il 39% dei *container* che transitano in Italia. Quota che sale al 53,2% escludendo quelli in *transshipment*⁹³. **Genova è la seconda** città italiana per tonnellate merci movimentate (54 mln), il primo porto italiano per traffico di *container* (2,6 mln di TEU nel 2017 pari al 25% del totale italiano), il dodicesimo in Europa.

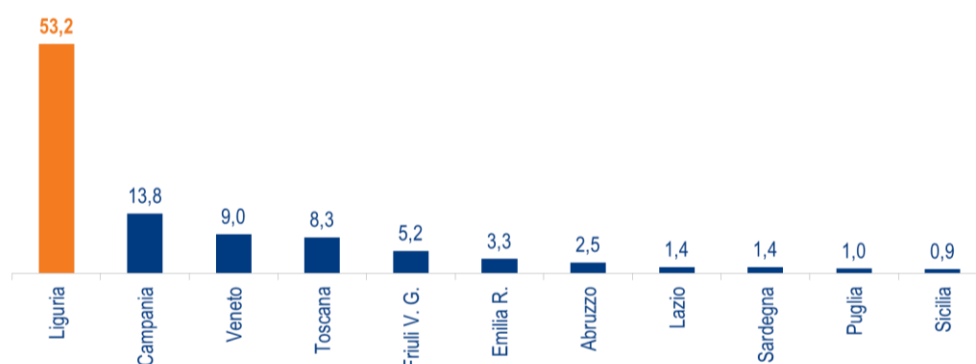


Figura 45. Container movimentati per Regione escludendo quelli in *transshipment*, percentuale su totale nazionale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018

⁹² Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2017.

⁹³ Movimentazione via mare di merci, o di contenitori, in un luogo intermedio, per poi essere trasferite verso un'altra destinazione.

26. Considerando la “*Maritime Insurance*” la Liguria e in particolare Genova hanno una **leadership storica** (Genova è la città che nel Medioevo inventò l’assicurazione marittima moderna) ancora oggi riconosciuta. Le direzioni operative di tutte le 6 compagnie di assicurazioni marittime italiane di merci (Generali, SIAT, Swiss Re, AXA, Neon, Mediterranea Underwriting) sono presenti nel capoluogo ligure. 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.

I professionisti specializzati in assicurazioni marittime genovesi sul totale di quelli presenti in Italia, rappresentano il 71% per quanto riguarda i periti, il 46% degli avvocati e il 66% dei liquidatori di avaria. Inoltre, 7 dei 12 membri degli organi rappresentati della International Union of Marine Insurance (IUMI) sono genovesi.

Questi primati affermano l’Economia del Mare come una delle eccellenze della Liguria a livello nazionale. Per rafforzare ulteriormente questo settore anche in campo internazionale, la Regione ha attivato numerose iniziative, ad esempio il “Piano di crescita dell’economia blu”, 5 milioni di Euro finalizzati a creare occupazione nella *Blue Economy* e l’“Accordo di Programma” con la Regione Campania per il supporto a startup dell’Economia del Mare

27. In aggiunta a quanto sopra, in tutta Italia solo all’Università di Genova vengono proposte le lauree magistrali in “Economia e *management* marittimo portuale” e in “Ingegneria navale”, orientate alle “professioni del mare” e il *master* in “Assicurazioni marittime e dei trasporti”.

Sempre a Genova si tengono **eventi di caratura internazionale** relativi all’Economia del Mare:

- il Salone Nautico Internazionale, tra le principali fiere mondiali dedicate alla nautica da diporto, capace di garantire un notevole contributo economico per il territorio: ogni Euro investito all’interno dell’evento genera un indotto sul territorio pari a 10 Euro;
- la *Shipping Week*, che porta a Genova ogni 2 anni l’intera community dello *shipping* internazionale;
- il Med Seawork, la prima manifestazione interamente dedicata ai mestieri del mare del Mediterraneo, progettata dalla Camera di commercio, che vedrà la sua prima edizione tra aprile e maggio 2019.

I numeri del Salone Nautico Internazionale

884 brand in esposizione, 1000 barche e 147 mila visitatori nel 2017 (+16% vs 2016) affermano il Salone nautico come il più importante Salone del Mediterraneo, e una delle più importanti fiere dedicate alla nautica a livello internazionale. Giunto alla 58° edizione, offre un mix adatto sia a visitatori/consumatori come il programma “**Sea Experience**” durante i quali provare in mare aperto le ultime novità o lasciarsi coinvolgere da sfide ed eventi, che B2C con il progetto *TECH TRADE*, riservato preferenzialmente a incontri tra gli operatori della filiera nautica.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Salone Nautico, 2018

Capitolo 6

Considerazioni di sintesi: i messaggi chiave dell'Advisory Board "Liguria 2022"

La prima edizione dell'iniziativa "Liguria 2022" ha avuto al centro la definizione della nuova visione di sviluppo del territorio "Liguria: dal mare alla vita".

Nell'ultimo anno – in coerenza con tale visione – le azioni intraprese dalla *business community* e dalle Istituzioni nella logica del rafforzamento delle competenze strategiche del territorio sono molteplici e si sono tradotte non solo nel miglioramento dei principali *Key Performance Indicator* che compongono il *Tableau de Bord* strategico (contenuto nella Parte II del Rapporto), ma anche in sostanziali "cambi di approccio".

In particolare, a conclusione di questo Rapporto 2018 e nella volontà di rendere tangibile una proposta di lavoro e di metodo per la comunità ligure, abbiamo formalizzato **6 messaggi chiave** dell'Advisory Board 2018 in relazione ai principi ispiratori e all'impegno che la strategia "Liguria 2022" vuole assolvere.



Figura 46. I sei messaggi chiave dell'Advisory Board "Liguria 2022". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2018

1. **Una Visione e un impegno di medio-lungo periodo:** la visione "Liguria dal mare alla vita" definisce il "nucleo trainante" in cui il territorio punta ad eccellere e intorno al quale si stanno organizzando le scelte strategiche, le priorità d'azione e i relativi investimenti.

Questo non significa tuttavia trascurare lo sviluppo di settori e nicchie di specializzazione diversi. Proprio perché nucleo trainante, la visione ha dei punti di contatto con la gran parte dei comparti dell'economia che possono riattivare direttamente o indirettamente tutto il sistema economico. In questo senso, la visione "fertilizza" il territorio e il tessuto economico, avviando un circolo virtuoso trasversale.

2. **Al di là dell'amministrazione ordinaria:** la strategia "Liguria 2022" sottende una programmazione di indirizzo di medio-lungo periodo per rilanciare in maniera strutturale e secondo un approccio di sistema lo sviluppo del territorio, a beneficio dei residenti, delle imprese e di chi ha un interesse potenziale verso la Liguria. In

particolare le Istituzioni sono impegnate in un disegno strategico più ampio, volto a valorizzare il ruolo che la Liguria ha e soprattutto potrà avere a partire dal 2022, quando saranno completate una serie di opere infrastrutturali strategiche, come il Terzo Valico.

3. **La Qualità della Vita come fattore distintivo dell'offerta della Liguria:** l'attrattività del territorio rispetto a nuovi insediamenti produttivi e di vita (residenti, turisti, studenti, ecc.) vede nella "vivibilità" attraverso il potenziamento della qualità dei servizi, delle infrastrutture e dell'ecosistema urbano e territoriale, una sua chiave di volta strategica.

Non dimentichiamo, infatti, che il turismo in Liguria vale l'8% del PIL regionale, rappresenta uno dei cardini della strategia di promozione e comunicazione della Liguria in Italia e nel mondo. I risultati non sono mancati: nell'ultimo anno 15,5 milioni di presenze (+3% vs 2016) e 5 milioni di arrivi (+5% vs 2016). La proposta dell'*Advisory Board* "Liguria 2022" di creare nella Regione un'Alta Scuola internazionale degli studi del Turismo risponde, in questa logica, all'esigenza di "capitalizzare" le competenze e l'esperienza fatta nella promozione del territorio, rendendo il turismo una delle forze trainanti del sistema socio-economico regionale.

4. **Gli investimenti al centro:** l'obiettivo a breve-medio termine è creare le condizioni di "investibilità" in Liguria, con le risorse pubbliche che svolgano un ruolo di leva alla crescita e all'intrapresa, anche in chiave di *co-financing* e all'interno di modelli di collaborazione con il settore privato.

Nel medio-lungo periodo uno degli obiettivi della Liguria sarà quello di internazionalizzare il proprio modello di sviluppo, per allargare i confini, intercettare il nuovo, creare connessioni e attrarre investimenti produttivi. Questo sarà tanto più possibile quanto più le Istituzioni regionali saranno in grado di promuovere azioni di "semplificazione" del sistema burocratico, comunicando con maggiore incisività le azioni e i programmi promossi.

Per attrarre maggiori investimenti nel territorio, in particolare, sarà fondamentale:

- accelerare le tempistiche con cui vengono rilasciati i permessi per i nuovi insediamenti produttivi sul territorio e/o sbloccate le risorse per iniziative regionali;
- defiscalizzare gli investimenti delle aziende collegate ai temi della visione, ma anche di quelle del comparto tecnologico e delle *startup*.
- sostenere la crescita delle imprese di medie e piccole dimensioni, tipicamente svantaggiate nel dialogo con le Istituzioni.

5. **Sinergie e *partnership* tra pubblico e privato:** le azioni proposte dalla strategia "Liguria 2022" guardano al sistema-Liguria come a una complessiva *partnership*, con modelli di scelta, gestione e responsabilità condivisa fra mondo pubblico e mondo privato, fra politica e società civile, per il raggiungimento di obiettivi comunemente definiti.

Lo scopo ultimo è creare legami forti a livello regionale, nazionale e internazionale, rafforzando le connessioni e consolidando la catena del valore a tutti i livelli: tra ricerca e industria; tra ricerca locale e poli della ricerca mondiale; tra imprese di piccole dimensioni e grandi dimensioni; tra imprese di piccole dimensioni e finanza.

6. **Creare “massa critica” di risorse ed energie:** l’approccio della strategia “Liguria 2022” punta alla focalizzazione su ambiti selezionati e priorità condivise, creando – anche attraverso progetti “catalizzatori” – elementi di vantaggio competitivo in grado di accelerare le dinamiche di crescita territoriali.

Una delle parole che più caratterizza l’approccio allo sviluppo territoriale adottato dalla Liguria nell’ultimo biennio è quello di “scelta”. L’obiettivo, infatti, è quello di **focalizzare le risorse e concentrare le energie in pochi ambiti**, selezionati sulla base della capacità espressa dal territorio e delle prospettive di sviluppo nei prossimi anni. Economia del Mare e Turismo sono due di questi ambiti e, insieme al supporto al rafforzamento dell’Ecosistema dell’innovazione e della Ricerca, rappresentano le sfide più importanti per il territorio. L’auspicio è quello di farli diventare un vero e proprio motore di competitività, occupazione e PIL, agganciando la crescita della Regione alle sue vocazioni.

PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO

Fonti documentali

- ARPA, QARIA, 2018
- Assereto G. e Doria M., “Storia della Liguria”, Laterza, 2014
- Assoportivi – Associazione dei porti italiani, Statistiche annuali, 2005-2017
- Assoportivi – Associazione dei porti italiani, “Port Indicators”, 2017
- Assaeroporti – Associazione italiana gestori aeroporti, Statistiche annuali, 2015-2016
- Assolombarda, Confindustria Genova, Unione Industriale di Torino, “OTI, Osservatorio Territoriale Infrastrutture, Nord-Ovest”, Rapporto 2016, 2017
- Baccelli O., Barontini F., Galdi R. e Senn L., “Il ruolo delle attività terminalistiche del Nord-Ovest nel nuovo Corridoio multimodale Italia-Svizzera: scenari e prospettive”, 2016
- Baldacci E. e Sabbadini L.L., “Esame delle abbinare proposte di legge C. 902 Bordo e C. 947 Catania, in materia di valorizzazione delle aree agricole e di contenimento del consumo del suolo”, Istat, 2013
- Baltic Exchange and China Economic Information Service, “Shipping Centre Development Index”, 2015
- Banca d’Italia, “Economie regionali: l’economia della Liguria”, 2015-2016
- Bompani M., La Repubblica, “Mancano i professori, Ingegneria Navale rischia di chiudere a Genova e La Spezia”, 2017
- Busch R., “*Shaping Digitalization. Innovation at Siemens*”, 2016
- BW Wheeler, “Does living by the coast improve health and wellbeing?”, Exeter University, 2012.
- Coldiretti, Censimento “Le Bandiere del Gusto 2017”, 2017
- Commissione Europea, “Connettere l’Europa, le reti transeuropee di trasporto TEN-T”, 2011
- Compagnia di San Paolo, Confindustria, Regione Piemonte e Politecnico di Torino, “Analisi del sistema logistico del Nord-Ovest italiano: risultati della campagna di indagine presso i nodi multimodali piemontesi”, 2014
- Comune di Genova, dati dal Blue Economy Summit 2018
- Creazza A., Curi S., Dallari F., “Il sistema logistico in Lombardia: trasformazioni in atto e scenari evolutivi”, C-Log Università LIUC, 2012
- Department for Business Innovation & Skills (UK), “*Innovation, Research and Growth*”, Innovation Report, 2014
- Department for Business Innovation & Skills (UK), “*Smart Specialisation in England*”, 2015
- Dipartimento di studi economici e sociali, Liguria Ricerche Gruppo FI.L.S.E. e Tecnè, “Liguria opinion trend 02-17”, 2017

- Dipartimento Sviluppo Economico, Regione Liguria, “*Grow Act*”, 2017
- Doxa, Scuola Politecnica dell’Università degli studi di Genova, “La qualità percepita della formazione dei laureati ingegneri della Scuola Politecnica dell’Università degli Studi di Genova: sintesi dell’indagine realizzata da DOXA nell’anno 2016”, 2017
- ENIT, “Turismo in Cifre”, 2017
- ENIT, “Osservatorio nazionale del Turismo”, 2015
- EOI (*Escuela de Organización Industrial*), Ministerio de Industria, Energia y Turismo, “Turismo en España”, 2013
- *Éupolis Lombardia*, “La macro regione del Nord Italia, una realtà concreta”, 2015
- *European Investment Bank* e Unione Europea, “Studio di Valutazione Attuazione di Jessica nella Regione Liguria”, JESSICA (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*), 2009
- *FEE – Foundation for environmental education*, “Spiagge Bandiere Blue 2017”, 2017
- FIPE – Federazione Italiana Pubblici Esercizi, “Ristorazione 2017”, 2017
- *Generalitat de Catalunya*, “*Catalonia 2020 Strategy 2012-2014 Report*”, 2014
- *Generalitat de Catalunya*, “*Research and Innovation Strategy for the Smart Specialisation of Catalonia*”, RIS3CAT, 2014
- *Generalitat Valenciana, Turisme (Agencia Valenciana del Turisme)*, “*El turismo en la comunitat valenciana*”, 2014
- *Generalitat Valenciana, Turisme (Agencia Valenciana del Turisme)*, “*Informes de Productos: Turismo de salud y bienestar en la Comunitat Valenciana*”, 2013
- Gimelli F. e Mammoliti E., Centro Servizi Floricoltura (CSF), Regione Liguria di Sanremo, “Qualche dato economico sulla floricoltura ligure (e non solo)”, 2015
- Governo del Portogallo, *VisitPortugal*, 2017
- *GrandLyon*, “*La Métropole de Lyon*”, 2014
- INEA - Istituto Nazionale di Economia Agraria (a cura Borsotto P.), “I costi di produzione della floricoltura ligure”, 2014
- ISPRA - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, “Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici”, 2017
- ISPRA - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, “Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio”, 2015
- ISPRA – Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, “Variazioni e tendenze degli estremi di temperatura e precipitazione in Italia”, 2013
- Istat e ITA (*Italian Trade Agency*), “Commercio estero e attività internazionali delle imprese”, 2014
- Istat, “Giornata mondiale dell’acqua”, 2017
- Istat, “I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia”, 2016
- Istat, “Il benessere equo e sostenibile in Italia”, BES, 2016-2017-2018

- Istat, “Ricerca e sviluppo in Italia, anni 2014-2016”, 2016
- Legambiente, “Salviamo le coste italiane”, 2015
- LIGURCAPITAL, 2018
- Liguria Ricerche - Gruppo FI.L.S.E. e Regione Liguria, “*Smart specialisation strategy*”, 2014
- Liguria Ricerche - Gruppo FI.L.S.E., “Nota di commento ai dati dell’EU Regional Competitiveness Index (RCI)”, 2016
- Liguria Ricerche - Gruppo FI.L.S.E., “Nota di commento ai dati sulla spesa nella Ricerca e Sviluppo e sull’innovazione nelle imprese”, 2017
- Liguria Ricerche - Gruppo FI.L.S.E., “Osservatorio Ricerca Innovazione in Liguria, Rapporto annuale sullo stato della ricerca in Liguria 2016”, 2017
- Liguria Ricerche Gruppo FI.L.S.E., “Osservatorio Ricerca Innovazione in Liguria, Rapporto annuale sullo stato della ricerca in Liguria 2015”, 2016
- Margiocco F., “Pochi prof, Ingegneria navale rischia di affondare”, *Il Secolo XIX*, 2017
- *Maritime UK*, “*Key Stats*”, 2017
- *Menon Business Economics Group*, “*The leading Maritime Capitals of the World*”, 2017
- *Metropoolregio Rotterdam Den Haag*, “*Metropolitan Authority for the Rotterdam and The Hague Region*”, 2015
- Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, “Tutti i numeri dei musei italiani”, 2017
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, “Dossier Diporto Nautico in Italia”, 2017
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Documento di economia e finanza”, 2017
- Ministero dell’Interno, Dipartimento Pubblica Sicurezza, Database, 2017
- Ministero delle Politiche Agricole (a cura di Manzo A.), Alimentari e Forestali, “Convegno Nazionale”, 2012
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, “Rapporto sulle *startup innovative*”, 2017
- NCUB - *National Centre for Universities and Business*, “*Towards a Smart Specialisation Advisory Hub, Initial proposition consultation paper*”, 2014
- ONU, “*Tourism Statistics*”, 2018
- Parkinson M., “*Barcelona*”, ESPON, 2013
- *Port of London Authority*, “*Annual Statistics*”, 2018
- Regione Piemonte, Regione Liguria e Regione Lombardia - Stati generali della Logistica del Nord/Ovest, “Tra porti e valichi, Lo sviluppo passa da qui”, Gruppo di lavoro interregionale, *dossier conclusivo prima fase di lavoro*, 2016
- Regione Liguria, “Ambiente in Liguria”, 2017

- Restuccia P., “Floricoltura e dintorni - Dati economici a confronto per disegnare l’agricoltura del domani”, 2015
- Salone Nautico, “Report Book 2017”, 2017
- Si4Life, Politecmed e Tecnobionet, “Scienze della Vita in Liguria”, 2016
- SI.Camera – Unioncamere, “VI Rapporto sull’Economia del Mare”, 2016-2017
- Siemens Italia e Università degli Studi di Genova, “In Italia l’energia si fa ancora più intelligente: nel Campus universitario di Savona il primo caso di *smart microgrid*”, 2014
- Siemens, “Industria 4.0 – Dalla visione alla realtà”, 2017
- The European House – Ambrosetti, ANCI – Associazione Nazionale Comuni Italiani e Intesa Sanpaolo, “Città metropolitane, il rilancio parte da qui”, 2016
- The European House – Ambrosetti, “L’ecosistema per l’innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese”, 2017
- The European House – Ambrosetti, “Liguria 2022”, 2017
- The European House – Ambrosetti - Arexpo, “Impatto socio-economico dei primi insediamenti nel Parco della Scienza, del Sapere e dell’Innovazione”, 2017
- The European House – Ambrosetti, “La Regione Campania verso il futuro: sfide e opportunità dalle scienze della vita e dall’industria 4.0”, 2016-2017
- The European House – Ambrosetti, “Riflessioni e proposte per lo sviluppo della competitività e il rafforzamento dell’attrattività della Toscana”, Ambrosetti Club, *Community Toscana*, 2014
- Unioncamere, Ministero dello sviluppo economico e InfoCamere, “Cruscotto di indicatori statistici, Dati nazionali, Report con dati strutturali, 1° trimestre 2017: Startup innovative”, 2017
- UNISDR, “*Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030*”, 2017

Sitografia

- portxl.org/be
- www.ansaldoenergia.com
- <http://www.bancaditalia.it>
- www.compagniadisanpaolo.it
- www.comune.genova.it
- www.dufercoenergia.com
- www.epicentro.iss.it/passi-argento
- www.istat.it
- www.italianacoke.it
- www.eurostat.eu

- www.ligurcapital.it
- www.messinaline.it
- www.gruppospinelli.com
- www.regione.liguria.it
- www.stellenellosport.com
- www.ticass.it
- www.villamontallegro.it
- www.visitportugal.com
- www.wylab.net

