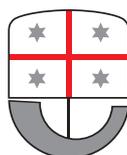


LIGURIA 2022

Rapporto finale

Maggio 2017



REGIONE LIGURIA



SIEMENS



Camera di Commercio
Genova

Camera di Commercio
Riviere di Liguria
Imperia La Spezia Savona



Gruppo Messina

Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti con il supporto di Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Gruppo ERG, Gruppo Spinelli, Siemens Italia, Camera di Commercio Genova, Camera di Commercio Riviera di Liguria, Gruppo Messina.

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

© 2017 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
I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO	7
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	12
INTRODUZIONE	
CHE COS'È IL PROGETTO “LIGURIA 2022” E COME È STATO REALIZZATO	26
PARTE I	
LA VISIONE CHE PROPONIAMO PER IL FUTURO DELLA LIGURIA	36
CAPITOLO 1	
La visione strategica per la Liguria	36
CAPITOLO 2.	
Le competenze portanti della visione della Regione Liguria	52
CAPITOLO 3	
Le linee strategiche e le azioni per realizzare la visione	73
PARTE II	
LA SITUAZIONE ATTUALE DELLA LIGURIA NEL CONTESTO DEL NORD-OVEST E DELL'ITALIA	98
CAPITOLO 4	
Le caratteristiche del territorio ligure	98
CAPITOLO 5	
La società e l'evoluzione demografica	105
CAPITOLO 6	
La trasformazione del tessuto economico e produttivo ligure	111
CAPITOLO 7	
Come gli <i>stakeholder</i> vedono il proprio territorio	121
PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO	129

PREFAZIONI

La possibilità della politica di incidere positivamente sulla vita e sul futuro di un territorio dipende da una serie di fattori che assumono una complessità crescente. Non v'è dubbio infatti che esiste un difficile rapporto tra cittadini e istituzioni che alimenta reciprocamente la difficoltà di un rapporto chiaro e soprattutto costruttivo. La creazione di un nuovo clima di fiducia ha bisogno quindi di nuovi strumenti che avvicinino i bisogni di un territorio sempre più diviso tra punte di eccellenza e sacche di bisogno e di arretratezza. Tenere insieme le due prospettive è un modo per aprire una nuova fase di dialogo e per costruire un percorso di crescita complessiva, al riparo da antiche divisioni classiste e da tentazioni di chiara marca populista. Vi è poi un altro asse dialettico che, nel caso della Liguria, appare ancora più evidente. Si tratta della comune coscienza delle virtualità di una Regione e della necessità di uno scatto complessivo delle sue componenti per riportare la Regione al rango che le compete e alla possibilità di competere a livello nazionale e internazionale.

L'efficacia di queste prospettive dipende anche dalla volontà della classe dirigente, pubblica e privata, di uscire dai luoghi comuni e dalle recriminazioni di maniera per assumere un ruolo ben più costruttivo e responsabile. E il primo passo in questa direzione significa guardare in faccia la realtà, utilizzando strumenti di analisi e di sintesi strategica che siano all'onore del mondo. In questo sta il significato della collaborazione con The European House - Ambrosetti da cui nasce questo primo rapporto. Noi sappiamo che i grandi risultati sono frutto del duro lavoro e delle collaborazioni di tanti. Il tutto deve partire da una seria e a volte spietata consapevolezza delle virtù e dei limiti della realtà sulla quale ci si trova a operare. Ed è su questa base che intendiamo anche guidare l'attività della Regione in una visione la cui condizione essenziale di successo sta nella positiva collaborazione con le altre Istituzioni e con i più consapevoli attori del privato.

Proprio per questo le visioni e le proposte contenute in questo rapporto non sono figlie di esercizi ombelicali o di convincimenti auto indotti, bensì sono già frutto di una collaborazione che ha interessato le realtà liguri e autorevoli punti di osservazione esterni alla nostra Regione. Su questa strada intendiamo continuare a costruire un futuro che per troppo tempo è rimasto estraneo alla vicenda di questa terra meravigliosa. La Liguria, forte del suo patrimonio naturale, della sua forza innovativa e di una maggiore connessione con la parte più importante del Paese, può e deve diventare uno degli attori principali di una trasformazione dell'Italia che deve conferire al nostro futuro un ruolo ben più incisivo di quello conosciuto fin qui, che si basi anche su una più equa condizione di vita per tutti i suoi cittadini.

Se sapremo continuare ad appassionarci del cambiamento, in modo serio, aperto e consapevole, sarà possibile ricreare per tutti i Liguri una nuova prospettiva di sviluppo.

Giovanni Toti
Presidente, Regione Liguria

*“Identità è quello che si vuole diventare,
non quello che si è”
(Zigmunt Bauman)*

Il nostro Paese manifesta i primi segnali di ripresa, pur in presenza di profonde incertezze del clima geopolitico ed economico. Anche la Liguria si è rimessa in moto e tenta di agganciare un nuovo sentiero di crescita, nonostante alcune criticità riscontrate nel proprio modello di sviluppo, tra le quali:

- un forte calo del Prodotto Interno Lordo durante gli ultimi anni tra il 2007 e il 2005 di -12,0% contro -7,9% dell'Italia;
- una riduzione sensibile degli occupati durante la crisi rispetto alla media delle altre Regioni del Nord (Liguria -1,8% contro -0,2% Nord Italia), causata da una progressiva e consistente erosione del comparto industriale;
- un tasso naturale di crescita della popolazione negativo (-6,8 ogni 1.000 abitanti), il risultato peggiore tra tutte le Regioni italiane;
- l'età media della popolazione più alta d'Italia (48) che, unitamente al *record* di popolazione *over* 65 (28,2% contro il 22,0% dell'Italia), fa della Liguria la Regione “più vecchia” del Paese;
- il numero di pensioni di invalidità ogni 1.000 abitanti più alto tra le Regioni del Nord-Ovest (2,5), se si esclude la Valle D'Aosta (3,1), e il numero di pensionati per vecchiaia e anzianità ogni 1.000 abitanti più elevato del Paese (22,8);
- tra le Regioni italiane, la percentuale più bassa di popolazione con una percezione positiva sul futuro (21,9%);
- un basso numero di *start-up* innovative (solo l'1,7% del totale nazionale, che posiziona la Regione al quart'ultimo posto in Italia).

Per contro, giocare la partita del rilancio significa puntare su alcune competenze chiave del territorio, la cui valorizzazione rappresenta il primo tassello di un percorso più ampio di (ri)posizionamento strategico della Regione. Cito di seguito alcuni punti di forza della Liguria:

- è la prima Regione italiana per contributo dell'economia del mare alla crescita del territorio (9,0% del Prodotto Interno Lordo complessivo regionale);
- le attività economiche legate al mare non si limitano alla movimentazione di merci e persone (la Liguria ospita ogni anno 2,5 milioni di crocieristi), ma includono anche:
 - la cantieristica che rappresenta un comparto dalla lunga tradizione storica, ospitando alcuni tra i più importanti cantieri navali d'Europa, che eccellono soprattutto nella realizzazione delle grandi navi da crociera;
 - la logistica, principalmente grazie al contributo dei porti liguri, da sempre volano di sviluppo, che oggi movimentano circa il 36,0% dei *container* in transito negli scali nazionali (il 55,0%, se si esclude il *transshipment*);
 - l'industria *high tech*, costituita da una rete di aziende che impiega complessivamente 15.000 addetti, con una rilevante presenza nei settori

dell'elettronica, della robotica e biomedicale. La Liguria è la quarta Regione italiana per numero di laureati rapportato alla popolazione e 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, solo a titolo d'esempio, l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), con oltre 1.600 ricercatori provenienti da 48 Paesi;

- un settore turistico, dal potenziale ancora inespresso, che ha visto raddoppiare le presenze di visitatori stranieri tra il 2000 e il 2016, raggiungendo quota 2,1 milioni.

In questo contesto di luci e ombre, la Regione ha bisogno di ottimizzare il proprio modello di crescita, trovando una risposta concreta alle esigenze strategiche più urgenti mostrate dal territorio. Ricordo, a tal proposito, il nostro mantra: “*no vision, no future*”.

Il progetto “Liguria 2022” di The European House - Ambrosetti nasce con questo obiettivo: fornire un contributo fattivo alla definizione di una nuova visione di sviluppo della Regione, che rappresenta ciò che un territorio intende diventare nel medio-lungo termine. Occorre definire bene le priorità e la vocazione del territorio e mappare le competenze necessarie su cui fare leva. Perché un progetto di rilancio del territorio abbia successo, è anche fondamentale che si crei un consenso forte, a partire dalla classe dirigente.

Il percorso di posizionamento e di rilancio della Liguria è appena partito: l'ambizione che ci proponiamo è di avviare una evoluzione strutturale del modello di sviluppo della Regione, attraverso una riflessione approfondita sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e attrattività e accelerando i processi di trasformazione in corso.

“*Liguria: dal mare alla vita*” è la visione che The European House - Ambrosetti, in collaborazione con un Comitato Scientifico di prestigio – composto da Massimiliano Magrini (*Managing Partner, United Ventures*), Andrea Pezzi (*CEO & Founder, Gagoo Group*), Gianni Riotta (*Visiting Professor, Princeton University* e Università Luiss Guido Carli) e Barbara Stefanelli (Vice Direttore, Corriere della Sera) – ha individuato allo scopo di intercettare le traiettorie di crescita di una Regione che, proprio sulla valorizzazione e preservazione del territorio e della persona, può decidere di giocare la propria partita di attrattività e competitività.

Realizzare concretamente questa visione significa innanzitutto puntare sul 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 finanziarie, idee e competenze; la società civile e il territorio devono 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 questa fase particolarmente delicata di transizione e consolidamento, il nuovo modello di sviluppo della Regione dovrà considerare, inoltre, la necessità di promuovere una maggiore integrazione e sinergia con la macro-area del Nord-Ovest, “locomotiva” del Paese, di cui il territorio ligure rappresenta la porta di accesso,

attraverso l'avvio di progetti di collaborazione concreti in aree e tematiche su cui si gioca il futuro del Paese nella sua interezza, come l'innovazione e la ricerca.

Il Rapporto Strategico "Liguria 2022" di The European House - Ambrosetti costituisce il primo tassello concreto di uno sforzo corale. Per la sua redazione, sono stati coinvolti i principali *stakeholder* del territorio del mondo produttivo, delle rappresentanze, del sistema universitario e della ricerca e quattro personalità di prestigio, con oltre 40 interviste e 2 riunioni di Ambrosetti Club, nel 2016 e nel 2017, di preparazione e confronto con la *business community*.

Il *Forum* finale di presentazione del progetto "Liguria 2022" (maggio 2017) è un primo momento 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 costruire insieme un futuro comune per la Liguria. L'auspicio è che questo appuntamento diventi 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, 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 ha cominciato questo percorso insieme a The European House - Ambrosetti. Un ringraziamento anche agli *Advisor* del progetto e ai Vertici delle aziende e delle istituzioni *partner* di questa iniziativa (Compagnia di San Paolo, Gruppo ERG, Siemens Italia, Gruppo Spinelli, Gruppo Messina, 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, Madi Piano Mortari, Pio Parma, Emanuela Verger, Alessandro Tripoli, Andrea Brugora, Niccolò Seidita e tutto il *team* di segreteria - che ha sviluppato una base di conoscenza solida e innovativa per la Liguria, da oggi a disposizione di tutti gli *stakeholder* del territorio - e del Paese - in uno spirito di contribuzione positiva alla crescita regionale.

Siamo all'inizio di un percorso, non alla fine. *The best is yet to come!*

Valerio De Molli

Managing Partner e Amministratore Delegato, The European House - Ambrosetti

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO

1.

La nostra proposta di visione per il territorio “**Liguria: dal mare alla vita**” si declina in: “Essere uno dei più rinomati poli mondiali della valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, 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 Liguria si pone quindi a tutela dell’uomo e della natura, mirando a diventare un *champion* riconosciuto a livello europeo e mondiale su tutti i temi connessi alla valorizzazione e preservazione della persona e del territorio e puntando sulla competenza strategica dell’economia del mare.

2.

Il progetto “Liguria 2022” ha la missione di **prefigurare una possibile 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 del progetto un dibattito fattivo per catalizzare le migliori energie e risorse del territorio, promuovendo l’attrattività della Regione e una sua forte apertura, anche internazionale.

Il progetto è realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Gruppo ERG, Gruppo Spinelli, Siemens Italia, Gruppo Messina, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio Riviere di Liguria.

3.

Il percorso di sviluppo intrapreso dalla Liguria prende le mosse dal riconoscimento di un insieme di limiti del proprio modello di crescita che assegna all’**inversione del trend demografico** una prima esigenza di sviluppo fondamentale per il territorio. La Liguria presenta:

- un significativo fenomeno di degiovanimento demografico (riduzione dei giovani) che la rende la Regione con il tasso di crescita naturale della popolazione più basso d’Italia (-6,8 abitanti ogni 1.000);
- la percentuale di ultrasessantacinquenni più alta in Italia (28,2% rispetto al 22% medio nazionale);
- l’indice di vecchiaia più alto del nostro Paese (pari, nel 2016, a 246,5 contro una media nazionale di 161,4).

I dati mostrano, dunque, una congiuntura demografica complessa, caratterizzata da un peggioramento degli indicatori demografici regionali e dalla debole presenza di giovani sul territorio. Anche la percezione positiva sul futuro è bassa, complice gli effetti che il progressivo processo di de-industrializzazione ha determinato sul territorio.

4.

Più debole dal punto di vista strutturale rispetto alle altre Regioni del Nord-Ovest, la Liguria ha risentito in misura maggiore degli effetti della crisi economica: la contrazione del PIL è stata marcata (-12% tra 2007 e 2015 rispetto al -7,9% dell'Italia). Nel corso degli ultimi trent'anni la Liguria ha subito una grande trasformazione del proprio assetto economico, con un **profondo ridimensionamento del ruolo dell'industria**. Gran parte di questo cambiamento è avvenuto tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso ed il numero di occupati nel comparto manifatturiero si è quasi dimezzato, passando da 145.000 a 80.000. Questo pone al territorio l'importante sfida strategica di creare posti di lavoro e nuove opportunità.

Tuttavia, gli ultimi anni sono in controtendenza, mostrando segnali positivi, con una crescita superiore, seppur di poco, a quella nazionale e l'avvio di una serie di progettualità e iniziative a sostegno del potenziamento dell'infrastrutture, del sostegno all'innovazione e all'imprenditorialità, ecc.

5.

L'attività di **ascolto degli stakeholder di riferimento del territorio** ci ha permesso di fare emergere alcuni lineamenti del pensiero strategico e possibili linee di indirizzo per ottimizzare il modello di sviluppo. Gli elementi che, nel percepito degli intervistati, connotano in modo distintivo il territorio ligure sono, in particolare:

- il riconoscimento della necessità di 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);
- un'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;
- la promozione del turismo quale settore ad alto potenziale di sviluppo, 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;
- una forte tensione all'innovazione degli attuali assetti economico-produttivi e formativi, puntando a traguardare i nuovi settori economici e le nuove modalità di lavoro emergenti, all'ibridazione delle produzioni tradizionali con tecnologie e competenze di frontiera e all'attrazione di dirigenti, lavoratori e professori altamente qualificati da tutto il mondo;
- un puntuale orientamento alla gestione delle grandi sfide sociali e ambientali in corso (invecchiamento della popolazione, 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;

- 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.

6.

Per rispondere a queste esigenze strategiche – con il contributo di un autorevole *Advisory Board* – abbiamo messo a punto un modello per la strategia di sviluppo della Regione.

La metodologia da noi utilizzata lega l’elaborazione della visione alle competenze strategiche del territorio, analizzate relativamente alle tre dimensioni del *layout* del territorio, del contesto sociale e culturale e del sistema economico e produttivo, tenendo conto di eventuali *competitor* o casi *benchmark* di riferimento nello scenario nazionale e internazionale. In particolare essa si fonda su:

- **Vocazione** (“ragion d’essere” del territorio e organizzazione del modello di sviluppo) e **Visione** (rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio intende diventare in un periodo definito).
- Obiettivi strategici, quantitativi, misurabili e coerenti con il modello di sviluppo economico-sociale cui tendere (Visione).
- **Competenze distintive**, cioè le specifiche abilità (in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc.) in cui il territorio eccelle.
- Indirizzi strategici e azioni in grado di far fare un salto allo sviluppo del territorio e produrre benefici tangibili già nel breve periodo.

Prevede inoltre il coinvolgimento attivo del territorio nelle fasi di elaborazione (attraverso l’interlocuzione con gli *stakeholder* di rilievo) e di implementazione della visione, attraverso una opportuna strategia di comunicazione e di ingaggio di tutte le parti sociali (dal pubblico al privato, dal terzo settore alla popolazione intera).

7.

L’analisi del territorio e le interviste con gli *stakeholder* di riferimento hanno messo in evidenza che la Liguria è naturalmente e storicamente chiamata a giocare un ruolo più incisivo e definito all’interno dell’area del Nord-Ovest. In particolare, deve e dovrà emergere sempre più il suo ruolo come **porta di accesso del Nord-Ovest italiano**, che è privo di altri sbocchi sul mare.

Grazie alla sua posizione privilegiata, la Regione può in sintesi trarre uno specifico vantaggio dal ruolo di “cerniera” dell’area Nord-Ovest, il motore economico, tecnologico e culturale del Paese (32,3% del PIL nazionale e 36,0% degli occupati). La Liguria può dunque assumere la *leadership* nella costruzione di una **integrazione funzionale ed economica con Lombardia e Piemonte**, che possa creare un

laboratorio di un nuovo modello di *governance* e rafforzare la competitività del motore dell'economia nazionale rispetto ad altre macro-regioni europee e globali.

8.

La visione che proponiamo si basa su 6 competenze strategiche e distintive del territorio:

- **Monitoraggio ambientale:** la Liguria, anche per la particolare morfologia del suo territorio, ha sviluppato una competenza forte dell'ambito del monitoraggio ambientale e, in particolare, della sicurezza del territorio e prevenzione del dissesto idrogeologico.
- **Floricoltura:** le 8.000 aziende che fanno parte del comparto florovivaistico rendono la Liguria la prima Regione italiana per numero di imprese attive nel settore. La produzione del "Distretto del Ponente ligure" costituisce circa il 20% del totale del valore prodotto a livello nazionale in questo ambito.
- **Economia del mare:** la Liguria ha da sempre uno stretto legame (identitario, culturale ed economico) con il mare. I porti liguri, da sempre volano di sviluppo e di recente messi a sistema a seguito della riforma delle Autorità Portuali, movimentano infatti circa il 36% dei *container* in transito negli scali nazionali. Nel tempo, attorno ai porti e all'attività commerciale si è sviluppata una offerta di competenze variegata (cantieristica, nautica, modellistica meteo-marina, infrastrutture marittime avanzate, ecc.) che vale per circa il 12% della produzione e dell'occupazione.
- **Servizi alla persona:** anche grazie al suo clima e alle altre caratteristiche geografiche, la Liguria ha sviluppato nel tempo una competenza forte nei servizi alla persona (il turismo ligure vale 3,5 miliardi di Euro, pari al 7,8% del PIL regionale). La Regione è terza in Italia per numero di posti letto per km² e prima per concentrazione di patrimonio culturale (121 beni archeologici, architettonici e museali ogni 100 km² rispetto ad una media nazionale di 33).
- **Ecosostenibilità:** anche se questa competenza non è ancora marcatamente distintiva, l'elevato livello di personale qualificato in professioni tecnologiche e scientifiche (seconda Regione italiana per quota di lavoratori dedicati a settori *knowledge* e *labour intensive*) permette alla Liguria di esplorare soluzioni ecosostenibili a tutela del territorio e del tessuto urbano storico.
- **Scienze della vita:** le strutture sanitarie liguri presentano numerosi punti di eccellenza, in particolare nel campo pediatrico, in cui spicca l'Istituto Gaslini di Genova. Si tratta del più grande ospedale pediatrico del Nord Italia, nono sui 49 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) riconosciuti dal Ministero della Salute e terzo ospedale italiano per indice di qualità di ricerca scientifica. Considerando il sistema sanitario regionale nel suo complesso, la Liguria è quarta in Italia per numero di posti letto ospedalieri ogni 1.000 abitanti (10,5 su una media nazionale di 6,2) e prima per efficienza (in termini di tasso di utilizzo dei posti letto ospedalieri e di rapidità di intervento dei mezzi di soccorso).

9.

Per stimolare positivamente l'evoluzione del modello di sviluppo della Liguria e promuoverne la crescita nel medio-lungo periodo occorre rafforzare i "fattori abilitanti". Nel dettaglio, è necessario:

- **Migliorare l'accessibilità e la connettività del territorio**, rendendo gli investimenti infrastrutturali e nella logistica ligure una priorità strategica necessaria alla crescita della Liguria, del Nord-Ovest e dell'intero sistema-Paese. A tal proposito il completamento di alcune opere infrastrutturali – come il Terzo Valico – e l'eliminazione dei "colli di bottiglia" che impattano sulla mobilità e connettività regionale rappresentano fattori di competitività imprescindibili.
- **Sviluppare sinergie strategiche e funzionali con le altre Regioni del Nord-Ovest** sui temi di innovazione e ricerca, infrastrutture e logistica, cultura e intrattenimento, in considerazione del ruolo di "locomotiva" del Paese svolto da quest'area e delle competenze complementari possedute dalle tre Regioni.

10.

Abbiamo elaborato alcuni indirizzi strategici, funzionali al rafforzamento dell'attrattività e del modello di sviluppo della Liguria:

1. Rendere la Liguria una **terra di bellezza e accoglienza**, attraverso azioni come la riqualificazione delle aree urbane dismesse, la modernizzare dell'offerta turistica regionale, lo sfruttamento delle potenzialità del binomio Turismo-Salute.
2. Fare dell'Appennino il **laboratorio della rigenerazione ambientale**, individuando delle linee di azione semplici per un rilancio dell'area a 360 gradi (economico, sociale, agricolo, naturalistico e paesaggistico del territorio).
3. **Attrarre maggiori investimenti**, definendo incentivi *ad hoc* e procedure semplificate per le imprese interessate a nuovi insediamenti in Liguria e attrarre fiere internazionali qualificanti, su temi coerenti con la visione di sviluppo del territorio.
4. Rendere la Liguria **champion nazionale nella discussione di temi legati alla difesa del territorio e dell'uomo**, attraverso divulgazione di contenuti e progettualità connesse alla realizzazione della visione.
5. Orientare la formazione e la ricerca scientifica nei campi collegati allo sviluppo della visione, supportando il **trasferimento dei risultati della ricerca alle imprese**.
6. Lanciare programmi per lo **sviluppo dell'imprenditorialità**, per arginare la perdita di capitale umano giovanile che interessa la Regione.
7. Lanciare **azioni di sensibilizzazione e ingaggio**, destinate ai cittadini liguri attraverso il *web*, nello sviluppo della visione.

EXECUTIVE SUMMARY

1. Il progetto “Liguria 2022”

Nel 2017 The European House - Ambrosetti, in collaborazione con Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Gruppo Spinelli, Gruppo Erg, Siemens Italia, Gruppo Messina, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio delle Riviere di Liguria, ha lanciato il progetto “**Liguria 2022**” con la missione di:

Prefigurare una possibile **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 del progetto un dibattito fattivo per catalizzare le migliori energie e risorse del territorio, promuovendo l'attrattività della Regione e una sua forte apertura, anche internazionale.

Il progetto è stato concepito per essere uno strumento al servizio della competitività della Liguria e della sua *leadership* istituzionale ed imprenditoriale. L'ambizione è di generare una **evoluzione strutturale** del modello di sviluppo della Regione, avviando una riflessione approfondita sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e accelerando i processi di trasformazione in corso, per creare nuove competenze e opportunità di *business*.

I lavori del progetto “Liguria 2022” si sono articolati in una serie di attività tra loro collegate secondo una metodologia multi-livello che ha integrato momenti di dibattito, ascolto e sensibilizzazione, *intelligence* e proposizione.

La metodologia utilizzata è stata messa a punto da noi in anni di esperienza nell'elaborazione di strategie di sviluppo territoriale e lega l'elaborazione della visione alle competenze strategiche del territorio (analizzate secondo le tre dimensioni del *layout* del territorio, del contesto socio-culturale e del sistema economico-produttivo), tenendo conto di eventuali *competitor* o casi *benchmark* di riferimento nello scenario nazionale e internazionale.

A livello operativo, il progetto ha previsto, tra le diverse attività svolte:

- L'attivazione di un **Advisory Board di prestigio** per individuare modalità strategiche ed operative fortemente innovative allo scopo di valorizzare gli *asset* competitivi della Regione, secondo modelli inclusivi e sostenibili e fornire linee guida e spunti originali per la produzione dei contenuti.
- Il **coinvolgimento attivo del territorio** (*business community*, associazioni, rappresentanze, sistema della ricerca e *opinion leader*), al fine di raccogliere orientamenti e indicazioni circa il percorso di sviluppo, l'elaborazione di una proposta di visione per la Liguria e delle relative linee di indirizzo per la sua implementazione, anche all'interno del più ampio contesto dell'area del Nord-Ovest.

2. Il nostro modello di riferimento

In un contesto fortemente competitivo e globalizzato, ogni sistema territoriale deve essere capace di creare una identità forte, sviluppando attività produttive, competenze e

talenti che garantiscano una fonte di **vantaggio competitivo strutturale e difendibile nel tempo**.

Per consolidare i fattori e le fonti di vantaggio competitivo, due passaggi sono imprescindibili: la consapevolezza circa la vocazione del territorio e la prefigurazione della visione di sviluppo.

- 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 di sviluppo 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, la sua vocazione e le sue competenze, condivisa *toto corde* dalla stragrande maggioranza dei cittadini.

In particolare, la visione strategica è **differenziante** (non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo) ed **inclusiva** (rappresenta un *“fil rouge”* che connette tutte le scelte strategiche). Fornisce un **indirizzo economico-operativo** della direzione in cui deve andare il territorio, è **vincolante** per le linee d’azione nel medio-lungo periodo, indica le aree-chiave in cui intende **eccellere** e fa leva sulla **competenze distintive** del territorio.

Per essere efficace la visione deve tendere all’evoluzione e all’innovazione, con una componente di *“sogno”* che consenta di ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti gli *stakeholder*. In tal senso, il livello di cambiamento dei paradigmi tradizionali può essere incrementale (stimolando percorsi in essere e accelerandoli) o radicale (innescando dinamiche nuove o sostanzialmente differenti da quelle presenti).

3. **Quale modello di sviluppo per la Liguria: la proposta dell’*Advisory Board* “Liguria 2022”**

Il modello di sviluppo della Liguria può basarsi, nel prossimo quinquennio, su due elementi fondamentali, di seguito rappresentati, che rappresentano la colonna portante di questo progetto di sistema.



Figura I. Una sintesi del modello di sviluppo da noi proposto per la Regione Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

3.1. La vocazione naturale del territorio ligure

L'analisi del territorio e le interviste condotte con gli *stakeholder* di riferimento del territorio hanno evidenziato che, indipendentemente dalla visione di sviluppo prescelta, la Liguria è naturalmente e storicamente chiamata a giocare un ruolo più incisivo e definito all'interno dell'area del Nord-Ovest. In particolare, è centrale il ruolo della Liguria come **porta di accesso del Nord-Ovest italiano**, che è privo di altri sbocchi sul mare.

L'opportunità della vocazione naturale della Liguria si sostanzia nella realizzazione di una integrazione funzionale ed economica con Lombardia e Piemonte e nel fare evolvere il tradizionale "triangolo industriale" d'Italia che connette i tre capoluoghi regionali (32% del PIL nazionale, 65% degli IDE attratti, 36% dell'occupazione e 29% delle imprese attive) verso un nuovo triangolo di sinergie, che parta dalla valorizzazione delle aree **della ricerca e dell'innovazione** (36% della spesa nazionale in R&S, 32% dei ricercatori in Italia, 31% delle *start-up* innovative).

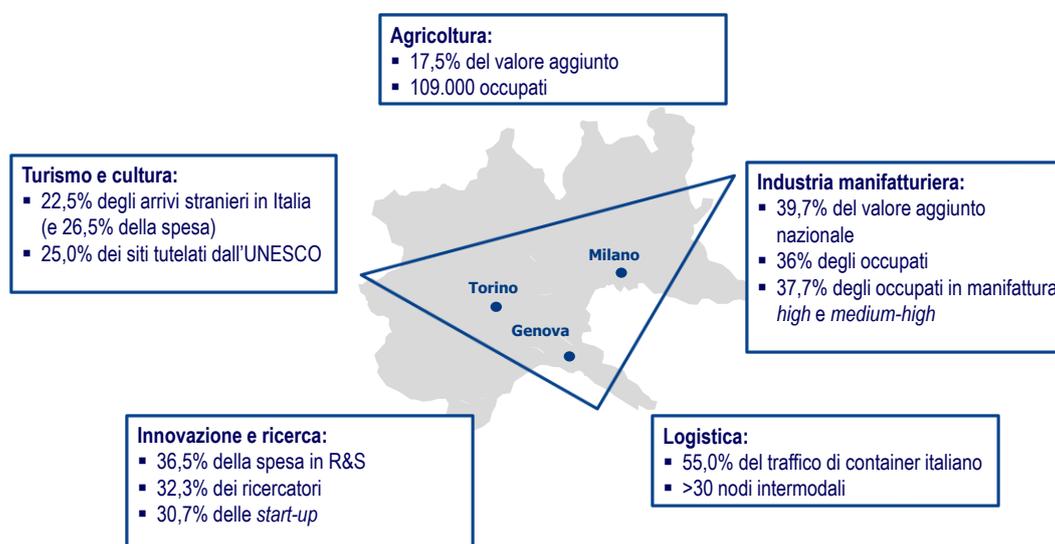


Figura II. Sinergie attivabili tra Liguria, Lombardia e Piemonte in ottica di una "triangolazione strategica" costruita sulla vocazione della Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati da fonti varie, 2017

Nell'impostare nuove forme di collaborazione nel Nord-Ovest, si dovrà inoltre tener conto di due elementi-chiave:

- sul fronte istituzionale ed economico, il crescente ruolo di traino che già assumono, e potranno sempre più assumere, le tre **Città Metropolitane di Milano, Torino e Genova**;
- sul fronte della ricerca e dell'innovazione, il **Parco della Scienza destinato a sorgere a Milano**, a seguito del lancio del progetto *Human Technopole*.

3.2. La visione strategica per lo sviluppo della Liguria

A seguito di un'analisi approfondita delle caratteristiche, del sistema produttivo e del contesto sociale e culturale del territorio e alla luce dell'attività di ascolto e dialogo con

gli *stakeholder* rilevanti, abbiamo elaborato la seguente visione strategica per lo sviluppo della Liguria:

“LIGURIA: DAL MARE ALLA VITA”

La visione:

“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 che proponiamo:

- 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 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.

Definire la visione significa scegliere il **nucleo trainante** in cui si vuole eccellere e intorno a questo “filo rosso” devono essere fatte delle scelte strategiche e delle azioni realizzative coerenti. 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.



Figura III. Esempificazione grafica dei principali ambiti attraverso i quali la visione fertilizza l’intero territorio e tessuto economico ligure. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017*

4. Le competenze portanti della visione della Regione Liguria

La visione di sviluppo da noi elaborata fa leva sulle competenze territoriali, cioè **specifiche abilità** del territorio (nell'industria, nei servizi, nell'educazione, nella ricerca, ecc.).

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**.

In particolare, la visione “*Liguria: dal mare alla vita*” poggia su 6 competenze distintive (monitoraggio ambientale, floricoltura, economia del mare, servizi alla persona, soluzioni ecosostenibili e scienze della vita) i cui elementi chiave sono sintetizzati di seguito.

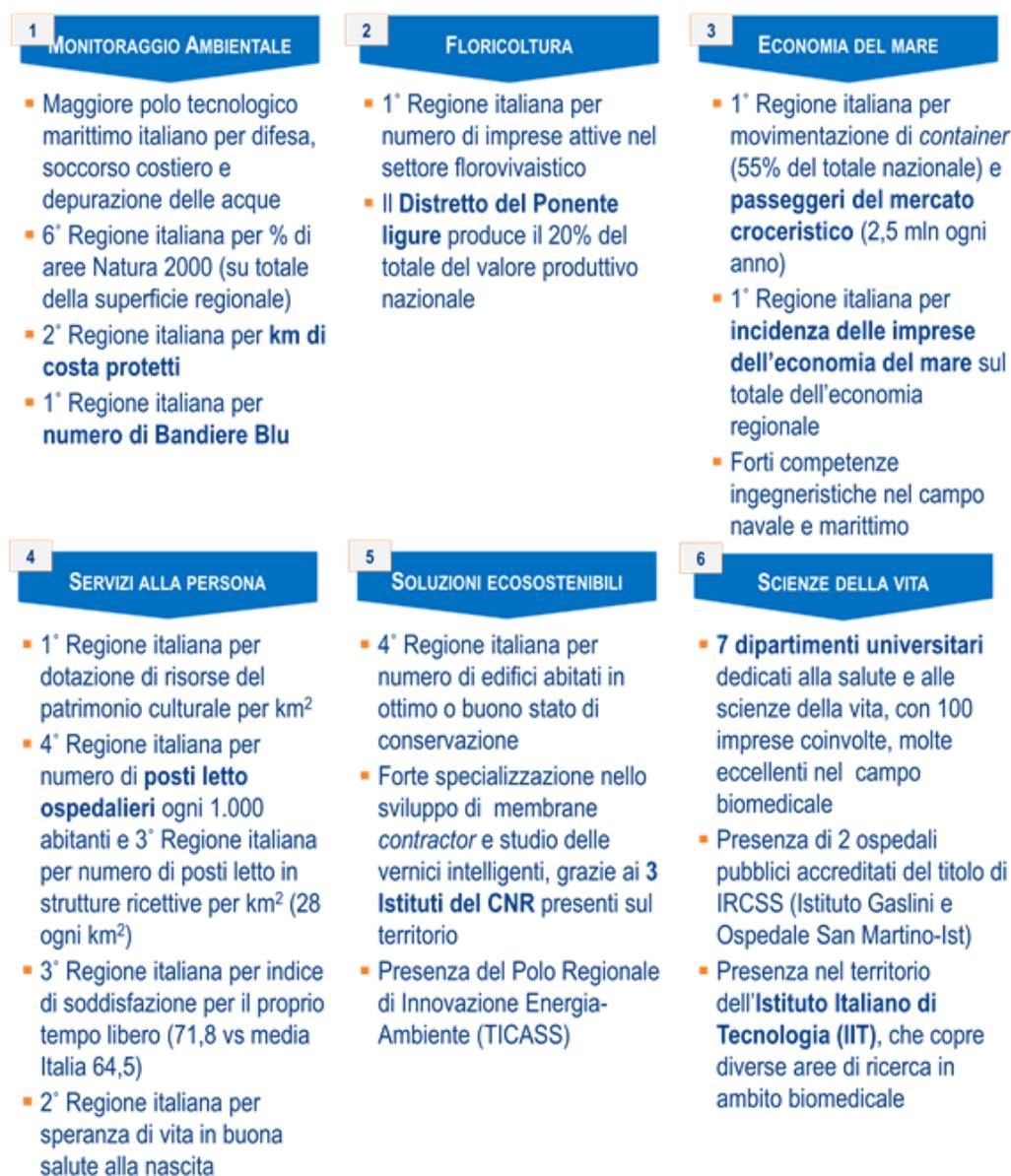


Figura IV. Le competenze portanti della visione “*Liguria: dal mare alla vita*”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

5. Le esigenze strategiche della Regione Liguria

La nostra proposta di visione parte dal riconoscimento di una serie di esigenze strategiche del territorio:

1. Potenziare le connessioni e l'accessibilità.
2. Invertire il *trend* demografico e attrarre nuovi insediamenti di vita.
3. Creare posti di lavoro e opportunità.
4. Attrarre imprese e generare imprenditorialità.
5. Stimolare nuove energie e "voglia di futuro".



Figura V. Schema di sintesi delle esigenze strategiche della Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

Coerentemente con gli obiettivi di medio-lungo termine perseguiti dal territorio, la visione proposta dovrà prevedere **obiettivi chiari e misurabili**.

In questa prospettiva, un primo "banco di prova" per gli *stakeholder* territoriali per la misurazione dei miglioramenti conseguenti in ciascuna di queste aree sarà rappresentato dall'**anno 2022**, entro il quale si prevede verranno conclusi importanti progetti infrastrutturali e potranno essere valutati gli effetti di una serie di riforme recentemente avviate.

6. Gli indirizzi strategici e le azioni per realizzare la visione di "Liguria 2022"

Per mantenere un taglio pragmatico e reattivo agli stimoli offerti dai rappresentanti di Istituzioni e imprese coinvolti nel progetto, abbiamo elaborato alcuni indirizzi strategici, funzionali al rafforzamento dell'attrattività e del modello di sviluppo della Liguria.

Gli indirizzi sono declinati in una o più azioni concrete per la realizzazione della visione. Senza esaurire il campo delle scelte possibili, ma rappresentando primi spunti concreti di sperimentazione per le Istituzioni regionali, la *business community* e gli altri *stakeholder* rilevanti.

Per riorientare il modello di sviluppo della Liguria e promuoverne la crescita nel medio-lungo periodo, occorre intervenire su un duplice livello:

- **Rafforzare i “fattori abilitanti”** dello sviluppo del territorio.
- **Implementare gli indirizzi strategici e le azioni a sostegno della visione**, anche attraverso iniziative di comunicazione e ingaggio della comunità e dei principali *stakeholder*.



Figura VI. L'azione integrata per riorientare il modello di sviluppo del territorio: gli indirizzi strategici dell'Advisory Board "Liguria 2022". Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

6.1. Come implementare la visione al 2022: gli indirizzi strategici per la Regione Liguria

La realizzazione della visione “Liguria: dal mare alla vita” poggia su 7 linee guida d’indirizzo strategico, ciascuna delle quali è stata declinata in una serie di azioni-chiave.

1. RENDERE LA LIGURIA UNA TERRA DI BELLEZZA E ACCOGLIENZA.

A. Promuovere *partnership* pubblico-private per la riqualificazione delle aree urbane dismesse, anche per finalità turistiche e culturali.

I progetti di riqualificazione urbana e valorizzazione delle aree dismesse sono un elemento portante dello sviluppo dei sistemi territoriali. Il nuovo modello di pianificazione territoriale della Liguria deve puntare a:

- limitare il consumo del suolo, privilegiando la riqualificazione dell’esistente in accordo con le esigenze delle nuove modalità di lavoro e produzione

dell'economia della conoscenza (tecniche dell'“Industria 4.0”, industrie creative, ecc.);

- ricollocare le funzioni sul territorio, attraverso un rinnovato legame tra centri e periferie e il recupero degli spazi dismessi;
- stimolare i diversi settori economici ed occupazionali (come edilizia e infrastrutture) e promuovere lo sviluppo di soluzioni innovative.

B. Modernizzare l'offerta turistica regionale, favorendo il dialogo con i *tour operator* internazionali e migliorando i servizi di accoglienza e di ricezione nel territorio.

La Liguria può affermarsi come un punto di riferimento per i viaggiatori italiani e stranieri in cerca di bellezza e qualità, integrando il possesso di un patrimonio artistico, culturale e naturale non replicabile altrove, con la creazione di servizi di ospitalità che siano realmente riconoscibili in tutto il mondo.

Ciò richiede un grande **disegno di qualità ed eccellenza per l'offerta turistica**, che deve porsi l'obiettivo di definire strumenti di conoscenza capillare e ramificata della storia e del patrimonio diffuso regionale, a partire dai contesti paesaggistici (aree protette terrestri e marine, aree montane e rurali) e delle produzioni agroalimentari locali. Inoltre, occorre **innovare in diversi ambiti**: dalle destinazioni turistiche, alle tecnologie, dai modelli di *business* e organizzativi ai profili professionali, fino alle attività di *marketing*, comunicazione, *pricing*, qualità dei servizi e dei prodotti offerti.

C. Sfruttare le potenzialità del binomio Turismo-Salute attraverso lo sviluppo dell'*health and wellbeing tourism* in Liguria.

Per lo sviluppo della visione “*Liguria: dal mare alla vita*” la Regione ha bisogno di integrare il sistema turistico ligure con l'offerta di servizi sanitari, terapeutici e del benessere d'avanguardia.

Rendere il territorio realmente attrattivo richiede, da questo punto di vista, un **intervento di sistema**, che preveda un servizio di affiancamento lungo tutta la filiera del turismo sanitario e del benessere (dall'accoglienza alberghiera alla conoscenza delle lingue straniere da parte degli operatori, alle certificazioni internazionali delle strutture, alla presenza di medici formati all'estero e l'adozione di tecnologie mediche avanzate, ecc.). Inoltre, a fronte di una buona e diffusa capacità produttiva, sarà indispensabile una rete distributiva di servizi legati all'accoglienza della persona adeguatamente sviluppata.

2. FARE DELL'APPENNINO LIGURE IL LABORATORIO DELLA RIGENERAZIONE AMBIENTALE.

Coerentemente con la visione “*Liguria: dal mare alla vita*” è importante promuovere una rivitalizzazione dell'Appennino ligure, che occupa un terzo della superficie regionale ma è interessato da un progressivo spopolamento, facendo leva su: turismo, qualità gastronomica, valorizzazione della fauna selvatica, promozione delle produzioni artigianali e agricole.

Il rilancio del ruolo dell'Appennino nell'economia regionale implica un più incisivo **coinvolgimento delle nuove generazioni** (affinché partecipino allo sviluppo di progetti innovativi dedicati al rilancio delle “zone montuose”) e la creazione di sinergie con la promozione turistica di elementi di valore già esistenti e di un territorio presentato come una “palestra all'aria libera”, adatto a discipline sportive (ad esempio, *kayaking*, parapendio, *mountain biking* e scalata) da inserire nei circuiti internazionali e promuovere attraverso eventi di adeguata visibilità mediatica.

3. ATTRARRE MAGGIORI INVESTIMENTI ATTRAVERSO AZIONI DI INCENTIVAZIONE, A PARTIRE DALLE FILIERE ECONOMICO-PRODUTTIVE COLLEGATE ALLA VISIONE.

A. Definire incentivi *ad hoc* e procedure semplificate per le imprese dei settori della protezione della vita e del territorio e dell'economia del mare che hanno o stabiliscono la propria sede e/o attività di ricerca in Liguria.

Per attrarre maggiori investimenti nel territorio è fondamentale:

- Accelerare le tempistiche con cui vengono rilasciati i permessi per i nuovi insediamenti produttivi sul territorio.
- Defiscalizzare gli investimenti delle aziende collegate ai temi della visione, ma anche di quelle del comparto tecnologico e delle *start-up*.
- Sostenere la crescita delle imprese di medie e piccole dimensioni, tipicamente svantaggiate nel dialogo con le Istituzioni.

B. Attrarre fiere internazionali qualificanti su temi coerenti con la visione di sviluppo del territorio.

Per catalizzare una maggiore attenzione a livello internazionale, la Regione Liguria dovrebbe impegnarsi in una intensa attività di promozione che renda il territorio **sede di importanti fiere internazionali qualificanti** su tutti i temi collegati allo sviluppo della visione.

L'organizzazione del Salone Nautico di Genova – la più grande fiera della nautica nazionale e internazionale organizzata nel Mediterraneo – potrebbe essere presa a modello per il lancio di una fiera internazionale che sostenga pienamente lo sviluppo della visione.

4. RENDERE LA LIGURIA *CHAMPION* NAZIONALE NELLA DISCUSSIONE DI TEMI LEGATI ALLA DIFESA DEL TERRITORIO E DELL'UOMO.

La Regione Liguria potrebbe farsi soggetto proattivo nella divulgazione di contenuti e progettualità connesse alla realizzazione della visione, per posizionarsi come **centro di pensiero strategico e discussione della protezione e valorizzazione della persona e del territorio**, attraverso alcune azioni “simbolo” tra cui:

A. Rafforzare e promuovere il dialogo tra gli *stakeholder* del territorio e le Istituzioni per l'implementazione della visione attraverso la creazione di piattaforme di co-progettazione.

All'interno di una chiara ripartizione dei ruoli tra settore pubblico e sistema produttivo, sono utilizzabili più strumenti collaborativi – tavoli di lavoro, *forum*, *task force* – in grado di attivare una comunicazione operativa nella quotidiana relazione con il territorio sulla visione di sviluppo, le progettualità e i percorsi di cambiamento attivati, promuovendo la costruzione di maggiore consapevolezza, consenso e senso di appartenenza tra gli *stakeholder*.

B. Promuovere l'internazionalizzazione del “Festival della Scienza” di Genova.

Il “Festival della Scienza” è un punto di riferimento in Italia per la divulgazione e la discussione inerente i principali argomenti scientifici (200.000 visite nell'edizione 2016), ma dovrebbe **diventare un evento riconosciuto anche su scala globale**, attraverso il coinvolgimento di grandi ospiti (nazionali e internazionali), collaborazioni e gemellaggi con altre città europee orientate alla scienza (ad esempio, Berlino, Edimburgo e Göteborg) e sinergie con analoghe iniziative promosse nelle altre due Regioni del Nord-Ovest (le “Settimane della Scienza” in Piemonte e il Festival “BergamoScienza” in Lombardia).

C. Rendere la Liguria la sede di un evento di grande respiro internazionale in ambito sportivo.

Lo sport è una leva di promozione di alcuni valori fondanti e costitutivi della società ed un motore di sviluppo economico in quanto agisce da strumento a sostegno dell'offerta turistica regionale, contribuisce al miglioramento complessivo dei servizi di ricettività dei territori e favorisce, nel caso di eventi di livello nazionale ed internazionale, la domanda di una serie di servizi accessori.

In tale prospettiva, la Liguria potrebbe candidarsi ad **ospitare manifestazioni sportive di richiamo internazionale e connesse alla valorizzazione del mare e del suolo** (come grandi regate internazionali, arrampicate, pallanuoto, ecc.).

D. Attivare una campagna di *marketing* virale a livello internazionale, che consenta di attrarre imprese, persone e centri di ricerca.

La definizione di una nuova visione di sviluppo per la Regione implica il lancio di un'**azione di comunicazione strutturata all'estero dell'immagine e della reputazione della Liguria**, associata a nuovi valori di cui il territorio si vuole fare promotore e focalizzata sugli elementi rilevanti per lo sviluppo del *business* e degli investimenti, che lavori su più canali e in modo integrato e coordinato.

Una strategia di comunicazione integrata dovrebbe prevedere:

- la realizzazione di campagne sui *media* internazionali;
- l'attivazione di strategie *social* con effetto “virale”;
- il potenziamento/miglioramento dei punti di “accesso/contatto” della Liguria all'estero.

5. ORIENTARE LA FORMAZIONE E LA RICERCA SCIENTIFICA NEI CAMPI COLLEGATI ALLO SVILUPPO DELLA VISIONE, SUPPORTANDO IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE IMPRESE.

Lo sviluppo della nuova visione della Regione Liguria non può prescindere da un corretto potenziamento e valorizzazione dei meccanismi di **formazione, innovazione e ricerca**, da sempre motore di crescita, come dimostrato da ecosistemi di successo nel mondo (come Israele, la Silicon Valley negli USA, Singapore). Alcune possibili azioni a rafforzamento dell'ecosistema ligure dell'innovazione e della ricerca nei campi connessi alla visione sono:

A. Attrarre professori internazionali per promuovere la rinascita della Facoltà di Ingegneria navale e nautica (“Dipartimenti del Mare”), che sta perdendo competitività internazionale.

La Regione deve **intensificare i rapporti con Paesi esteri** per attrarre docenti universitari stranieri che – consapevoli del ruolo “trainante” della Liguria nei settori collegati alla visione di sviluppo – la scelgano come meta in cui proseguire il proprio percorso universitario e di ricerca, in particolare nelle materie di insegnamento delle Facoltà di Ingegneria navale e nautica (i c.d. “Dipartimenti del Mare”), il cui numero di docenti e studenti è attualmente in calo ma che rappresenta un fiore all'occhiello regionale per la qualità del sapere prodotto.

L'attrazione di personale qualificato (in ambito accademico ed imprenditoriale) dipende anche dalla capacità di saper creare un ecosistema complessivo realmente competitivo in termini di **“tenore di vita” garantito** e, quindi, un ambiente gradevole, funzionale, vivibile e aperto al mondo. Ciò significa non solo promuovere gli *asset* competitivi della Liguria all'estero con una chiara strategia di comunicazione, ma anche programmare e portare a termine tutti gli interventi (riqualificazione urbana, rafforzamento dell'offerta culturale e ricreativa, miglioramento delle condizioni di mobilità interna, ecc.) che possono rendere il territorio attrattivo per professori universitari, giovani e famiglie interessate a svolgere un lavoro molto qualificato in un ambiente di vita soddisfacente.

B. Connettere le attività universitarie e dell'IIT (e degli altri centri di ricerca presenti sul territorio) per creare una specializzazione di sistema sui filoni collegati alla visione.

L'offerta formativa in Liguria, oggi ampia e variegata, potrebbe essere articolata in modo più efficace con la promozione della creazione di **poli tematici strutturati** sulla base dei punti di forza del territorio. In particolare, la Regione dovrebbe riorientare la specializzazione del proprio sistema universitario:

- offrendo una formazione più marcatamente in linea con le caratteristiche del proprio sistema produttivo e della visione di sviluppo del territorio;
- incentivando i giovani verso le lauree più rispondenti alle esigenze del futuro mercato del lavoro regionale (evitando così il rischio di uno *skill shortage* nei decenni a venire);

- promuovendo la rinascita di Facoltà connesse alle competenze del territorio – come quella di Ingegneria navale – su cui la Liguria sta perdendo capacità competitiva – a causa del crollo vertiginoso del numero di docenti (1 ogni 80 studenti).

C. Valorizzare la capacità di gestione e di ricerca delle strutture sanitarie liguri, mettendole in rete con altre strutture a livello nazionale.

La Liguria si contraddistingue per il bilanciamento tra redditività e qualità del servizio sanitario, grazie all’offerta di servizi sanitari di qualità che possono risultare complementari a quanto erogato dal servizio sanitario pubblico. La sanità ligure, e più in generale quella italiana, può essere straordinariamente competitiva sotto il profilo gestionale. L’Italia è, infatti, un “**eccellente gestore di sanità**”, in grado di competere con altri Paesi (come la Francia) in termini di efficacia del sistema, ma **a costi decisamente inferiori**.

Sul fronte sanitario pubblico e privato, la Liguria vanta specifiche competenze distintive ma, fino ad oggi, è mancata una adeguata valorizzazione di questa capacità gestionale, che potrebbe aprire interessanti segmenti di mercato alle imprese ed al sistema regionale. In tale ottica, la Liguria dovrebbe:

- **Coinvolgere i centri di eccellenza ospedalieri del territorio** (*in primis* gli IRCSS) all’interno di un ecosistema fondato sull’innovazione e ricerca connesso allo sviluppo della visione proposta, per sviluppare progetti di importanza strategica anche a livello nazionale. Ciò può avvenire sfruttando sia l’alto livello della ricerca ligure offerta dalle aziende ospedaliere pubbliche e private sia la “massa critica” di risorse e competenze focalizzate in poche aree di ricerca (malattie neurodegenerative legate all’invecchiamento della popolazione, medicina di precisione, ricerca pediatrica).
- Proseguire con decisione negli investimenti volti alla **informatizzazione** del proprio sistema sanitario, con l’ambizione di diventare un punto di riferimento nell’*e-health* in Italia.
- Migliorare i servizi di accoglienza destinati ai degenti e alle loro famiglie.

D. Avviare un’azione congiunta con MIUR e MiSE per supportare università, centri di ricerca e altri stakeholder rilevanti a diffondere la cultura del trasferimento tecnologico, della brevettazione e dell’imprenditorialità.

Promuovere il trasferimento tecnologico e la cultura dell’imprenditorialità deve essere una delle priorità della Liguria, sia per lo scarso ingaggio dei giovani sulle tematiche legate all’innovazione e all’impresa, sia per capitalizzare il patrimonio di conoscenze sviluppato all’interno di primari istituti di ricerca, attivi nei campi connessi alla nostra visione di sviluppo.

Per questo auspichiamo una iniziativa *top-down* – in collaborazione con MIUR e MiSE – mirata a promuovere e diffondere la cultura della “terza missione” delle Università, come già fatto da molti istituti importanti a livello internazionale.

- E. Creare piattaforme online di Open Innovation, censire in modo esaustivo l'ecosistema innovativo regionale e favorire incontri strutturati di scambio e condivisione tra grandi e piccole imprese innovative.**

Le piattaforme di *Open Innovation* sono una utile leva per incrementare gli scambi informativi tra aziende e istituti di ricerca di settori differenti.

La Liguria potrebbe decidere di adottare un **modello di rete con la Regione Lombardia** che, nel 2015, ha creato una propria piattaforma di *Open Innovation* quale strumento collaborativo per favorire e supportare lo sviluppo di ecosistemi di innovazione aperta.

6. LANCIARE PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIALITÀ.

- A. Istituire una *Call for Ideas* annuale per premiare idee imprenditoriali giovanili, a cura della Regione Liguria, sui filoni tecnologici e industriali della visione.**

Il sistema regionale **non riesce ancora ad ingaggiare le nuove generazioni in percorsi di *social innovation*** che contribuiscano alla promozione della imprenditorialità giovanile e alla crescita del territorio.

Alla luce di queste considerazioni, la Liguria potrebbe avviare un **percorso di “*social innovation investment*”**, con l'obiettivo di stimolare il contesto sociale territoriale e contribuire allo sviluppo di una cultura imprenditoriale giovanile diffusa, soprattutto negli ambiti e nei settori connessi allo sviluppo della visione (robotica, scienze della vita, contrasto del rischio idrogeologico), anche in continuità con quanto previsto dall'iniziativa *SmartCup* Liguria.

- B. Candidare l'Università di Genova a sede di uno dei *Contamination Lab* promossi dal MIUR e dal MiSE, nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca.**

In Italia diverse Università hanno partecipato ai bandi promossi dal MIUR nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca 2015-2020 per la creazione di *Contamination Lab*, laboratori di promozione dell'imprenditorialità. Alla luce del successo che tale programma ha riscosso (e continua a riscuotere) in termini di partecipazione soprattutto nel Mezzogiorno d'Italia, si auspica la candidatura dell'Università di Genova a **sede di uno dei *Contamination Lab*** definiti nella strategia nazionale.

- C. Destinare le quote del patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato alle *start-up* e agli enti del terzo settore, privilegiando quelle che operano nelle aree di protezione della vita e del territorio.**

Il patrimonio pubblico ligure è ancora sotto-utilizzato e poco valorizzato, comportando spesso costi per il soggetto pubblico: gli immobili pubblici di varia tipologia (come ville, ex caserme e case cantoniere) potrebbero quindi diventare patrimonio accessibile a imprese neocostituite ed associazioni per l'avvio di attività ricreative, culturali e imprenditoriali nelle aree collegate allo sviluppo della visione.

Tale azione si pone ad integrazione della proposta di inserire tali beni all'interno di cammini e percorsi storico-artistici, attraverso la promozione delle *partnership* pubblico-private, al fine di consentire adeguate attività di restauro e valorizzazione.

7. LANCIARE AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE SUI CITTADINI LIGURI ATTRAVERSO IL WEB.

Per implementare con successo la visione strategica della Regione, è fondamentale definire una strategia di comunicazione che:

- trasmetta la **visione di sviluppo** e i **benefici concreti** ad essa associati;
- dichiarare gli **obiettivi di medio-lungo termine** su cui ci si impegna;
- sostenga “**progetti-bandiera**” in grado di dare concretezza alla visione e generare dei “*quick win*”.

Nel concreto, si tratta di attivare una comunicazione operativa nella quotidiana relazione con gli *stakeholder* territoriali sulla visione di sviluppo, sulle progettualità e i percorsi di cambiamento attivati, ingaggiando e generando un maggiore senso di appartenenza tra gli *stakeholder*.

INTRODUZIONE

CHE COS'È IL PROGETTO “LIGURIA 2022” E COME È STATO REALIZZATO

PERCHÉ QUESTO PROGETTO

Nello scenario attuale – sempre più dinamico, globalizzato e basato su fattori immateriali quali il patrimonio di conoscenze detenute – la qualità, l'attrattività e la competitività di un territorio rappresentano fattori di crescita fondamentali.

In questa prospettiva, un elemento chiave di successo diventa la definizione di una visione di sviluppo forte e condivisa da tutti gli *stakeholder* e in grado di assicurare risposte efficaci ad alcuni quesiti fondamentali:

- Come vorremmo il nostro territorio tra 5, 10 o 20 anni?
- In quali aree si vuole eccellere?
- In quali ambiti si vuole rendere *leader* il nostro territorio?
- Con quali “progetti bandiera” si è capaci di attivare risorse, umane e finanziarie?

La Liguria, per competenze e posizionamento, è **un territorio strategico a livello nazionale** e contribuisce con le proprie vocazioni alla crescita complessiva dell'area del Nord-Ovest e, in generale, del sistema-Italia.

Ad oggi il modello di sviluppo della Regione presenta uno scenario caratterizzato da luci ed ombre¹, che approfondiremo nei capitoli successivi di questo Rapporto Strategico.

Tra le criticità si riscontrano alcuni aspetti che frenano la crescita della Regione, ostacolandone il dispiegamento delle sue piene potenzialità. Tra queste segnaliamo fin da subito:

- il tasso di crescita della popolazione più basso d'Italia (-6,8 ogni 1.000 abitanti);
- una riduzione sensibile degli occupati durante la crisi (2008-2016) rispetto alla media delle altre Regioni del Nord (-1,8% in Liguria rispetto al -0,2% nel Nord Italia), causata da una progressiva e consistente erosione della base industriale regionale che, negli anni Settanta del secolo scorso, aveva sostenuto lo sviluppo ligure;
- una scarsa partecipazione dei giovani alla vita comunitaria e all'attività d'impresa (ad esempio la Liguria è la quart'ultima Regione italiana per numero di *start-up* innovative);
- un indice di accessibilità territoriale pari a 63,4 su 100 (30,0% in meno di Milano e Torino). Il sistema infrastrutturale ha una elevata dotazione quantitativa, ma numerosi “colli di bottiglia” e sub-ottimalità;
- la percentuale più bassa, in Italia, di popolazione con una percezione positiva sul futuro (21,9%).

¹ I dati di seguito riportati sono una rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017.

Per contro, il territorio ha eccellenze radicate che rappresentano degli **asset competitivi** da cui partire per favorire lo sviluppo regionale. Tra questi se ne citano di seguito alcuni, che approfondiremo nelle parti successive del presente documento:

- Genova ospita 9 laboratori del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e può contare su una rete di aziende *high-tech* con più di 15.000 addetti, 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;
- nella Regione è forte e consolidata l'“economia del mare”, con una forte tradizione cantieristica e l'*expertise* in ingegneria navale; è inoltre presente il maggiore polo tecnologico marittimo italiano per difesa, soccorso costiero e depurazione delle acque;
- i porti liguri movimentano circa il 55,0% dei volumi di *container* di *import-export* a livello nazionale (se si esclude il *transshipment*), posizionandosi al 1° posto in Italia;
- la Liguria è la 3° Regione italiana per indice di soddisfazione per il proprio tempo libero (71,8 rispetto alla media Italia di 64,5) e la 2° Regione italiana per speranza di vita in buona salute alla nascita, oltre che una riconosciuta area turistica del Paese.

Alla luce di queste considerazioni diventa fondamentale, anche per trarre il massimo beneficio dai segnali di ripresa che si stanno manifestando a livello nazionale, l'identificazione e messa a punto di un nuovo ed efficace **modello di sviluppo e posizionamento strategico della Liguria**, che possa trarre con successo la transizione economica e sociale che il territorio sta attraversando.

Come diremo più diffusamente di seguito (si veda la seconda parte del documento), la Liguria ha beneficiato di un periodo di sviluppo industriale molto intenso, basato sulla valorizzazione di alcune filiere strategiche, come quella della cantieristica e dell'industria navale. Il mutamento nelle principali variabili economiche che si è registrato nel tempo è dipeso anche – e in buona parte – dalle dismissioni degli impianti e centri direzionali di alcune grandi imprese, prime fra tutte le società partecipate dello Stato. La scomparsa e il ridimensionamento di queste ultime ha provocato un grande vuoto nel sistema economico territoriale, che ha perso una parte della propria capacità di rivitalizzarsi.

Di questo passato industriale rimane oggi sul territorio un patrimonio di competenze manageriali trasversali e tecniche verticali, insieme con un “**senso di nostalgia**”, tanto nella classe dirigente quanto nella popolazione, che rappresentano la base di partenza per ricostituire il tessuto economico e sociale ligure.

In considerazione di quanto sopra, la Regione Liguria ha già avviato un percorso di sviluppo che prende le mosse dal riconoscimento di un insieme di elementi di sistema da ottimizzare rispetto, in particolare, alla macro-area del Nord-Ovest e che assegna al **potenziamento delle infrastrutture e delle connessioni** un primo (ma non unico) tassello importante per il pieno rilancio del territorio. In tale prospettiva si stanno concretizzando progettualità infrastrutturali ad alto impatto strategico, come la realizzazione della Gronda di Genova e il Terzo Valico (approfonditi nella seconda parte

di questo Rapporto Strategico), che determineranno importanti risvolti occupazionali e logistici per l'intero territorio del Nord-Ovest e per l'Italia.

In particolare il completamento del Terzo Valico rappresenta un “punto di non ritorno” fondamentale per la crescita di questa Regione e, in tal senso, la sua apertura – fissata al 2022 – è stata scelta come data simbolo del nostro progetto, a testimoniare l'impegno che il territorio ha deciso di assumere in termini di programmazione e attuazione di nuove politiche di sviluppo a sostegno della competitività.

In parallelo, sono stati avviati diversi progetti finalizzati a migliorare lo sviluppo urbano e il livello di assistenza sanitaria, a potenziare la ricerca nell'ambito delle scienze della vita e a sostenere la micro-imprenditorialità.

Ad esempio, è partito ufficialmente il progetto Girepam² del Programma Interreg Marittimo Italia-Francia 2014-2020, che ha l'obiettivo di favorire una migliore gestione delle aree protette, marino-costiere, per uno sviluppo sostenibile che coinvolga gli operatori economici e tuteli la biodiversità all'interno dei Parchi. Nel 2014 è stata lanciata *SMARTcup* Liguria, il concorso di idee imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico che vuole promuovere e sostenere l'avvio di realtà innovative frutto dei migliori risultati della ricerca nazionale, favorendone l'insediamento sul territorio regionale³. È stato siglato il Protocollo d'Intesa per la nascita del polo di Erzelli.

Si stanno, inoltre, sbloccando importanti investimenti strategici destinati ai porti (come l'apertura della Diga a Ponente) e al turismo (come ad esempio l'operazione Palmaria, il cui *master plan* è in corso di definizione).

In sintesi la Regione Liguria, nonostante mostri una fotografia competitiva più debole rispetto a quella di altre Regioni del Nord, ha di fronte a sé un momento storico più che mai propizio per definire una concreta visione per il futuro che, partendo dal riconoscimento di un insieme di vocazioni e competenze territoriali, determini una sostanziale spinta allo sviluppo. L'obiettivo è invertire i *trend* di maggiore criticità, investendo nella riorganizzazione delle attività e del capitale umano, motivando i giovani ad innestare nuova imprenditorialità nel territorio, irrobustendo alcune filiere produttive strategiche, valorizzando le finestre di opportunità offerte dai nuovi scenari globali e, più in generale, creando un senso di comunità forte e coesa per perseguire gli obiettivi condivisi.

MISSIONE, OBIETTIVI E METODOLOGIA DI LAVORO

Sulla base di queste considerazioni, il progetto “**Liguria 2022**” è stato concepito con la specifica missione di:

Prefigurare una possibile **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 del progetto 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 *Budget* complessivo di 5,68 milioni di Euro, di cui 1,7 milioni per la Liguria.

³ L'iniziativa, promossa da Regione Liguria, è organizzata da F.I.L.S.E. (Finanziaria Ligure per lo Sviluppo Economico) in collaborazione con l'Università di Genova e numerose realtà appartenenti al mondo della ricerca e del tessuto economico presenti sul territorio. Fonte: <http://www.smartcupliguria.it/>.

Il progetto è stato concepito per essere uno **strumento al servizio della competitività della Liguria**. La sua finalità ultima è infatti produrre idee e azioni in grado di contribuire significativamente al processo di crescita, catalizzando interesse e consenso e qualificando il ruolo della Liguria e le sue competenze distintive rispetto al Sistema-Paese.

L'ambizione è stimolare una evoluzione strutturale del modello di sviluppo della Regione, avviando una riflessione approfondita sui vincoli attuali, individuando nuovi generatori di crescita e accelerando i processi di trasformazione in corso, per creare nuove competenze, opportunità di *business*, di occupazione e, più in generale, di vita.

Più in particolare, il progetto "Liguria 2022" si è sviluppato intorno ai seguenti obiettivi funzionali:

- definire, secondo criteri di massima sintesi strategica, il quadro delle opportunità del territorio ligure e una convincente visione di sviluppo a supporto della programmazione strategica di medio periodo;
- concretizzare, in coerenza con il punto precedente, delle linee di azioni 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 il sistema-Paese;
- massimizzare la visibilità e il posizionamento del territorio, anche attraverso eventi di dibattito di alto livello e di respiro internazionale.

I lavori del progetto "Liguria 2022" si sono articolati in una serie di attività tra loro collegate secondo una metodologia multi-livello che ha integrato momenti di ascolto, confronto e sensibilizzazione, analisi e proposizione, pervenendo ad aggregare le diverse componenti del sistema politico e socio-economico del territorio.

Nello specifico il lavoro ha previsto:

- l'attivazione di un **Advisory Board** per individuare modalità strategiche ed operative funzionali a valorizzare gli *asset* competitivi della Regione, secondo modelli inclusivi e sostenibili;
- la realizzazione di incontri di approfondimento con gli **stakeholder** territoriali (*business community*, associazioni, rappresentanze, sistema della ricerca e *opinion leader*), al fine di raccogliere orientamenti e indicazioni circa il percorso di sviluppo;
- lo sviluppo di uno **scenario strategico-competitivo** di riferimento, per l'individuazione delle esigenze strutturali del territorio, provvedendo alle rilevazioni del "sistema-Liguria" alla luce dei più recenti dati disponibili per offrire un quadro aggiornato del contesto di riferimento, evidenziare i *trend* in atto e portare all'attenzione nuovi elementi nei cambiamenti delle dinamiche socio-economiche;
- l'approfondimento di **casi studio e benchmark internazionali** (si veda anche il paragrafo successivo), identificando e analizzando alcune esperienze legate a modelli, strumenti e soluzioni sperimentate in altri Paesi europei ed extra-europei;

- l’elaborazione di una proposta di **visione per il territorio** e delle relative linee di indirizzo per la sua implementazione, anche all’interno del più ampio contesto dell’area del Nord-Ovest;
- la realizzazione di una **Tavola Rotonda Ambrosetti Club** 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;
- l’organizzazione di un **Forum di visibilità e respiro internazionale**, per presentare i risultati e le proposte del lavoro, coinvolgendo la *leadership* politica ed imprenditoriale locale e nazionale, oltre ad attori esteri rilevanti.

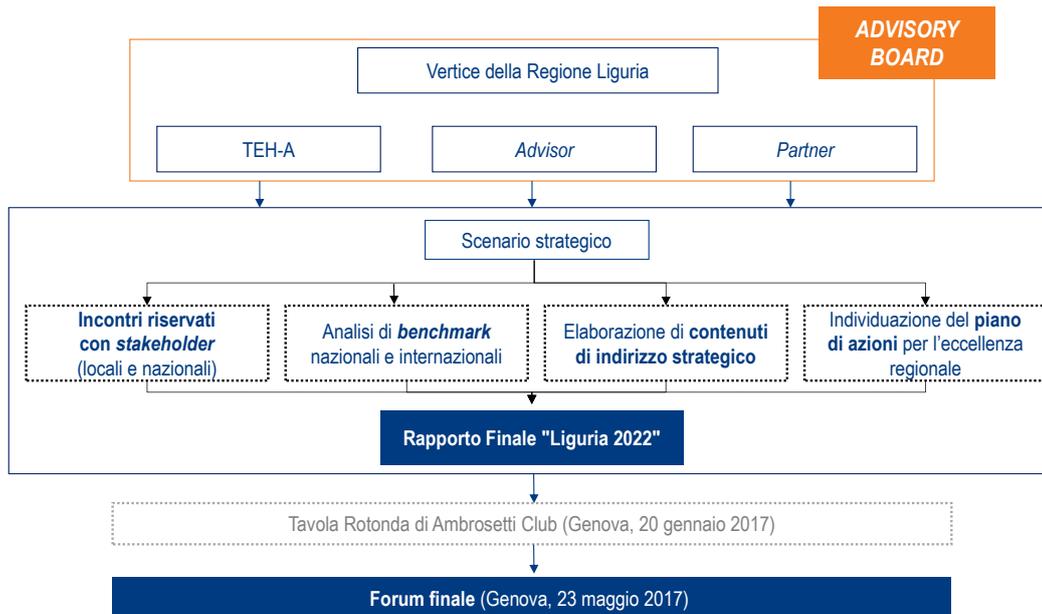


Figura 1. La piattaforma di lavoro del progetto “Liguria 2022”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

I CASI INTERNAZIONALI ANALIZZATI IN QUESTO RAPPORTO

Nell’ambito delle attività del progetto, come detto, particolare attenzione è stata dedicata all’analisi di *benchmark* e casi studio internazionali, sul fronte tanto 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.

Sono state approfondite, a vari livelli, alcune principali esperienze legate a **strumenti e soluzioni** sperimentate in altri Paesi europei ed extra-europei.

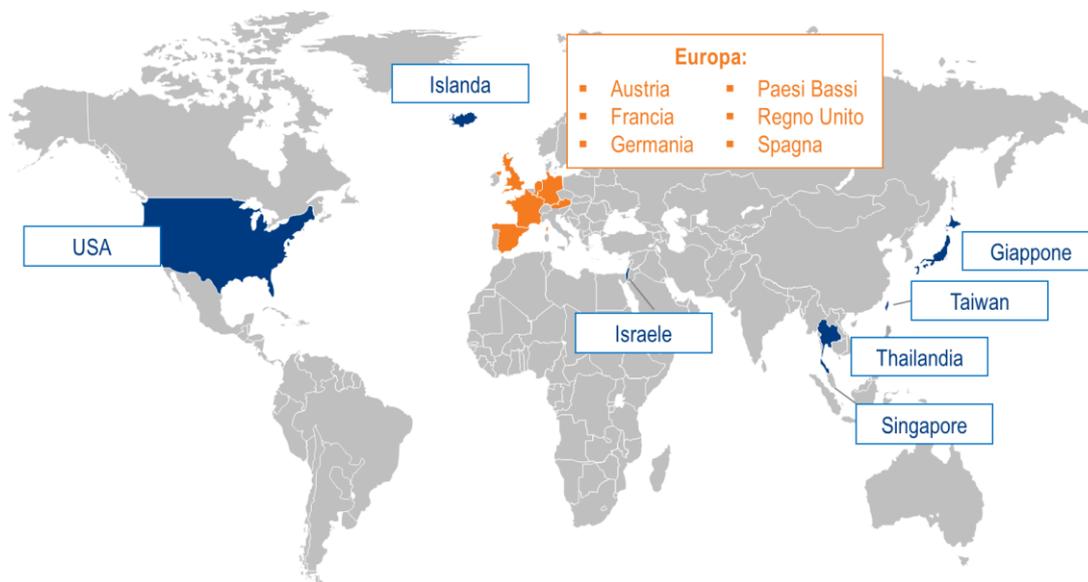


Figura 2. I benchmark di riferimento internazionale analizzati per il progetto “Liguria 2022”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

La selezione è stata guidata dalla volontà di individuare pratiche replicabili e metterle in luce gli elementi che possono rappresentare delle “invarianti” ai fini della messa a sistema di un *framework* strategico ed operativo regionale, rendendo disponibile tale conoscenza a chi è chiamato a prendere decisioni di governo ai vari livelli, pubblici e privati.

I casi-Paese sono stati identificati sulla base di fattori quali le caratteristiche demografiche comparabili al territorio ligure, la posizione geografica vicino al mare, l'*expertise* in un campo di rilevanza strategica per la Liguria, l'efficace strategia di comunicazione adottata per la promozione dell'immagine della Regione all'estero e altre azioni di sistema portate avanti, a livello internazionale, per il rilancio territoriale.

La casistica di riferimento, che tratteremo nella prima parte del Rapporto Strategico, è stata sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* istituzionali e aziendali, presentazioni pubbliche e altra documentazione pubblica) e di una attività di *intelligence* specifica sviluppata dal Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti.

Per sua natura, l'analisi non ha avuto volontà di completezza, ma si è posta l'obiettivo di essere uno strumento di lavoro e riflessione per ottimizzare le azioni in relazione ai temi trattati in questo documento.

I PROTAGONISTI DEL PROGETTO “LIGURIA 2022”

Il progetto è realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con Regione Liguria, Compagnia di San Paolo, Gruppo ERG, Gruppo Spinelli, Gruppo Messina, Siemens Italia, Camera di Commercio di Genova e Camera di Commercio Riviere di Liguria.

L'iniziativa ha previsto la costituzione di un *Advisory Board* che ha rappresentato un fattore di contribuzione distintiva. L'*Advisory Board* ha visto la partecipazione di:

Comitato Scientifico:

- Massimiliano Magrini (*Managing Partner, United Ventures*)
- Barbara Stefanelli (Vice Direttore, Corriere della Sera)
- Andrea Pezzi (CEO & Founder, Gagoo Group)
- Gianni Riotta (*Visiting Professor, Princeton University* e Università LUISS Guido Carli di Roma)

Partner di progetto:

- Maurizio Caviglia (Segretario Generale, Camera di Commercio di Genova)
- Edoardo Garrone (Presidente, Gruppo ERG)
- Piero Gastaldo (Segretario Generale, Compagnia di San Paolo)
- Federico Golla (Presidente e Amministratore Delegato, Siemens Italia)
- Stefano Messina (Presidente, Gruppo Messina)
- Paolo Odone (Presidente, Camera di Commercio di Genova)
- Luciano Pasquale (Presidente, Camera di Commercio Riviera di Liguria)
- Aldo Spinelli (Presidente, Gruppo Spinelli)
- Roberto Spinelli (Amministratore Delegato, Gruppo Spinelli)

The European House - Ambrosetti:

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

Alle riunioni dell'*Advisory Board* ha inoltre partecipato, in ottica di contribuzione positiva, il Presidente della Regione Liguria Giovanni Toti.

Il progetto è stato curato operativamente dal Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti, composto da:

- Lorenzo Tavazzi (*Project Leader* e Responsabile dell'Area Scenari e *Intelligence*)
- Cetti Lauteta (*Project Coordinator, Area Scenari e Strategia*)
- Pio Parma (*Senior Consultant, Area Scenari e Strategia*)
- Madi Piano Mortari (Responsabile dell'Area Eventi)
- Alessandro Tripoli (*Area Leader* Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta)
- Emanuela Verger (*Senior Consultant, Area Eventi*)
- Andrea Brugora (*Analyst, Area Scenari e Strategia*)
- Niccolò Seidita (*Analyst, Area Scenari e Strategia*)
- Simonetta Rotolo (Segreteria di progetto)

Tra le attività svolte, il progetto ha sviluppato una 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*,

rappresentanti delle Istituzioni e *stakeholder* di riferimento. Si ringraziano in particolare per i contributi e i suggerimenti offerti⁴:

- Umberto Balocco (Assessore ai Trasporti, Infrastrutture, Opere pubbliche, Difesa del Suolo, Regione Piemonte)
- Carlo Alberto Barbieri (Professore Ordinario di Urbanistica, Politecnico di Torino)
- Enrico Bertossi (Direttore, Infineum Italia)
- Umberto Bonzano (Amministratore Delegato, BCUBE)
- Lucia Bormida (*Chief Public Affairs & Communication Officer*, Gruppo ERG)
- Giampaolo Botta (Direttore Generale, Spediporto-Associazione Spedizionieri Corrieri e Trasportatori di Genova)
- Matteo Campodonico (*Founder e CEO, @Wyscout*)
- Francesca Campora (Direttore Generale, Fondazione Edoardo Garrone)
- Matteo Catani (Amministratore Delegato, Grandi Navi Veloci)
- Paolo Cenedesi (Presidente, Ligurcapital) e Andrea Bottino (Direttore, Ligurcapital)
- Roberto Cingolani (Direttore Scientifico, Istituto Italiano di Tecnologia)
- Carlo Clavarino (Amministratore Delegato e Direttore Generale, AON S.p.A.)
- Pietro Codognato Perissinotto (Presidente, Filse) e Ugo Ballerini (Direttore Generale, Filse)
- Paolo Comanducci (Rettore, Università degli Studi di Genova)
- Franco Cupolo (Amministratore Delegato, Contship)
- Germana Dellepiane (Responsabile Area Studi e Ricerche, Liguria Ricerche)
- Simone Demarchi (Amministratore Delegato, Axpo)
- Carla Demaria (Presidente, UCINA)
- Marco Demarie (Responsabile Ufficio Studi e Territorio, Compagnia di San Paolo)
- Luca Gandullia (Presidente, Liguria Ricerche)
- Fabrizio Gatti (Amministratore Delegato, Finpiemonte)
- Gianluigi Granero (Amministratore Delegato, Lega Coop Liguria)
- Luigi Luzzati (Presidente, Centrale del Latte d'Italia)
- Alberto Maestrini (Direttore Generale, Fincantieri)
- Vittorio Malacalza (Vice Presidente, Banca Carige)

⁴ I contenuti del presente Rapporto Strategico sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca di The European House - Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate. Si precisa inoltre che la casistica analizzata è stata sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* aziendali, presentazioni pubbliche e altra documentazione pubblica) disponibili al momento della redazione del documento con l'obiettivo di informare su temi di rilievo ai fini dello Studio, senza la pretesa di esaustività e senza voler dare indicazioni sulle strategie dei singoli operatori. The European House - Ambrosetti non è responsabile dell'eventuale inesattezza di dati e informazioni di pubblico dominio, non essendo la verifica di tali dati oggetto dell'incarico.

- Licia Mattioli (Vice Presidente per l’Internazionalizzazione, Confindustria Nazionale)
- Guido Paliaga (Presidente, Ordine dei Geologi della Liguria)
- Neil Palomba (*President*, Costa Crociere)
- Enzo Papi (Presidente, Termomeccanica)
- Giuseppe Pericu (Consulente, Studio Legale Bettini Formigaro Pericu; già Sindaco di Genova)
- Edoardo Rixi (Assessore Sviluppo Economico, Industria, Commercio, Artigianato, Porti e Logistica, Regione Liguria)
- Carla Roncallo (Presidente, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale)
- Giorgio Rupnik (Amministratore Delegato, Gruppo Boero)
- Paolo Emilio Signorini (Presidente, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale)
- Marco Sisti (Direttore, IRES Piemonte)
- Paolo Tolle (*Vice President Human Resources*, Costa Crociere)
- Giovanni Verreschi (Amministratore Delegato, ETT)

Inoltre, si desidera esprimere un ringraziamento particolare a:

- I rappresentanti di Regione Liguria che sono stati coinvolti nel progetto: Pietro Paolo Giampellegrini (Segretario Generale), Iacopo Avegno (Dirigente settore Presidenza), Marco Pogliani (Consulente Comunicazione), Michela Buffi (Funzionario), Emanuele Cambiaso (Funzionario).
- 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*.
- BEWE, per il supporto metodologico e operativo nella realizzazione di un’analisi di *sentiment* sul territorio, le cui principali risultanze sono state inserite nella seconda parte del presente Rapporto.

LA STRUTTURA DI QUESTO RAPPORTO

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

PARTE 1. LA VISIONE CHE PROPONIAMO PER IL FUTURO DELLA LIGURIA

Il Capitolo 1 è dedicato alla presentazione della **visione strategica** per la Liguria, che rappresenta la proposta – individuata dal progetto “Liguria 2022” – del possibile modello di sviluppo del territorio di medio-termine e degli ambiti in cui diventare eccellenti, basandosi sulle priorità rilevate dall’analisi e dal confronto con gli *stakeholder* e sulle vocazioni tradizionali territoriali.

Nel Capitolo 2 sono approfondite le principali **competenze del territorio** e le principali aree di ottimizzazione individuate attraverso il lavoro di *assessment* condotto da The European House - Ambrosetti. Al fine di perfezionare la visione di sviluppo e di approfondire il *set* di competenze-chiave legate alla sua concretizzazione, è stato

investigato il perimetro delle azioni di rilancio delle aree internazionali *benchmark* e dei relativi modelli di sistema in riferimento alle scelte strategiche, alle aree prioritarie di investimento e alle politiche di supporto.

Nel Capitolo 3 è sintetizzato il quadro delle **linee di indirizzo** e di alcune possibili azioni concrete a supporto della realizzazione della visione strategica. Tali elementi, sono intesi 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.

Il piano di realizzazione e implementazione della visione implicherà, nell'imminente futuro, la scelta di alcuni parametri obiettivo (pochi e chiari) 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. Ecco perché nella Parte 1 del Capitolo, offriamo alcuni esempi di **macro-obiettivi al 2022** per la visione strategica, che rappresentano solo dei primi spunti, attorno ai quali le Istituzioni potranno organizzare delle riflessioni più accurate sugli obiettivi che intendono raggiungere nel prossimo quinquennio.

PARTE 2. LA SITUAZIONE ATTUALE DELLA LIGURIA NEL CONTESTO DEL NORD-OVEST E DELL'ITALIA

Questa sezione del Rapporto è dedicata ad un approfondimento del posizionamento competitivo della Liguria, delle sue principali direttrici di evoluzione e dei punti di attenzione che la Regione è chiamata ad affrontare. L'obiettivo è rilanciare con decisione il modello di sviluppo ligure e invertire alcune dinamiche che in potenza possono minarne le prospettive economiche e sociali future.

In particolare sono offerti:

- Uno spaccato delle caratteristiche del territorio, approfondendo in particolare i temi infrastrutturali, di connettività e di conformazione geografica.
- L'evoluzione della popolazione e della società, esaminando i fattori di rischio legati al progressivo invecchiamento e alle dinamiche mobilità extra-regionale.
- La trasformazione del tessuto economico-produttivo ligure, evidenziandone la transizione del modello tradizionale incentrato sull'industria pesante.
- Una sinossi delle priorità per la crescita del territorio, arricchita dal punto di vista degli *stakeholder* ascoltati nel corso del progetto e dall'analisi di *sentiment* sul *web*, realizzata appositamente per individuare le percezioni associate al territorio, con un *focus* particolare sulle aree tematiche collegate alla visione.

PARTE I

LA VISIONE CHE PROPONIAMO PER IL FUTURO DELLA LIGURIA

CAPITOLO 1.

LA VISIONE STRATEGICA PER LA LIGURIA

1.1. La vocazione naturale del territorio ligure che abbiamo individuato

Abbiamo lavorato sulla possibile visione di sviluppo per la Liguria, tendendo in considerazione gli elementi di vocazione naturale e di evoluzione prospettica (la visione in senso proprio) del territorio e partendo dall'individuazione delle priorità strategiche per la crescita, approfondite nella seconda parte del presente Rapporto e di seguito solo richiamate:

1. Potenziare le connessioni e l'accessibilità.
2. Invertire il *trend* demografico e attrarre nuovi insediamenti di vita.
3. Creare posti di lavoro e opportunità.
4. Attrarre imprese e generare imprenditorialità.
5. Stimolare nuove energie e "voglia di futuro".

Sulla base delle nostre analisi, il modello di sviluppo della Liguria per il prossimo futuro, in termini di vocazione e visione, può basarsi sugli elementi sotto rappresentati:



Figura 3. Una sintesi del modello di sviluppo da noi proposto per la Regione Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Per quanto riguarda la vocazione, sia l'analisi del territorio che le interviste con gli *stakeholder* di riferimento hanno messo in forte evidenza che, indipendentemente dalla visione di sviluppo prescelta, la Liguria è naturalmente e storicamente chiamata a giocare un ruolo strategico all'interno dell'area del Nord-Ovest.

In particolare, deve e dovrà emergere sempre più il suo ruolo come **porta di accesso del Nord-Ovest italiano**, che è privo di altri sbocchi sul mare e di "integratore" dei territori lombardo e piemontese.

La costa ligure da sempre beneficia del mare non solo per il clima ma anche per la sua posizione strategica per le rotte commerciali, essendo uno dei punti del Mediterraneo

più vicini al cuore dell'Europa occidentale. Anche l'assetto logistico italiano ed europeo favorisce la Liguria e il suo capoluogo: Genova è situata lungo l'autostrada del mare dell'Europa del Sud-Ovest ed è il punto d'arrivo di uno dei corridoi europei TEN-T, il "corridoio dei due mari" che la connette con Rotterdam, mentre a pochi chilometri, nei pressi di Novara e al centro dell'area Nord-Ovest, questo si incrocia con il Corridoio V che collega l'area balcanica con l'Est Europa.

Per la rilevanza strategica dell'area del Nord-Ovest, nell'aprile 2016 è stata firmata a Novara una prima intesa tra Liguria, Piemonte e Lombardia che ha aperto la strada alla creazione di sinergie in campo logistico tra le tre Regioni a livello infrastrutturale, organizzativo e di *know-how* (si veda il successivo box di approfondimento).

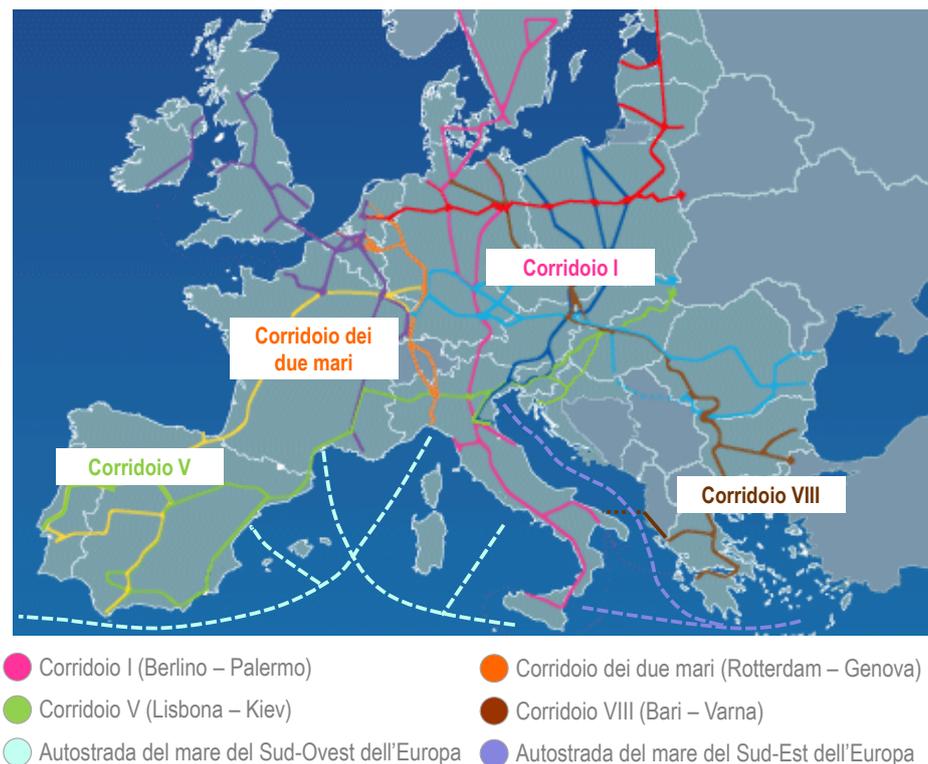


Figura 4. I Corridoi del *Trans-European Network Transport* (TEN-T) e le "autostrade del mare" che interessano l'Italia. Fonte: rielaborazione *The European House - Ambrosetti* su dati Commissione Europea, 2017

Gli Stati Generali della Logistica del Nord-Ovest: l'iniziativa di Liguria, Piemonte e Lombardia per "fare sistema"

Nell'aprile 2016, i Presidenti delle Regioni Piemonte, Lombardia e Liguria hanno sottoscritto un accordo per la costituzione di una Cabina di Regia sulla logistica al fine di creare sinergie strategiche nel settore delle infrastrutture.

In particolare, la Cabina di Regia del Nord-Ovest si propone come uno **strumento di governo sovraregionale** finalizzato a colmare i *gap* attuali dello sviluppo delle infrastrutture e a creare piani e programmi integrati per aumentare la competitività del territorio nel settore a livello nazionale e internazionale.

Ha anche lo scopo di individuare politiche comuni di sviluppo che rispondano alle esigenze e agli obiettivi del Nord-Ovest e di garantire maggiore potere contrattuale alle Regioni coinvolte, per quanto riguarda i rapporti con il sistema ferroviario nazionale e con il Governo e l'ottenimento dei finanziamenti per i progetti.

In questo modo, le tre Regioni del Nord-Ovest si presentano al mercato come un'unica entità, capace di offrire un sistema integrato di trasporto, attrattivo anche per il commercio delle diverse merci, che coinvolge al suo interno diversi tipi di infrastrutture, come i porti e il sistema ferroviario ad Alta Velocità.

Il 22 maggio si è svolta, proprio a Genova, una delle riunioni della Cabina di Regia, durante la quale è stato firmato il protocollo d'intesa per la crescita dei porti della Liguria, alla presenza del Ministro Graziano Delrio, dei Presidenti di Autorità del Sistema Portuale e del Presidente della Regione. L'incontro è stato un'occasione per condividere alcune prime idee e strategie di co-sviluppo dell'area del Nord-Ovest, insieme ai Presidenti di Regione Lombardia e Regione Piemonte.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Stati Generali della Logistica del Nord-Ovest, 2017

La Liguria da sempre ha fatto tesoro di questa posizione privilegiata e oggi può trarre uno specifico vantaggio dal ruolo di "cerniera" dell'area Nord-Ovest, che di fatto è la "locomotiva" economica, tecnologica e culturale del Paese con:

- il 32,3% del Prodotto Interno Lordo nazionale;
- il 64,9% degli Investimenti Diretti Esteri complessivi;
- il 29,3% delle imprese attive⁵;
- il 32,6% degli occupati⁶;
- 40,4% dei brevetti.

Nel suo complesso, il Nord-Ovest assomma la massa critica necessaria per competere con le più importanti regioni industriali e motori di sviluppo economico d'Europa, dando in potenza un impulso positivo all'intero Paese.

⁵ Misurate in unità locali.

⁶ Valori medi annui delle unità locali.

	PIL (miliardi di Euro)	PIL <i>pro-capite</i> (Euro)	Popolazione (mln)
Nordrhein-Westfalen (Germania)	647	36.500	17,9
Île-de-France (Francia)	660	54.600	12,1
Baden-Württemberg (Germania)	462	42.800	10,9
Nord-Ovest (Italia)	537	33.300	16,1

Figura 5. Rilevanza economica e demografica delle principali Regioni “locomotive” d’Europa a confronto il Nord-Ovest italiano, 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2017

Una **integrazione funzionale tra Liguria, Lombardia e Piemonte**, creando un laboratorio di un nuovo modello di *governance* e rafforzando la competitività del motore dell’economia nazionale, è una direzione strategica di sviluppo prioritaria.

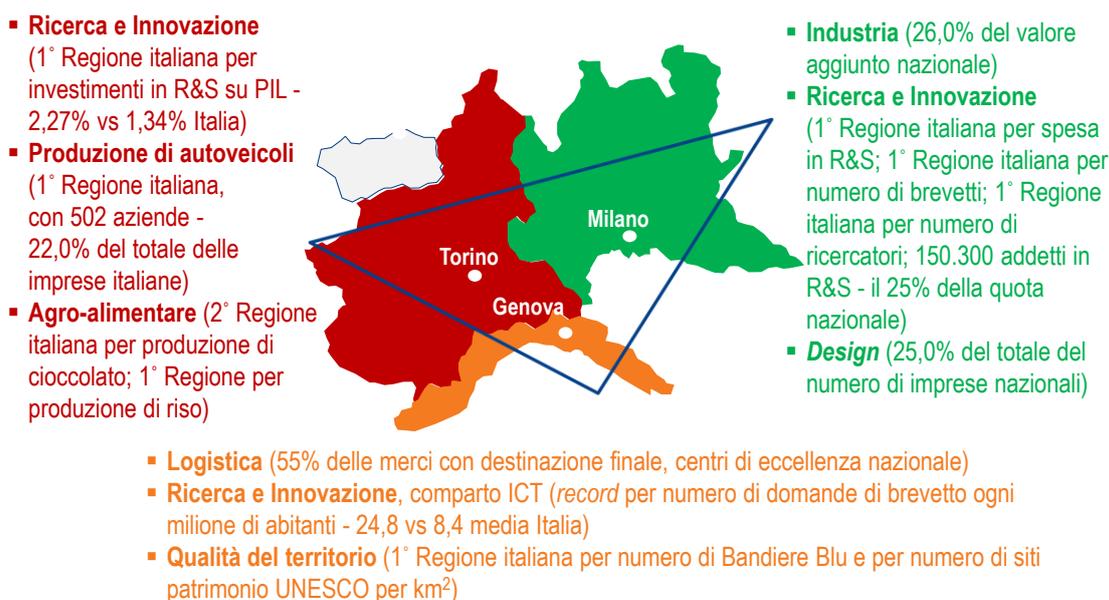


Figura 6. Le sinergie attivabili tra Liguria, Lombardia e Piemonte in ottica di “triangolazione strategica” costruita sulla vocazione della Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati da fonti varie, 2017

Un esempio in Europa di tali processi è offerto dalla sinergia tra le città olandesi di Rotterdam e L’Aia che, anche attraverso la creazione di una regione metropolitana a livello amministrativo, hanno orientato la collaborazione tra enti locali verso il raggiungimento di obiettivi comuni sovraterritoriali (anche sul fronte dei trasporti e della logistica), facendo leva sulla propria complementarità - si veda il box sotto.

La cooperazione e le sinergie funzionali tra Rotterdam e L'Aia

La *Metropoolregio Rotterdam - L'Aia* si colloca nella parte sud-occidentale dei Paesi Bassi e comprende le due città olandesi (rispettivamente di 634.000 abitanti e di 511.000 abitanti) e 21 Comuni di piccole e medie dimensioni.

In totale, l'area conta 2,27 milioni di persone, genera un PIL di 170 miliardi di Euro, con più di 2.700 imprese straniere, risultando estremamente diversificata sia per la tipologia di attività economiche che per il *mix* socio-culturale del territorio.

Rotterdam è il **più grande porto d'Europa** (con una superficie di 105 km²), mentre L'Aia è sede di **istituzioni politiche e giuridiche nazionali e internazionali**. Le aree limitrofe ospitano diverse facoltà universitarie, centri di ricerca e *cluster* attivi nel settore delle energie rinnovabili, delle tecnologie mediche, design e architettura, ecc.

La cooperazione tra le città appartenenti alla *Metropoolregio* è finalizzata a:

- cogliere le opportunità legate allo sviluppo urbano, in particolare sul fronte dei trasporti e della logistica (creazione di una autorità unica a gennaio 2015);
- investire nella conoscenza e nell'innovazione potenziale della regione (sviluppo dell'economia regionale; creazione di una portualità "sostenibile"; *focus* su innovazione, educazione e occupazione);
- sfruttare al meglio le diversità dell'offerta di attività di svago, servizi e patrimonio paesaggistico della regione metropolitana (attenzione verso la progettazione urbana e residenziale, la creazione delle aree verdi, attività culturali e sportive).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Metropoolregio Rotterdam - Den Haag, 2017

L'opportunità della vocazione naturale della Liguria si sostanzia nel rivalutare l'esperienza del vecchio "triangolo industriale" d'Italia, con una nuova strategia di sinergie incentrata sugli elementi rilevanti, a partire dal "**triangolo della ricerca e dell'innovazione**", che sarà approfondito nel Capitolo 3.

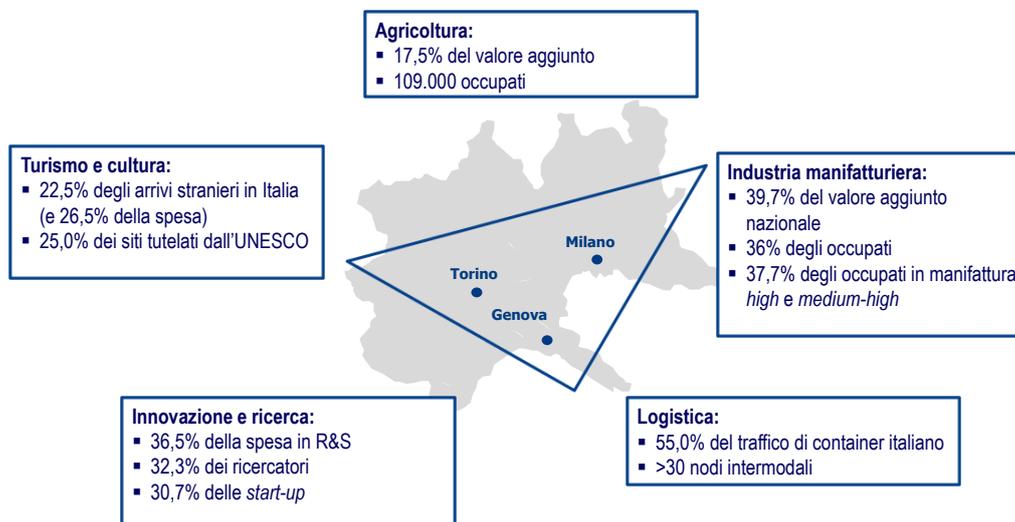


Figura 7. Sinergie attivabili tra Liguria, Lombardia e Piemonte in ottica di una "triangolazione strategica" costruita sulla vocazione della Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati da fonti varie, 2017

Inoltre, nell'impostare nuove forme di collaborazione, occorrerà tenere in considerazione due elementi fondamentali:

- il ruolo che assumono, e potranno assumere, le tre città metropolitane di Milano, Torino e Genova, istituite per effetto della cosiddetta “Legge Delrio”⁷;
- il Parco della Scienza destinato a sorgere a Milano, a seguito del lancio del progetto *Human Technopole*, approfondito più avanti.

Il progetto del Parco Scientifico Tecnologico di Arexpo a Milano

Human Technopole si inserisce all'interno di un progetto promosso da Arexpo (società proprietaria dell'area Expo) che prevede il suo insediamento assieme al trasferimento di parte dell'attività dell'Università Statale di Milano e al trasferimento e potenziamento di una struttura ospedaliera di rango IRCCS, al fine di costituire un Parco della Scienza, del Sapere e dell'Innovazione.

L'obiettivo è creare un polo di eccellenza di livello internazionale nei campi delle scienze della vita, dell'*healthcare*, delle biotecnologie, della farmaceutica, dell'*agrifood*, della nutrizione, della *data science* e dei *big data*.

In quest'ottica, lo *Human Technopole* si propone come centro di eccellenza nella ricerca scientifica sulle materie che abbracciano questi campi e che possono portare beneficio alla salute e al benessere degli individui, alla stregua dei principi promossi da Expo 2015. Il centro vuole diventare un “*hub* intermodale” che unisce il **mondo della ricerca, delle università e delle imprese** al fine di accrescere la conoscenza. Si prevede che a 3 anni dall'avvio, la struttura impiegherà **1.500 persone** (di cui il 70% ricercatori) e che verranno coinvolti circa **500 dottorandi**. I finanziamenti governativi stanziati per l'iniziativa ammontano a 140 milioni di Euro l'anno per 10 anni (+0,7% dell'investimento complessivo in Italia nella ricerca).

Secondo le nostre stime, l'insediamento dello *Human Technopole*, dell'Università Statale di Milano e della struttura ospedaliera di rango IRCCS nel suo complesso potrebbe avere un impatto molto forte dal punto di vista economico in un arco temporale di 10 anni:

- 6,9 miliardi di Euro di spesa;
- 3,2 miliardi di Euro di valore aggiunto;
- un incremento dell'occupazione pari 6.700 unità aggiuntive all'anno per i primi 4 anni (dal quarto anno in poi, l'impatto si potrebbe attestare a 3.000 unità);
- 1,3 miliardi di Euro di gettito fiscale in 10 anni.

Questi risultati fanno emergere l'importanza degli investimenti in innovazione e ricerca e di conseguenza illustrano come un'iniziativa di questo genere possa generare degli effetti positivi nel lungo periodo sull'economia del territorio e, di conseguenza, anche per l'area del Nord-Ovest.

In questa prospettiva per la Liguria potrebbero generarsi importanti sinergie, soprattutto con riferimento alle possibili forme di collaborazione nel campo della ricerca legato alle Scienze della Vita.

Fonte: The European House - Ambrosetti, “Impatto socio-economico dei primi insediamenti nel Parco della Scienza, del Sapere e dell'Innovazione”, 2017

⁷ La Legge del 7 aprile 2014 n. 56 in materia di “Disposizioni sulle Città Metropolitane, sulle Province, sulle Unioni e Fusioni di Comuni” ha previsto 10 Città Metropolitane (Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Napoli, Reggio Calabria e Roma Capitale) che hanno sostituito le rispettive Province dal 1° gennaio 2015. A queste si aggiungono le 4 Città Metropolitane nelle Regioni a statuto speciale (Palermo, Catania, Messina e Cagliari), il cui iter costitutivo è stato più lungo.

1.2. L'importanza per i territori di dotarsi di una visione strategica di medio-lungo periodo

Negli ultimi decenni, in un contesto di forte mobilità dei fattori produttivi e di progressiva “dematerializzazione” dell'economia, sono avvenute a livello globale modifiche profonde e strutturali nelle strategie aziendali e nelle catene del valore.

Le sfide e le opportunità di uno scenario economico e competitivo in continua evoluzione hanno fatto emergere la **centralità della dimensione territoriale**. La competizione si è infatti progressivamente 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. Oggi questi due livelli di competizione convivono e sono strettamente connessi l'uno all'altro.

Lo sviluppo di un territorio, secondo una chiave di lettura prettamente economico-produttiva, riguarda due macro-ordini di obiettivi:

- da un lato, favorire la crescita delle attività già presenti sul territorio e in questo trattenerle;
- dall'altro, attrarre investimenti e risorse dall'esterno, agendo così da volano per nuove iniziative.

La velocità di trasformazione e cambiamento – intesa anche come progressiva riduzione dei cicli di vita di prodotti, beni, servizi e conoscenze – richiede ai territori di creare le condizioni di contesto (sistema dei servizi, aspetti normativo-regolamentari, infrastrutture, ecc.) affinché le aziende e le organizzazioni ivi localizzate, si possano positivamente evolvere nel tempo.

Questo significa che i territori e i loro sistemi di governo devono prioritariamente dotarsi di capacità strategiche e progettuali fortemente incisive e adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in grande cambiamento. Ogni sistema territoriale è chiamato ad essere **“intelligente”, flessibile e veloce**, tanto nelle scelte strategiche, quanto nella sua “infrastruttura” operativa. Sono quindi necessarie strategie competitive e soluzioni che richiedono anche continuità d'azione e programmazione.

Accanto alla necessità di dare risposte ad alcune questioni di breve periodo importanti e urgenti, è infatti essenziale delineare gli scenari di sviluppo di medio-lungo periodo.

Come si dirà più diffusamente in seguito, la visione strategica è la prefigurazione di ciò che un **territorio intende diventare nel futuro e del suo modello di sviluppo**, basato sulle priorità condivise, la sua vocazione e le sue competenze distintive.

Una strategia territoriale efficace – a livello di sistema-Paese, di Regione, di area vasta o urbana – non può quindi prescindere dalla definizione di una visione di medio-lungo periodo e dal fatto che, coerentemente con quest'ultima, siano compiute scelte mirate, concrete e integrate in campo economico, sociale e di organizzazione del territorio. Inoltre risulta indispensabile partire dalle competenze distintive locali e dalla rimozione dei fattori che inibiscono il raggiungimento del loro pieno potenziale.

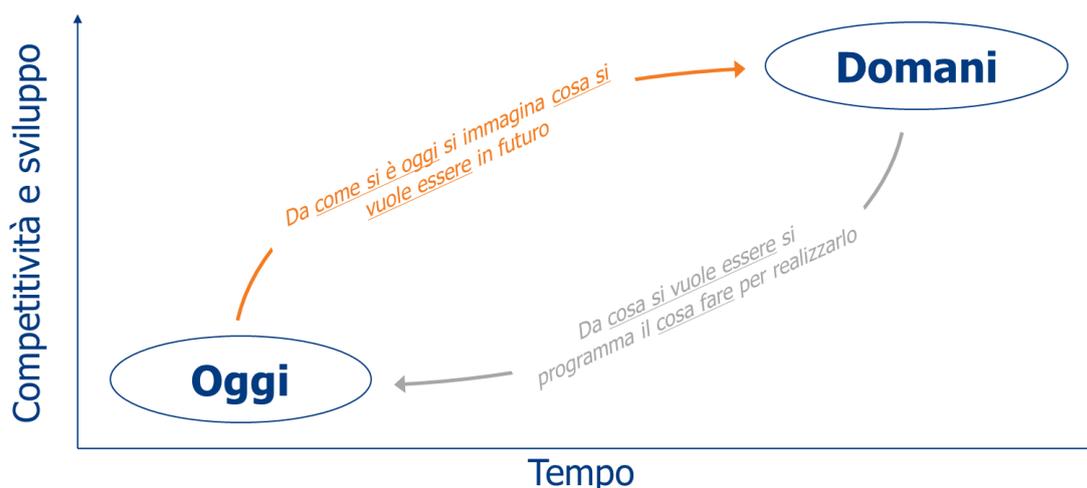


Figura 8. Il significato della visione strategica per un sistema territoriale nella relazione tra presente e futuro. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

In sintesi, qualsiasi territorio deve capire 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 e gli indirizzi stessi siano in grado di raccogliere e incorporare nuovi approcci e soluzioni.

1.3. La metodologia di The European House - Ambrosetti per la strategia territoriale

La metodologia utilizzata per il progetto “Liguria 2022”, messa a punto da The European House - Ambrosetti, lega l’elaborazione della visione alle competenze strategiche del territorio, 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.

Tale approccio si basa, come elemento costituente, sul coinvolgimento attivo del territorio, tanto nella fase di elaborazione, attraverso l’interlocuzione con gli *stakeholder* di rilievo (si veda la Parte 2 del Rapporto), quanto nella fase della sua implementazione, anche con l’attivazione di una diffusa attività di comunicazione e informazione dell’opinione pubblica.



Figura 9. Il modello concettuale messo a punto da The European House - Ambrosetti per l'elaborazione di strategie di sviluppo territoriale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

La definizione della visione è quindi l'elemento primario di processo che deve trovare concretizzazione attraverso la **collaborazione fattiva** di tutti e tre gli attori protagonisti dello sviluppo territoriale, ognuno per la propria parte di competenza: Istituzioni di governo, sistema produttivo, società civile e rappresentanze.



Figura 10. Sequenza logica delle implicazioni della visione a livelli di maggiore specificazione della progettazione territoriale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Alla luce di quanto sopra, ogni territorio deve creare un posizionamento (“identità”) forte, sviluppando attività produttive, competenze e talenti che garantiscano una fonte di vantaggio competitivo **strutturale e difendibile nel tempo**. Infatti, lo sviluppo sostenibile si fonda su un *mix* bilanciato di scelte incisive a:

- livello “tattico”, cioè sugli elementi (più o meno facilmente) imitabili dai concorrenti (ad esempio, infrastrutture, servizi, fiscalità, sicurezza, burocrazia, ecc.);
- livello “strategico”, cioè sulle competenze distintive che costituiscono un vantaggio competitivo difendibile per il territorio.

Tali scelte richiedono due passaggi: la qualificazione della vocazione del territorio e la prefigurazione della visione di sviluppo.

La vocazione e la visione riguardano due livelli strategici profondamente diversi, ma tra loro inscindibilmente interrelati.

La vocazione riguarda la “**ragion d’essere**” del territorio e l’enucleazione delle sue caratteristiche e specificità fondanti. La vocazione si fonda quindi sulle tipicità del territorio e le coniuga con le esigenze più profonde: è il “punto di partenza”, senza il quale i singoli elementi faticano a trovare una direzione e una ambizione collettiva condivisa.

Parimenti importante – e complementare alla vocazione – è, come detto, la formulazione della visione strategica di medio-lungo periodo. 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 intende diventare in un periodo definito e a tal fine:

- è differenziante, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
- è inclusiva (e non esclusiva), rappresentando un “*fil rouge*” che connette tutte le scelte strategiche: definire una visione significa infatti scegliere qual è il “nucleo trainante” del territorio;
- fornisce un indirizzo economico-operativo della direzione in cui deve andare il territorio;
- è vincolante per le linee d’azione nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
- indica le aree (competenze territoriali) in cui intende eccellere e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire;
- fa leva sulla competenze distintive del territorio.

La visione può essere formalizzata o meno, ma il suo punto qualificante è che sia **interiorizzata e fatta propria** dalla grande maggioranza dei cittadini e dagli attori istituzionali ed economici.

Un esempio di visione per un territorio ampio: il caso della *Grand Lyon* in Francia

Nel Piano di Sviluppo della *Communauté Urbaine de la Grand Lyon* la visione per la città metropolitana è costruita attorno all'idea della città di Lione come uno "spazio urbano di dimensione europea", capace di porsi in concorrenza con le altre città europee (non capitali) per l'attrazione delle imprese.

La visione della *Grand Lyon* si articola in 5 linee strategiche:

1. Trasformare la città in un polo tecnico-scientifico.
2. Creare una accessibilità "globale", attraverso l'estensione e il miglioramento del sistema dei trasporti urbani e dei collegamenti regionali, nazionali e internazionali.
3. Sviluppare l'attrattività residenziale.
4. Valorizzare le potenzialità turistiche e delle strutture ricettive di rango internazionale.
5. Massimizzare la sostenibilità dell'area, attraverso una politica ambientale su scala metropolitana.

Dal 1° gennaio 2015, dopo 45 anni dalla sua istituzione, la *Grand Lyon* è diventata la *Métropole de Lyon*, che – con i suoi 59 Comuni, una popolazione di 1,3 milioni di abitanti e un territorio di 538 km² – è il secondo agglomerato urbano in Francia dopo Parigi.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati *Métropole de Lyon*, 2017

Un punto importante è che la visione – per essere efficace – deve tendere all'evoluzione e all'innovazione, con il già citato elemento del "sogno" per ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti gli *stakeholder* del territorio. In tal senso il livello di cambiamento dei paradigmi tradizionali può essere incrementale (stimolando percorsi in essere e accelerandoli) o radicale (innescando dinamiche nuove o sostanzialmente differenti da quelle presenti). Questa scelta è strettamente legata alla valutazione di tre elementi:

- le necessità di crescita del territorio (tipicamente aree in cui il modello economico-produttivo è in crisi necessitano di visioni *disruptive*);
- le opportunità offerte dal contesto esterno, come nuovi settori emergenti e ad alto potenziale, in cui il territorio può specializzarsi e acquisire un forte posizionamento competitivo;
- gli investimenti (finanziari e di capitale umano) necessari a sostenere la visione.

La definizione della visione strategica è, in ultima analisi, un processo iterativo che deve tenere conto di una **attenta valutazione dei costi e benefici** associati ai diversi modelli di sviluppo possibili, pena la velleità o l'inefficacia della costruzione strategica.

L'elemento finale che deve essere considerato è la competizione esterna, associata ad una specifica visione. Occorre, ai fini della fattibilità, considerare con quali territori concorrenti alla stessa specializzazione ci si trova a confrontarsi e quale è il loro livello di "forza" relativo.

Il rischio di trascurare questo passaggio è pensare a visioni che – pur essendo valide in sé e potenzialmente sostenibili dal territorio in base alle sue risorse e caratteristiche – vanno in ultima istanza ad essere depotenziate nei loro impatti concreti, generando così una dispersione degli investimenti fatti.

1.4. La visione per lo sviluppo della Liguria che proponiamo

A seguito di un'analisi approfondita delle caratteristiche del territorio, del sistema produttivo e del contesto sociale e culturale – e integrando gli elementi emersi dell'ascolto degli *stakeholder*⁸ – abbiamo elaborato la seguente proposta di visione strategica per lo sviluppo della Liguria:

“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 che proponiamo:

- si basa su 6 competenze strategiche forti del territorio⁹: monitoraggio ambientale, floricoltura, soluzioni ecosostenibili, economia del mare, servizi alla persona, scienze della vita;
- fa leva sugli *asset* di cui il territorio dispone, come ad esempio il mare e il contributo di numerosi istituti di ricerca;
- beneficia della vocazione naturale della Regione di essere “porta” ed integratore del Nord-Ovest, area all'interno della quale i territori presentano delle competenze tra loro complementari.

Al centro della visione vi è la valorizzazione e preservazione della persona e del territorio, due risorse che hanno in comune tanto la preziosità quanto la fragilità e che per questo evidenziano necessità di valorizzazione e di protezione. La Liguria si pone quindi a tutela dell'uomo e della natura, mirando a diventare un *champion* riconosciuto a livello europeo e mondiale.

Sul fronte ambientale, la Regione presenta punti di forza e di debolezza:

- da un lato, è un territorio di **grande pregio naturalistico e storico**, con la maggiore concentrazione di siti tutelati dall'UNESCO per chilometro quadrato in Italia (i Palazzi dei Rolli nel centro storico di Genova; il paesaggio delle Cinque Terre con Portovenere e le isole Palmaria, Tino e Tinetto nello spezzino; il Geoparco del Beigua tra Genova e Savona, inserito nella Rete Globale dei Geoparchi dell'UNESCO) e altre bellezze paesaggistiche (il Tigullio e Portofino, il Golfo dei Poeti a Levante, Cervo e Noli a Ponente);
- dall'altro, la Liguria è soggetta ad un **elevato rischio idrogeologico** (il 100% dei Comuni è esposto a pericolosità da frana e idraulica molto alte; il 23% dei beni culturali è in aree a pericolosità idraulica media)¹⁰.

⁸ Si veda la Parte 2 per un dettaglio specifico.

⁹ Per maggiori approfondimenti si veda il Capitolo 2.

¹⁰ Fonte: ISPRA - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, 2015.

Questo svantaggio legato alla morfologia della Regione può essere trasformato in un'opportunità con una forte specializzazione nella valorizzazione e protezione del territorio e uno sviluppo delle filiere collegate. La difesa del suolo implica competenze e tecnologie che sottendono un **ampio spettro di filiere economiche, industriali e scientifiche** (come tecniche e metodi costruttivi, nuovi materiali, competenze di ingegneria naturalistica, progettazione ambientale, sistemi di monitoraggio e *alert*, droni e sensori, ecc.).

È importante inoltre considerare che il degrado del suolo e il dissesto idrogeologico sono in aumento nel mondo con *trend* in accelerazione dovuti anche al fenomeno della crescente urbanizzazione. Parallelamente gli investimenti nel mondo in preservazione del territorio sono in crescita: nel 2016 sono stati stimati 26 miliardi di Dollari (di cui 1,1 miliardi di Euro in Italia), una cifra vicina al Prodotto Interno Lordo dell'intera Città Metropolitana di Genova, e si prevede che arriveranno a 42 miliardi di Dollari nel 2022.

Ancora più ampie sono le possibilità che offre nel mondo l'ambito della protezione della persona. A livello globale, **l'industria del benessere vale 3.700 miliardi di Dollari** (+10,6% nei soli ultimi 2 anni) di cui 30 miliardi in Italia, con molteplici filiere tecnologiche, industriali e di servizio collegate (come cibi biologici/integratori, palestre e tecnologie connesse, medicina e strutture sanitarie, centri estetici, terme, agriturismo, *beauty farm*, abbigliamento, bioarchitettura, arredamenti ergonomici, ecc.). Si tratta, inoltre, di un settore fortemente **labour intensive** che può essere facilmente implementato sull'intero territorio, stimolando imprenditoria diffusa e riconversione o riqualificazione di strutture esistenti anche nelle aree oggi poco frequentate come l'Appennino.

La Liguria è una tradizionale meta turistica, con un sensibile vantaggio climatico e ambientale (media di 16° C di temperatura e tra i territori italiani con minore escursione climatica) ed offre un sistema di servizi e di accoglienza su cui è possibile fare "*plug-in*". La Regione può quindi ambire a diventare meta privilegiata di un certo tipo di 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, che hanno puntato sul lusso.

L'elemento qualificante e di posizionamento strategico, è quindi non tanto la ricchezza visibile, ma sulla "**preziosità nascosta**", che è nella natura del suo territorio, della sua gastronomia, della sua cultura e delle sue persone.

Nizza: una trasformazione urbana che ha reso la Costa Azzurra una meta del turismo internazionale

Per ridurre la dipendenza della città dal turismo collegato principalmente alle sue bellezze paesaggistiche, negli anni '60 del secolo scorso, l'allora Sindaco di Nizza, Jacques Médecin, decise di iniziare a modificare l'immagine della città al fine di rendere la località una **destinazione di respiro internazionale**, attraverso la pianificazione di congressi internazionali ed eventi culturali in grado di attirare l'attenzione mondiale. Tra le opere principali costruite in quel periodo si segnalano il *Palais des Congrès*, lo *Chagall Museum* e il *Matisse Museum*.

L'insieme di questi interventi ha contribuito ad incrementare il valore degli immobili nella città, e quindi ad ottenere maggiori risorse per il rinnovamento delle infrastrutture strategiche per il territorio.

Nizza oggi è la capitale economica della Costa Azzurra: elementi come il Turismo (seconda città per capacità alberghiera in Francia e circa 4 milioni di turisti ogni anno) e il Commercio costituiscono una voce importante dell'attività economica della città.

Con riferimento alle infrastrutture, Nizza è collegata attraverso una rete ferroviaria ad Alta Velocità con Parigi (raggiungibile in 6 ore di treno, percorrendo 975 km di distanza) e Marsiglia; inoltre il suo aeroporto è il terzo aeroporto per movimentazioni passeggeri in Francia, dopo i due *terminal* parigini.

Per quanto riguarda la qualità dei servizi offerti dalla Costa Azzurra, l'intero territorio ospita il 50% dell'intera flotta mondiale di *superyacht*, favoriti da una media di 310-330 giorni di sole all'anno, 115 km di spiagge e una dotazione di 18 campi di golf e oltre 3.000 ristoranti.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

Definire la visione significa scegliere il **nucleo trainante** in cui si vuole eccellere e intorno a questo "filo rosso" devono essere fatte delle scelte strategiche e delle azioni realizzative coerenti. 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.



Figura 11. Esempificazione grafica dei principali ambiti attraverso i quali la visione fertilizza l'intero territorio e tessuto economico ligure. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

La visione “*Liguria: dal mare alla vita*” rafforza competenze già presenti nella base industriale in settori di eccellenza per la Regione (scienze della vita, robotica, tutela del territorio, scienze ambientali e dei materiali, ecc.) e queste *industry* sono incentivate ad investire nei settori specifici che diventano elementi caratterizzanti per il territorio. Inoltre l’implementazione della visione proposta può portare ad un aumento della competitività delle imprese, grazie a una maggiore crescita economica e tensione verso l’adozione di nuove tecnologie per effetto della creazione di una rete interna alla Regione e con legami con l’esterno (imprese e centri di ricerca nel Nord-Ovest, nel resto d’Italia e all’estero).

Il **focus sull’ambiente** traina naturalmente la messa in sicurezza del territorio e la ricostituzione degli *habitat* naturali, il recupero delle aree abbandonate, la riprogettazione delle città e la riduzione dello *sprawl* urbano, ma in una dimensione più privata anche la riqualificazione abitativa ed energetica. Ciò contribuisce a rilanciare il comparto dell’**edilizia** che è fondamentale per la ripartenza dell’economia con tutte le filiere ad esso connesse. In ambito energetico è rilevante anche la possibilità di ridurre la dipendenza dalle fonti non rinnovabili, e di sviluppare la filiera connessa a quelle rinnovabili. Si è già accennato anche agli effetti positivi per la promozione di un turismo legato alla natura e allo sport.

Anche il secondo perno della visione, quello sulla **persona**, sulla sua protezione e valorizzazione e sui servizi ad essa dedicati, impatta positivamente sul turismo, creando un ampliamento della gamma verso i servizi dell’accoglienza e del benessere, l’offerta culturale e la gastronomia (che a sua volta traina l’agroalimentare). 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 (si veda più avanti l’esempio della Thailandia).

Il potenziamento delle strutture di ricerca e l’incremento tecnologico delle imprese in entrambi gli ambiti della valorizzazione e preservazione del territorio e della persona, offre una occasione di rilancio e specializzazione anche del sistema della formazione e universitario. Se questa operazione è efficace la Liguria diventa **attraente per i giovani** che vogliono specializzarsi in queste discipline da tutto il mondo, e realizza una *cross-fertilizzazione* di cultura e *know-how* simile a quella che esiste a Milano in discipline come il *Design*, la Moda, le Biotecnologie e l’Ingegneria.

Più in generale, la riattivazione positiva delle energie del territorio con una orientazione chiara e condivisa, oltre a rimotivare la popolazione locale, spinge nuove persone a scegliere di risiedere in Liguria, con la possibilità di invertire il *trend* demografico oggi sfavorevole e il conseguente effetto sulla dimensione economica.

Alla luce di tutto questo appare chiaro, quindi, come la visione proposta risponda efficacemente alle **cinque domande fondamentali dello sviluppo territoriale**.

- | | | |
|--|---|---|
| <p>1 Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?</p> |  | <p>La <i>value chain</i> dell'industria del benessere e della preservazione del territorio è concentrata (non globale) e quindi la specializzazione territoriale, con accesso diretto al mare, è un fattore localizzativo</p> |
| <p>2 Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di rimanervi?</p> |  | <p>Una strategia regionale di specializzazione beneficia le aziende direttamente e indirettamente interessate dai programmi di supporto</p> |
| <p>3 Perché un contribuente/famiglia, dovrebbe decidere di risiedere e contribuire qui e non altrove?</p> |  | <p>Un territorio con un clima favorevole, preservato e con servizi di alto livello permette di coniugare attività professionale e qualità della vita con <i>standard</i> comparabili ai <i>benchmark</i> internazionali</p> |
| <p>4 Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare/studiare qui e non altrove?</p> |  | <p>La creazione di un ecosistema industriale e della ricerca di riferimento internazionale, unitamente ad un clima favorevole, ad un ambiente di vita vivace ad un'offerta culturale forte, è un fattore attrattivo</p> |
| <p>5 Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?</p> |  | <p>I turisti che cercano qualità, raffinatezza ed essenzialità, in un ambiente prezioso e riservato, trovano in Liguria un'offerta unica</p> |

Figura 12. Esempificazione di come la visione "Liguria: dal mare alla vita" risponde alle cinque domande fondamentali dello sviluppo territoriale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Infine, occorre considerare che la visione proposta interagisce in modo sinergico con la vocazione naturale del territorio ligure. In particolare, i centri specializzati nei settori di interesse della visione consentono di creare legami con le competenze complementari di Lombardia e Piemonte, rafforzando l'integrazione tra i rispettivi sistemi produttivi e della conoscenza.



Figura 13. Compatibilità e sinergie tra la vocazione naturale del territorio ligure e la visione di sviluppo proposta. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

CAPITOLO 2.

LE COMPETENZE PORTANTI DELLA VISIONE DELLA REGIONE LIGURIA

La visione deve necessariamente fare leva sulle competenze territoriali, cioè **specifiche abilità del territorio** (in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc.) le cui componenti qualificanti sono:

1. Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio.
2. Numerosità delle persone con conoscenza accumulata.
3. *Know-how* accumulato in *database* fisici.
4. 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).
5. Infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza.
6. Piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere la competenza.

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.

In sintesi:

- Il **patrimonio** è tutto ciò che un territorio possiede e che ha valore per chi vi opera.
- La competenza è la capacità di una città o di un territorio di **fare “qualcosa”**.



Figura 14. Competenze distintive e patrimonio del territorio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Inoltre, *asset* e competenze agiscono su livelli diversi:

- Gli *asset* sono elementi imitabili (seppur non velocemente) dai concorrenti.
- Le competenze si consolidano nel lungo periodo e pertanto danno un vantaggio competitivo difendibile nel tempo.

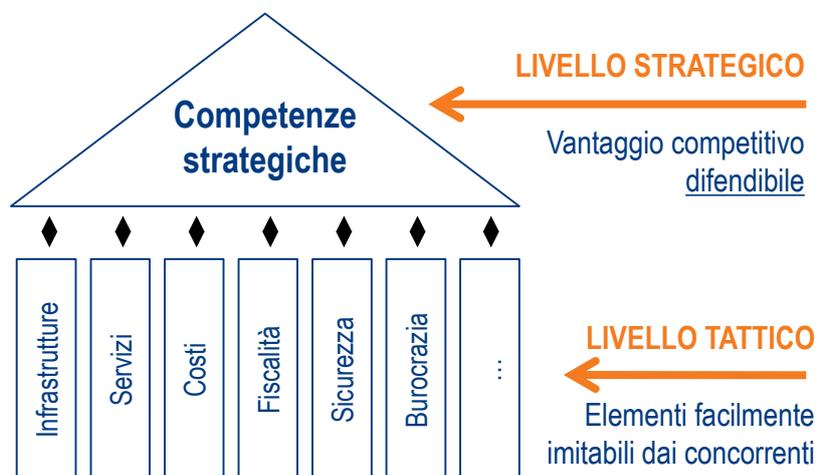


Figura 15. I diversi livelli su cui agiscono gli *asset* del territorio (livello tattico) e le competenze strategiche (livello strategico). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

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

Ai fini della strategia di sviluppo, è inoltre essenziale **valutare il grado di distintività e competitività** delle competenze per poter valutare e pianificare le azioni per la loro valorizzazione.

Alla luce dei cambiamenti interni ed esterni, alcune competenze – persino quelle legate alle tradizioni del territorio – potrebbero essere in una situazione tale da non giustificare ulteriori investimenti (un esempio tipico è offerto dal mantenimento “artificioso” di produzioni sul territorio che non sono più sostenibili dal punto di vista economico).

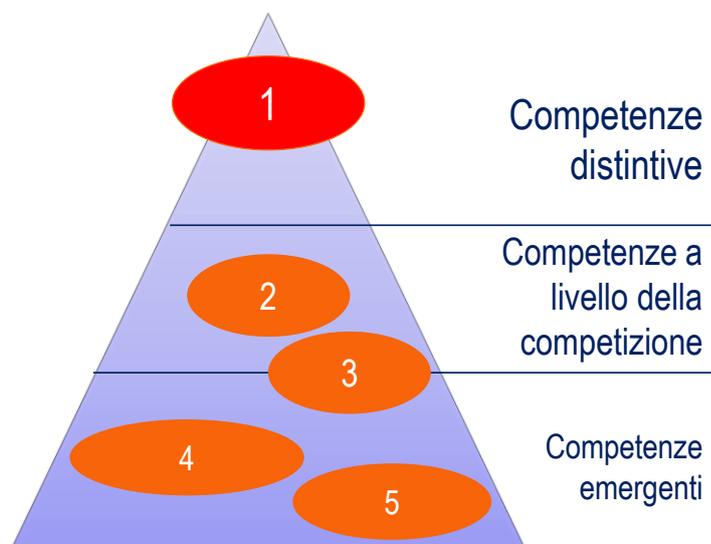


Figura 16. I diversi gradi di distintività delle competenze territoriali. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Per valutare se una competenza sia distintiva o meno, si possono **considerare molteplici dimensioni**, tra cui il livello di maturità del territorio, le potenzialità di sviluppo, il grado di competizione esterna da parte di altri sistemi territoriali nello scenario nazionale e internazionale e lo sforzo necessario per svilupparla ulteriormente.

Competenza distintiva	Livello di maturità	Potenzialità di sviluppo	Competizione esterna	Sforzo per sviluppare la competenza
Competenza 1	●	○	●	●
Competenza 2	◐	◑	●	●
Competenza 3	◑	◐	◐	◐
Competenza 4	○	●	●	◑
Competenza 5	◑	◐	●	◑

Legenda: ● Livello alto ○ Livello basso

Figura 17. Schema esemplificativo di valutazione qualitativa delle competenze distintive di un territorio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Le competenze strategiche possono essere integrate in più di una visione strategica. Quando questa è efficace integra tra loro le competenze distintive, creando un “ecosistema” in grado di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo.

La visione “*Liguria: dal mare alla vita*” poggia su 6 competenze distintive del territorio e le connette tra loro in modo sinergico:

1. Monitoraggio ambientale.
2. Floricoltura.
3. Economia del mare.
4. Servizi alla persona.
5. Soluzioni ecosostenibili.
6. Scienze della vita.

2.1. Monitoraggio ambientale

La Liguria, anche per la particolare morfologia del suo territorio (si veda il Capitolo 4), ha sviluppato una competenza forte dell’ambito del monitoraggio ambientale e, in particolare, della **sicurezza del territorio** e **prevenzione del dissesto idrogeologico**.

Quest’ultimo aspetto rappresenta una delle priorità dell’intervento pubblico nella Regione e richiede investimenti per mitigare il rischio del verificarsi di nuove calamità naturali che determinano impatti diretti rilevanti sul sistema economico, infrastrutturale e sociale. È quindi possibile valorizzare nell’ambito della visione proposta questa competenza distintiva presente nel territorio in ottica di **driver di sviluppo e di posizionamento e visibilità**, analogamente a quanto fatto ad esempio dal Giappone nella prevenzione del rischio sismico e idrogeologico e dall’Islanda in tema di vulcanologia e scienze della terra (si vedano i *box* successivi).

Sendai e la sensibilizzazione sui sistemi di prevenzione del rischio idrogeologico

In Giappone, dopo il sisma del 2011 che causò devastazione e quasi 20.000 vittime e dispersi, l’intera area di Tohoku (parte nord-orientale dell’isola di Honshu) ha intensificato lo studio delle tecnologie per la prevenzione del rischio idrogeologico: oltre allo studio si è anche cercato di sensibilizzare le Istituzioni, la comunità scientifica e l’opinione pubblica sul problema a livello internazionale. In continuità con le precedenti edizioni tenutesi a Yokohama nel 1994 e a Kobe nel 2005, nel 2015 Sendai, la capitale della regione, ha ospitato la terza edizione della *World Conference on Disaster Risk Reduction*, evento promosso dall’ONU che ha richiamato più di 50.000 persone (con 6.500 delegati internazionali).

Durante la conferenza, la città ha presentato il **Piano di Azione per la Riduzione dei Disastri**, un documento di azioni strategiche a tutela dei territori. L’accordo è lo strumento che guiderà l’attività di riduzione rischio disastri fino al 2030, prendendo il posto del precedente Quadro di Hyogo 2005-2015 e punta a raggiungere 7 obiettivi globali entro il 2030: sostanziale riduzione della mortalità e del numero delle persone colpite, in conseguenza di disastri; contenimento dei danni diretti all’economia; aumento rilevante dell’accesso ai sistemi d’allarme rapido sui molteplici rischi; riduzione sostanziale dei danni causati alle infrastrutture critiche; aumento sostanziale del numero di Paesi dotati di strategie nazionali e locali di limitazione del rischio da catastrofi entro il 2020; miglioramento della cooperazione internazionale verso i Paesi in via di sviluppo attraverso un sostegno adeguato; soluzioni per contrastare il cambiamento climatico come uno dei fattori dei rischi catastrofali.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Municipalità di Sendai e “*Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030*”, 2017

La specializzazione dell'Islanda nella prevenzione dei rischi del territorio

L'Islanda, insieme all'Italia, presenta **la maggiore concentrazione di vulcani attivi in Europa** (più di 30 vulcani attivi) ed è uno dei primi al mondo per numero di abitanti esposti a rischio vulcanico.

Nella capitale Reykjavík ha sede il Nordic Volcanological Center (NordVulk), un centro di eccellenza nello studio dei fenomeni eruttivi e della tettonica a placche, fondato nel 1974 e guidato dall'Institute of Earth Sciences, il principale ente di ricerca dedicato alle scienze della terra in Islanda.

È stato inoltre creato l'Icelandic Meteorological Office (IMO) che garantisce il costante monitoraggio del rischio vulcanico sul territorio nazionale, raccogliendo e analizzando i dati relativi a scosse telluriche, deformazioni del suolo e anomalie di tipo idrogeologica. Questo ha promosso lo sviluppo della progettazione e commercializzazione di tecnologie e prodotti innovativi per fronteggiare il rischio idrogeologico.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati NordVulk e IMO, 2017

Grazie alle competenze detenute dal sistema universitario e della ricerca, la Liguria può specializzarsi come centro di riferimento a livello internazionale nella sperimentazione e offerta di conoscenza, soluzioni e tecniche per il monitoraggio, la prevenzione e difesa del suolo e la mitigazione del rischio idrogeologico. In tale ottica, si inseriscono anche iniziative più generalmente legate all'ambiente, alla sua tutela e monitoraggio come la riduzione del consumo del suolo, il contenimento dello *sprawl* urbano e la ri-funzionalizzazione di grandi "contenitori" dismessi (attraverso interventi di riqualificazione, riconversione e riuso di grandi complessi industriali abbandonati od inattivi da tempo) da ripensare per destinazioni più sostenibili sotto il profilo economico ed ambientale¹¹.

La centralità della salvaguardia del territorio ligure può declinarsi in molteplici ambiti, tra cui:

- la prevenzione, il monitoraggio e la gestione di disastri naturali ed emergenze;
- il potenziamento della sicurezza del sistema dei trasporti e della logistica;
- la lotta alla criminalità organizzata e ai reati contro l'ambiente;
- le misure per garantire la sicurezza della popolazione;
- i metodi per limitare le ripercussioni su settori-chiave per il corretto funzionamento dell'ecosistema urbano (come energia, trasporti, sanità, telecomunicazioni, ecc.);
- l'utilizzo delle infrastrutture esistenti, come ad esempio l'infrastruttura di illuminazione stradale oppure i sistemi di videocamere pubblico-privati, per altri impieghi ad integrazione dei servizi accessori (quali la videosorveglianza o le comunicazioni informative al cittadino).

La Liguria ha numerosi punti di forza in questo ambito, come la diffusione di competenze (industriali e di ricerca) sul territorio e la specializzazione nelle telecomunicazioni e nell'elettronica, la disponibilità di personale qualificato e

¹¹ Si stima che il rapporto tra costi di prevenzione e costi di manutenzione effettuati *ex post* sia pari a circa 1:10. Le attività di prevenzione permettono, oltre a risparmi per la P.A., anche l'attivazione di occupazione (diretta e indiretta) e la messa in sicurezza del territorio su un orizzonte di medio-lungo termine.

opportunità di mercato legate alla complessità del territorio regionale, che presenta luoghi di notevole pregio ambientale, ma anche fragili¹² e che richiedono soluzioni tecnologiche innovative per la gestione e protezione.

Esiste una molteplicità di soggetti specializzati che include circa 650 ricercatori nelle strutture del sistema universitario regionale e del CNR e comprende:

- 1 Distretto Tecnologico;
- 4 Poli di Innovazione;
- 2 Nodi *Cluster* Tecnologici Nazionali;
- 10 Dipartimenti Universitari;
- 10 Istituti del CNR.

Vi sono sinergie importanti tra l'ENEA, l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia e la Fondazione CIMA per lo sviluppo di sistemi sensoristici nanometrici a supporto di una piattaforma in grado di rilevare elementi specifici quali i livelli che si stabiliscono nel sistema di drenaggio del centro storico genovese (e dati di rete pluviometrica); le carte tematiche relative ai campi di corrente che si stabiliscono nel tratto di mare antistante la città; l'altezza d'onda marina e la sua previsione a 10 ore. Grazie a queste tecnologie, il numero di irregolarità relative alla distribuzione dell'acqua nelle reti domestiche della Liguria è ridotta: la percentuale di famiglie nella Regione che denunciano irregolarità nell'erogazione dell'acqua è stata pari in media al **3,5%** nel periodo 2013-2015, rispetto al valore nazionale di 9,3%¹³.

Inoltre, è possibile fare leva anche sulle tecnologie marine offerte dal **maggiore polo tecnologico marittimo italiano** – il Distretto Ligure delle Tecnologie Marine – DLTM – per difesa, soccorso costiero e depurazione delle acque, che rendono la Liguria la Regione italiana con il più alto numero di Bandiere Blu¹⁴. A conferma della predisposizione del territorio al monitoraggio ambientale è significativo ricordare che la Liguria è la prima Regione italiana non insulare per chilometri di coste protette, seconda solo alla Sicilia.

¹² Ne è un esempio l'ecosistema del Parco Nazionale delle Cinque Terre, che è sottoposto a flussi turistici sempre più massivi e di complessa gestione ed è al centro – al momento in cui si scrive il presente documento – di un dibattito sulla possibilità di tenere sotto controllo e contingentare il numero di visitatori giornalieri nell'area a tutela del territorio.

¹³ Fonte: Istat, "Rapporto BES 2016", dicembre 2016.

¹⁴ Si veda il Capitolo 4 del presente Rapporto Strategico.

Regione	Km di coste protette
Sicilia	208
Liguria	132
Puglia	118
Marche	116
Campania	114
Calabria	112
Sardegna	95
Veneto	81
Lazio	73
Toscana	73
Abruzzo	71
Emilia Romagna	70
Friuli Venezia Giulia	42
Molise	24
Basilicata	1

Figura 18. Chilometri di costa protetti per regione. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, su dati Liguria Ricerche, 2016

2.2. Floricoltura

Una seconda competenza distintiva per la Liguria – e in particolare per il territorio di Imperia e Sanremo nota come la “Riviera dei Fiori” – è la floricoltura e più in generale la florovivaistica¹⁵. Le 8.000 aziende attive rendono la Liguria la **prima Regione italiana per numero di imprese attive nel settore florovivaistico**; di queste, 2.900 aziende si occupano di floricoltura e generano un volume di affari di 350 milioni di Euro, che corrisponde al 65% del PIL agricolo regionale.

La produzione del Distretto del Ponente ligure – con 5.500 operatori commerciali, 410 grossisti e 140 esportatori – costituisce circa il 20% del totale del valore prodotto a livello nazionale in questo ambito. La Liguria è anche la prima regione per produzione di fronde e foglie da reciso con più di 420 milioni di pezzi prodotti nel 2016, e la prima per produzione di piante in vaso finite (oltre 150 milioni).

La qualità dei servizi offerti dalle aziende liguri in tale ambito è confermato dalla presenza di **due strutture di ricerca di eccellenza**, entrambi con sede a Sanremo:

- L’Istituto Regionale per la Floricoltura (IRF), che dispone di una superficie di 10.000 m² adibiti a colture in ambiente protetto e può produrre fino a 100.000 piante; l’istituto collabora con l’INRA (il centro più importante d’Europa di ricerca agricola)¹⁶ per promuovere il florovivaismo europeo.

¹⁵ A livello nazionale, il florovivaismo vale oltre 2,5 miliardi di Euro, di cui circa 1,15 per la sola produzione di fiori e piante da vaso. Le aziende impegnate nel settore sono 27.000, per un totale di 100.000 addetti e quasi 29.000 ettari di superficie agricola complessivamente occupata. Le esportazioni rappresentano un quarto del valore complessivo annuo della produzione florovivaistica in Italia. Fonte: Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, febbraio 2017.

¹⁶ L’Istituto Nazionale di Ricerca Agronomica (INRA), fondato a Parigi nel 1946 per modernizzare e migliorare l’agricoltura francese, nel tempo si è affermato come il primo istituto di ricerca pubblico nel

- L’Unità di ricerca per la floricoltura e le specie ornamentali (FSO), un ente di ricerca autonomo affiliato al CREA (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l’analisi dell’economia agraria, il principale ente di ricerca italiano dedicato all’agroalimentare), che segue progetti nazionali e internazionali dedicati al mondo della floricoltura¹⁷.

Questa competenza, oltre a rappresentare un primato indiscusso e internazionalmente conosciuto della Liguria, ha anche un valore speciale per connotare in modo preciso l’identità del territorio e dei suoi abitanti.

2.3. Economia del mare

La Liguria ha da sempre uno stretto legame identitario, culturale ed economico

Il **sistema portuale ligure**, da sempre volano di sviluppo e di recente messo a sistema a seguito della riforma delle Autorità Portuali¹⁸, oggi movimentata circa il 36% dei *container* in transito negli scali nazionali, arrivando al 55% se si escludono quelli in *transshipment* e si considerano solo i *container* con destinazione finale. I porti liguri, inoltre, nel 2016 movimentano quasi un quarto del totale merci varie (24,4%)¹⁹.

I porti liguri sono la porta d’accesso a molte grandi città del Nord Italia e dell’Europa centrale, come Milano, Torino, Zurigo e Ginevra e possono ambire a competere anche per la logistica diretta verso le aree di Monaco di Baviera in Germania e Lione in Francia. Queste città costituiscono 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.

settore agronomico in tutta Europa, finalizzato alla promozione di un modello agroalimentare produttivo e allo sviluppo di una agricoltura sostenibile.

¹⁷ L’ente si occupa di specie floricole, ornamentali, officinali, aromatiche e da essenza con attività prevalente nei settori del miglioramento genetico finalizzato alla innovazione varietale, della difesa, delle tecniche colturali, della propagazione in vivo ed in vitro, con particolare riferimento alla conservazione e valorizzazione del germoplasma mediterraneo ed alla qualità e sostenibilità delle coltivazioni. Fonte: CREA-FSO di Sanremo, 2017.

¹⁸ Il Decreto Legislativo 169/2016 “Riorganizzazione, razionalizzazione e semplificazione della disciplina concernente le Autorità Portuali di cui alla Legge 28 gennaio 1994” per il rilancio del sistema portuale italiano, ha previsto l’istituzione di 15 Autorità di Sistema Portuale in sostituzione delle 24 Autorità Portuali, cambiando anche il loro governo e centralizzano la nomina dei vertici. La riforma ha previsto la creazione dell’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale (Genova e Savona-Vado Ligure) e quella interregionale dell’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale, che comprende i porti di La Spezia e Marina di Carrara.

¹⁹ In contenitore, altri merci, Ro-Ro. Il Ro-Ro (*Roll on - Roll off*) è la tecnica di carico di una nave che non richiede l’uso di gru perché i veicoli sono automezzi e quindi salgono e scendono da soli attraverso una rampa di carico. Il traffico Ro-Ro è in forte sviluppo come alternativa al tutto-strada sui lunghi percorsi sia per effetto della congestione della viabilità che per la politica di incentivi europei e nazionali. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoport, 2017.

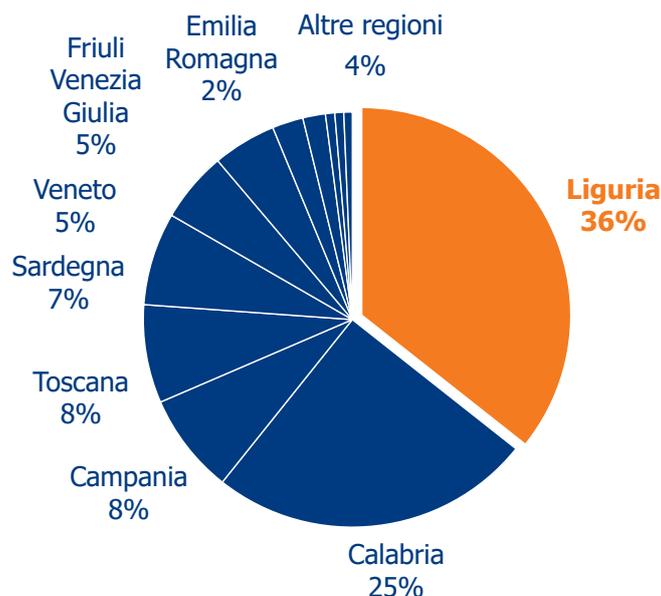


Figura 19. Container movimentati nelle Regioni italiane costiere (TEU, percentuale sul totale nazionale), 2015
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati Assoport, 2017

Nel tempo, attorno ai porti e all'attività commerciale si è sviluppata una offerta di competenze variegata (cantieristica, nautica, modellistica meteo-marina, infrastrutture marittime avanzate, ecc.) che vale per **circa il 12% della produzione e dell'occupazione** regionale.

Il sistema delle tecnologie del mare comprende 1 distretto tecnologico, 1 *cluster* tecnologico nazionale, 3 poli di innovazione, 8 dipartimenti del CNR e 10 dell'Università, con circa 450 ricercatori nelle strutture dell'Università e del CNR e circa 200 imprese nei poli.

Parallelamente si è sviluppata una *expertise* specifica in ambito **logistico**, con una filiera integrata di attività e aziende, che trova la sua massima espressione nel Centro Italiano di ricerca sulla Logistica Integrata (CIELI) dell'Università di Genova, uno dei due centri di eccellenza riconosciuti dal MIUR in Liguria.

Anche il settore della **cantieristica** è fortemente competitivo e trainante: le provincie di La Spezia e Genova coprono il 9% della quota complessiva di *export* nazionale del settore. Per la cantieristica in Liguria le attività prioritarie riguardano la realizzazione di navi da crociera, unità militari di superficie e sommergibili, navi a tecnologia duale, componentistica navale, oltre alla ricerca e innovazione.

Altrettanto rilevante è la produzione di imbarcazioni a motore di dimensioni superiori ai 60 metri e dei *mega-yacht*, con particolare attenzione per la vela d'altura e il restauro di barche a vela d'epoca, l'attività di riparazione e trasformazione navale e i *marine system*.

In questo ambito il settore della **nautica da diporto** ha un'importanza strategica. Vi fanno capo studi di progettazione, cantieri di produzione di imbarcazioni, aziende specializzate nell'allestimento e nell'arredo di bordo, velerie, aziende operanti nei settori dei servizi di manutenzione, riparazione e nei servizi logistici di assistenza, ormeggio e rimessaggio. Mentre cresce la competizione internazionale dal lato

dell'offerta (le grandi portacontainer ormai vengono costruite nei Paesi emergenti), la domanda nautica di grandi mercati in crescita – come Brasile, India, Cina ed altri Paesi dell'Estremo Oriente – apre nuove opportunità di sviluppo e internazionalizzazione per la Liguria.

Infine, in ambito **croceristico**, la Liguria si conferma la prima Regione per numero di passeggeri movimentati in Italia (**22%** del totale nel 2016) ed è quarta per toccate nave (15,8% del totale, dietro a Lazio, Sicilia e Campania). In particolare, lo scalo portuale di La Spezia è quello che ha registrato la maggior crescita nel numero di turisti crocieristici movimentati nell'ultimo decennio in Italia (tasso medio annuo composto pari a +22,7% tra 2007 e 2016 rispetto al +2% di Savona e al +7,7% di Genova²⁰).

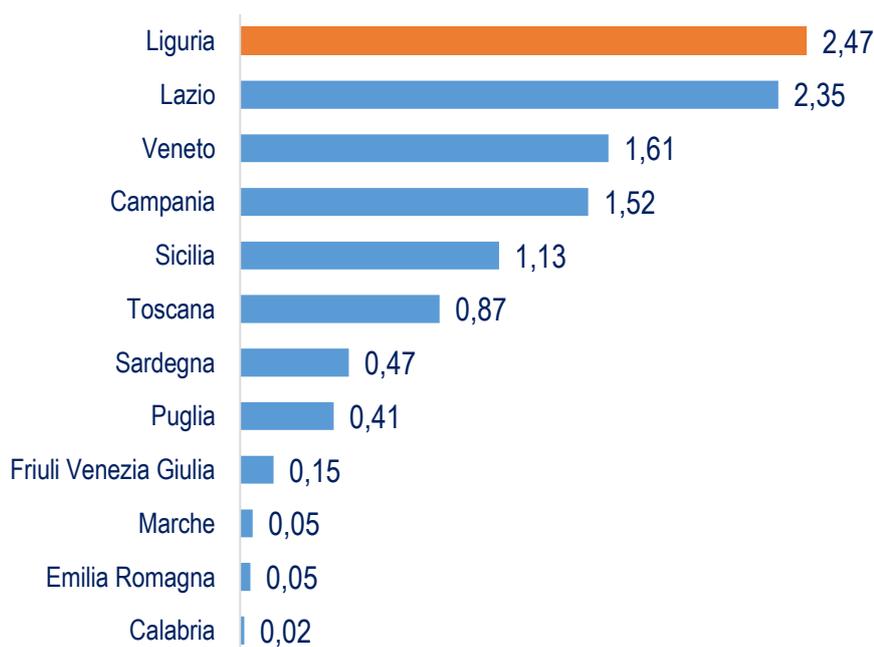


Figura 20. Passeggeri movimentati nel settore crocieristico: confronto tra le Regioni italiane costiere (milioni), 2016.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Assoport e altre fonti, 2017

La presenza di questi elementi – il maggiore sistema portuale italiano, la vocazione turistica, la specializzazione in cantieristica navale, logistica, fabbricazione di mezzi di trasporto, la disponibilità di competenze tecnologiche e il posizionamento competitivo a livello nazionale e internazionale nelle attività di ricerca e nell'*export* – rendono l'economia del mare una delle competenze più distintive del territorio ligure.

2.4. Servizi alla persona

La Liguria, anche grazie al suo clima e alle altre caratteristiche geografiche, ha sviluppato negli anni una competenza forte nel settore dei servizi alla persona, che comprende non solo l'offerta delle strutture turistiche (il turismo ligure vale 3,5

²⁰ Genova, Savona e La Spezia sono rispettivamente in 3°, 4° e 8° posizione tra i 22 porti crocieristici italiani ad aver movimentato almeno 30.000 passeggeri nel 2016. I primi posti sono occupati da Civitavecchia, Venezia e Napoli.

miliardi di Euro, pari al 7,8% del PIL regionale), ma più in generale anche le strutture dell'accoglienza, il sistema culturale e le filiere a questi collegate.

La Regione è terza in Italia per numero di posti letto per chilometro quadrato (pari a 28, con una crescita del 187% e dal 2000 nel numero totale di esercizi ricettivi) e prima per concentrazione di patrimonio culturale: il numero di beni archeologici, architettonici e museali ogni 100 chilometri quadrati è di 121 rispetto ad una media nazionale di 33²¹.

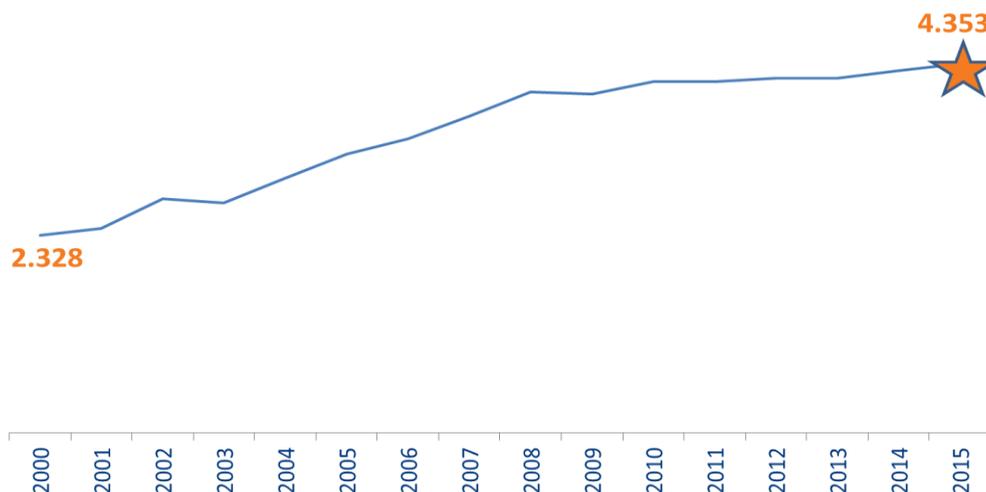


Figura 21. Numero di strutture ricettive in Liguria, 2000-2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, su dati Eurostat, 2017

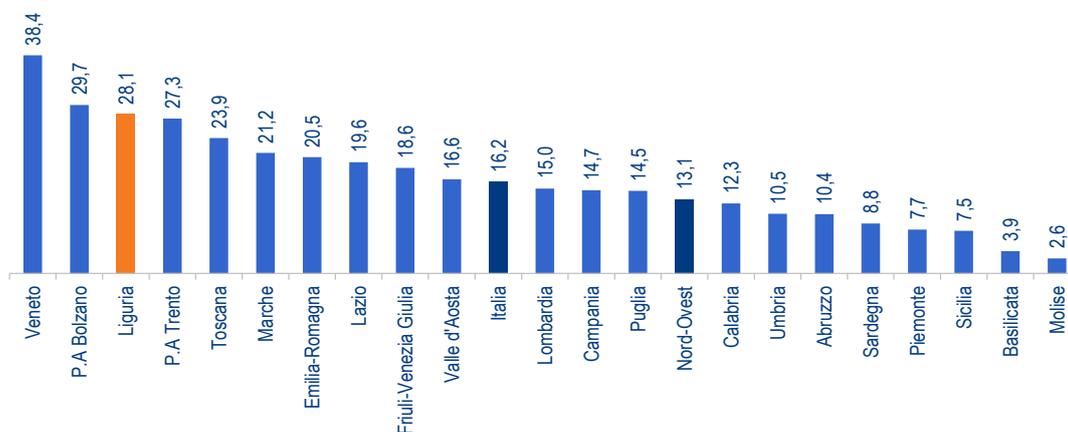


Figura 22. Posti letto per km² nelle Regioni italiane, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, su dati Banca d'Italia, 2017

Questa capacità di offerta si rispecchia dal lato della domanda. La Liguria è la terza Regione italiana per indice di soddisfazione per il proprio tempo libero (71,8% rispetto alla media nazionale di 64,5) e per spesa media giornaliera dei turisti stranieri (283 Euro al giorno rispetto alla media nazionale di 185 Euro).

²¹ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT), 2017.

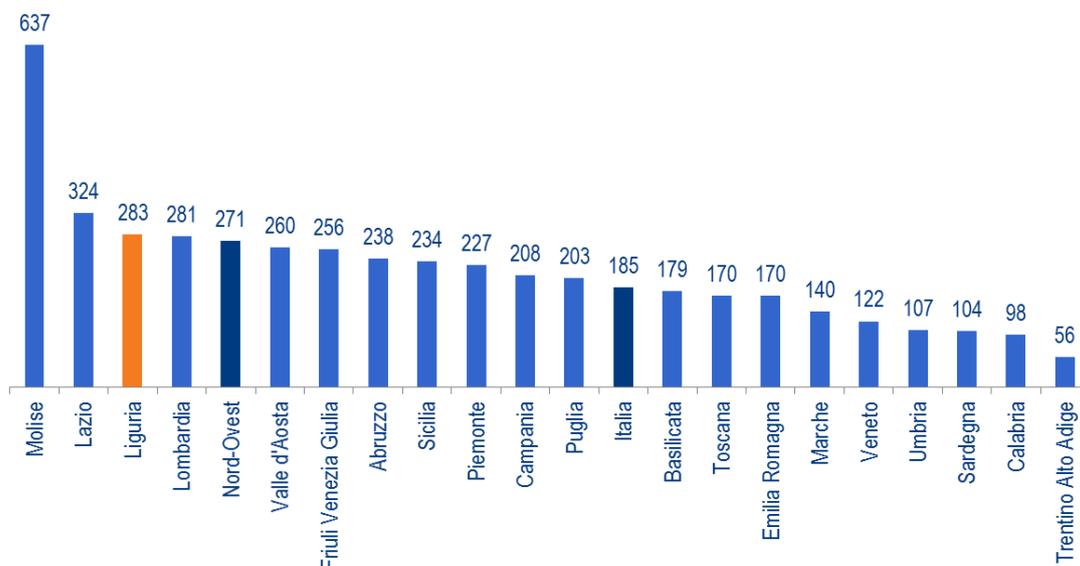


Figura 23. Spesa media giornaliera per turista straniero nelle Regioni italiane (Euro), 2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2017

La Liguria vanta anche una **qualità della vita elevata**: è la seconda Regione italiana per speranza di vita in buona salute alla nascita, subito dietro al Trentino-Alto Adige. Operazioni positive – come il sostegno al progetto “Ciclovía Tirrenica”, che con 1.200 km di strada diventerà il tratto ciclabile più lungo d'Italia – contribuiscono a diffondere l'immagine di un territorio attento ai servizi alla persona e ad uno stile di vita salutare.

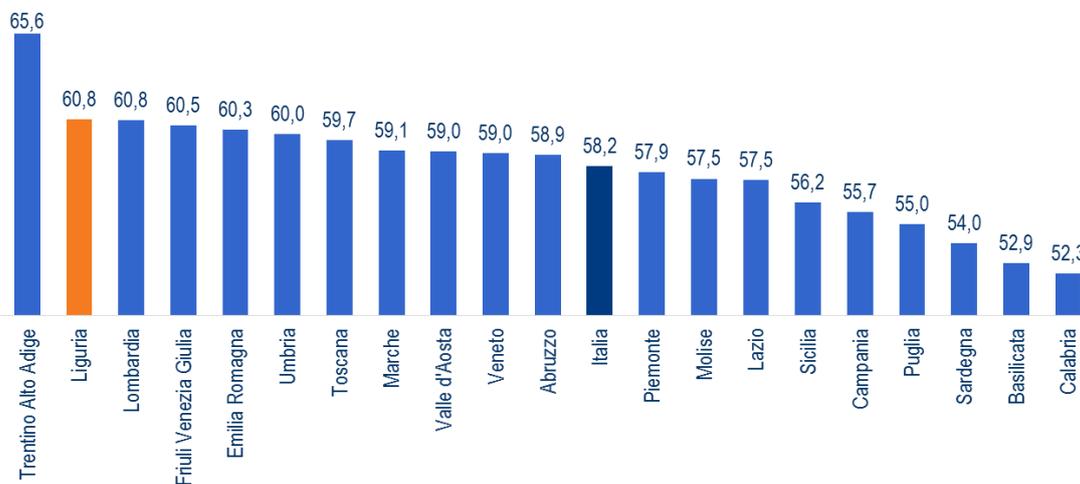


Figura 24. Aspettativa di vita in buona salute (anni), 2013. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La Thailandia e la leva del turismo sanitario

Per la Thailandia il settore turistico vale 71 miliardi di Dollari (19,3% del PIL nazionale) e nel 2016 è aumentato dell'11% rispetto all'anno precedente, con una stima di ulteriore crescita per il 2017 (a 78 miliardi di Dollari): negli ultimi 50 anni, il numero di turisti nel Paese è passato dai 285.000 del 1966 ai 32,6 milioni del 2016. Una simile crescita esponenziale è stata sostenuta anche dall'affermazione della capitale Bangkok quale crocevia del trasporto aereo internazionale nell'area del Sud-Est asiatico. Nel 2015, Bangkok si è posizionata al 2° posto (dopo Londra) tra le prime 20 città più visitate al mondo nell'ambito del *Global Destination Cities Index*.

L'industria alberghiera e il settore della vendita al dettaglio hanno inoltre conosciuto una fase di rapida espansione grazie all'apporto degli USA, il cui personale ha iniziato a visitare la Thailandia già nelle fasi periodiche di "R&R" ("riposo e relax") durante la Guerra del Vietnam.

Gli afflussi turistici internazionali non sono però legati esclusivamente alle bellezze paesaggistiche del Paese: la Thailandia ha attirato 2,8 milioni di turisti nel 2015 anche per la possibilità di **usufruire dei servizi sanitari nazionali** (+10,2% rispetto al 2014).

Si stima che il fatturato collegato al cosiddetto "*health tourism*" sia stato pari a **4,7 miliardi di Dollari** nel 2013 e si prevede un incremento della spesa pubblica sanitaria nazionale di 8 punti percentuali per i prossimi 2 anni (da 12,8 a 18,7 miliardi di Dollari tra 2013 e 2018).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

2.5. Soluzioni ecosostenibili

Tra le competenze della Liguria, ancorché non ancora segnatamente distintiva, vi è l'ambito delle soluzioni tecnologiche per l'ecosostenibilità.

L'elevata qualità della ricerca scientifica ligure, può consentire alla Regione di esplorare soluzioni ecosostenibili a tutela del territorio e del tessuto urbano storico (quarta Regione italiana per numero di edifici abitati costruiti prima del 1919, in ottimo o buono stato di conservazione, ogni 100 edifici analizzati).

Tra i progetti più interessanti rivolti al comparto industriale e residenziale sviluppati sul territorio figurano, ad esempio la realizzazione di membrane *contractor*, utili all'assorbimento della CO₂ in ambito industriale²² e lo sviluppo di vernici per esterni dotate di proprietà di riflessione nell'infrarosso, per limitare il riscaldamento estivo degli edifici e l'uso di energia per raffrescare i locali interni (si sono registrate temperature interne agli edifici inferiori anche fino a 10°C rispetto a edifici non dotati della "vernice intelligente", nello stesso periodo di osservazione).

Nel territorio ha anche sede il Polo di Innovazione Energia-Ambiente (TICASS), consorzio a partecipazione pubblico-privata per la promozione, diffusione e valorizzazione di attività di ricerca e trasferimento tecnologico in ambito Energia ed Ambiente, con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile e alla qualità della vita.

²² Si può infatti assorbire l'anidride carbonica da una corrente gassosa, evitando il contatto diretto con la soluzione liquida; mediante il procedimento è possibile recuperare la CO₂ con purezza elevata e riutilizzarla a scopi alimentari, in processi chimici e fotosintetici.

L'Austria e l'orientamento "green"

L'Austria è un Paese dal forte orientamento "green": è infatti al primo posto in Europa per consumo di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili (68,1% rispetto ad una media europea del 25,4%) e per superficie agricola coltivata con tecniche biologiche (il 19,46% del totale dello spazio agricolo rispetto al dato medio europeo del 5,7%). L'intera economia si basa su asset collegati all'ambiente: il fatturato totale di prodotti e servizi per l'ambiente è di 35,8 miliardi di Euro, corrispondente all'**11,7% del PIL nazionale**.

Oltre a coinvolgere un numero di occupati molto elevato (174.000 unità, pari al 4,8% agli occupati in Austria) risulta fondamentale la presenza dell'*Universität für Bodenkultur Wien*, un polo di ricerca universitario collegato alle scienze naturali, con più di 13.000 studenti provenienti da 100 Paesi diversi. Sono state inoltre varate iniziative per sensibilizzare e ingaggiare la popolazione sui temi "green": l'app "*made in Austria*" Ecogator permette di mettere a confronto, in tempo reale, i consumi energetici di frigoriferi, lavatrici e altri elettrodomestici così da consentire al consumatore di scegliere rapidamente il bene più conforme alle proprie esigenze.

Anche il mondo industriale è attento alla ecosostenibilità: ad esempio, il Gruppo Heineken, presente oggi in oltre 70 Paesi con 160 stabilimenti, ha scelto l'Austria per realizzare il primo grande birrifico a zero emissioni del mondo: nell'impianto del *brand* Göss Brewery nella cittadina di Leoben, a partire dal 2003, si sono implementati progetti per l'approvvigionamento e la produzione di energia attraverso fonti pulite. Oggi, si stima che circa il 90% del calore generato dal processo produttivo dell'impianto sia recuperato per riscaldare l'acqua e che 18mila tonnellate di scarti siano utilizzati per alimentare l'impianto a biogas della birreria. L'energia elettrica proviene da 1.500 metri quadrati di pannelli fotovoltaici, grazie ai quali oggi la Gösser è una delle quattro birre "*brewed by the sun*" ("prodotte con il sole").

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

2.6. Scienze della vita

Un'altra competenza in cui la Liguria si distingue, sebbene in competizione con altri sistemi territoriali come la Lombardia, è quello legato alle scienze della vita. Lo sviluppo di questo settore in Liguria consente di rispondere in modo efficace a tre esigenze del territorio:

- la crescente necessità di assistenza sociale e sanitaria legata alla struttura demografica della popolazione e ai *trend* in corso (come l'allungamento della vita media e la promozione dell'invecchiamento attivo e in salute);
- il ripensamento e la riorganizzazione del sistema sanitario regionale alla luce della conformazione peculiare del territorio e il raggiungimento di una più efficiente gestione delle priorità di intervento fra medicina di base e sistema ospedaliero;
- il rafforzamento della competitività in ambito socio-sanitaria rispetto alle Regioni limitrofe, affermando la Liguria come richiamo di eccellenza nell'intero ciclo del **trattamento delle patologie legate alla senilità** (prevenzione, diagnosi, terapia e sviluppo di cure integrate, riabilitazione).

In questo ambito vi sono consolidati rapporti e collaborazioni tecnico-scientifiche e di filiera industriale tra il sistema delle imprese e il mondo della ricerca pubblica (a partire dall'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova), così come sul fronte produttivo si

osserva una rilevante presenza di operatori dell'automazione, dell'elettronica, della robotica e del biomedicale²³.

Importanti benefici per il territorio e i suoi abitanti potranno inoltre scaturire dalla operatività del **Polo Ligure Scienze della Vita**, frutto dell'integrazione dei tre Poli di Ricerca e Innovazione presenti nella Regione (Si4Life, Politecmed e Tecnobionet): il *cluster* intende affermarsi quale interlocutore unico a livello regionale e nazionale nella ricerca e innovazione nelle Scienze della Vita. Tra le iniziative più rilevanti promosse dalla Liguria (mediante il Polo Si4Life), si segnala anche il progetto comunitario CARESS, finalizzato a creare il primo *framework* europeo per la formazione professionale degli assistenti domiciliari per anziani e disabili e la definizione di percorsi formativi e *curricula* europei *ad hoc*.

Anche le strutture sanitarie presentano numerosi punti di eccellenza, in particolare nel **campo pediatrico**, in cui spicca l'Istituto Gaslini di Genova, il più grande ospedale pediatrico del Nord Italia, 9° sui 49 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) riconosciuti dal Ministero della Salute e il terzo ospedale italiano per indice di qualità di ricerca scientifica²⁴. Considerando il sistema sanitario regionale nel suo complesso, la Liguria è quarta in Italia per numero di posti letto ospedalieri ogni 1.000 abitanti (10,5 su una media nazionale di 6,2) e al primo posto per efficienza (in termini di tasso di utilizzo dei posti letto ospedalieri e di rapidità di intervento dei mezzi di soccorso). Infine, la Regione presenta il minor consumo pro-capite di antibiotici (16 DDD²⁵ ogni 1.000 abitanti rispetto ad una media nazionale di 22,8).

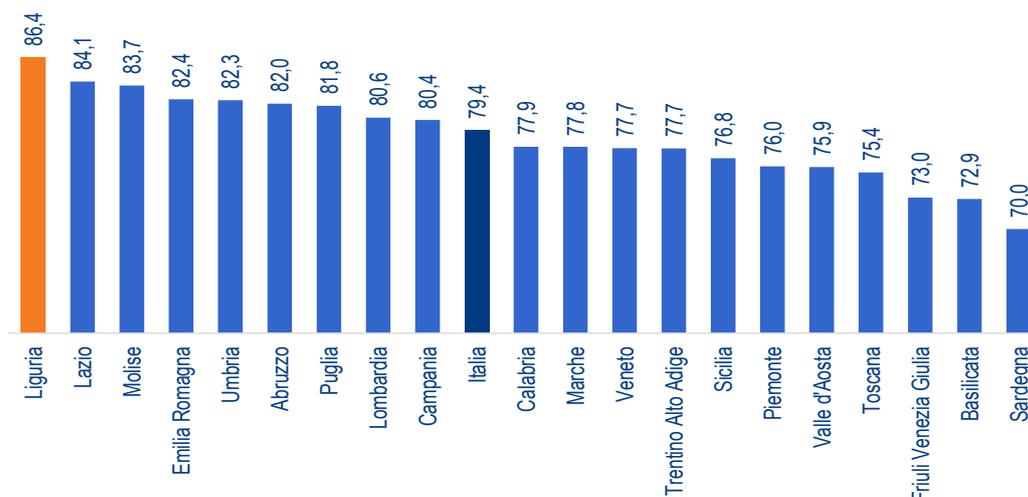


Figura 25. Tasso di utilizzo dei posti letto ospedalieri nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2011. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT-HFA, 2017

²³ Ad esempio, il Gruppo Esaote è tra i principali produttori mondiali di sistemi diagnostici medicali e di *Information Technology* per la sanità ed è *leader* mondiale nel settore della risonanza magnetica dedicata. Con oltre 130.000 sistemi a ultrasuoni portatili e carrellati installati in tutto il mondo e una quota di mercato di circa il 7%, Esaote è tra i primi 6 produttori mondiali di sistemi a ultrasuoni per volumi di produzione.

²⁴ A fine 2015, l'Istituto Gaslini vantava 35 ricercatori rientranti nella definizione di *Top Italian Scientist* (TIS) grazie all'elevatissimo numero di citazioni dei loro lavori scientifici a livello internazionale.

²⁵ Dose definita giornaliera (*daily defined dose* - DDD), ovvero l'unità di misura *standard* della prescrizione farmaceutica.

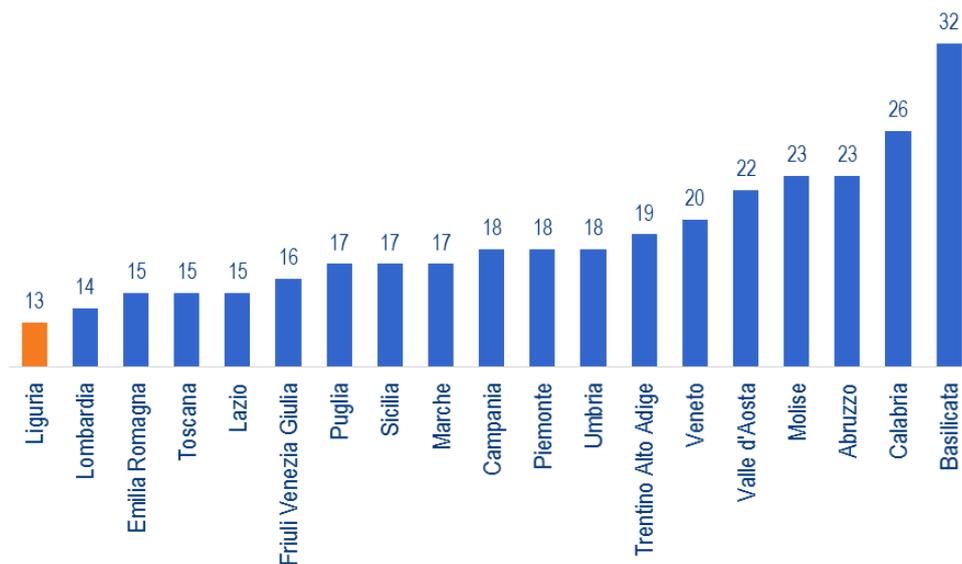


Figura 26. Rapidità di intervento dei mezzi di soccorso nelle Regioni italiane (minuti), 2013. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Ministero della Salute, 2017

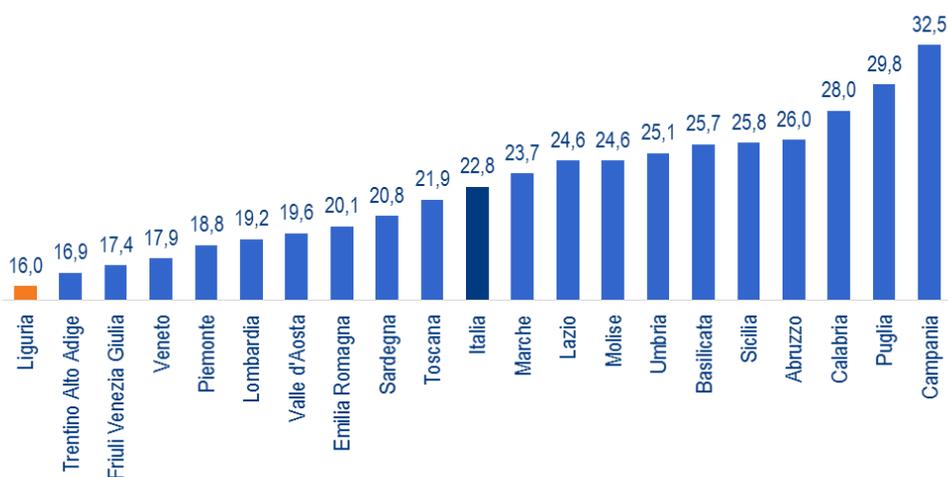


Figura 27. Consumo pro-capite di antibiotici nelle Regioni italiane (DDD/1.000 abitanti), 2011. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT-HFA, 2017

Nel mondo, diversi sistemi territoriali hanno fatto leva sulla propria specializzazione nella “wealth economy” per risultare attrattivi anche verso specifiche fasce di turismo e contribuire a migliorare la qualità della vita per la popolazione residente, come evidenziato dai casi della Florida negli Stati Uniti d’America e della Comunidad Valenciana in Spagna (si vedano i seguenti box di approfondimento).

Traendo vantaggio dalle dimensioni contenute del territorio, grazie al proprio sistema di offerta sanitaria e turistica, la Liguria può quindi “anticipare” e soddisfare i bisogni di una tendenza – quella dell’invecchiamento in salute della popolazione – che avrà sempre più rilievo nel resto d’Italia e in Europa.

La Florida e lo sviluppo della “wealth economy”

Lo Stato della Florida è la quarta economia statunitense (748 miliardi di Dollari) e presenta un forte orientamento al turismo, con quasi 1,5 milioni di persone impiegate (7,5% sul totale) e un PIL di 51 miliardi di Dollari. Nel 2016, la Florida ha registrato **quasi 115 milioni di turisti** (+9,5% rispetto al 2015). Per rafforzare in modo sinergico la vocazione turistica del territorio, le Istituzioni statali hanno posto grande attenzione verso lo sviluppo della cosiddetta “wealth economy”, che collega il turismo agli aspetti sanitari: le spese nazionali per la salute si attestano sul 30% del valore totale delle spese.

Le ingenti spese in questo settore hanno permesso alla Florida di creare un sistema delle *life sciences* molto sviluppato: **quasi 5.500 strutture**, circa 80.000 posti di lavoro e una retribuzione media per occupato nel settore pari a 73.500 Dollari. La Florida rappresenta inoltre l'area più importante del mondo nel comparto biomedicale, grazie alla presenza di aziende farmaceutiche, istituti di ricerca e produttori di apparecchiature mediche: le strutture collegate al mondo della “wealth economy” sono quasi 46.000.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

La Comunidad Valenciana e il turismo a fini curativi e di wellness

L'offerta di turismo sanitario in Spagna si concentra attorno a quattro ambiti: aree ad elevata attrattività turistica (Maiorca, Alicante, Costa del Sol), grandi centri urbani (Madrid e Barcellona), aree di confine (Badajoz, vicina al Portogallo) ed aree specializzate in trattamenti specifici (come Navarra per l'oncologia e le Asturie per l'oculistica).

Tra le diverse regioni spagnole, la Comunidad Valenciana ha saputo sfruttare con successo la **forte sinergia tra turismo a fini curativi e wellness** (termalismo, talassoterapia, trattamenti in spa e centri di bellezza), in un contesto tradizionalmente improntato al turismo balneare. Il turismo della salute è stato infatti indicato come una delle priorità nel “*Plan Estratégico Global del Turismo en la Comunidad Valenciana 2010-2020*”.

Oggi la Comunidad Valenciana è tra le prime destinazioni del Paese per servizi di turismo della salute (14% dei turisti spagnoli), preceduta dall'Andalusia (22%): grazie a più di 40 strutture dedicati al turismo sanitario e ad oltre 16.000 strutture alberghiere connesse, nel 2013 la regione ha attratto **600.000 turisti** (per il 71% spagnoli e per il 29% stranieri).

In particolare, i punti di forza su cui il territorio ha fatto leva (alcuni dei quali comuni a quelli della Liguria) sono:

- lo sviluppo di altri segmenti turistici, come nautica, golf, agriturismo e congressi;
- la ricchezza dell'offerta paesaggistica e culturale, favorita dalla prossimità tra costa ed entroterra;
- la stabilità del clima durante l'anno, che consente di sviluppare il turismo residenziale per terza età (soprattutto per il soggiorno e le fasi di riabilitazione o post-operatoria);
- la dotazione di centri termali riconosciuti e una ampia varietà di trattamenti;
- ottimi collegamenti aerei con le principali destinazioni europee, spesso con voli *low cost* dagli aeroporti di Alicante e Valencia sulle tratte di medio raggio (ad esempio, il Regno Unito).

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati *Conselleria d'Economia, Industria, Turisme i Ocupació* della Comunidad Valenciana e Instituto de *Turismo de España* - Turespaña, 2017

In sintesi, le competenze distintive individuate nel territorio ligure e nelle caratteristiche del suo sistema economico, sociale ed ambientale sostengono la visione “*Liguria: dal mare alla vita*”.

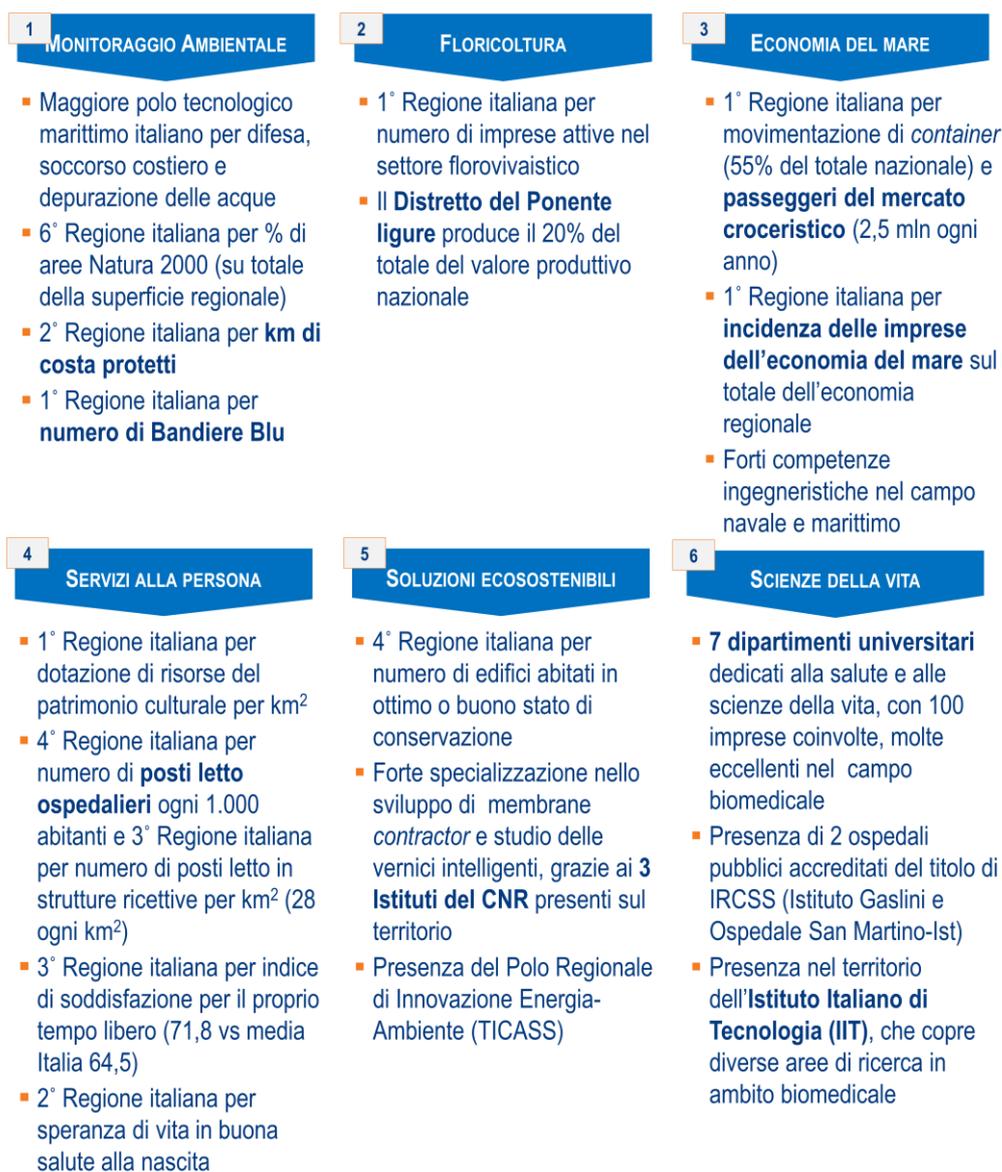


Figura 28. Le competenze portanti della visione “Liguria: dal mare alla vita”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

Va tuttavia ricordato che il primo “Programma Triennale 2008-2011” della Regione ha individuato tra gli altri obiettivi strategici la realizzazione di piattaforme tecnologiche ancorate al territorio, che divengano uno strumento per promuovere la **creazione di nodi e la formazione di reti diffuse** in grado di favorire le collaborazioni e il trasferimento di tecnologie e conoscenze dal mondo della ricerca alle imprese. Il Piano prevede 7 piattaforme tecnologiche:

- “Nuove tecnologie per l’ambiente e la protezione civile”;
- “Ambiente intelligente e automazione intelligente”;
- “Energia in Liguria”;
- “Scienze della vita, biotecnologie e applicazioni sicure”;

- “Automazione, supervisione, sicurezza nei trasporti e nella logistica”;
- “Tecnologie del mare e ambiente marino”;
- “Nuove tecnologie per la sanità”.

Nessuna di queste aree è esclusa dall’ambito individuato dalla visione di sviluppo e dalle sottostanti competenze strategiche, ma tutte si integrano in essa, a conferma della loro sintonia con il territorio, la sua storia e la visione del futuro delle Istituzioni di riferimento.

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 Regione Liguria rappresenta un’azione necessaria nel processo di sviluppo, definire i parametri attraverso cui valutare gli sforzi ed i risultati è un passaggio sostanziale.

Gli obiettivi rappresentano quindi il **livello operativo della Visione**.

Perché tali obiettivi possano essere efficaci, essi devono:

- essere pochi, chiari e facilmente misurabili;
- essere progressivi e coerenti tra loro;
- essere orientati allo sforzo strategico condiviso, attraverso la visione;
- essere monitorati al fine di valutare lo stato di avanzamento, misurare i progressi e/o implementare azioni correttive se necessario;
- rispondere a principi di *accountability*, con responsabilità e ruoli delineati (“chi fa cosa” ed entro quali termini, con quali risorse e quali *output* e risultati).

Sulla base di queste caratteristiche è possibile misurare i progressi, verificare l’efficacia e l’efficienza degli strumenti adottati e introdurre correzioni o meccanismi di rettifica, quando necessario.

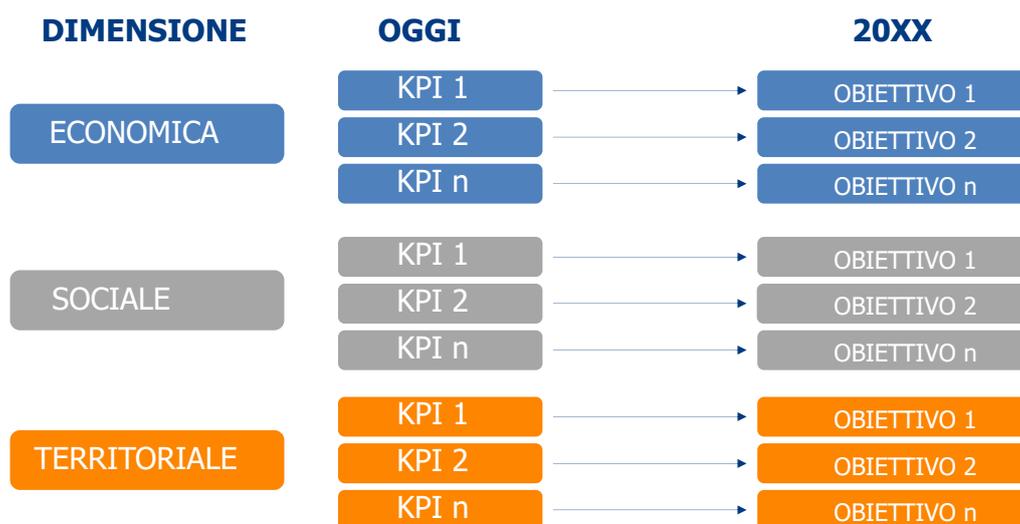


Figura 29. La rappresentazione di sintesi del processo di scelta e verifica degli obiettivi strategici. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

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.

L'azione di pianificazione delle azioni strategiche deve infatti articolarsi rispetto a tre grandi ambiti dimensionali, comuni a tutti i territori:

- 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, diversità e tolleranza, qualità della vita;
- la dimensione **territoriale**, nell'accezione più ampia di pianificazione, di *layout* e di urbanistica del territorio (densità, multifunzionalità, rapporto tra centro e periferia dei centri urbani e tra mare ed entroterra, infrastrutture fisiche e digitali, riconoscibilità e identità dei sistemi urbani).

Sulla base di queste considerazioni abbiamo ipotizzato alcuni **parametri-obiettivo**²⁶, costruiti prendendo come riferimento valori comparabili mutuati da quelli registrati in altre Regioni, dalla media nazionale, del Nord o del Nord-Ovest.

Per monitorare l'impatto dell'implementazione della visione sulla dimensione economica:

- Aumentare gli occupati nei settori di riferimento della visione/vocazione da 78mila a 120mila, raggiungendo il 20% del totale degli occupati nella Regione.
- Allineare il numero di brevetti in biotecnologie registrati in Liguria alla media del Nord-Ovest (da 3,05 a 3,7 ogni 1.000 abitanti).
- Triplicare la quota di studenti universitari in discipline scientifiche da 8,36 a 25 ogni 1.000 abitanti.
- Portare la capacità di spesa turistica degli stranieri da 283 Euro (anno 2015) a 324 Euro (in linea con il Lazio).
- Incrementare la quota dei TEU movimentati dai porti Liguri del 20%.

Relativamente all'impatto sulla dimensione sociale, alcuni possibili esempi di KPI sono:

- Ridurre il tasso di borseggi da 12,2 a 7,9 ogni 1.000 abitanti (media nazionale).
- Raggiungere la disponibilità di verde urbano a quella della Lombardia, da 6,2 m² ogni 1.000 abitanti (anno 2014) a 17,2.

²⁶ Precisiamo che si tratta di KPI esemplificativi individuati a partire dall'attività di *intelligence* da noi condotta. In fase di implementazione della visione e delle azioni di sviluppo della Liguria, le Istituzioni dovranno individuare, mediante una attività di pianificazione strategica *ad hoc*, i parametri obiettivo di riferimento da misurare nel medio-lungo termine (almeno un quinquennio). In questa prospettiva, un primo momento di verifica sul raggiungimento di tali obiettivi potrebbe essere fissato all'anno 2022.

- Allineare la quota di rifiuti urbani conferiti in discarica a quella del Nord Italia, scendendo dal 42,9% dei rifiuti totali (anno 2014) al 19%.
- Incentivare la partecipazione alla vita culturale, portando la quota di popolazione coinvolta alla media del Nord Italia (da 30,7% a 32,4%).

Infine, per quanto concerne l'impatto nella dimensione territoriale, si potrebbe:

- Allineare la percentuale di popolazione con accesso alla banda larga da 76% alla media del Nord-Ovest pari all'81%.
- Raggiungere la percentuale di coste balneabili della Toscana (da 58,7% a 72,7%).
- Contenere il valore della popolazione a rischio frana elevato da 5,2% (anno 2014) in linea con la media nazionale (2,9%).
- Ridurre i minuti per km nei collegamenti ferroviari per Milano e Torino da 0,65 a 0,30, come sulla tratta Milano-Roma.

Infine, occorre scegliere dei parametri-obiettivo per ciascuna delle 5 esigenze strategiche prioritarie del territorio, come ad esempio:

- Allineare il tasso di crescita della popolazione a quello lombardo, portandolo da -4,4 a +0,6 ogni 1.000 abitanti (esigenza di invertire il *trend* demografico e attirare nuovi insediamenti di vita).
- Incrementare il tasso di occupazione dal 62,7% fino al valore medio del Nord-Ovest del 65,4 % (esigenza di creare occupazione).
- Invertire il segno della variazione di valore aggiunto del settore manifatturiero, portandola da -0,7% a 0,3% come la media del Nord-Ovest (esigenza di riattivare il tessuto produttivo, riportare centri decisionali e generare iniziativa imprenditoriale).
- Rendere il valore dell'*Infrastructure Competitiveness Index* della Commissione Europea pari a quello della Lombardia, passando da un valore di 39 a 54 (esigenza di potenziare le connessioni e l'accessibilità del territorio per sostenere le attività economiche e l'attrattività del territorio).
- Aumentare la percentuale di popolazione che si aspetta un miglioramento della propria condizione nei prossimi 5 anni dal 21,9% al valore medio del Nord Italia, pari a 28,2% (esigenza di stimolare senso di comunità, nuove energie e "voglia di futuro" nella popolazione).

CAPITOLO 3

LE LINEE STRATEGICHE E LE AZIONI PER REALIZZARE LA VISIONE

Per mantenere un taglio pragmatico e reattivo agli stimoli offerti dai rappresentanti di Istituzioni e imprese coinvolti nel progetto, oltre che coerente con gli obiettivi del percorso di lavoro avviato, abbiamo elaborato alcuni indirizzi strategici, funzionali al rafforzamento dell'attrattività e del modello di sviluppo della Liguria.

Tali indirizzi, declinati anche in una o più azioni, non esauriscono il campo delle opzioni possibili, ma rappresentano spunti per le Istituzioni regionali, la *business community* e gli altri *stakeholder* per un successivo e più puntuale approfondimento in chiave implementativa.

In particolare – in una logica di contributo rafforzativo dell'azione già avviata dalle Istituzioni regionali in alcune aree, come quella infrastrutturale – suggeriamo di intervenire su alcuni ambiti specifici legati alle competenze chiave regionali e alle nuove opportunità emergenti, in continuità con la visione di sviluppo delineata.

L'obiettivo è, da un lato, preservare e rafforzare il patrimonio di competenze posseduto dalla Regione, che rischia di essere minato dagli effetti della crisi e dalla perdita di competitività del territorio; dall'altro, garantire che il territorio si doti di quelle capacità non ancora sviluppate, ma utili alla implementazione della visione al 2022.

Per stimolare positivamente l'evoluzione del modello di sviluppo della Liguria e promuoverne la crescita nel medio-lungo periodo, occorre:

- rafforzare i “**fattori abilitanti**” dello sviluppo del territorio.
- implementare gli **indirizzi strategici e le azioni** a sostegno della visione, anche attraverso iniziative di comunicazione e ingaggio della comunità e dei principali *stakeholder*.



Figura 30. L'azione integrata per l'evoluzione del modello di sviluppo del territorio: gli indirizzi strategici dell'Advisory Board "Liguria 2022". Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

3.1. Come rafforzare i fattori abilitanti dello sviluppo

Le condizioni abilitanti per lo sviluppo del territorio ligure sono riconducibili ad almeno due macro-ambiti:

- Il sistema infrastrutturale, per garantire l'accessibilità e la connettività del territorio ligure e superare le principali criticità.
- La collaborazione su questioni strategiche e funzionali per la piena integrazione con le altre Regioni del Nord-Ovest.

1. MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ E LA CONNETTIVITÀ DEL TERRITORIO, RENDENDO GLI INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI E NELLA LOGISTICA UNA PRIORITÀ STRATEGICA DEL PAESE.

La Liguria, come detto, è la “porta di accesso” all'area più avanzata del nostro Paese – il Nord-Ovest – e all'Europa continentale: per tale ragione, lo sviluppo infrastrutturale è un prerequisito per lo sviluppo.

Occorre quindi promuovere un piano di sviluppo integrato del sistema infrastrutturale che, partendo dal completamento dei “cantieri aperti”, promuova anche l'avvio di progetti di ampio respiro, utili a supportare l'apertura internazionale della Regione.

In particolare, in questa fase di cambiamento, lo sforzo degli *stakeholder* istituzionali deve orientarsi verso due tipologie di azioni:

A. Completare tutti i progetti in corso nel sistema infrastrutturale regionale.

La Regione ha l'urgenza di portare a termine alcune opere strategiche per la competitività del sistema-Liguria, per molto tempo bloccate a causa di difficoltà di programmazione. Tra queste citiamo a titolo d'esempio:

- Il **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, il Terzo Valico può essere considerata una “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.
- La **Grona di Ponente**: Genova è l'unica grande città italiana a non avere ancora ammodernato la propria rete autostradale, che tuttora mantiene la configurazione originaria degli anni Settanta del secolo scorso. Da tempo però i dati sui flussi di traffico evidenziano la necessità di un intervento di

potenziamento delle infrastrutture autostradali genovesi, che risultano ormai inadeguate a svolgere sia le funzioni connesse agli spostamenti *extra*-urbani sia quelle legate alla redistribuzione del traffico urbano. Il completamento della Gronda è fondamentale per la città di Genova, per il Ponente ligure e per la competitività del sistema portuale regionale²⁷.

- Il **nodo ferroviario di Genova**: l'opera (già avviata) prevede il potenziamento, l'adeguamento tecnologico e la razionalizzazione del nodo genovese con particolare riferimento alle esigenze del bacino portuale e alla "specializzazione" dei flussi di traffico²⁸. Essa consentirà, infatti, la separazione dei flussi di traffico del sistema ferroviario metropolitano e a carattere locale da quelli a media-lunga percorrenza (sia viaggiatori che merci), in particolare lungo l'asse costiero cittadino. Sono previste nuove fermate ferroviarie per ottimizzare la valenza del servizio di trasporto urbano.
- La **riconversione e valorizzazione del waterfront urbano di La Spezia**: si tratta di un progetto destinato ad influire sulla vocazione e sulla percezione complessiva della città, del suo porto e del suo golfo. Il progetto conseguente al *Master Plan* è stato affidato dall'Autorità Portuale all'architetto Llavador, risultato vincitore di un concorso internazionale, ed attualmente è in corso di approfondimento per quanto riguarda le parti maggiormente consolidate e, in particolare, il nuovo *terminal* crociere²⁹.

B. Intervenire sui "colli di bottiglia" e assicurare la connessione dei grandi progetti al resto del sistema infrastrutturale.

Oltre al completamento delle grandi opere in corso, è necessario promuovere interventi infrastrutturali che consentano alla Regione di "sbloccare" i numerosi colli di bottiglia che regolarmente rendono il traffico poco fruibile. In tale prospettiva alcune delle iniziative avviate possono garantire una migliore accessibilità al territorio. Di seguito citiamo a titolo di esempio:

- La rivalutazione e l'ammodernamento della **linea ferroviaria**, continuando nel percorso avviato con il completamento del raddoppio della tratta Andora-Finale Ligure.
- L'attuazione di un **piano strategico di sviluppo dell'aeroporto di Genova**, che attualmente occupa la 23° posizione in Italia (su 36 scali nazionali) per numero totale di passeggeri movimentati³⁰ e non presenta un

²⁷ Il percorso si snoda tra Vesima e l'innesto con l'autostrada A7 (verso Milano) e l'autostrada A12 (verso Livorno), con un nuovo sistema viario che si sviluppa quasi interamente in sotterraneo e prevede 23 gallerie, per un totale di 54 km.

²⁸ In particolare, gli interventi finanziati e avviati riguardano: lo spostamento a mare della linea costiera tra Voltri e Pegli, la costruzione della Bretella di Voltri tra la linea del Ponente e quelle di Ovada e dei Giovi, la specializzazione a servizio metropolitano della linea dei Giovi, il quadruplicamento della linea Voltri-Genova Principe, l'ampliamento tra Genova Principe e Genova Brignole con l'adeguamento di Genova Terralba. Fonte: Regione Liguria, 2017.

²⁹ Fonte: Regione Liguria, 2017.

³⁰ Pari a 1,27 milioni nel 2016 e in calo del 6,9% rispetto al 2015. Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Assaeroporti, 2017.

collegamento diretto con il sistema ferroviario. Particolare attenzione dovrà essere rivolta quindi all'accessibilità e alla interconnessione con il sistema ferroviario. L'integrazione modale, infatti, è uno dei fattori chiave rispetto agli obiettivi di miglioramento del livello di connettività dell'Italia, perché garantisce uno sviluppo del trasporto aereo integrato nell'intero quadro infrastrutturale in modo efficace e sostenibile. L'accesso diretto in aeroporto a sistemi di connessione su ferro è ormai uno *standard* all'interno del panorama europeo. Nel caso italiano molto si è fatto nel recente passato e, ad oggi – oltre ai due principali aeroporti di Roma Fiumicino e Milano Malpensa – sono dotati di un collegamento con un sistema di trasporto rapido di massa anche gli aeroporti di Palermo, Bari, Torino e Cagliari, ai quali si aggiunge la recente inaugurazione del *people mover* all'aeroporto di Pisa³¹. Anche a Genova è stato avviato un progetto simile, che deve essere portato avanti con decisione: nel 2016, infatti, è terminata la fase di studio del **progetto GATE**³², finalizzato a migliorare la connettività tra aeroporto e ferrovia. L'iniziativa si articola in due sotto-progetti distinti: da un lato, la nuova fermata ferroviaria di Erzelli/Aeroporto e, dall'altro, l'impianto di collegamento via fune tra la nuova fermata e il *terminal* passeggeri aeroportuale.

- Il **potenziamento del sistema della logistica**, che rappresenta un fattore determinante per il rilancio della Liguria. Le scelte e le azioni inerenti il potenziamento del sistema logistico-infrastrutturale, proseguendo in un percorso recentemente avviato, dovrebbero essere inserite nel quadro di programmazione economico-produttiva, con una strategica organica integrata “orizzontalmente” a livello delle varie tipologie di trasporto e “verticalmente” con la più generale visione del modello di sviluppo dell'area del Nord-Ovest e dell'Italia.
- Il **miglioramento del sistema di mobilità e connettività interna alle aree metropolitane** e, in particolare, alla città di Genova. Il capoluogo regionale ha urgenza di ottimizzare il proprio modello di viabilità, attraverso l'elaborazione di un piano integrato della mobilità che includa anche interventi specifici in materia di ottimizzazione dell'uso degli spazi urbani.

2. SVILUPPARE SINERGIE STRATEGICHE E FUNZIONALI CON LE ALTRE REGIONI DEL NORD-OVEST, IN AMBITO DI INNOVAZIONE E RICERCA, INFRASTRUTTURE E LOGISTICA, CULTURA E INTRATTENIMENTO.

Le competenze complementari dei territori possono essere messe a frutto in ottica sinergica se si riesce a connettere *in primis* alcuni “sistemi” di base, come quello della ricerca, dell'innovazione e della formazione. Questa considerazione vale ancora di più per la macro-area del Nord-Ovest che rappresenta, come detto, la “locomotiva” del sistema-Italia e compete con altre importanti Regioni europee³³.

³¹ Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2017.

³² Acronimo di “*Genoa Airport, Train to Europe*”.

³³ Per approfondimenti si rinvia al Capitolo 1.

In questo contesto non bisogna perdere l'opportunità di fare evolvere il tradizionale "triangolo industriale"³⁴ verso un nuovo concetto di **"triangolo della ricerca e dell'innovazione"**, che punti sul grande patrimonio di qualità ed eccellenza presente nelle tre Regioni (che contano per oltre il 40% dei brevetti in Italia e per il 36% della spesa in R&S), a partire dal sistema universitario.

Partendo dai punti di forza delle tre Regioni e da alcune importanti peculiarità che connotano le tre aree metropolitane di riferimento, si possono costruire sinergie sulle caratteristiche complementari di Liguria, Piemonte e Lombardia, avviando una riflessione approfondita sulle possibilità di proficua ed effettiva collaborazione, come già accaduto, ad esempio, con il lancio degli Stati Generali della Logistica del Nord-Ovest³⁵.

L'integrazione del sistema della logistica del Nord-Ovest rappresenta un passo molto importante che va nella direzione di un rafforzamento della competitività del territorio. Inoltre, il fatto che una proficua collaborazione delle tre Regioni sia partita proprio da questo comparto conferma l'**importanza strategica del sistema logistico per la crescita del Paese**. Si tratta infatti di un settore che:

- produce servizi senza i quali una parte importante delle attività economiche non potrebbero realizzarsi;
- costituisce l'*asset* distributivo del sistema-Italia e di posizionamento dei prodotti e della manifattura nazionale, a cui garantisce accesso ai mercati internazionali e ai consumatori stranieri, favorendo quindi la penetrazione dei prodotti italiani nel mondo; questo vale anche e soprattutto per la macro-area del Nord-Ovest, in cui si concentra gran parte delle attività manifatturiere del Paese³⁶;
- gestisce una parte considerevole del valore aggiunto che viene creato nelle aziende manifatturiere lungo la *value chain*: la possibilità di gestire il prodotto dalla fase iniziale di produzione a quella distributiva e, infine, di *reverse logistic* (recupero e riciclo), permette di estrarre tutto il valore aggiunto generato dalla manifattura e dal sistema-Paese.
- se adeguatamente sviluppato e supportato da politiche a sostegno dell'ammodernamento e dell'innovazione tecnologica, consente di mantenere un presidio strategico ("sovranità") nelle interconnessioni e nei collegamenti tra territori e Paesi, senza dipendere da altri operatori "esterni" per l'interconnettività con il resto del mondo (che è alla base dello sviluppo di creatività e innovazione, oltre che elemento generatore di *business* e opportunità).

Infine, l'integrazione dei sistemi economico-produttivi e formativo-tecnologici delle tre Regioni diventerà tanto più forte quanto più si riuscirà a generare **senso di comunità e vicinanza socio-culturale** tra i territori. Alcune iniziative congiunte possono

³⁴ Il "triangolo industriale" indica l'area fortemente industrializzata del Nord-Ovest d'Italia, corrispondente al triangolo delle città di Torino, Milano e Genova. È in quest'area che tra la fine del XIX secolo e gli inizi del XX secolo è stato avviato il processo di industrializzazione dell'economia italiana su grande scala, provocando una concentrazione di offerta di lavoro e, negli anni Sessanta del secolo scorso, consistenti flussi migratori da altre macro-aree del Paese, principalmente dal Mezzogiorno.

³⁵ Per maggiori approfondimenti si rinvia al Capitolo 1.

³⁶ Per maggiori approfondimenti si rinvia al Capitolo 1.

contribuire alla formazione di una comunità sovraregionale. Si cita, ad esempio, la manifestazione MiTo, il Festival Internazionale che si svolge tra Milano e Torino e che agisce da catalizzatore turistico nei due capoluoghi regionali (si veda il *box* seguente).

Un esempio di integrazione nel settore culturale: il festival MiTo Settembre Musica

Istituito nel 1978, il “Festival Torino Settembre Musica” ha aperto le sue porte alla città di Milano nel 2007 trasformandosi così in “MiTo Settembre Musica”. La manifestazione nasce quindi dal **gemellaggio culturale** tra Milano e Torino e propone oltre 100 eventi musicali in ogni città, ospitati in teatri, *auditorium*, chiese, cortili e piazze nel mese di settembre. Il festival si fa portavoce di un **processo di integrazione** tra le città di Milano e Torino che passa attraverso la cultura e la musica d’arte.

Il festival ha ottenuto un rilevante incremento di notorietà con il coinvolgimento di Milano: solo nel 2016 la partecipazione alla manifestazione ha coinvolto circa 100.000 persone. MiTo Settembre Musica trova la sua forza nell’ampia offerta che abbraccia diversi generi musicali ed è accessibile a tutti a prezzi popolari, riuscendo così a coinvolgere diverse categorie della popolazione.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati festival MiTo Settembre Musica, 2017

Infine, il superamento della dimensione regionale può essere perseguito anche attraverso forme progettuali nuove che contemplino, ad esempio, la **creazione di strumenti sovra-regionali in diversi ambiti significativi**, come la cultura, l’intrattenimento, lo sport, ecc., come ad esempio gli abbonamenti museali congiunti per le Città Metropolitane delle tre Regioni; l’organizzazione di attività di intrattenimento e sport in collaborazione tra gli Assessorati competenti delle tre Regioni; la definizione di un’offerta turistica integrata che permetta di valorizzare il patrimonio artistico, culturale e paesaggistico di Lombardia, Piemonte e Liguria, oltre ad altri strumenti ed iniziative che possono essere utilmente progettate.

3.2. Come implementare la visione al 2022

La realizzazione della visione “*Liguria: dal mare alla vita*” poggia su alcune linee d’indirizzo strategico, ciascuna delle quali è declinabile in una serie di azioni-chiave.

1. RENDERE LA LIGURIA UNA TERRA DI BELLEZZA E ACCOGLIENZA.

A. Promuovere le *partnership* pubblico-private per la riqualificazione delle aree urbane dismesse, anche per finalità turistiche e culturali.

I progetti di riqualificazione urbana e valorizzazione delle aree dismesse sono un elemento portante dello sviluppo dei sistemi territoriali, come dimostrato da diversi casi di successo promossi all’estero (si vedano i *box* sulle esperienze di Manchester, nel Regno Unito, ed Essen, in Germania).

Il nuovo modello di pianificazione territoriale della Liguria deve puntare a:

- limitare il consumo del suolo, privilegiando la **riqualificazione dell’esistente** in accordo con le esigenze delle nuove modalità di lavoro e produzione dell’economia della conoscenza (tecniche dell’“Industria 4.0”, industrie creative, ecc.);
- ricollocare le funzioni sul territorio, attraverso un **rinnovato legame tra centri e periferie** e il recupero degli spazi dismessi;

- stimolare i diversi settori economici ed occupazionali (come edilizia e infrastrutture) e promuovere lo **sviluppo di soluzioni innovative**.

Un esempio di riqualificazione del tessuto industriale: l'*Innovation District* di Manchester

La città inglese di Manchester, nell'ottica di riconvertire il proprio patrimonio industriale, fortemente connotato dalle attività di estrazione del carbone e della lavorazione dell'acciaio, ha riplasmato il sistema produttivo a sostegno di un'ampia offerta di servizi attrattivi per la ricerca privata in molteplici settori, come la farmaceutica (Avecia) ingegneria (Waterman), la sanità e le tecnologie per l'ambiente.

Tra gli investimenti più significativi in termini di innovazione si segnala la creazione dell'*Innovation District* situato nel *Corridor Manchester Enterprise Zone*, un'area che conta più di 150 aziende innovative. Il distretto non è sostenuto solo da aziende innovative ma ospita 2 università (Manchester vanta la più grande comunità studentesca del Regno Unito) e 5 centri ospedalieri, strutture utili per creare un ecosistema integrato e collegato alla scienza e alla ricerca.

Il progetto rientra in un'iniziativa di natura sistemica che ha permesso di ridurre il tasso di disoccupazione cittadino dall'11,4% (2000) al 7,1% (2014).

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

La trasformazione di Essen da polo siderurgico a centro culturale e sostenibile

La Ruhr è una delle aree più industrializzate d'Europa con un'alta densità di città medio-grandi, come Essen, Duisburg, Bochum e Dortmund. Essen ha ospitato importanti impianti siderurgici ed estrattivi, tra cui uno dei centri produttivi della ThyssenKrupp.

Con la chiusura delle miniere di carbone e dello stabilimento produttivo ThyssenKrupp (di cui oggi rimane solo il centro direzionale, posto in un edificio divenuto simbolo della città per il suo innovativo *design*), la comunità ha deciso di seguire la strategia "*quality over quantity*": **le aree industriali inutilizzate sono state quindi recuperate e trasformate in nuovi spazi espositivi o di aggregazione** (come la sala concerti *Colosseum*) e sono state ricavate aree verdi per la collettività. Dal 2000 sono stati costruiti, in collaborazione con la vicina Duisburg, il centro di medicina biotecnologica, il centro per la ricerca ambientale e sull'acqua e il centro di sviluppo dell'ICT (*ComIM*). Sul lato infrastrutturale, gli investimenti effettuati sono stati suddivisi equamente tra efficientamento della viabilità stradale e miglioramento dei collegamenti con l'aeroporto di Düsseldorf.

Dall'essere conosciuta come "città dell'acciaio", oggi Essen è vista come un **centro culturale di primario interesse in Germania** (nel 2010 è stata anche eletta Capitale Europea della Cultura), un luogo di eventi di visibilità nazionale ed internazionale e un **polo all'avanguardia nella ricerca e nella sostenibilità ambientale**.

Infatti, grazie agli sforzi di riqualificazione in ottica "verde", le è stato attribuito il titolo di European Green Capital 2017, prestigioso riconoscimento assegnato ogni anno dall'Unione Europea alle città che hanno investito nello sviluppo sostenibile, con risultati ambientali importanti e il miglioramento della qualità di vita dei cittadini.

Gli obiettivi di Essen sul fronte ambientale nel medio termine sono:

- Ridurre le emissioni di CO₂ del 40% entro il 2020 e del 95% entro il 2050.
- Gestire il sistema di acque con spazi verdi polifunzionali per prevenire allagamenti e inondazioni.
- Aumentare la raccolta differenziata al 65% nel 2020.
- Ridurre i livelli d'inquinamento acustico.
- Recuperare il 15% dell'acqua piovana.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

Nel caso specifico italiano – e ancor di più ligure – la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale può trovare uno strumento di potenziamento nell'attivazione di

meccanismi di *partnership* pubblico-privato, nella consapevolezza del ruolo di “ponte” svolto da questa forma di collaborazione.

Rafforzare tale collaborazione è ancora più strategico nel processo di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale per instaurare meccanismi virtuosi di creazione di valore di medio-lungo periodo.

La Liguria possiede un vasto patrimonio culturale sotto-valorizzato. Parallelamente alcune aree industriali dismesse potrebbero “rinascere” ricorrendo ad un maggior dialogo con soggetti privati interessati ad ingaggiarsi in una operazione di valorizzazione del patrimonio ligure diffuso, concorrendo alla creazione di valore per il settore turistico e, in generale, per il territorio.

La Liguria possiede **un vasto patrimonio culturale ancora sotto-utilizzato**, a causa delle necessità delle ingenti risorse per la sua riqualificazione. Parallelamente alcune aree industriali dismesse potrebbero “rinascere” ricorrendo ad un maggior dialogo con soggetti privati interessati ad ingaggiarsi in una operazione di valorizzazione del patrimonio ligure diffuso, concorrendo alla creazione di valore per il settore turistico e, in generale, per il territorio.

Nel nostro Paese esistono esempi virtuosi di collaborazione pubblico-privato in questo comparto, come testimoniato dall’esperienza del **Museo di Pietrarsa**, in Campania. Come descritto di seguito, si tratta di un’area industriale che, con il contributo del Gruppo Ferrovie dello Stato, è stata riqualificata divenendo un luogo in cui “si parla” di innovazione e, al contempo, si preserva la memoria storica manifatturiera del Paese.

Un esempio di riqualificazione dello spazio urbano: il Museo di Pietrarsa

Il Museo di Pietrarsa è allestito in uno dei più importanti complessi di archeologia industriale italiana: il Reale Opificio Meccanico, Pirotecnico e per le Locomotive, fondato da Ferdinando II di Borbone nel 1840.

Il Museo è, ad oggi, uno spazio utilizzato da Trenitalia per presentare le **tecnologie digitali** che stanno ridefinendo il futuro del trasporto ferroviario, in un connubio perfetto di tradizione e proiezione al futuro. In particolare nel 2016 si è svolto un evento per presentare un sistema di manutenzione dinamica che utilizza le tecnologie IoT, sviluppate in collaborazione con SAP. Lo spazio è progettato con lo scopo di creare educazione attorno alle tematiche dell’innovazione e della ricerca nel mondo dei trasporti, sfruttando la forza di un luogo che ha anche un forte ancoraggio al territorio.

La sede espositiva di Pietrarsa è unica nel panorama nazionale e, per la suggestione degli ambienti e la ricchezza dei materiali conservati, rappresenta **uno dei più importanti musei ferroviari d’Europa**. Di recente, il Museo è stato interessato da una serie di interventi di restauro e riqualificazione, che mirano al recupero delle antiche strutture, al miglioramento della funzionalità, dell’accessibilità e al totale rinnovo dell’impiantistica.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Ferrovie dello Stato e *Technology Forum* Campania, 2017

B. Modernizzare l’offerta turistica regionale, favorendo il dialogo con i *tour operator* internazionali e migliorando i servizi di accoglienza e di ricezione nel territorio.

Questa linea d’azione ha come obiettivo di rendere la Liguria – attraverso la creazione di un **sistema di offerta integrato e innovativo** – un punto di riferimento per i viaggiatori italiani e stranieri in cerca di bellezza e qualità, integrando il possesso di un

patrimonio artistico, culturale e naturale non replicabile altrove, con la creazione di servizi di ospitalità che siano realmente riconoscibili in tutto il mondo.

Ciò richiede un grande disegno di qualità ed eccellenza per l'offerta turistica della Liguria, che deve porsi l'obiettivo di definire strumenti di conoscenza capillare e ramificata della storia e del patrimonio diffuso regionale, a partire dai contesti paesaggistici (aree protette terrestri e marine, aree montane e rurali) e delle produzioni agroalimentari locali.

In questo quadro, le direttrici di crescita della Liguria impongono una netta risoluzione della contrapposizione tra tutela e valorizzazione del territorio e un maggiore collaborazione tra le istituzioni pubbliche e quelle private.

Tutelare il territorio è una condizione fondamentale per essere attrattivi ma occorre anche valorizzarlo, ossia intervenire sulle infrastrutture, ammodernare il sistema di offerta, essere consapevoli del ruolo di traino svolto da cultura, intrattenimento e qualità dell'offerta. Lo stesso concetto di "sostenibilità" deve essere declinato – in una accezione allargata – non solo in termini strettamente ambientali, ma anche con riferimento allo sviluppo economico, alla fruizione del patrimonio, alla creazione e all'innovazione di prodotti turistici, all'uso di nuovi strumenti finanziari (come il *crowdfunding*) per favorire la valorizzazione del patrimonio pubblico.

Inoltre, valorizzare significa innanzitutto **innovare in diversi ambiti** che vanno dalle destinazioni turistiche, alle tecnologie, ai modelli di *business* e organizzativi, ai profili professionali, allargandosi a tutte le attività di *marketing*, comunicazione, *pricing*, qualità dei servizi e dei prodotti offerti. La digitalizzazione rappresenta la sfida per promuovere il cambiamento nel settore del turismo, che deve così investire sulla formazione continua degli operatori e sull'individuazione di nuove figure professionali.

Innovazione e digitalizzazione consentono di **attivare un'offerta complementare, integrata e ampliata** rispetto alle destinazioni di maggior richiamo nella Regione (come Genova e le Cinque Terre) e ai principali prodotti turistici (come il turismo balneare, termale, enogastronomico, ecc.), da cui partire per promuovere la conoscenza delle diverse anime del territorio ligure.

Modernizzare l'offerta turistica regionale è chiave per la corretta implementazione della visione che abbiamo delineato, in quanto rafforza la capacità di rispondere – grazie al connubio con l'innovazione tecnologica – alle esigenze dei turisti, senza mettere a repentaglio il patrimonio artistico, paesaggistico e culturale di una Regione dalle dimensioni piccole e ancora troppo fragili.

C. Sfruttare le potenzialità del binomio Turismo-Salute attraverso lo sviluppo dell'*health and wellbeing tourism* in Liguria.

Per lo sviluppo della visione "*Liguria: dal mare alla vita*" la Regione ha bisogno di integrare il sistema turistico ligure con l'offerta di servizi sanitari, terapeutici e del benessere d'avanguardia.

Rendere il territorio realmente attrattivo richiede, da questo punto di vista, un **intervento di sistema**, che preveda un servizio di affiancamento lungo tutta la filiera del turismo sanitario e del benessere (dall'accoglienza alberghiera alla conoscenza delle lingue straniere da parte degli operatori, alle certificazioni internazionali delle strutture, alla presenza di medici formati all'estero e l'adozione di tecnologie mediche

avanzate, ecc.). Inoltre, a fronte di una buona e diffusa capacità produttiva, è indispensabile una rete distributiva di servizi legati all'accoglienza della persona adeguatamente sviluppata.

Un ruolo centrale nel processo è attribuito al settore privato, da ingaggiare in forme di collaborazione pubblico-privata, in grado di permettere al sistema ligure di presentarsi come un'unica organizzazione, sotto un unico *brand*.

Altrettanto fondamentale è un'**azione di marketing** dell'offerta ligure sui mercati esteri più attrattivi (Paesi come Regno Unito, Canada e Singapore sono già all'opera in tal senso), anche attraverso la costituzione di una **task force regionale dedicata** (si veda di seguito il caso di Taiwan nel Sud-Est asiatico) che consenta un costante e costruttivo dialogo tra gli Assessorati impegnati in questo progetto strategico (Diritto alla Salute e Assessorato alla Cultura e al Turismo).

Taiwan e la *task force* governativa per il turismo sanitario

Taiwan è oggi tra le principali mete del turismo sanitario in Asia. Nel perseguire tale obiettivo, il Governo ha istituito nel 2007, su iniziativa del Dipartimento della Salute, una apposita *task force*. La *Taiwan Task Force for Medical Travel* è la piattaforma che integra e promuove il dialogo tra enti governativi, strutture sanitarie e del turismo per offrire servizi di livello ai pazienti provenienti da tutto il mondo che cercano assistenza medica eccellente.

L'obiettivo del Governo è **rendere Taiwan la destinazione dei "viaggi medici" preferita a livello globale**. È inoltre attiva, dal 2007, la *Taiwan Medical Tourism Development Association*, che tutela gli interessi degli operatori privati del settore.

Oggi il 96% dei cittadini di Taiwan accede al servizio nazionale sanitario (*National Health Insurance Program*) e sono presenti sull'isola ben 16.558 ospedali e cliniche che rientrano nei programmi nazionali di assistenza sanitaria pubblica (pari al 90% del totale delle strutture).

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati *Taiwan Task Force for Medical Travel* e altre fonti, 2017

2. FARE DELL'APPENNINO LIGURE IL LABORATORIO DELLA RIGENERAZIONE AMBIENTALE.

Il territorio ligure è morfologicamente frammentato. La visione strategica che proponiamo presuppone uno **sguardo unitario sul futuro del territorio che include la dimensione montana**, un elemento che – nella sua vicinanza con il mare – da sempre costituisce un fattore caratterizzante l'identità culturale e produttiva della Regione.

L'Appennino ligure – con oltre 1.500 km² – occupa un terzo della superficie regionale, ma è abitato solo dal 18% della popolazione, a causa del progressivo spopolamento indotto dal processo di industrializzazione dell'immediato dopoguerra, che ha provocato importanti migrazioni della popolazione appenninica verso le fabbriche a valle.

Coerentemente con la visione "*Liguria: dal mare alla vita*" è importante promuovere una **rivitalizzazione dell'Appennino ligure**, facendo leva su: turismo, qualità gastronomica, valorizzazione della fauna selvatica, promozione delle produzioni artigianali (come quelle della filiera del legno) e agricole (come quella delle castagne).

Rilanciare il ruolo dell'Appennino nell'economia regionale implica anche un più incisivo **coinvolgimento delle nuove generazioni**, affinché partecipino allo sviluppo di progetti innovativi dedicati al rilancio delle "zone montuose". Una esperienza virtuosa, da questo punto di vista, è *ReStartApp*, lanciata da Fondazione Garrone in collaborazione con altri *partner* (tra cui Unimont – L'università della montagna di Edolo, Fondazione Cima, Fondazione Symbola, Fondazione Cariplo e alcuni istituti bancari), con l'obiettivo di "riconnettere" i territori delle alture alle coste liguri, attivando progetti di *social innovation*.

Occorre prendere spunto da questi esempi e realizzare una connessione tra tutte le iniziative di promozione del territorio, con un "salto di scala". Decisivo è infatti l'abbattimento dei compartimenti stagni, in cui si pensa ad un rilancio del turismo senza artigianato e agricoltura, o viceversa, dimenticando che è proprio l'instaurazione di un circolo virtuoso da cui si può alimentare un processo di rinascita.

Per questo è fondamentale definire un piano strategico complessivo di valorizzazione dell'Appennino, che consideri il territorio in tutta la sua complessità ed individui linee di azione chiare per un rilancio a 360 gradi (economico, sociale, agricolo, naturalistico e paesaggistico del territorio), mettendo a sistema le competenze chiave della Regione. Tra queste ricordiamo l'*expertise* nelle tecniche e soluzioni per il monitoraggio, la prevenzione e difesa del suolo e la mitigazione del rischio idrogeologico.

L'Appennino ligure potrebbe diventare un **laboratorio nazionale** a cielo aperto in cui sperimentare forme di valorizzazione nuove, anche prendendo spunto anche da esperienze estere. La riuscita di un progetto di così ampio respiro sarà possibile solo in stretta relazione con la promozione di elementi di valore già esistenti (come, ad esempio, l'Altavia dei Monti Liguri e il Sentiero Liguria) e di un territorio presentato come una "**palestra all'aria libera**", adatto a discipline sportive – come *kayaking*, parapendio, *mountain biking* e scalata – da inserire nei circuiti internazionali e promuovere attraverso eventi di adeguata visibilità mediatica.

Con il coinvolgimento di popolazione, imprenditori locali, ma anche l'attivazione di bandi di grande dimensione destinati a giovani, imprese e investitori provenienti dall'esterno, una operazione di questo calibro potrebbe essere un "biglietto da visita" per il riconoscimento a livello internazionale del ruolo della Liguria nella protezione e valorizzazione del territorio.

3. ATTRARRE MAGGIORI INVESTIMENTI ATTRAVERSO AZIONI DI INCENTIVAZIONE, A PARTIRE DALLE FILIERE ECONOMICO-PRODUTTIVE COLLEGATE ALLA VISIONE.

A. Definire incentivi e procedure semplificate per le imprese dei settori della protezione della vita e del territorio e dell'economia del mare che hanno o stabiliscono la propria sede e/o attività di ricerca in Liguria.

L'attrazione di investimenti produttivi deve essere un punto qualificante dell'Agenda di sviluppo ligure. A tal fine alcune azioni sono propedeutiche; tra queste:

- Accelerare i tempi con cui vengono rilasciati i permessi per i nuovi insediamenti produttivi sul territorio.

- Defiscalizzare gli investimenti delle aziende collegate ai temi della visione, ma anche di quelle del comparto tecnologico e delle *start-up*. In questa prospettiva, il rilancio dei protocolli di insediamento con risorse destinate e un’azione di accompagnamento del soggetto privato che interviene sul territorio, potrebbero rivelarsi ulteriori misure efficaci.
- Sostenere la crescita delle imprese di medie e piccole dimensioni, tipicamente svantaggiate nel dialogo con le Istituzioni. La sistematizzazione potrebbe spingersi fino a mettere in rete tutti i portatori d’interesse coinvolti (vertici di Regione e Comuni interessati, operatori privati industriali e di servizi, rappresentanti associativi e delle parti sociali) con cui affrontare, a cadenza periodica, specifiche situazioni a livello territoriale e loro relative ricadute.

B. Attrarre fiere internazionali qualificanti, su temi coerenti con la visione di sviluppo del territorio.

Per catalizzare una maggiore attenzione a livello internazionale, la Regione Liguria dovrebbe impegnarsi in una intensa attività di promozione che renda il territorio **sede di importanti fiere internazionali qualificanti** su tutti i temi collegati allo sviluppo della visione.

In particolare, l’organizzazione del Salone Nautico di Genova³⁷ – la più grande fiera della nautica nazionale e internazionale organizzata nel Mediterraneo – potrebbe essere presa a modello per il lancio di una fiera internazionale che sostenga pienamente lo sviluppo della visione. Dovrebbe trattarsi di un evento che ricomprenda sia la tutela del territorio (partendo proprio dal mare), ma che riesca a comunicare il significato, *in toto*, della valorizzazione e celebrazione della vita, intesa anche come assistenza e sostegno all’essere umano.

In questo quadro, anche l’attrazione di fiere internazionali già esistenti (sull’esempio di quanto avvenuto in passato con la Fiera Internazionale Euroflora nel settore del florovivaismo), potrebbe fungere da strumento di posizionamento del territorio.

4. RENDERE LA LIGURIA CHAMPION NAZIONALE NELLA DISCUSSIONE DI TEMI LEGATI ALLA DIFESA DEL TERRITORIO E DELL’UOMO.

Questo indirizzo strategico ha l’obiettivo di qualificare il posizionamento della Liguria e di aumentarne la riconoscibilità e l’attrattività della Liguria, condensando l’interesse e la partecipazione di tutti gli *stakeholder* rilevanti, compresa la società civile, su tutti i temi connessi allo sviluppo della visione.

In questo contesto sarà utile, per la Regione, farsi soggetto pro-attivo nella divulgazione di contenuti e progettualità connesse alla realizzazione della visione, per posizionarsi come **centro di pensiero strategico e discussione della protezione e valorizzazione della persona e del territorio.**

³⁷ Alcuni numeri dell’edizione 2016 della manifestazione: 1.000 imbarcazioni esposte, 819 espositori, 430 operatori esteri accreditati, 36 Paesi rappresentati, circa 127.000 visitatori (per il 27% stranieri). Fonte: Salone Nautico di Genova, 2017.

In particolare la Regione Liguria dovrebbe declinarsi come prodotto da offrirsi sul mercato. Occorrerebbe delineare un disegno “sociologico”, abile a capire le caratteristiche del “consumatore” che andrebbe ad “acquistare” il prodotto Liguria.

La Liguria dovrebbe essere in grado di:

- definire una missione (politica), in funzione della visione sopra delineata;
- comprendere qual è l'identità del cittadino che “usufruirà” del suo territorio (il ligure del futuro);
- offrire dei servizi in grado di assistere, in toto, il cittadino *target*.

A. Rafforzare e promuovere il dialogo tra gli *stakeholder* del territorio e le Istituzioni per l'implementazione della visione attraverso la creazione di piattaforme di co-progettazione.

All'interno di una chiara ripartizione dei ruoli tra settore pubblico (*leadership* dell'azione e guida politica, definizione della visione e direzione strategica del territorio, coinvolgendo gli *stakeholder* del territorio) e sistema produttivo (contributo, a monte, alla co-progettazione della strategia e dei “piani industriali locali” con idee e competenze, a valle, alla implementazione delle progettualità condivise, apportando risorse, *asset* materiali e immateriali e capacità realizzative), sono utilizzabili più strumenti per la collaborazione. Tra questi, vi sono:

- organi rappresentativi, come tavoli di lavoro, consulte e *forum* che riuniscono le associazioni delle imprese, dei lavoratori e del terzo settore e le agenzie pubbliche del territorio;
- organi selettivi, con funzione consultiva nei confronti dell'istituzione regionale (ad esempio, *task force* o *advisory council*).

L'iniziativa “Liguria 2022” rappresenta una grande opportunità per la Regione e richiede un **ampio e profondo cambiamento di sistema** in termini di tempi di adattamento, evoluzione e consolidamento, risorse e strumenti e *leadership* (per guidare il cambiamento e creare il consenso intorno al nuovo progetto condiviso).

In considerazione delle questioni aperte per la Liguria, nei fatti e nel percepito dell'opinione pubblica, sono necessarie una ottimizzazione e un bilanciamento delle posizioni, anche politiche, tra i vari attori.

Si tratta dunque di attivare una comunicazione operativa nella quotidiana relazione con il territorio sulla visione di sviluppo, le progettualità e i percorsi di cambiamento attivati, aiutando a costruire consapevolezza e consenso tra gli *stakeholder*, oltre che un maggiore senso di appartenenza.

B. Promuovere l'internazionalizzazione del “Festival della Scienza” di Genova.

Il “Festival della Scienza” è un punto di riferimento nazionale per la divulgazione e la discussione inerente i principali argomenti scientifici. Il Festival propone ogni anno eventi ispirati alle questioni di maggiore attualità e interesse nel dibattito scientifico, prime assolute di spettacoli e mostre dedicate all'incontro tra arte e scienza, riservando

una particolare attenzione alle novità della ricerca più avanzata e ai ricercatori dei Paesi emergenti. Pur essendo già ampiamente accreditato e riconosciuto in Italia, si dovrebbe **rendere il “Festival della Scienza” un evento di riferimento su scala globale**, attraverso il coinvolgimento di grandi ospiti (nazionali e internazionali), collaborazioni o gemellaggi con altre città europee orientate alla scienza (come Berlino in Germania, Edimburgo nel Regno Unito, Göteborg in Svezia o Dublino in Irlanda) e sinergie con analoghe iniziative promosse nelle altre due Regioni del Nord-Ovest (le “Settimane della Scienza” in Piemonte e il Festival “BergamoScienza” in Lombardia).

C. Rendere la Liguria la sede di un evento di grande respiro internazionale.

Lo sport rappresenta una leva di **promozione di alcuni valori fondanti e costitutivi della società** come la sana competizione, la cultura del merito, l’impegno e la vita sana. Inoltre, è un motore di sviluppo economico in quanto:

- agisce da strumento di promozione dell’offerta turistica regionale;
- contribuisce al miglioramento complessivo dei servizi di ricettività dei territori;
- favorisce, nel caso di collocazione di eventi sportivi a carattere nazionale e internazionale, l’aumento della domanda su una serie di servizi accessori (come alberghi, ristoranti, sistemi di trasporto, spettacoli, intrattenimenti, ecc.) e non esclusivamente collegati all’evento stesso.

I Giochi Olimpici sono considerati in letteratura il “mega evento” per eccellenza, in quanto rappresentano la più importante occasione per attrarre investimenti, generare opere pubbliche, iniziative private ad essi collegate, comunicare globalmente l’offerta di una territorio. Tuttavia, altre manifestazioni sportive possono essere considerate su una scala inferiore in termini di promozione, *budget*, dimensione degli investimenti e delle opere realizzate.

In questa prospettiva, la Liguria potrebbe candidarsi ad ospitare **manifestazioni sportive di richiamo internazionale e connesse alla valorizzazione del mare e del suolo** (grandi regate internazionali, arrampicate, pallanuoto, ecc.).

D. Attivare una campagna di marketing virale a livello internazionale, che consenta di attrarre imprese, persone e centri di ricerca.

La definizione di una nuova visione di sviluppo per la Regione implica il lancio di un’**azione di comunicazione strutturata all’estero** dell’immagine e della reputazione della Liguria, associata a nuovi valori di cui il territorio si vuole fare promotore e focalizzata sugli elementi rilevanti per lo sviluppo del *business* e degli investimenti (identificati nella proposta precedente), che lavori su più canali e in modo integrato e coordinato.

In particolare, la strategia di comunicazione dovrebbe prevedere:

- la realizzazione di campagne sui *media* internazionali;
- l’attivazione di strategie *social* con effetto “virale”;
- il potenziamento/miglioramento dei punti di “accesso/contatto” della Liguria all’estero, definendo un portale *ad hoc* per la nuova visione di sviluppo della

Regione che sia allineato agli *standard* dei migliori siti di promozione ad oggi esistenti e utilizzando la rete di Ambasciate italiane come “*sales department*” del territorio.

Anche in questo caso, le esperienze di successo nel mondo da cui trarre ispirazione sono molteplici. Tra le più recenti e rilevanti – anche se si tratta di uno Stato e non di una Regione – vi è il caso di Israele che con un *mix* di interventi strutturati e di comunicazione ha riposizionato la propria immagine attivando un circolo rilevante di attrazione di risorse qualificate e sviluppo (si veda il *box* seguente).

Una strategia integrata di comunicazione di successo: il caso di Israele

Israele ha messo in atto una trasformazione sostanziale della propria immagine, supportata da *policy* economiche e industriali coerenti, passando da “Paese in guerra” con una crescita incentrata sulla spesa militare, a “**Start-up Nation**” innovativa e attraente per i giovani.

Oggi Israele è un centro propulsore dell'*high-tech*, che attira investimenti delle principali aziende tecnologiche del mondo. Accanto alla *Silicon Valley*, **Tel Aviv** è infatti uno dei più importanti ecosistemi dell'innovazione a livello globale: ha la più alta percentuale di aziende *high-tech* per numero di abitanti (5.000 su 8 milioni di persone), ha attirato oltre il 25% delle multinazionali globali che vi hanno insediato i loro centri di Ricerca e Sviluppo, con personale proveniente da più di 70 Paesi.

Per ottenere questi risultati, il Paese ha fatto ricorso non solo a grandi investimenti in defiscalizzazione, innovazione ed educazione, ma anche a diversi strumenti di comunicazione come la pubblicazione del libro “*Start-up Nation – The Story of Israel’s Economic Miracle*” del 2009 (pubblicato in 13 lingue e venduto in milioni di copie in tutto il mondo), attività media e di comunicazione sui *social network* (Facebook, Wikipedia, *blog* dedicati, ecc.) e apertura di siti *web* dedicati.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

5. ORIENTARE LA FORMAZIONE E LA RICERCA SCIENTIFICA NEI CAMPI COLLEGATI ALLO SVILUPPO DELLA VISIONE, SUPPORTANDO IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE IMPRESE.

Lo sviluppo della nuova visione della Regione Liguria non può prescindere da un potenziamento e da una valorizzazione dei meccanismi di **formazione, innovazione e ricerca**, da sempre motore di crescita, come dimostra l’esperienza di diversi ecosistemi nel mondo (come Israele, la *Silicon Valley* negli USA, Singapore –si veda il *box* seguente).

Singapore: un Paese orientato alla scienza e all'innovazione

Singapore occupa la prima posizione nell'Ambrosetti Innovation Index 2017* (con un punteggio pari a 7,04) per livello di innovazione nel mondo. Tra i principali fattori a sostegno di questo risultato, si segnalano il primato nella quota percentuale, sul totale della popolazione, di studenti universitari iscritti a facoltà tecnico-scientifiche (24,2% nel periodo 2012-2014) e il primato per i risultati conseguiti dagli studenti al test PISA (573 punti per la sezione matematica e 551 per la sezione scienze). Si tratta, in sintesi, di un Paese la cui area di eccellenza è rappresentata dalla **valorizzazione del capitale umano**.

Singapore, inoltre, è terzo tra gli ecosistemi analizzati per quota di **export ad alto contenuto tecnologico** (che rappresenta il 28,4% del totale) e per numero di brevetti per migliaia di abitanti di età compresa tra i 15 e i 64 anni (3,51). Tra i Paesi asiatici, Singapore detiene anche il più alto tasso di sviluppo del *venture capital*, canale di finanziamento chiave per sostenere l'innovazione. In particolare nel 2017, è prevista la creazione di un fondo statale da più di 700 milioni di Dollari per il sostegno e lo sviluppo di *start-up* innovative che possano, con la loro crescita, contribuire al benessere e alla crescita economica del Paese.

(*) L'Ambrosetti Innosystem Index (All) è uno strumento di informazione e orientamento delle decisioni che identifica la *performance* complessiva di ogni ecosistema secondo valori uniformi e comparabili nel tempo e misura i risultati raggiunti da ogni ecosistema d'innovazione sui fattori chiave (27 indicatori) che determinano la *performance* di innovazione.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

La Liguria possiede già una solida base di centri di ricerca che possono contribuire al suo posizionamento come **centro di pensiero autorevole e referenziato** su tutti i temi connessi alla valorizzazione del territorio e della persona (oltre a quanto di eccellenza già c'è sul territorio), mettendo a sistema anche l'importante patrimonio di conoscenza e competenza sviluppato nell'ambito dell'economia del mare (si veda il Capitolo 2).

In questo quadro, il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca, consentirebbe non solo di sviluppare un patrimonio di conoscenza unico al mondo nei campi specifici collegati allo sviluppo della visione, ma anche di "irrobustire" il capitale umano giovanile e quello fortemente specializzato, contribuendo a rompere l'isolamento della Regione e aprendo le sue imprese e i suoi centri di ricerca all'attivazione di forme di collaborazione con importanti realtà a livello internazionale.

L'*Advisory Board* "Liguria 2022" propone di seguito una serie di azioni finalizzate a rendere il territorio un **centro specializzato nelle attività di formazione e promozione scientifica su tutti i temi connessi alla protezione e valorizzazione del suolo e della persona**, mantenendo un collegamento diretto con i filoni di ricerca collegati all'economia del mare, da sempre volano di sviluppo per il territorio.

A. Attrarre professori internazionali per promuovere la rinascita della Facoltà di Ingegneria navale e nautica ("Dipartimenti del Mare") in ottica di consolidare la sua competitività internazionale.

Per poter rendere attrattivo un territorio occorre costruire un "ecosistema intelligente" a sostegno della visione di sviluppo prescelta, partendo dalle eccellenze disponibili: nel caso dell'Ingegneria navale e nautica, competenze chiave del territorio ligure, occorre **intensificare i rapporti con Paesi esteri** per attrarre docenti universitari stranieri

che – comprendendo il nuovo ruolo trainante della Regione in termini di “*blue economy*” – scelgano la Liguria come meta da cui proseguire il proprio percorso universitario e di ricerca. Ad oggi il numero di docenti e studenti nei c.d. “Dipartimenti del Mare”) è in calo, ma tali Facoltà rappresentano un fiore all’occhiello regionale per la qualità del sapere prodotto.

In tale contesto, l’attrazione di risorse qualificate (sia in ambito accademico che imprenditoriale) dipende anche dalla capacità di saper creare un ecosistema complessivo che sia realmente competitivo in termini di “qualità di vita”: per questa ragione, l’azione proposta è strettamente connessa alla creazione di un ambiente che sia gradevole, funzionale, vivibile e aperto al mondo.

Ciò significa non solo promuovere gli *asset* competitivi della Liguria all’estero con una chiara strategia di comunicazione, ma anche programmare e portare a termine tutti gli interventi (riqualificazione urbana, rafforzamento dell’offerta culturale e ricreativa, miglioramento delle condizioni di mobilità interna, ecc.), che possono rendere il territorio attrattivo per persone interessate a svolgere un lavoro qualificato in un ambiente stimolante e soddisfacente.

B. Connettere le attività universitarie e dell’IIT (e degli altri centri di ricerca presenti sul territorio) per creare una specializzazione di sistema sui filoni collegati alla visione.

Le Università italiane, tranne pochi esempi quali i Politecnici, sono tipicamente generaliste. Esiste il rischio di un potenziale disallineamento tra l’offerta formativa e le potenzialità e richieste dal territorio, soprattutto in presenza di una specializzazione del sistema produttivo.

Per la Liguria, in ottica di implementazione della visione 2022 proposta, la **creazione di poli tematici di accumulazione del sapere**, strutturati sulla base dei punti di forza del territorio può rappresentare un elemento di forza qualificante. A tal fine, occorre connettere – e orientare laddove utile e opportuno – il sistema della formazione e della ricerca:

- offrendo una formazione più marcatamente in linea con le caratteristiche del proprio sistema produttivo e della visione di sviluppo del territorio;
- incentivando i giovani verso le lauree più rispondenti alle esigenze del futuro mercato del lavoro regionale (evitando, allo stesso tempo, il rischio di uno *skill shortage* nei decenni a venire);
- promuovendo il rilancio di Facoltà connesse alle competenze del territorio – come quella di Ingegneria navale (come indicato sopra).

Gli investimenti pubblici (e dove possibile privati) destinati alla ricerca dovrebbero essere quindi orientati maggiormente verso le aree riconducibili alla visione di sviluppo del territorio, tra cui le scienze della vita, l’economia del mare, il rischio idrogeologico.

L’amministrazione regionale si sta muovendo in questa direzione, favorendo la creazione di *partnership* e accordi di collaborazione tra diversi enti e imprese, a sostegno delle attività di ricerca in alcuni ambiti prioritari (scienze della vita, robotica, industria 4.0). L’attivazione di queste forme di collaborazione è possibile anche grazie

al contributo di aziende particolarmente attive nel territorio e in grado di interagire in modo efficace con il sistema accademico³⁸.

In questo scenario, un ruolo importante può essere svolto dall'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT) di Genova, che è un *asset* per il territorio. In particolare si segnalano gli ambiti di ricerca collegate alla nostra nuova visione di sviluppo per la Liguria, tra cui il biomedicale, la robotica e le malattie neurodegenerative.

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 *start-up* 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'Istituto Italiano di Tecnologia 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. Centrale è il ruolo di Liguria Digitale, che sarà il braccio operativo della Regione Liguria nelle azioni previste dall'accordo per la realizzazione dell'*hub*.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istituto Italiano di Tecnologia e Regione Liguria, 2017

C. Valorizzare la capacità di gestione e di ricerca delle strutture sanitarie liguri, mettendole in rete con altre strutture a livello nazionale.

Per garantire un'offerta di maggiore qualità, occorre potenziare la capacità gestionale delle strutture sanitarie da parte degli attori liguri.

La Liguria si contraddistingue per il bilanciamento tra redditività e qualità del servizio sanitario, grazie all'offerta di servizi sanitari di qualità a prezzi accessibili che possono risultare complementari a quanto erogato dal servizio sanitario pubblico. La sanità ligure – e più in generale quella italiana – può essere significativamente competitiva sotto il profilo gestionale. L'Italia è, infatti, un "eccellente gestore di sanità", in grado di competere con altri Paesi (come la Francia) in termini di efficacia del sistema, ma a costi decisamente inferiori.

Sul fronte sanitario pubblico e privato, la Liguria vanta specifiche competenze distintive, come evidenziato nel Capitolo 2. Tuttavia, fino ad oggi è mancata la piena

³⁸ A titolo esemplificativo si cita, oltre al progetto *Human Technology Hub*, l'esperienza avviata da Siemens Italia presso il *Campus* di Savona, all'interno del quale è stata avviata la prima Smart Polygeneration Microgrid, progettata in collaborazione con l'Università di Genova: si tratta della prima microrete energetica intelligente creata in Italia che rappresenta un vero e proprio laboratorio per sperimentare la *smart city*, in futuro replicabile su più ampia scala.

valorizzazione di questa capacità gestionale, che potrebbe aprire interessanti segmenti di mercato alle imprese ed al sistema regionale. In tale ottica, due auspicabili primi passi che la Liguria può intraprendere sono:

- Proseguire con decisione negli investimenti volti alla **informatizzazione** del proprio sistema sanitario, con l'ambizione di diventare un punto di riferimento nell'*e-health* in Italia.
- Migliorare i servizi di accoglienza destinati ai degenti e alle loro famiglie.

Inoltre, **coinvolgere i centri di eccellenza ospedalieri del territorio** (*in primis* gli IRCSS) all'interno di un ecosistema fondato sull'innovazione e ricerca connesso allo sviluppo della visione proposta, consentirà alla Regione di sviluppare progetti di importanza strategica anche a livello nazionale, sfruttando sia l'alto livello della ricerca ligure offerta dalle aziende ospedaliere pubbliche e private sia la "massa critica" di risorse e competenze focalizzate in poche aree di ricerca (malattie neurodegenerative legate all'invecchiamento della popolazione, medicina di precisione, ricerca pediatrica).

D. Avviare un'azione congiunta con MIUR e MiSE per supportare università, centri di ricerca e altri *stakeholder* rilevanti a diffondere la cultura del trasferimento tecnologico, della brevettazione e dell'imprenditorialità.

Il trasferimento tecnologico (TT) è il processo che consente di trasferire e condividere conoscenza, tecnologie, metodi e processi innovativi tra centri di ricerca e industria, in chiave di mercato. Se ben strutturato è un fondamentale *driver* di sviluppo³⁹, specie se in collegamento con un tessuto sociale orientato all'imprenditorialità.

Trasferimento tecnologico e imprenditorialità rappresentano elementi chiave per permettere alle conoscenze tecnologiche sviluppate da istituzioni, università, aziende, enti di ricerca pubblici e privati, di essere trasferite al mercato, per creare nuovi prodotti, processi, applicazioni, materiali o servizi, supportando in tal modo la crescita economica.

Promuovere il trasferimento tecnologico e la cultura dell'imprenditorialità deve essere una delle priorità della Liguria, sia per recuperare un pieno ingaggio dei giovani su tutte le tematiche legate all'innovazione e all'impresa, sia per mettere a sistema il patrimonio di conoscenze sviluppato all'interno di primari istituti di ricerca, attivi nei campi connessi alla visione di sviluppo proposta. Ciò consentirebbe alla Liguria di iniettare nuova innovazione all'interno del comparto industriale, promuovendo al contempo l'"ibridazione" di settori tradizionali con nuove tecnologie.

³⁹ Negli ultimi anni le aspettative nei confronti del potenziale di sfruttamento economico dei risultati della ricerca si sono intensificate, aprendo il confronto tra territori impegnati nella creazione di condizioni "abilitanti" per lo sviluppo di innovazione e ricerca, ed evidenziando casi di eccellenza a livello internazionale. Tra questi, la piattaforma *Technology Forum Life Sciences* di The European House - Ambrosetti ha censito diverse realtà. Ad esempio, il *Leuven Research and Development* (Belgio) e *Imperial Innovations* (Regno Unito) – grazie a una chiara missione, competenze molto qualificate, capitale "paziente" e attività lungimiranti negli anni, oltre alla vicinanza ad un *network* strutturato e all'accesso a ottima ricerca – hanno generato un impatto economico significativo in termini di fatturato, nuove aziende, posti di lavoro, un impatto in grado di cambiare l'economia del rispettivo Paese.

Per questo si auspica una iniziativa strutturata, partendo dallo stimolo delle istituzioni regionali, mirata a promuovere e diffondere la cultura della “terza missione” delle Università, come già fatto da molti istituti importanti a livello internazionale⁴⁰. Ciò potrebbe essere effettuato con la collaborazione delle istituzioni nazionali (MIUR e MiSE), che possono beneficiare di alcune importanti esperienze internazionali, da utilizzare come *reference case*.

In particolare, alcune attività “soft” già adottate da importanti centri di ricerca di eccellenza a livello internazionale e che potrebbero essere replicate in Liguria:

- Comunicare in modo chiaro ed esplicito la missione di trasformare i risultati della ricerca di base in applicazioni concrete.
- Condividere a tutti i livelli (vertici Università/centri di ricerca, professori, ricercatori e studenti) le opportunità e le potenzialità del trasferimento tecnologico.
- Aumentare la consapevolezza dei ricercatori riguardo la possibilità di avere maggiori risorse da dedicare alla ricerca, grazie ad un efficace trasferimento tecnologico.
- Incentivare la creazione di *spin-off* di successo, per eliminare scetticismo e fonti di critica e per alimentare un forte *drive* imprenditoriale; allo stesso tempo, valorizzare anche altre forme di impatto (collaborazioni, contratti di ricerca, formazione, ecc.).
- Comunicare regolarmente gli avanzamenti della ricerca, valorizzando le esperienze positive e in generale sottolineando l’importanza della ricerca per il progresso scientifico, economico e sociale.
- Dedicare attenzione ai giovani studenti, per incoraggiarli a intraprendere una carriera nella Ricerca, sviluppando anche un forte orientamento imprenditoriale.

E. Creare piattaforme online di Open Innovation, censire in modo esaustivo l’ecosistema innovativo regionale e favorire incontri strutturati di scambio e condivisione tra grandi e piccole imprese innovative.

Le piattaforme di *Open Innovation* sono strumenti utili per incrementare gli scambi informativi tra aziende e istituti di ricerca di settori differenti. Nel mondo si possono individuare esempi di Paesi orientati alla pratica e all’utilizzo di questo tipo di strumenti: l’orientamento alle scienze e all’innovazione e i forti investimenti nella creazione di fondi di investimento per il sostegno delle imprese fanno da supporto a questo orientamento all’innovazione.

In questo quadro, la Liguria potrebbe decidere di adottare un **modello di rete con la Regione Lombardia** che nel 2015 ha creato la piattaforma di *Open Innovation*⁴¹, uno strumento collaborativo per **favorire e supportare lo sviluppo di ecosistemi di innovazione aperta**.

⁴⁰ Si veda: The European House – Ambrosetti, “Il ruolo dell’ecosistema dell’innovazione nelle Scienze della Vita per la crescita e la competitività dell’Italia”, 2016.

⁴¹ Visitabile all’indirizzo: www.openinnovation.regione.lombardia.it.

La piattaforma di *Open Innovation* della Regione Lombardia

La piattaforma *Open Innovation* della Regione Lombardia porta su Internet il *know-how* e le capacità di fare ricerca e innovazione presenti nel territorio, promuovendo la circolazione dell'informazione, la conoscenza sulle competenze e la generazione di idee progettuali concrete a livello regionale, nazionale ed internazionale, interfacciandosi con reti e servizi di supporto all'innovazione su scala globale.

Attraverso la piattaforma possono essere pubblicate notizie, annunci di discussioni, proposte di collaborazione che rientrino nello scopo dell'iniziativa, ovvero **promuovere il dialogo e facilitare l'aggregazione di competenze degli operatori dell'innovazione** al fine di favorire la definizione di progettualità collaborative. I protagonisti non sono le organizzazioni ma le singole persone, con le proprie competenze.

A maggio 2017, sulla piattaforma hanno interagito più di 5.700 utenti, sono presenti oltre 90 *community* 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 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).

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Regione Lombardia e Technology Forum, 2017

6. LANCIARE PROGRAMMI PER LO SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIALITÀ.

A. Istituire una *Call for Ideas* annuale per premiare idee imprenditoriali giovanili, a cura della Regione Liguria, sui filoni tecnologici e industriali della visione.

La costruzione di un ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditorialità è legata alla presenza di un approccio mentale aperto, curioso, creativo: queste caratteristiche, se da una parte sono insite nella natura delle singole persone, dall'altra possono essere coltivate e formate.

La produzione di modelli educativi che includano esplicitamente la formazione all'imprenditorialità e alla creatività è in aumento nei Paesi più dinamici (Stati Uniti, Israele, Germania, ecc.), anche come strategia vincente per rivitalizzare il mercato del lavoro. L'esigenza strategica è fornire ai giovani non solo le conoscenze, ma anche le competenze e gli strumenti intellettuali richiesti dall'epoca attuale.

La cultura imprenditoriale è costituita da varie componenti e dipende sia dall'ambiente di vita dell'individuo stesso, sia dal contesto sociale e politico nel quale è cresciuto. È su di essi che prendono corpo, successivamente, i valori imprenditoriali.

Per quanto riguarda il livello di imprenditorialità giovanile in Liguria, come approfondito nella Parte 2 di questo Rapporto Strategico, il territorio – ad esclusione di alcune esperienze isolate avviate da soggetti privati – **non riesce ancora ad ingaggiare i giovani in percorsi di *social innovation*** che contribuiscano alla crescita del territorio. Anche le fonti di investimento, ossia gli investitori e le piattaforme di *crowdfunding*, pongono la Liguria in netto svantaggio rispetto alle altre Regioni del Nord-Ovest e, in particolare, della Lombardia in cui si concentrano il 24%

del totale complessivo di incubatori e acceleratori di impresa e il 22,3% delle *start-up* italiane⁴².

Occorre procedere ad un cambiamento culturale, profondo e di grande portata, riconoscendo nei giovani e nei neo-imprenditori una importante forza propulsiva dell'economia regionale. Alla luce di queste considerazioni, la Liguria potrebbe avviare un **percorso di sostegno all'imprenditorialità**, con l'obiettivo di stimolare il contesto sociale territoriale e contribuire allo sviluppo di una cultura imprenditoriale giovanile diffusa, soprattutto negli ambiti e nei settori connessi allo sviluppo della visione (robotica, scienze della vita, contrasto del rischio idrogeologico). Ciò potrebbe avvenire anche in continuità con quanto previsto dall'iniziativa SmartCup Liguria, nata nel 2014 per rafforzare la partecipazione di giovani e ricercatori alla crescita del territorio⁴³.

Rafforzare i meccanismi di *social innovation* potrebbe contribuire a catalizzare nuove energie e consentire il raggiungimento di importanti obiettivi, tra i quali:

- Alimentare un dibattito di alto livello ed elaborare proposte concrete per lo sviluppo dell'ecosistema innovativo della Liguria.
- Valorizzare le eccellenze della ricerca della Regione in tutte le aree connesse alla visione e far percepire ai *policy maker* e alla *business community* internazionale che il sistema innovativo della Regione sta crescendo e offre prospettive importanti di investimento, collaborazione e dialogo.
- Contribuire a ridurre i divari che rendono la Liguria meno competitiva in termini di capacità di trasformazione dei risultati della ricerca in impresa e creazione di nuova occupazione rispetto al resto del Nord-Ovest.
- Favorire l'incontro tra piccole imprese innovative/*start-up* e investitori finanziari e industriali per sostenere e moltiplicare la voglia di "fare impresa" nella Regione.
- Contribuire ad arrestare la perdita di capitale umano, giovane e qualificato, che sta interessando la Regione e, al contempo, attrarre talenti e nuove professionalità da tutto il mondo, al fine di arricchire il territorio.

B. Candidare l'Università di Genova a sede di uno dei *Contamination Lab* promossi dal MIUR e dal MiSE, nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca.

Innovazione e imprenditorialità sono le materie prime da trasformare in crescita. Allo scopo di promuovere la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e del "saper fare" e di ingaggiare i giovani talenti che si avvicinano al mondo del lavoro, il MIUR e il MiSE hanno tracciato delle linee guida per la nascita negli Atenei italiani dei *Contamination Lab*, **luoghi di contaminazione tra studenti di discipline diverse** volti ad educare i giovani a creare e guidare le organizzazioni in modo innovativo e dinamico.

⁴² Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Registro Imprese e Italia *Start-up*.

⁴³ Si veda: <http://www.smartcupliguria.it/>.

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 Italia diverse Università hanno partecipato ai Bandi promossi dal MIUR nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca 2015-2020 per la creazione di *Contamination Lab* e, gli esperimenti di maggior successo, sono riscontrabili nelle Regioni del Mezzogiorno d'Italia, caratterizzate da forti *gap* nella valorizzazione e ingaggio del capitale umano giovanile su tutti i temi connessi all'innovazione e all'imprenditorialità, i cui primi progetti-pilota sono stati avviati in via sperimentale, grazie alla collaborazione tra Istituzioni e Accademia.

Per questo motivo si auspica, negli anni a venire, la candidatura dell'Università di Genova a sede di uno dei *Contamination Lab* definiti nella strategia nazionale.

C. Destinare le quote del patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato alle start-up e agli enti del terzo settore, privilegiando quelle che operano nelle aree di protezione della vita e del territorio.

Il patrimonio pubblico ligure è ancora sotto-utilizzato e poco valorizzato, comportando spesso costi per il soggetto pubblico. Come abbiamo già enunciato nei paragrafi precedenti e, in particolare, nell'indirizzo strategico, la valorizzazione del patrimonio inutilizzato è una delle azioni concrete per dare sviluppo alla Liguria.

In coerenza con questa azione, recentemente la Regione Liguria – in collaborazione con l'Agenzia del Demanio – ha creato una piattaforma attraverso la quale si censiranno gli immobili pubblici di varia tipologia (ville, ex caserme e case cantoniere), individuati al fine di essere inseriti in processi di valorizzazione, razionalizzazione e dismissione, anche attraverso operazioni di finanza immobiliare.

Per monitorare adeguatamente tale patrimonio, si propone di istituire una **Cabina di Regia**, al cui interno:

- l'Agenzia del Demanio si impegni ad alimentare il portafoglio dei beni attraverso una strutturata attività di mappatura;
- la Regione e altre enti pubblici e privati mettano a disposizione una parte di risorse per rendere tale **patrimonio accessibile a neo-imprese ed associazioni per l'avvio di attività ricreative, culturali** e imprenditoriali nelle aree collegate allo sviluppo della visione. Tale azione si pone ad integrazione della nostra proposta di inserimento di tali beni all'interno di cammini e percorsi storico-artistici attraverso la promozione delle *partnership* pubblico-private per garantire adeguate attività di restauro e valorizzazione.

Ad oggi, sono 45 gli immobili pubblici di varia tipologia (ville, ex caserme e case cantoniere) individuati dall'Agenzia del Demanio per l'inserimento in processi di valorizzazione, razionalizzazione e dismissione, anche attraverso operazioni di finanza immobiliare e che saranno disponibili sulla nuova piattaforma informatica che la Regione Liguria sta realizzando, con il supporto dell'Agenzia del Demanio. Si tratta di un primo portafoglio di beni dello Stato e degli enti territoriali e pubblici, che ha un valore stimato di **circa 135 milioni di Euro** e che sarà nel tempo incrementato,

attraverso l'individuazione degli altri immobili potenzialmente valorizzabili sul territorio.

Tutti i dati e le informazioni degli immobili dovranno essere **raccolti in un database**, per promuovere progetti di sviluppo immobiliare che riguardino anche e soprattutto il recupero di beni minori da mettere a disposizione di giovani imprenditori, fornendo un supporto concreto nel sostegno all'attività d'impresa.

7. LANCIARE AZIONI DI SENSIBILIZZAZIONE SUI CITTADINI LIGURI ATTRAVERSO IL WEB.

Per implementare con successo la visione strategica è fondamentale definire una strategia di comunicazione che:

- trasmetta la visione di sviluppo e i benefici concreti associati;
- dichiarare gli obiettivi su cui ci si impegna;
- spinga i “progetti-bandiera” in grado di dare concretezza alla visione e generare dei “quick win”.

La visione deve essere focalizzata, ma tutti i cittadini devono comprendere di poterne beneficiare declinando le loro attività sul *focus* della visione, con vantaggi diffusi per l'intero sistema economico-sociale.

Nel concreto, si tratta di attivare una comunicazione operativa nella quotidiana relazione con gli *stakeholder* territoriali sulla visione di sviluppo, le progettualità e i percorsi di cambiamento attivati, aiutando a costruire consapevolezza e consenso tra gli *stakeholder*, oltre che un maggiore senso di appartenenza.

Greater London Authority e la creazione di una identità condivisa nella popolazione

Great London Authority (GLA) nasce in previsione dell'evento dei Giochi Olimpici del 2012 per **ingaggiare la cittadinanza sul senso di identità del territorio**. Raggruppando tutti i distretti di Londra sotto un'unica entità, GLA svolge azioni di sensibilizzazione sui giovani e sui cittadini nelle aree metropolitane più disagiate.

Per fare questo, vengono utilizzati anche degli strumenti *web* come:

- “Talk London”, sito creato dalla GLA per promuovere il dibattito e raccogliere pareri e idee dalla comunità per guidare le grandi decisioni politiche del futuro (ad esempio, giovani, trasporto, sicurezza, salute, ambiente, ecc.);
- “London Datastore”, un portale di condivisione di dati in logica *open* che offre oltre 700 *dataset* sui diversi ambiti-chiave del territorio, per aiutare a comprendere la città e sviluppare soluzioni per i problemi di Londra.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

In particolare sarà necessario:

- creare il senso della “comunità” attorno allo sviluppo della visione;
- evitare che la visione si “appiattisca” sulla base delle pressioni dei diversi *stakeholder* ad includere tutto;
- trasferire il senso del nuovo ed evitare la “sindrome della nostalgia” proiettando un passato che difficilmente potrà riproporsi.

Un esempio di “operazione nostalgia”: il Mystic Seaport Museum

Mystic è il centro più pittoresco e conosciuto del Connecticut (USA) e vanta la presenza di un antico porto di balenieri attorno al quale sorse già nella metà del '700 un importante traffico marittimo.

Nel centro di Mystic è stato creato il **Mystic Seaport Museum**, un'area di quasi 8 ettari in cui è stato riprodotto un intero villaggio di balenieri del '700 e dove sono conservati alcuni dei vascelli e delle navi originali di quel periodo; è inoltre possibile esplorare le vecchie abitazioni e parlare con guide in costume che, su richiesta, illustrano la storia e le abitudini quotidiane della vita di questo centro dal '700 in avanti.

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Mystic Seaport - The Museum of America and the Sea, 2017

Tra le azioni a sostegno dell'ingaggio dei cittadini sugli argomenti topici collegati alla visione proponiamo:

- la creazione di **associazioni giovanili** (*on-line* e *off-line*) che coinvolgano i giovani liguri nel processo di definizione di nuovi progetti per il territorio. Si tratterebbe di “**Laboratori di Idee**” nati dal basso che – con il supporto di un Comitato Scientifico di prestigio – potrebbero impegnarsi, ad esempio, nell'organizzazione periodica di dibattiti su diversi argomenti (dalla cultura alla finanza, dallo sport alla geopolitica) per spingere i propri coetanei a riflettere in maniera autonoma e senza pregiudizi su temi importanti e canalizzare l'energia e le ambizioni di quei ragazzi che hanno voglia di ascoltare voci “fuori dal coro” ed esprimere la propria idea mettendosi in gioco;
- la creazione di un sito che abbia l'obiettivo di promuovere il dibattito e raccogliere pareri e idee dalla comunità per guidare le grandi decisioni politiche del futuro (ad esempio, giovani, trasporto, sicurezza, salute, ambiente, ecc.).
- l'attivazione di momenti di confronto e dibattiti pubblici, allo scopo di intercettare i sentimenti negativi dei cittadini.

Inoltre, nel quadro del piano di comunicazione della visione, la Liguria dovrà posizionarsi come un “centro di pensiero” autorevole su tutti i temi connessi alla tutela della salute e della persona. In questa prospettiva, potrebbe essere utile istituzionalizzare il *Forum* “Liguria 2022”, come evento annuale di grande attrattività, visibilità oltre che uno *showcase* internazionale collegato ai temi della visione e utile a garantire alla Regione sempre più apertura e condivisione del nuovo modello di sviluppo.

Il *Forum*, le cui riflessioni dovrebbero trarre il quinquennio per arrivare ad una prima importante sintesi nel 2022 – quando si prevede la conclusione di rilevanti progetti strategici per la Regione Liguria – potrebbe imporsi inoltre come una vera e propria “**cabina di pensiero strategico**” del territorio, allo scopo di creare sempre più partecipazione della comunità alle progettualità del territorio.

PARTE II

LA SITUAZIONE ATTUALE DELLA LIGURIA NEL CONTESTO DEL NORD-OVEST E DELL'ITALIA

CAPITOLO 4.

LE CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO LIGURE

La Liguria è la Regione italiana meno estesa (dopo la Valle d'Aosta), copre un'area di 5.410 km², corrispondente all'1,8% della superficie nazionale e al 9,3% della macro area del Nord-Ovest.

Il territorio si presenta come una “lingua” di terra prevalentemente montuosa – non esistono aree di pianura rilevanti in tutta la superficie regionale – che si sviluppa tra la foce dei fiumi Roia e Magra, comprendendo i versanti meridionali dell'arco alpino ligure e del tratto appenninico settentrionale.

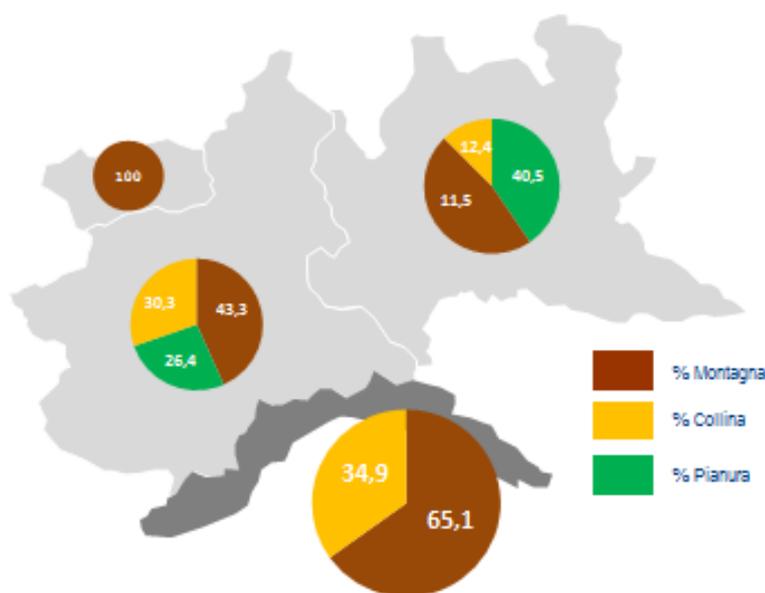


Figura 31. Zone altimetriche del Nord-Ovest (valori percentuali sul totale della superficie territoriale). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La presenza del mare, l'assenza di tratti pianeggianti e la protezione offerta dalle catene montuose delle Riviere di Ponente e di Levante, costituiscono caratteristiche morfologiche chiave per spiegare il **clima favorevole** di questa Regione. La presenza di catene montuose in grado di contrastare le correnti fredde provenienti dal Nord-Europa, infatti, garantisce un clima mediterraneo mite per la maggior parte dell'anno, con temperature medie annue che si attestano sui 16 °C⁴⁴, riducendo di fatto il fenomeno dell'escursione termica, con inverni tendenzialmente poco freddi (temperature medie di circa 8 °C) ed estati fresche (temperature medie di circa 22 °C).

⁴⁴ Rispetto ad una media di 12°C circa in Lombardia, 11°C circa in Piemonte e 9,7°C in Valle d'Aosta.

In aggiunta al clima favorevole, la Regione è caratterizzata da una forte attenzione alla **salvaguardia del territorio**: con 27 località premiate, la Liguria detiene infatti il record di “Bandiere Blu”⁴⁵ in Italia nel 2017, che – considerando la lunghezza totale delle sue coste di quasi 345 km – rappresenta un punto di forza sostanziale di questo territorio. La Liguria è, inoltre, la seconda Regione italiana per estensione di coste protette (132 km, alle spalle solo della Sicilia).

Le aree tutelate in Liguria ricoprono l’11% di tutto il territorio e ricomprendono, oltre alle quattro riserve marine inserite tra le aree costiere protette, anche 9 parchi regionali – di cui 2 tutelati dall’UNESCO⁴⁶ – 4 riserve naturali e 6 aree protette⁴⁷.

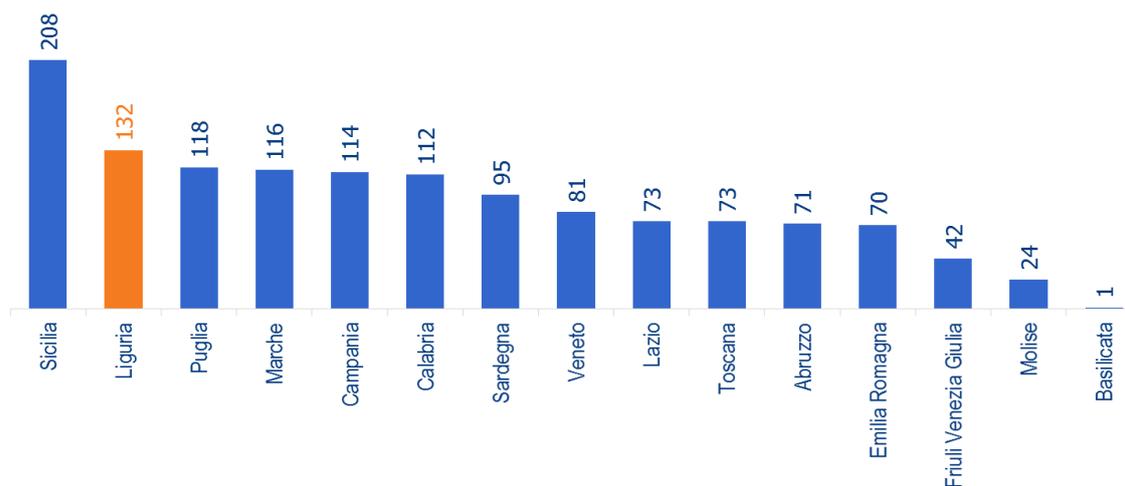


Figura 32. Classifica delle Regioni italiane per km di costa protetti, 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Legambiente, 2017

L’insieme di queste caratteristiche rende la Liguria un **territorio “unico”** rispetto alle altre Regioni italiane, che può beneficiare di una conformazione del territorio variegata ma “compatta”, data la convivenza del mare e della montagna in uno spazio molto limitato). Questo elemento offre l’opportunità di applicare nuovi e inediti modelli di sviluppo, in grado di far assumere alla Regione caratteristiche di valorizzazione del territorio che siano realmente distintive a livello nazionale e internazionale.

Gli stessi punti di forza legati alla struttura morfologica regionale comportano allo stesso tempo possibili risvolti negativi, in quanto la grande presenza di aree boschive

⁴⁵ La Bandiera Blu è il riconoscimento internazionale, istituito nel 1987 nell’Anno Europeo dell’Ambiente, assegnato annualmente a 49 Paesi dalla Foundation for Environmental Education (Fee), che certifica la qualità ambientale delle località turistiche balneari.

⁴⁶ Il Parco Nazionale delle Cinque Terre – insieme alle isole di Tinetto, Tino e Palmaria e a Portovenere – è stato inserito nel 1997 nell’elenco dei siti del Patrimonio dell’Umanità dell’UNESCO; dal 2015 il Parco Naturale Regionale del Beigua (che, con i suoi 87 km², è il più esteso di tutto il territorio regionale) rientra tra i 10 *Global Geopark* italiani tutelati dall’UNESCO.

⁴⁷ Le quattro riserve naturali presenti in Liguria sono quella di Agoraie di sopra e Moggetto, di Bergeggi, dell’isola di Gallinara e del Rio Torsero; le altre aree protette sono la riserva naturalistica dell’Adelasia, il santuario dei Cetacei, il Giardino Botanico di Pratorondanino, i Giardini Botanici Hanbury di Ventimiglia, l’oasi del Nervia e l’oasi del Monte Dente. Fonte: Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, 2017.

sul territorio richiede una grande attenzione verso la prevenzione del fenomeno degli incendi estivi: a tal proposito, l'amministrazione regionale ha varato nel 2015 e aggiornato nel 2016 un apposito Piano per la previsione e la lotta attiva contro gli incendi boschivi.

La Liguria si presenta, inoltre, come una Regione storicamente molto esposta a eventi alluvionali, causati sia da una conformazione del territorio ad alto rischio idrogeologico (tutti i Comuni liguri sono infatti soggetti a tale rischio), sia da processi di urbanizzazione che nell'epoca recente hanno trasformato radicalmente il territorio. La Liguria è la quinta regione per consumo di suolo, espresso come incidenza percentuale delle superfici regionali urbanizzate, con un valore quasi del 10%, contro una media italiana del 6,7%.

Complessivamente il **21,8%** della popolazione e il 25,2% dei lavoratori delle imprese liguri sono esposti a rischio di alluvione.

Tutti i Comuni del territorio (235) presentano inoltre almeno una zona esposta al rischio di fenomeni franosi, elemento che colloca la Regione al primo posto in Italia per percentuale di popolazione esposta al rischio di frana (54,7% del totale della popolazione residente) rispetto al 9% della popolazione dell'area del Nord-Ovest e al 9,5% della popolazione italiana⁴⁸.

Anche i beni culturali sono esposti a rischio: in Liguria il 66,4% di essi è esposto ai rischi di eventi di dissesto idrogeologico, contro il 28,5% dell'area del Nord-Ovest e il 18,1% del valore medio italiano⁴⁹.

Infine, la grande attenzione dedicata alla cura della costa balneabile e ai servizi ricettivi collegati non ha potuto ridurre il fenomeno dell'**erosione costiera**, per un totale di 4 km tra il 1988 e il 2011⁵⁰.

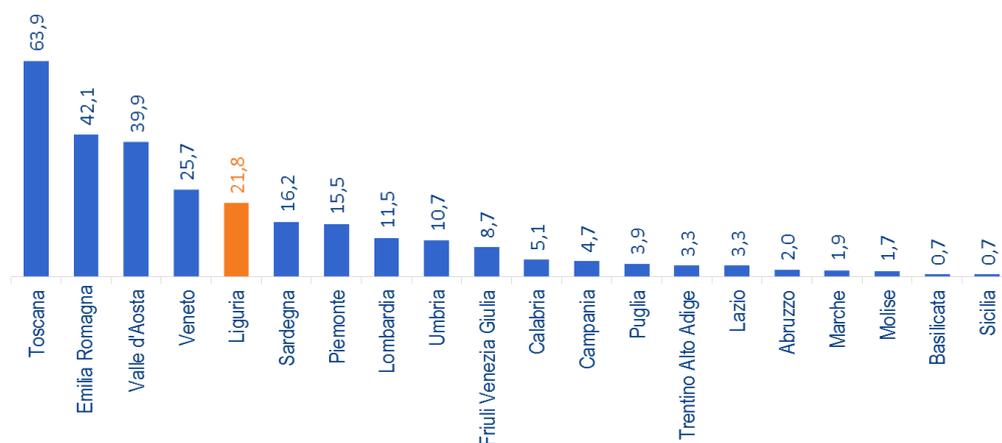


Figura 33. Popolazione esposta al rischio di alluvione (valori percentuali), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Ispra, 2017

⁴⁸ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISPRA, 2017.

⁴⁹ Si segnala che l'Italia risulta essere il Paese al mondo con la percentuale più alta di territorio esposto a rischio idrogeologico dietro solo a Cina, Giappone e Paesi del Centro-Sud America. Fonte: Consiglio Nazionale dei Geologi.

⁵⁰ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Legambiente, 2017.

Anche per quanto concerne la struttura urbana, non si può non fare riferimento alla particolare conformazione territoriale che la Liguria presenta. Le città principali (Genova e Savona) si sono sviluppate lungo la fascia costiera, in cui si concentra la maggior parte della popolazione regionale. La sola area metropolitana di Genova – con quasi 860.000 abitanti – ospita il 54,3% dell'intera popolazione regionale, provocando fenomeni di conurbazione urbana che impongono una riprogettazione urbanistica degli spazi cittadini e una riflessione su nuove modalità di valorizzazione delle aree regionali periferiche.

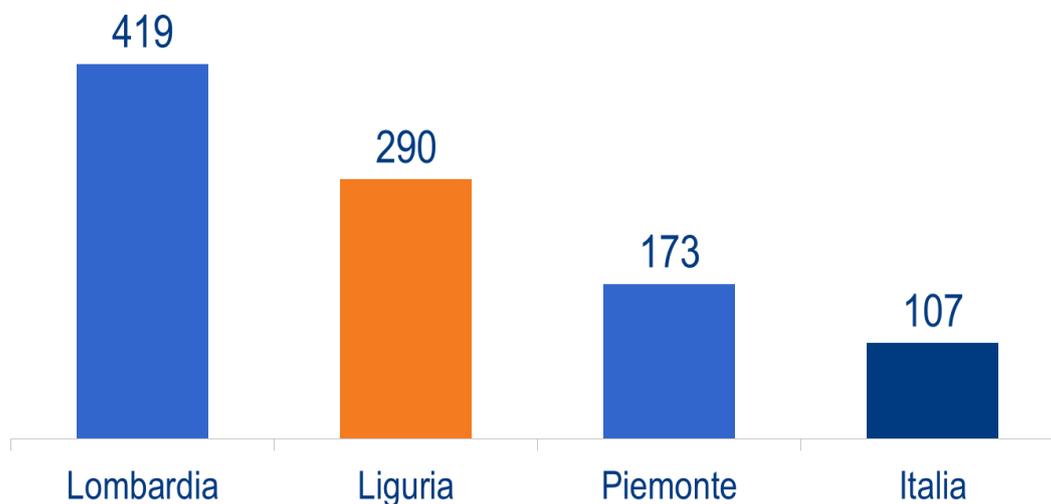


Figura 34. Densità della popolazione, Regioni del Nord-Ovest e media Italia, abitanti per km², 2017. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017*

La morfologia del territorio influisce anche sulla **conformazione della rete infrastrutturale**. I collegamenti stradali, autostradali e ferroviari si sono infatti sviluppati lungo due linee principali: seguendo il corso dei litorali costieri o lungo i principali fondovalle. In particolare, sono osservabili cinque percorsi principali:

- quello costiero, che vede autostrada (A10 e A12), ferrovia e strada statale (SS 1 Aurelia), collegare la Toscana alla Francia;
- quello del Passo dei Giovi, che collega Genova con Torino e Milano (seguendo il percorso dell'autostrada A7);
- quello del Passo del Turchino, che collega Voltri alla bassa Lombardia passando per Alessandria (autostrada A26);
- quello che passa sul colle di Cadibona, unendo la Provincia savonese a Torino (autostrada A6);
- quello del Passo della Cisa, partendo dal capoluogo spezino fino a Parma (autostrada A15).

Nonostante il sistema stradale e autostradale sia molto sviluppato, la percorribilità non è sempre agevole a causa della natura dei tracciati – con pochi rettilinei – e dall'alta affluenza di autoveicoli adibiti al trasporto merci lungo le arterie stradali principali.

Nonostante la Liguria sia la Regione italiana con la quota di autovetture per abitante più bassa di Italia (0,52), i posti-km per abitante⁵¹ offerti dal trasporto pubblico non sono ad un livello comparabile a quello delle altre Regioni del Nord-Ovest (in Liguria si attestano a circa 4.608, rispetto ai 5.916 del Piemonte e oltre 14.700 della Lombardia).

Il sistema dei porti liguri di Genova, Savona e La Spezia, di grande rilevanza considerando la posizione strategica nel Mediterraneo⁵², risulta limitato dal non poter disporre di collegamenti veloci, via gomma e su ferro, per poter permettere alle merci di raggiungere rapidamente il retro-porto industriale e quindi reindirizzare le merci verso le città europee geograficamente vicine.

La mancanza di spazi pianeggianti, come detto, ha inoltre determinato la collocazione dell'aeroporto di Genova su un terrapieno artificiale “strappato” dal mare: una “metafora infrastrutturale” che spiega le difficoltà con cui la Liguria ha dovuto fare i conti, rendendo molto complessa la gestione della viabilità del territorio.

L'aeroporto internazionale di Genova è **23° in Italia** (su 36 scali nazionali) per numero totale di passeggeri movimentati, pari a 1,27 milioni nel 2016 e in calo del 6,9% rispetto al 2015. Nell'ultimo anno si è registrata anche una riduzione nel movimento merci (-3,6%) e nei movimenti aerei totali (-2%).

Analizzando la crescita dall'aeroporto di Genova a partire dal 2006, emerge come il numero totale di passeggeri movimentati sia aumentato (+190.000). Tuttavia, nel periodo 2006-2016, l'incidenza sul totale nazionale del numero di passeggeri movimentati dallo scalo genovese si è ridotta dallo 0,87% allo 0,77%. Al contrario, altri aeroporti di seconda fascia italiani sono riusciti a incrementare il proprio peso su base nazionale: ad esempio, Pisa (3% del totale dei passeggeri movimentati) ha aumentato i propri passeggeri da circa 3 a 5 milioni; Bari (con circa 2,35 milioni in più) è salita dalla 15° alla 12° posizione tra 2006 e 2016; l'Aeroporto di Orio al Serio (Bergamo) è passato da 5 oltre 11 milioni di passeggeri movimentati e oggi rappresenta il 6,8% del totale nazionale (secondo scalo aeroportuale per movimentazioni passeggeri in Lombardia, dietro a Malpensa, e terzo in Italia)⁵³.

⁵¹ Per “posti-km per abitante” si intende il prodotto del numero complessivo di km effettivamente percorsi nell'anno da tutti i veicoli del trasporto pubblico per la capacità media dei veicoli in dotazione, rapportato al numero totale di persone residenti.

⁵² La Liguria ha una posizione strategica per le rotte commerciali dei corridoi europei I e V.

⁵³ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Assaeroporti, 2017.



Figura 35. Visione di sintesi della situazione infrastrutturale del territorio ligure. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

Un ulteriore dato delle difficoltà infrastrutturali, è evidenziato dall'indice di accessibilità territoriale della Regione⁵⁴, pari a 63,4 su 100 (il 30,0% in meno di Milano e Torino): questo a conferma della situazione di un sistema infrastrutturale con una elevata dotazione quantitativa, ma con “colli di bottiglia” e problemi logistici nella gestione dell'intero apparato regionale di collegamenti.

L'importanza strategica del rinnovamento delle infrastrutture di collegamento nel territorio è sostanziato anche dall'elevato grado di utilizzo di mezzi di trasporto pubblico da parte dei cittadini: nel 2013, la media nazionale di popolazione ligure che utilizza i servizi di trasporto pubblico locale (TPL) è del 41,8%⁵⁵, valore più elevato sia del 23,7% del campione nazionale che del valore medio del Nord-Ovest (27,0%).

⁵⁴ L'indice di accessibilità misura l'interazione dinamica tra tessuto produttivo e rete logistica osservando e valutando le distanze e le relazioni tra i nodi infrastrutturali di accesso alle reti di trasporto e la concentrazione degli operatori economici che operano sulle reti prese in esame. Fonte: Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas, 2017.

⁵⁵ Il dato si riferisce alla quota percentuale di persone di 14 anni e più che abbiano utilizzato almeno una volta un mezzo di trasporto pubblico (autobus, tram o filobus), durante l'anno di riferimento.

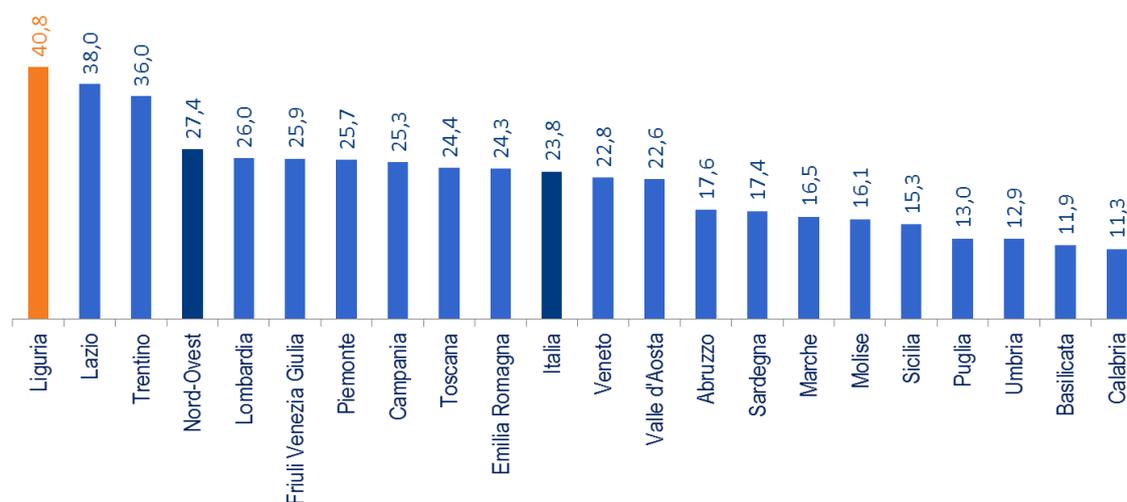


Figura 36. Popolazione che utilizza mezzi di trasporto pubblici (valori percentuali), 2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT 2017

Tuttavia, secondo le rilevazioni dell'ISTAT, il tempo dedicato alla mobilità dai cittadini liguri (inteso come numero di minuti dedicati alla mobilità in un giorno feriale medio) è di 81 minuti: solo il Lazio fa peggio con 88 minuti, contro una media nazionale di 76 minuti.

Per far fronte alle carenze di pianificazione in campo infrastrutturale – e pur nel riconoscimento dei limiti connessi alla conformazione del territorio – l'amministrazione regionale ha avviato una serie di progettualità ad alto impatto potenziale, tra i quali citiamo il Terzo Valico, la Gronda di Ponente, il nodo ferroviario di Genova (si veda per un maggiore dettaglio il Capitolo 6).

CAPITOLO 5. LA SOCIETÀ E L'EVOLUZIONE DEMOGRAFICA IN LIGURIA

La Liguria conta oggi 1,6 milioni di abitanti (-0,5% rispetto al 2015) – che corrispondono al 2,6% della popolazione nazionale e a poco meno del 10,0% di quella del Nord-Ovest – concentrati principalmente nell'area metropolitana di Genova, il centro regionale più densamente popolato.

La quota di popolazione attiva⁵⁶ si mantiene al di sotto di quella delle macro aree di riferimento: in Liguria, nel 2015, raggiunge infatti il 60,5% del totale rispetto al 63,4% del Nord-Ovest e al 64,5% dell'Italia.



Figura 37. La Liguria in cifre e il suo collocamento nel Nord-Ovest italiano. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2017

Il costante decremento della popolazione è dovuto principalmente al saldo naturale negativo che non riesce a essere compensato dai flussi migratori entranti. Il saldo migratorio, che fino ai primi anni Duemila si era mantenuto su valori molto positivi, si è progressivamente contratto nel tempo, non riuscendo più a compensare il saldo naturale negativo e attestandosi, nel 2016, a soli 2,5 abitanti ogni 1.000 (contro, ad esempio, i 9,3 del 2004).

⁵⁶ Per popolazione attiva si intende la somma delle persone occupate, di quelle disoccupate alla ricerca di nuova occupazione e delle persone in cerca di prima occupazione.

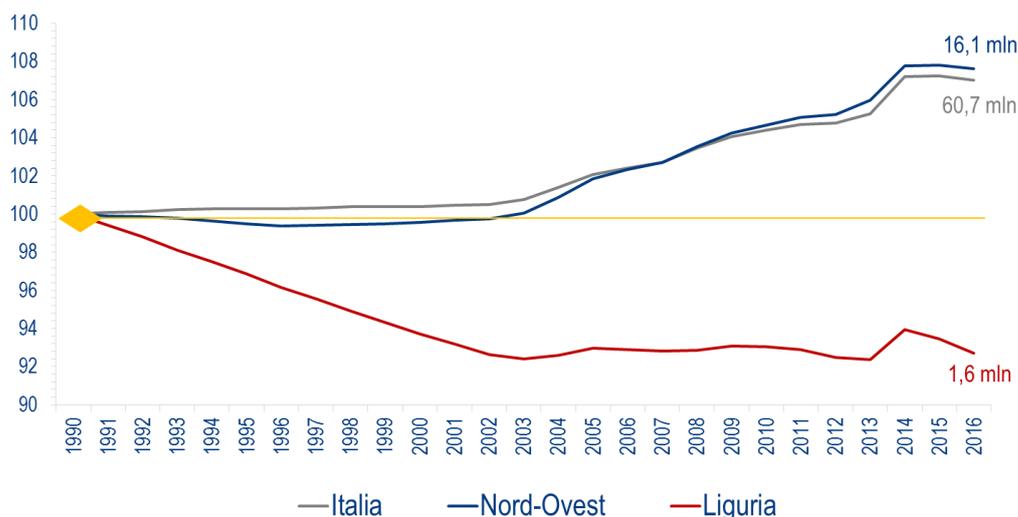


Figura 38. Andamento della popolazione in Italia, nel Nord-Ovest e in Liguria (numero indice 1990=100), 1990-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La Liguria è caratterizzata da un significativo fenomeno di degiovanimento demografico (riduzione dei giovani), che la rende la Regione con il tasso di crescita naturale⁵⁷ della popolazione **più basso d'Italia** (-6,8 abitanti ogni 1.000).

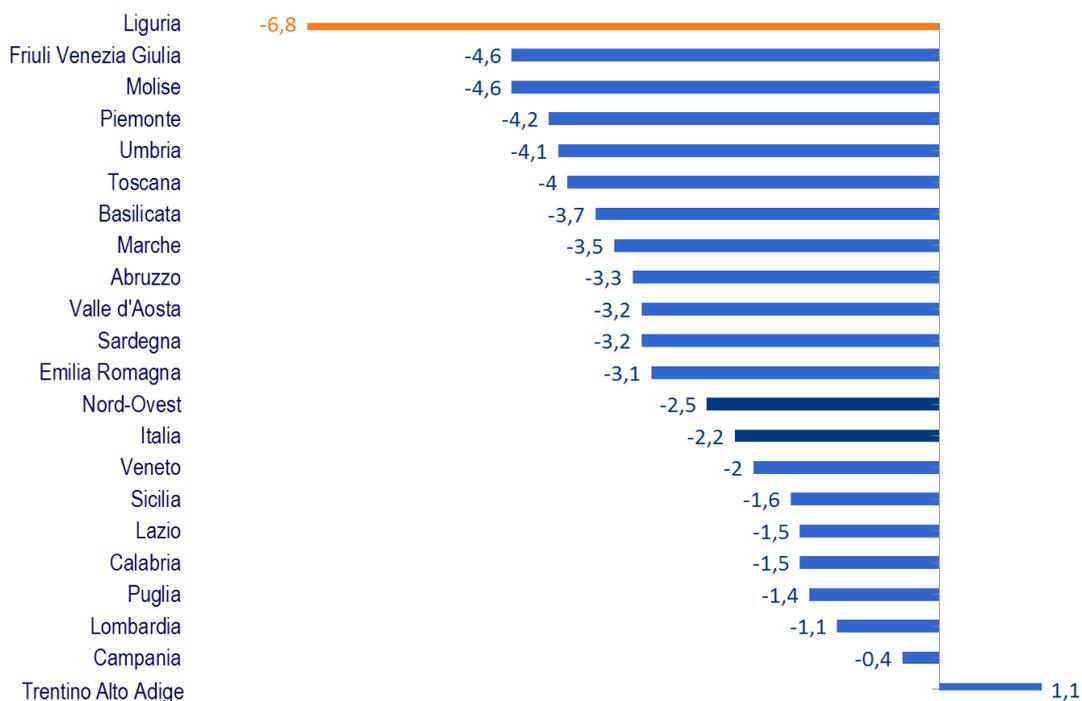


Figura 39. Tasso di crescita naturale delle Regioni italiane (numero di persone ogni 1.000 abitanti), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

⁵⁷ Il tasso di crescita naturale viene definito, con riferimento ad un determinato anno, come rapporto tra il saldo naturale (differenza fra nati vivi e morti) e la popolazione media di quell'anno, per 1.000 individui.

In aggiunta, la Liguria mostra alcune peculiarità sul fronte demografico, tra cui:

- la percentuale di ultrasessantacinquenni più alta in Italia, pari al 28,2% contro il 22% medio nazionale;
- l'età media della popolazione più alta d'Italia (48 anni) – la Liguria è seguita dal Friuli Venezia Giulia con 46,4 anni, dalla Toscana con 46 anni e dal Piemonte con 45,9 anni;
- la quota più bassa a livello nazionale di popolazione sotto i 14 anni di età (11,5% della popolazione ligure rispetto al 13,6% del totale nazionale);
- un tasso di natalità della popolazione molto basso (6,4 nati ogni 1.000 abitanti, rispetto agli 8,0 registrati nel Nord- Ovest);
- l'indice di vecchiaia⁵⁸ più alto d'Italia, pari nel 2016 a 246,5 contro una media nazionale di 161,4.

I dati mostrano, dunque, una **congiuntura demografica complessa**, caratterizzata sia da un peggioramento degli indicatori demografici regionali sia dalla debole presenza di giovani sul territorio.

Si stima inoltre che nei prossimi anni la popolazione ligure si ridurrà ulteriormente, nonostante già oggi il 12,9% del totale della popolazione minorenni sia rappresentata da stranieri.

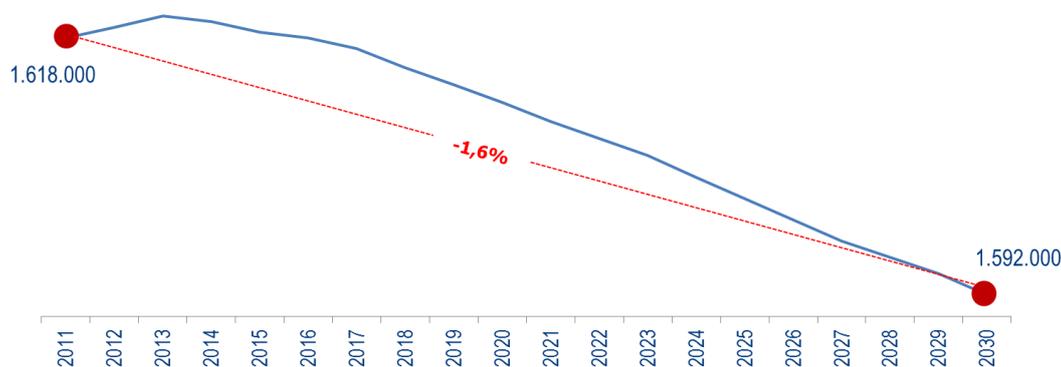


Figura 40. Stima dell'andamento della popolazione in Liguria (milioni di persone), 2011-2030^e. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La contrazione demografica e l'invecchiamento generale della popolazione hanno portato la Regione a dipendere maggiormente da una fascia di popolazione in età avanzata. Questo aspetto è rappresentato dall'indice di dipendenza della popolazione, che misura il rapporto percentuale tra la popolazione in età non attiva (con età superiore ai 65 anni e inferiore ai 14 anni) e quella attiva: i dati del 2016 pongono la Liguria al primo posto in Italia con un valore pari a 65,8, contro il 55,5 in Italia e il 58,2 nell'area del Nord-Ovest.

⁵⁸ Misurato come rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100. Fonte: ISTAT, 2017.

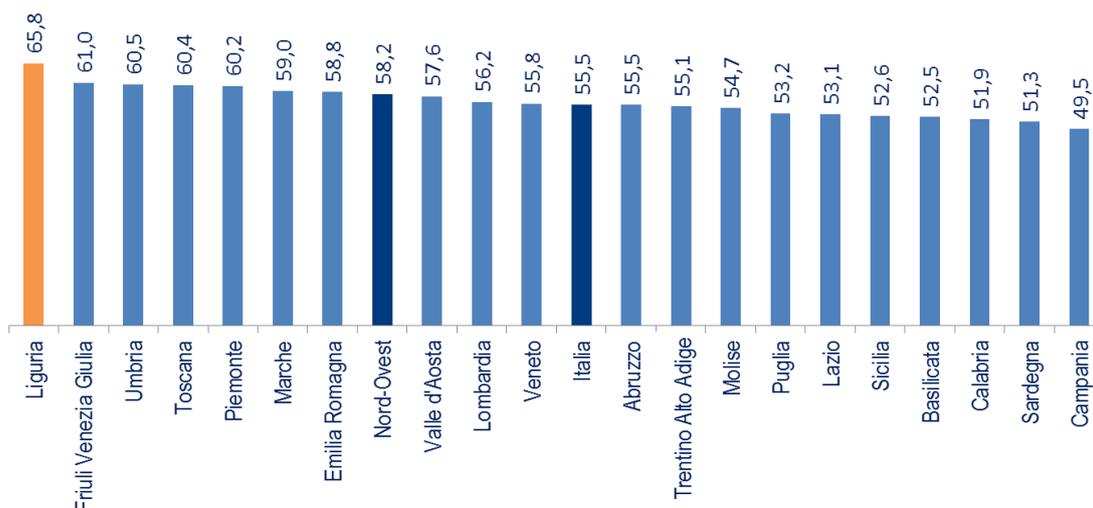


Figura 41. Indice di dipendenza strutturale della popolazione nelle Regioni Italiane, 2017. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017*

La situazione demografica della Regione non è inoltre compensata dalle proiezioni a medio termine: in Liguria si registra infatti la percentuale più bassa di popolazione con una percezione positiva sul futuro (21,9%)⁵⁹.

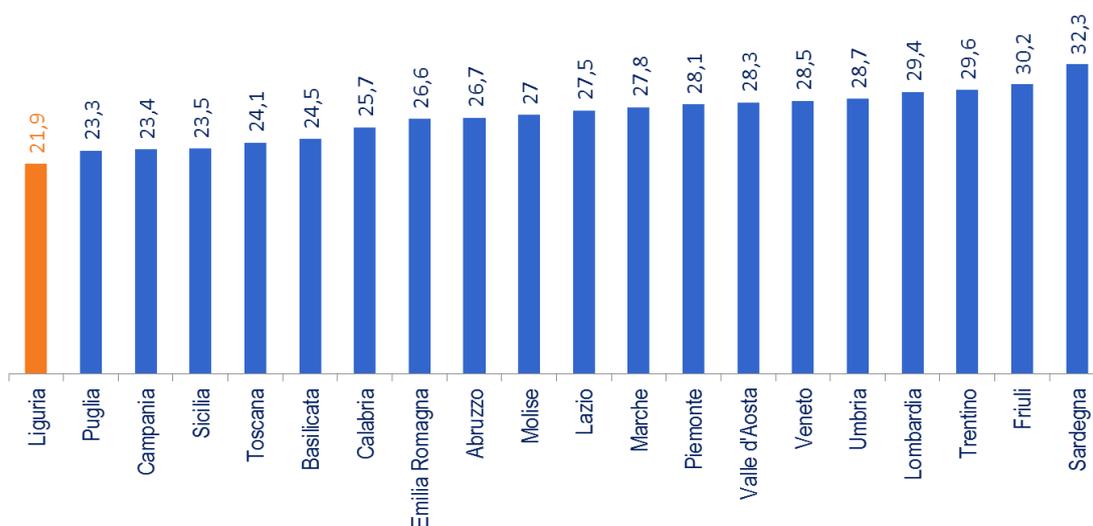


Figura 42. Prospettive positive sul futuro: la percezione della popolazione ligure a confronto con le altre Regioni italiane, 2016. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, "Rapporto BES 2016"*

L'indagine di *sentiment* condotta da Liguria Ricerche su un campione rappresentativo della popolazione italiana e ligure⁶⁰, ha analizzato la percezione della situazione

⁵⁹ L'indicatore censito dall'ISTAT misura la percentuale di persone di 14 anni e più che ritengono che la loro situazione personale migliorerà nei prossimi 5 anni sul totale delle persone di 14 anni e più. *Fonte: ISTAT, "Rapporto BES 2016", dicembre 2016.*

⁶⁰ È stato considerato un campione di 1.000 individui. Per ulteriori approfondimenti sull'orientamento della popolazione, si veda l'analisi effettuata da The European House - Ambrosetti per il progetto "Liguria 2022" e riportata nella Parte 1 del presente Rapporto.

economica per il territorio ligure e per l'intero Paese, mettendo in luce una situazione parzialmente diversa.

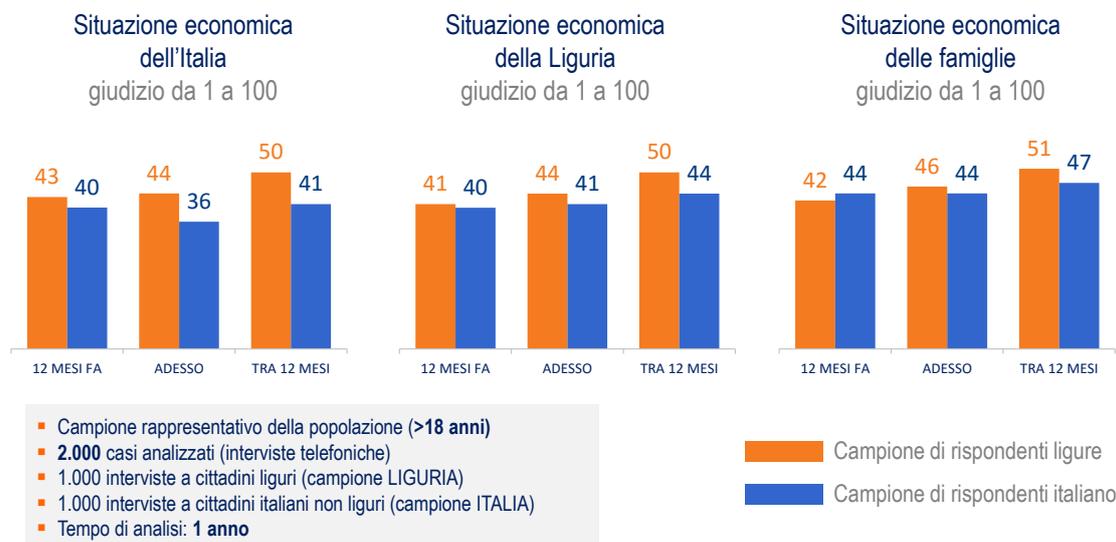


Figura 43. Il sentiment della situazione economica italiana e ligure, attuale e futura, 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati indagine Liguria Ricerche, 2017

Dall'analisi dei risultati emerge un maggiore ottimismo verso il miglioramento della condizione economica regionale e nazionale da parte del campione ligure rispetto a quello nazionale. Tale evidenza sembra suggerire la “**voglia di cambiamento**” da parte della popolazione ligure, secondo modelli nuovi che stimolino l'imprenditorialità e le iniziative giovanili per poter generare impatti significativi sul territorio.

A sostegno dell'orientamento dell'economia regionale nei confronti dei giovani, occorre considerare alcuni aspetti positivi del capitale umano ligure:

- vi è un **elevato tasso di scolarizzazione** (80,9), il sesto più alto d'Italia e di quasi 3 punti superiore alla media del Nord-Ovest;
- per numero di laureati sul totale della popolazione (tra i 25 e i 64 anni), la Liguria si posiziona al quinto posto nel 2016, con un valore del 19,6% (contro il 18,7% dell'area Nord-Ovest e 17,7% dell'Italia).

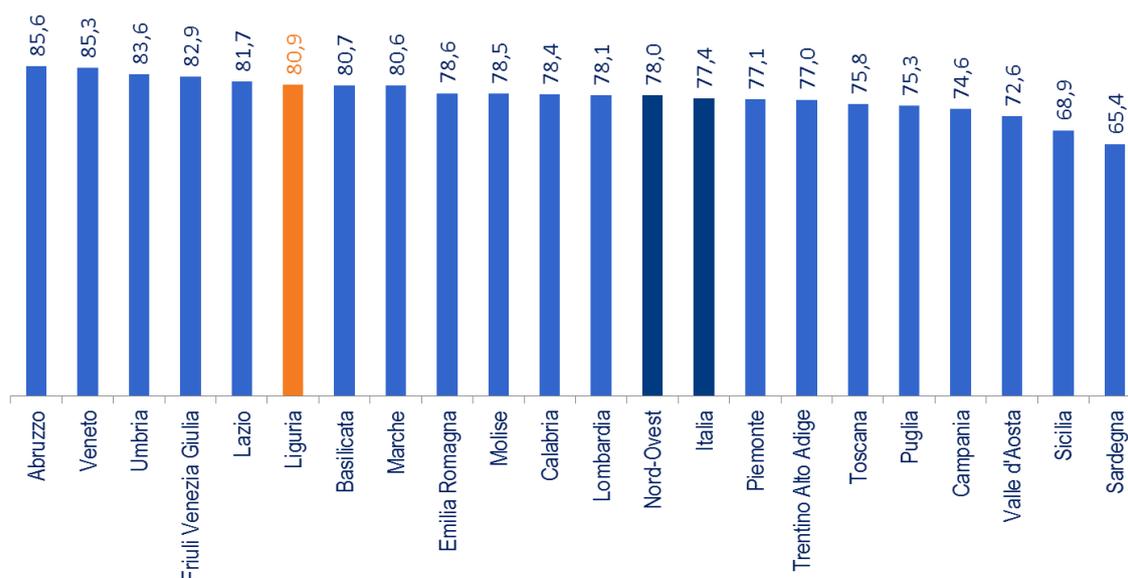


Figura 44. Tasso di scolarizzazione⁶¹ nelle Regioni italiane, 2012. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT 2017*

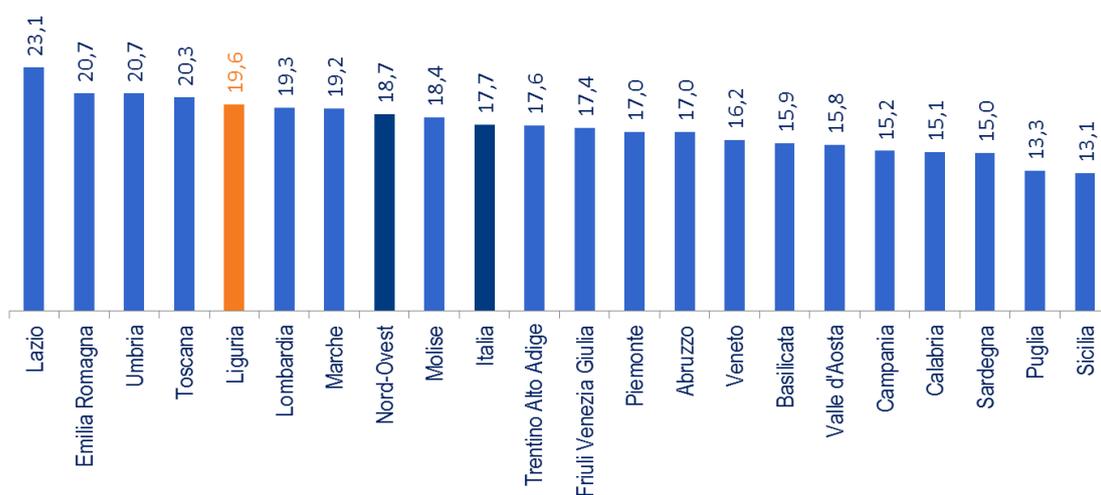


Figura 45. Quota percentuale di laureati sul totale della popolazione nelle Regioni italiane, 2016. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017*

⁶¹ Per tasso di scolarizzazione si intende la percentuale di popolazione in età compresa tra 20 e 24 anni che abbia conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore.

CAPITOLO 6

LA TRASFORMAZIONE DEL TESSUTO ECONOMICO E PRODUTTIVO LIGURE

Nel 2015 la Liguria ha generato a livello aggregato un valore di 45,7 miliardi di Euro, pari al 2,3% del Prodotto Interno Lordo nazionale. La dimensione economica della Regione non rispecchia quella demografica: se si confronta il contributo al PIL con la popolazione (1,6 milioni di persone, corrispondenti al 2,7% di quella italiana), si intuisce il potenziale che resta inespresso.

In particolare, più debole dal punto di vista strutturale rispetto alle altre Regioni del Nord-Ovest, la Liguria ha risentito in misura maggiore degli effetti della crisi che ha colpito in modo prolungato l'intero Paese. La contrazione del PIL è stata profonda durante la crisi economica (-12% tra il 2007 e il 2015 rispetto al -7,9% dell'Italia), ma i tassi di crescita cumulati erano inferiori alla media nazionale già nel periodo 2000-2007.

Gli ultimi anni mostrano segnali positivi, con una crescita che tuttavia è inferiore a quella dell'area Nord-Ovest e nazionale.

Il PIL *pro-capite* in Liguria ammonta a 30.438 Euro nel 2015, leggermente superiore al valore medio nazionale (dato), anche se si deve considerare che l'incremento degli ultimi anni è attribuibile più alla riduzione della base demografica che alla crescita del valore della produzione di beni e servizi.

	2000-2007*	2007-2015*	2013	2014	2015
Nord-Ovest	8,6	-5,7	-1,6	0,3	0,8
Nord-Est	9,2	-5,9	-0,6	0,7	0,7
Centro	11,9	-9,0	-2,1	0,2	0,3
Mezzogiorno	4,5	-11,9	-2,7	-0,8	1,1
Italia	8,5	-7,9	-1,7	0,1	0,7
Liguria	4,9	-12,0	-2,5	0,6	0,2

Figura 46. Tassi di crescita del PIL (variazioni percentuali, valori concatenati anno di riferimento 2010). (*) Tasso annuo di crescita composto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e ISTAT, 2017

Una parte consistente dell'attività economica si concentra nell'area di Genova che conta **per oltre il 60% del totale regionale** (27 miliardi di Euro) e tra il 2007 e il 2014 ha fornito in media un valore aggiunto per abitante dell'8% più elevato rispetto a quello complessivo della Regione. Seguono la Provincia di Savona con 7,5 miliardi di Euro, quella di La Spezia con 6,3 miliardi di Euro e Imperia con 4,9 miliardi di Euro.

Il confronto con le altre Regioni del Nord-Ovest nell'arco dell'ultimo decennio mostra un **divario** della Liguria in termini di capacità di generare nuova ricchezza, con una "forbice" che si è progressivamente allargata dai primi anni Duemila, aprendosi in modo ancor più accelerato negli anni della crisi.

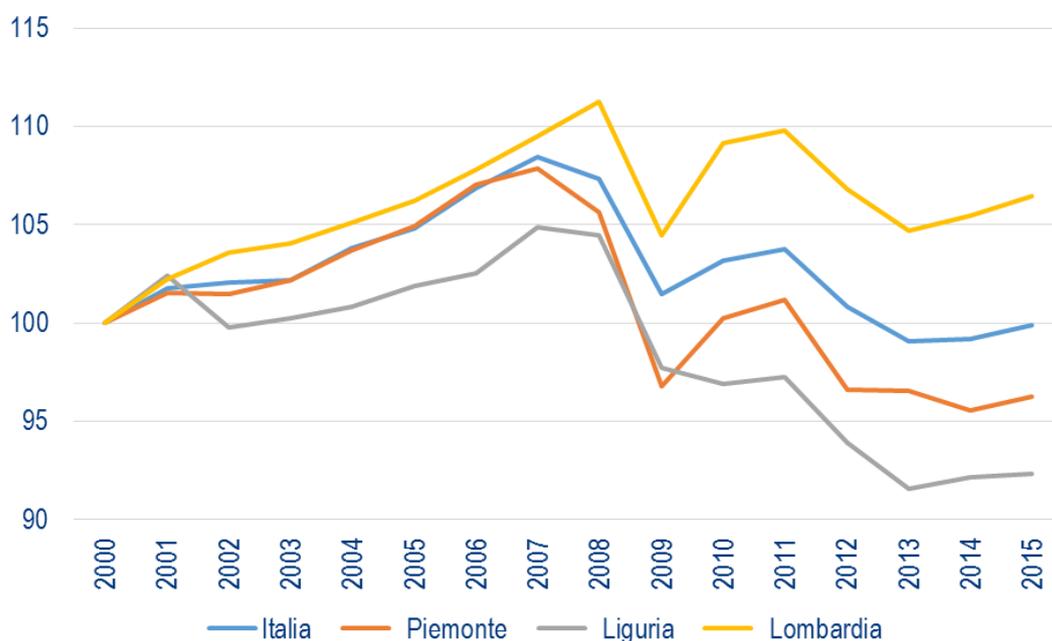


Figura 47. Andamento del PIL: confronto tra Italia e le Regioni del Nord-Ovest (valori concatenati al 2010, numero indice 2000=100), 2000-2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

Nonostante ciò, negli ultimo biennio la ricchezza *pro-capite* è tornata a crescere e si mantiene sopra i livelli medi nazionali in parte a causa delle dinamiche demografiche di cui si è detto in precedenza.

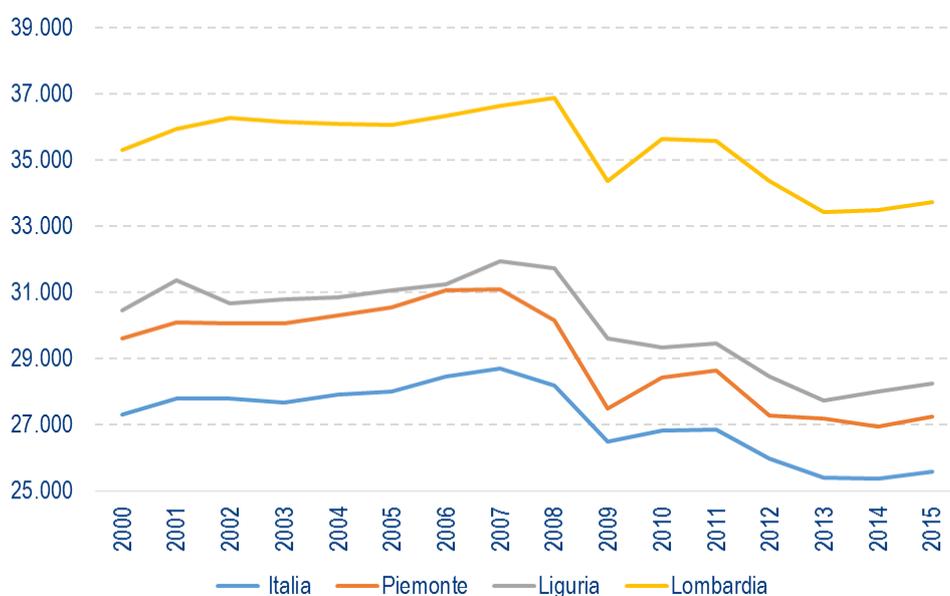


Figura 48. Andamento del PIL *pro-capite*: confronto tra Italia e le Regioni del Nord-Ovest (valori concatenati al 2010, Euro), 2000-2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La scomposizione per settore mostra come in Liguria si siano registrati risultati negativi nella dinamica del valore aggiunto tanto dell'industria manifatturiera (-2,2% rispetto al -8,5% a livello nazionale) quanto dell'agricoltura mentre i servizi continuano a crescere.

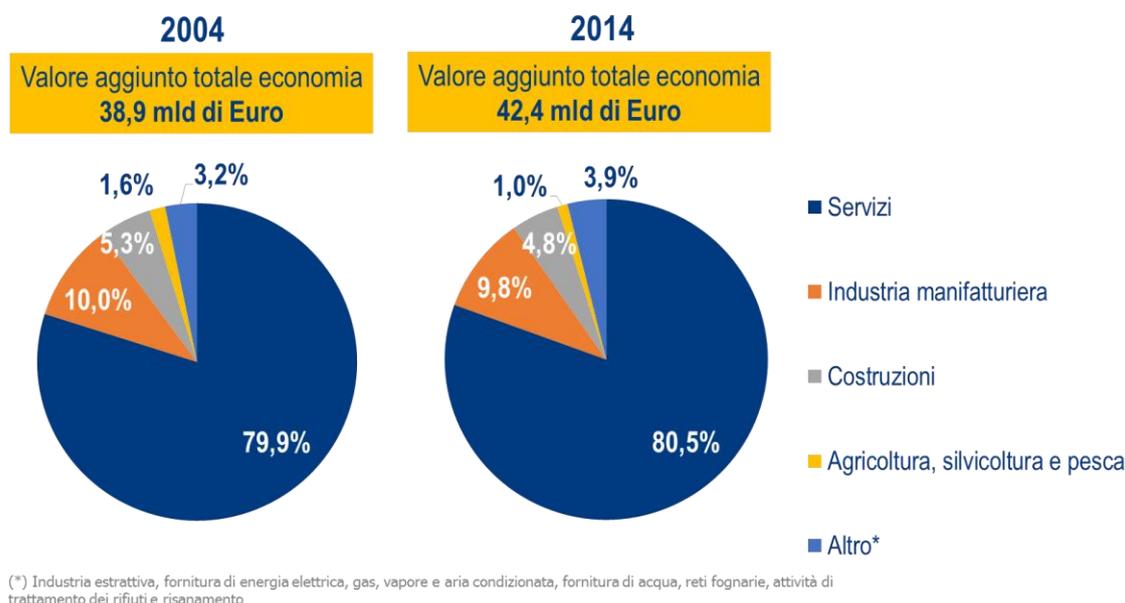


Figura 49. Incidenza percentuale dei settori sul valore aggiunto della Liguria, 2004-2014. (*) Dato relativo a industria estrattiva e utilities. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

In particolare, nel corso degli ultimi 30 anni la Liguria ha subito una grande trasformazione del proprio assetto economico, con un marcato **ridimensionamento del ruolo dell'industria**. Gran parte di questo cambiamento è avvenuto tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta del secolo scorso, ed è ravvisabile nell'evoluzione del numero di occupati del comparto manifatturiero, che si è quasi dimezzato passando da 145.000 a 80.000 persone (oltre il 60% di questa riduzione ha interessato la Provincia di Genova).

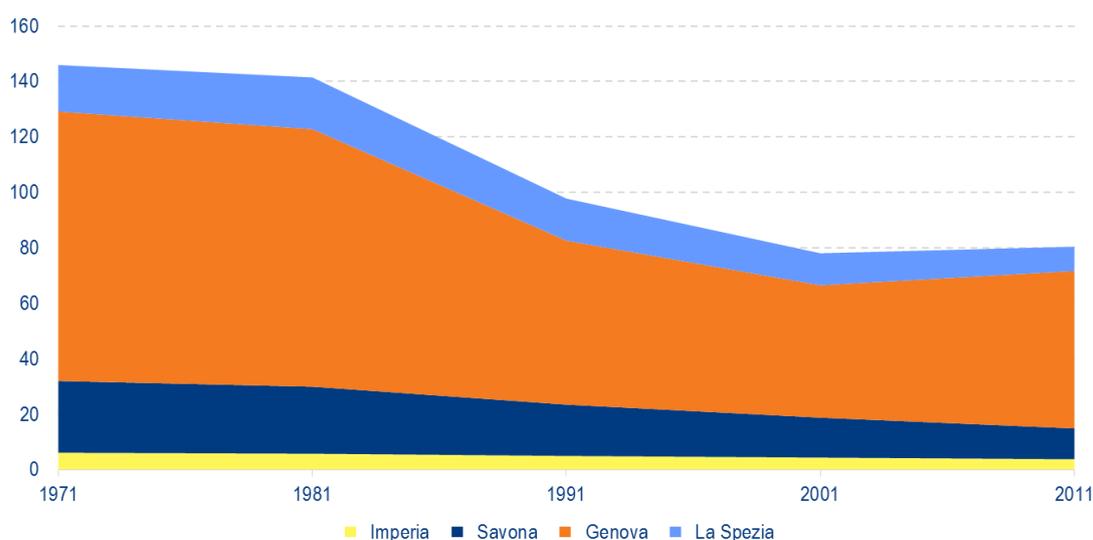


Figura 50. Addetti dell'industria manifatturiera nelle Provincie liguri (valori in migliaia), 1971-2011. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati dei censimenti dell'industria e dei servizi ISTAT, 2017

Questo mutamento è dipeso in buona parte dalle grandi imprese, prime fra tutte le società partecipate dello Stato⁶², che hanno progressivamente dismesso i propri impianti e centri direzionali nella Regione. La Liguria, già caratterizzata da una **forte polarizzazione** tra molte imprese piccole e piccolissime e un numero limitato imprese di dimensioni molto grandi (solo lo 0,4% delle imprese è medio-grande)⁶³, ha assistito alla graduale scomparsa o al ridimensionamento di queste ultime, con l'apertura di un vuoto nel sistema economico territoriale. Nella Regione non c'erano tradizionalmente, e non ci sono ancora oggi, i distretti industriali e le imprese di medie dimensioni capaci di crescere che sono i protagonisti positivi della vitalità del sistema produttivo di altre aree d'Italia⁶⁴.

La dismissione degli *headquarters* ha significato al contempo perdita di influenza decisionale, di capacità di investimento e di vitalità del sistema economico e produttivo.

Di questo passato industriale rimane oggi sul territorio un patrimonio di competenze manageriali trasversali e tecniche verticali, che rappresentano comunque una base importante da rivalorizzare (si veda anche la Parte 1 relativa alle competenze del territorio).

Agli effetti della deindustrializzazione sono seguiti quelli della crisi, che ha duramente colpito il comparto manifatturiero generando una riduzione del valore aggiunto di un miliardo di Euro (-19,2% contro -10,4% in Italia e -7,4% nel Nord-Ovest). L'incidenza del valore aggiunto generato dalla manifattura ligure su quella complessiva del Nord-Ovest si è così ridotta dal 5,3% al **4,2%**.

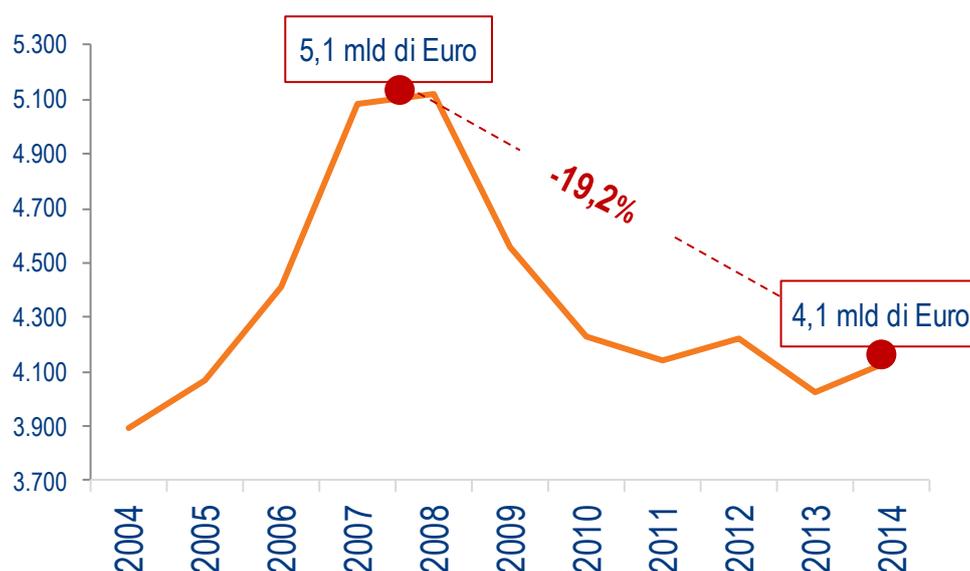


Figura 51. Valore aggiunto del settore manifatturiero ligure (valori in milioni di Euro concatenati con anno di riferimento 2010), 2004-2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

⁶² Tra le aziende di maggiori dimensioni che erano presenti sul territorio o sono state ridimensionate si possono citare Ansaldo, Elsas, Italimpianti, IP e Saiwa.

⁶³ Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat 2017. Sono considerate medio-grandi le imprese con un numero di addetti maggiore di 50.

⁶⁴ Si veda anche: G. Assereto, M. Doria, "Storia della Liguria", Laterza, 2014.

Tutte queste dinamiche hanno avuto **importanti ripercussioni sull'occupazione**, che ha risentito della crisi in misura maggiore rispetto al Nord Italia e alla media nazionale.

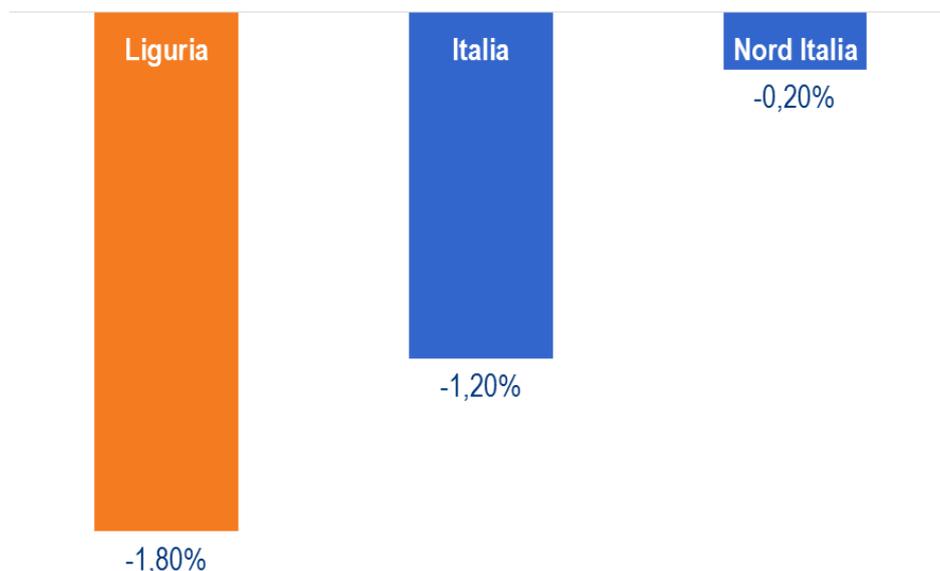


Figura 52. Perdita di occupati nel periodo della crisi: confronto tra Liguria, Italia e Nord Italia (variazioni percentuali tra il 2008 e il 2016). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

La situazione di criticità che sta interessando l'occupazione, interessa principalmente alcune categorie sociali, come ad esempio i giovani: il tasso di disoccupazione giovanile⁶⁵, in Liguria, si attesta nel 2016 al 25,2%, contro una media del Nord-Ovest del 20,7%, un dato comunque molto alto e critico.

I settori che ad oggi incidono maggiormente sull'andamento del settore manifatturiero regionale sono la produzione di mezzi di trasporto, l'elettronica e la metallurgia.

⁶⁵ Fascia di 15-29 anni d'età. Fonte: Istat, 2017.

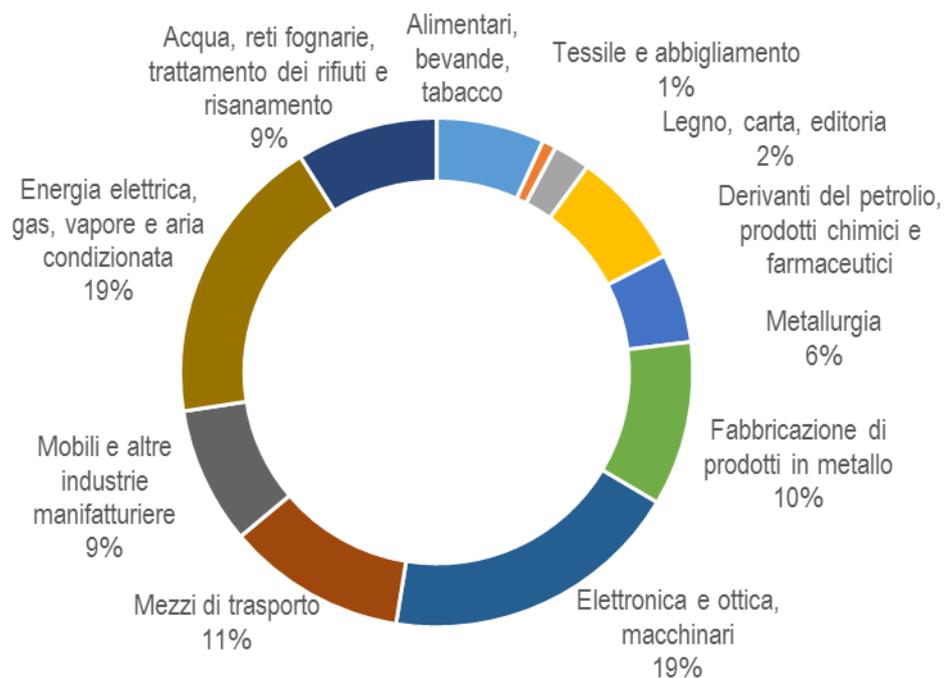


Figura 53. Specializzazione dell'industria manifatturiera della Liguria (valori percentuali), 2014. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2017

Alcuni comparti, in particolare, sono più vitali del sistema industriale nel suo complesso⁶⁶ e aprono prospettive al futuro del manifatturiero in Liguria:

- l'**industria high-tech**: conta una rete di aziende di 15.000 addetti, con una rilevante presenza nei settori dell'automazione, dell'elettronica della robotica e biomedicale;
- la **cantieristica**: rappresenta una tradizione affermata, con alcuni tra i più importanti cantieri navali d'Europa, che eccellono soprattutto nella realizzazione delle grandi navi da crociera; inoltre, Genova ospita il **Salone Nautico** (la più grande fiera internazionale del settore nel Mediterraneo, con oltre 126.000 visitatori e 800 espositori nel 2016);
- la **logistica**: il porto di Genova è il secondo in Italia per numero di *container* movimentati (2,24 milioni nel 2015, con una crescita del 3,2% rispetto al 2014).

L'economia della Liguria ha sempre avuto un legame molto stretto con il suo territorio che, nel corso dei secoli, se da un lato ha vincolato le attività produttive a convivere con i pendii scoscesi a ridosso delle montagne, dall'altro ha aperto nuovi orizzonti e prospettive grazie ai collegamenti via mare.

Bilanciando queste due dimensioni, la popolazione ligure è stata capace di costruire nella storia diverse fasi di prosperità, tra cui spiccano quelle della Repubblica Marinara nel Medioevo e dell'industrializzazione nel secolo scorso. Per la prima il legame col mare è facilmente intuibile e si rintraccia nella apertura di rotte mercantili in tutto il

⁶⁶ Per maggiori informazioni si rimanda alla Parte 1 del seguente Position Paper, in cui vengono trattate in dettaglio le competenze strategiche del territorio.

Mediterraneo, che ha reso Genova uno dei principali crocevia del commercio mondiale, un centro finanziario di primo piano e una città florida. Per l'industrializzazione è forse meno evidente ma non meno importante per il suo sviluppo. La posizione strategica sulla costa consentiva, infatti, sia di importare con facilità le materie prime per l'industria pesante, sia di imbarcarne i prodotti verso l'estero.

Non è forse un caso che la Liguria sia l'unica Regione italiana a dare il nome a un mare, e non lo è sicuramente **il peso che l'“economia del mare” riveste per quella regionale** nel complesso: quasi un Euro ogni 10 della ricchezza prodotta in Liguria, e più precisamente il 9% del Prodotto Interno Lordo regionale⁶⁷.

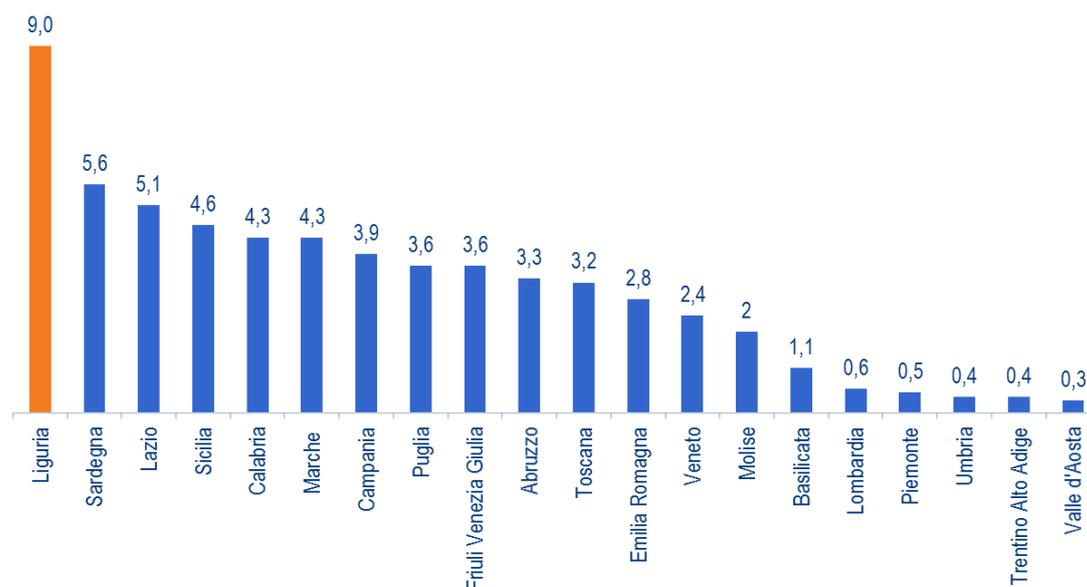


Figura 54. Incidenza dell'economia del mare sul totale dell'economia nelle Regioni italiane (valori percentuali), 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati SI.Camera-Unioncamere, 2016

I porti liguri, da sempre **volano di sviluppo**, oggi movimentano circa il 36% dei *container* in transito negli scali nazionali (il 55% se si esclude il *transhipment*). Le attività economiche legate al mare non si limitano alla movimentazione di merci e passeggeri, ma includono la cantieristica, la filiera ittica, l'industria delle estrazioni marine, i servizi di alloggio e ristorazione, la ricerca e tutela ambientale e le attività sportive e ricreative. L'incidenza di questi comparti raggiunge il 12,3% del PIL nella Provincia di Savona.

Anche l'occupazione ha mostrato una dinamica peggiore della media nazionale dopo il 2007, con una riduzione sensibile degli occupati dell'1,8%, che corrisponde a 11.000 posti di lavoro persi, mentre in Italia è stata dell'1,6% e nelle Regioni del Nord solo dello 0,2%. Dei giovani tra i 15 e i 29 anni il 20,5% sono NEET, cioè non studiano, non cercano lavoro e non si formano.

Questa situazione contrasta con la disponibilità di capitale umano e di conoscenza di cui gode la Liguria: è la seconda per incidenza del numero di ricercatori sugli occupati.

⁶⁷ Fonte: SI.Camera – Unioncamere, “V Rapporto sull'Economia del Mare”, 2016.

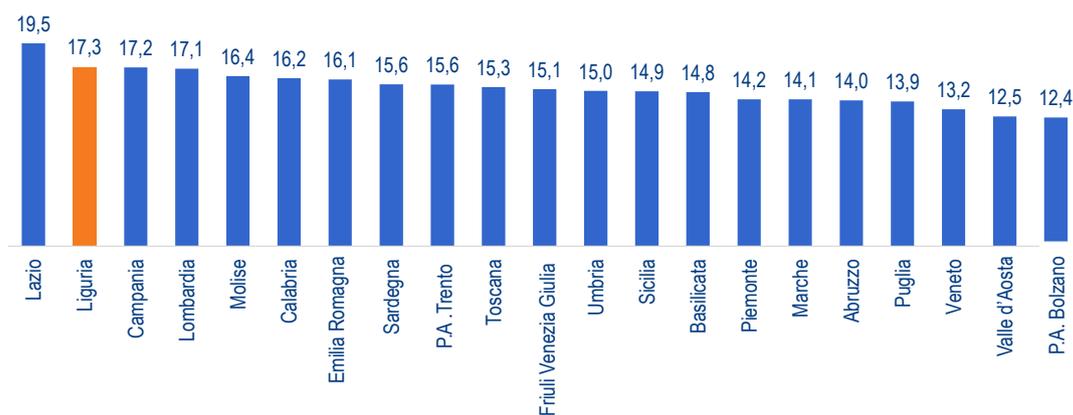


Figura 55. Percentuale di occupati con istruzione universitaria in professioni scientifico-tecnologiche sul totale degli occupati nelle Regioni italiane, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, Rapporto BES

Accanto all'occupazione, un altro punto di attenzione è la dinamica delle imprese insediate sul territorio. Anche in questo caso la crisi ha avuto un impatto notevole sulle imprese: dal 2007 ce ne sono 5.000 in meno (-3%), che hanno visto il numero di occupati liguri, dal 2008, ridursi di ben 11.000 unità (rappresentano l'1,8% dell'attuale forza lavoro ligure).

Questi dati disegnano un sistema economico che ha subito un arresto importante e che ha ricominciato a crescere nonostante le difficoltà.

Una leva d'azione importante proviene dal sistema dell'innovazione, che a partire dal 2005 ha visto nascere e crescere l'eccellenza dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), annoverato da AIFI tra i 59 centri dell'innovazione italiana. La Liguria è anche la terza Regione italiana, dietro al Veneto e alla Provincia Autonoma di Trento, per tasso di innovazione del sistema produttivo (la quota di imprese che tra il 2012 e il 2014 hanno introdotto innovazioni tecnologiche, di prodotto/processo o organizzative è del 52% contro una media italiana del 44,6%).

Tuttavia anche il potenziale innovativo non è pienamente espresso e c'è spazio per ampliare le opportunità che offre: l'Ambrosetti Regional Innosystem Index 2017⁶⁸ attribuisce alla Liguria un valore di 22,1, che la posiziona – nel contesto nazionale – a metà classifica, vicino a alla Toscana e Friuli Venezia Giulia.

⁶⁸ L'Ambrosetti Regional Innosystem Index (ARII) monitora le *performance* innovative delle 89 macro regioni europee dei Paesi della UE-14 e considera 9 indicatori-chiave (numero di brevetti depositati presso lo *European Patent Office*; spesa in R&S in milioni di Euro; occupati in R&S, in valore assoluto e in percentuale sul totale degli occupati; forza lavoro che ha conseguito il titolo di laurea, in valore assoluto e in percentuale della forza lavoro complessiva; occupati nei settori *high-tech* in valore assoluto e occupati nella manifattura *high-* e *medium-tech* in percentuale degli occupati; quota di cittadini che utilizzano abitualmente Internet). Fonte: The European House - Ambrosetti, "L'ecosistema per l'innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese", 2017.

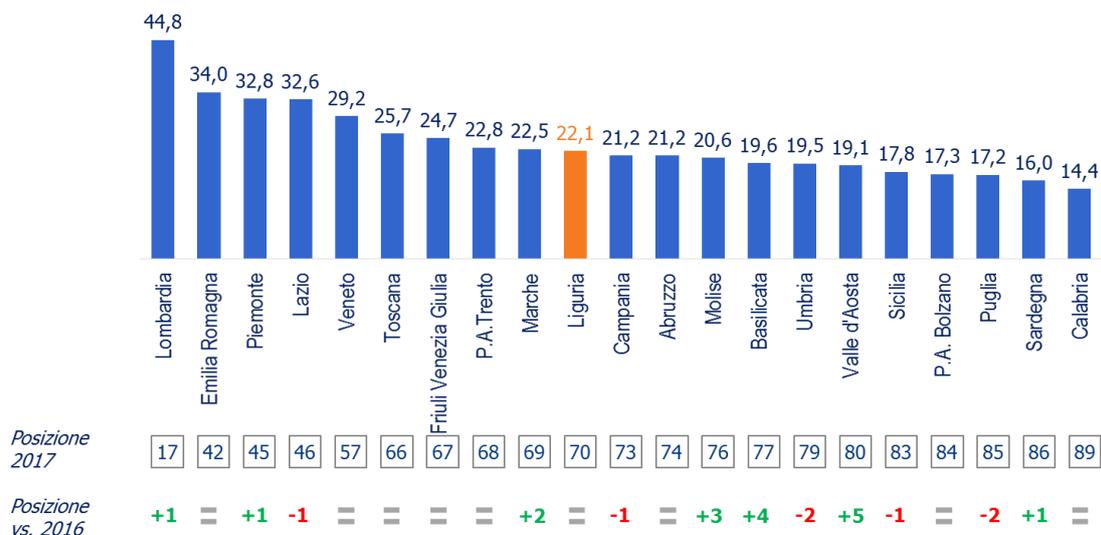


Figura 56. Ambrosetti Regional Innosystem Index 2017. Fonte: The European House - Ambrosetti, "L'ecosistema per l'innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese", Rapporto 2017 della Community InnoTech

La Liguria, ad esempio, è tra le ultime Regioni per numero di *start-up* innovative, con un risultato non allineato rispetto ad altre Regioni con un reddito *pro-capite* simile, come Toscana e Veneto. Il grafico di seguito riportato presenta il confronto tra ricchezza *pro-capite* e numero di *start-up* nelle Regioni italiane per l'anno 2015, una situazione che non si discosta molto dall'ultimo dato al I trimestre 2017 (117 *start-up* innovative, pari all'1,7% del totale nazionale e allo 0,37% delle società di capitali in Liguria⁶⁹).

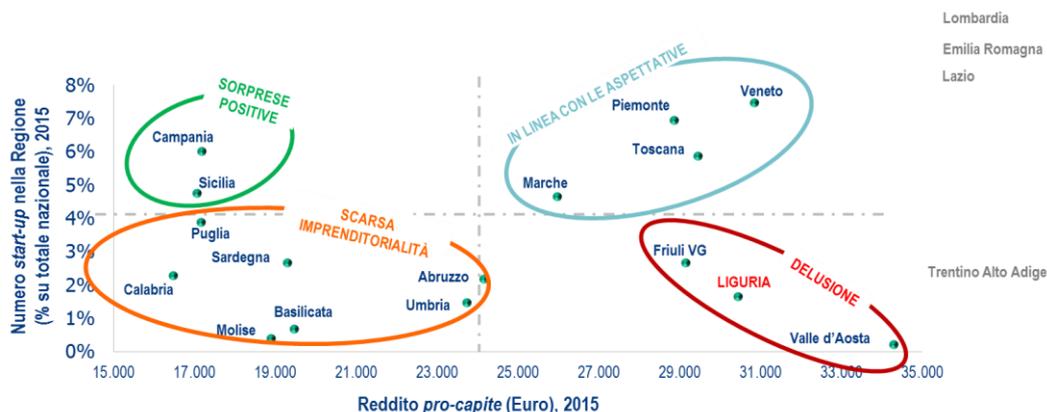


Figura 57. Relazione tra numero di *start-up* iscritte al Registro Imprese (incidenza sul totale nazionale) e reddito *pro-capite* (Euro) nelle Regioni italiane, 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Registro Imprese e ISTAT, 2017

⁶⁹ Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, "Rapporto sulle *start-up* innovative", aprile 2017.

Un ulteriore settore rilevante per l'economia regionale è il **turismo**, con le presenze⁷⁰ registrate nel 2016 che hanno superato i 15 milioni (+5,34 % rispetto al 2015). I visitatori della Liguria nel 2016 sono stati oltre 4,5 milioni, circa 190mila in più rispetto al 2015, con un incremento del 4,31%⁷¹. In particolare, i picchi di incremento percentuale rispetto agli stessi periodi del 2015 si sono registrati nei mesi di marzo (+42,91% di arrivi e +42,94% di presenze) e di ottobre (+14,1% di arrivi e +11,5% di presenze), a conferma del positivo allungamento della stagione turistica, importante per un territorio che intende superare il fenomeno della stagionalità dei flussi turistici, tradizionalmente concentrati nel turismo in estate.

Tuttavia, a confronto con l'andamento delle presenze in altre Regioni europee che si affacciano sul Mediterraneo, si nota che la *performance* di crescita delle presenze turistiche in Liguria, per quanto in miglioramento dal 2014, appare inferiore a quella di territori come la Toscana o Catalogna e Comunità Valenciana in Spagna (con numeri di pernottamenti in continua crescita).

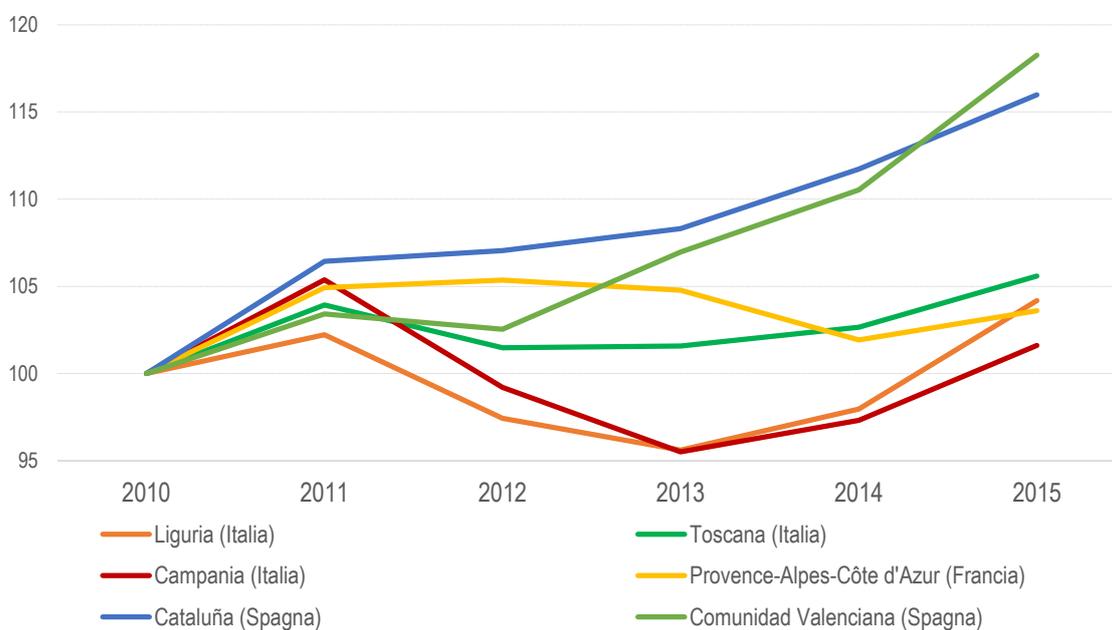


Figura 58. Numero di pernottamenti nelle strutture ricettive della Liguria a confronto con alcune Regioni nel bacino del Mediterraneo (numero indice 2010= 100), 2010-2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2017

⁷⁰ Misurati come numero delle notti trascorse nelle strutture ricettive del territorio.

⁷¹ Fonte: Regione Liguria, 2017.

CAPITOLO 7.

COME GLI *STAKEHOLDER* VEDONO IL PROPRIO TERRITORIO

Il progetto “Liguria 2022” è stato avviato in un momento storico che vede la compresenza di condizioni interne al territorio ed esterne ad esso favorevoli: convergenza di orientamenti e programmazione strategica di temi comuni a carattere anche sovra-regionale, segnali di ripresa economica a livello nazionale, progettualità concrete in fase di realizzazione (es. una serie di interventi e grandi opere infrastrutturali).

Tali elementi vanno resi organici e sinergici, inserendoli all’interno di un disegno di sviluppo di alto livello (visione strategica), in grado di:

- coagulare una “massa critica” di consenso e risorse verso macro-obiettivi a medio-lungo termine condivisi;
- posizionare la Liguria, anche livello internazionale, ai fini dell’attrattività di aziende, capitali e persone;
- specializzare in maniera distintiva le competenze strategiche territoriali, al fine di creare fattori durevoli di vantaggio competitivo comparato rispetto a territori omologhi nel mondo.

La programmazione relativa al completamento di alcune opere infrastrutturali strategiche per il territorio ligure

Tra i progetti infrastrutturali in essere e che si prevede saranno completati entro il 2022, si segnalano: il Terzo Valico (con specifica attenzione all’ampliamento della capacità ferroviaria); la Gronda di Genova; la Galleria di Finale Ligure; il rinnovo della flotta viaggiante dei treni (è in corso un progetto di rinnovamento per il 2025); l’inaugurazione del secondo anello di Genova; la Metropolitana di Genova; la Stazione Ferroviaria degli Erzelli, insieme con la realizzazione del parco scientifico Great Campus; il raddoppio dei binari o l’adeguamento tecnologico del binario unico sulle linee ferroviarie liguri; la linea ferroviaria Milano-Tortona.

Per quanto riguarda specificamente il Porto di Genova, l’obiettivo è creare sinergie tra ricerca e sviluppo e capacità logistica, suddividendo l’area passeggeri da quella del trasporto merci. In questo contesto la creazione di un adeguato retro-porto europeo, capace di sostenere un più elevato afflusso di merci da/per i porti liguri deve essere una priorità per la Regione.

Anche l’Aeroporto di Genova è al centro dell’attenzione dei decisori pubblici e recentemente è stata favorita l’attrazione di nuove compagnie aeree (come KLM, Aeroflot, Volotea e Vueling). Lo scopo è quello di investire nel rinnovamento dell’aeroporto, “volano” di rilancio dell’intero sistema infrastrutturale.

Si tratta di continuare su questo percorso, portando a compimento le opere iniziate e ampliando l’ambizione di alcuni progetti – porsi ad esempio l’obiettivo di collegare Genova più velocemente con Milano e Torino – garantendo al contempo una migliore mobilità e viabilità interna, che vada anche a vantaggio dei cittadini. Inoltre, tutte le riflessioni sullo sviluppo del sistema infrastrutturale – e in particolare quelle legate all’aeroporto di Genova – dovranno tenere in considerazione le sinergie e le integrazioni con altri importanti operatori dell’area del Nord-Ovest.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

Oggi, per garantire una 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 (incluse le relazioni tra sistemi sovra-ordinati e sotto-ordinati) e promuovendo percorsi di innovazione imprenditoriale, sociale e culturale, a partire da una precisa interpretazione dalle esigenze dei cittadini e delle imprese localizzate nel territorio.

L'azione di programmazione strategica per la Regione Liguria non può quindi prescindere dal coinvolgimento attivo degli artefici complementari e irrinunciabili di una gestione strategica di un territorio – politica, comunità economico-imprenditoriale e società civile – ciascuno per il suo ruolo e parte di contribuzione.

Nel riconoscimento di questo, uno degli elementi qualificanti del progetto “Liguria 2022” è stata una puntuale **attività di ascolto degli stakeholder di riferimento del territorio**. Il confronto strutturato con l'amministrazione regionale e con gli attori chiave del mondo produttivo, del sistema universitario e della ricerca e delle rappresentanze associative, ha permesso di delineare uno scenario complessivo delle sfide e delle opportunità per il territorio ligure e delle questioni aperte a livello strategico e operativo.

Uno specifico ambito di indagine è stato il potenziale di sviluppo del territorio, così come prefigurato dagli attori coinvolti, che ha permesso di aprire una “finestra strategica” sul futuro delle Liguria, evidenziando i settori economici trainanti, le principali competenze oggi riconosciute come patrimonio del territorio e le sfide di sviluppo o rilancio ad esse associate. Nella fase di ascolto sono anche emerse le progettualità avviate o in fase di lancio, il ruolo che l'industria ha avuto nel promuovere la crescita regionale, il potenziale di contribuzione derivante dal sistema della ricerca e dell'innovazione.

Gli incontri con la classe dirigente ligure realizzati nel corso del progetto “Liguria 2022” (**40 stakeholder intervistati**) hanno quindi fatto emergere alcuni lineamenti del pensiero strategico. Essi sono stati declinati e recepiti nella definizione e nella sintesi della visione strategica di sviluppo e delle competenze distintive a questa funzionali, oltre che delle possibili linee di indirizzo per l'ottimizzazione del modello di sviluppo, come presentate nella Parte 1 del Rapporto.

Di seguito sono illustrati, in forma aggregata, i principali elementi emersi durante gli incontri di approfondimento, utili a dare una rappresentazione di sintesi della fotografia attuale della Liguria, nonché le principali aspettative legate al suo sviluppo.

Un primo elemento individuato come “invariante” trasversale per un nuovo modello di sviluppo locale è il riconoscimento del **turismo** quale settore economico e di servizio ad alto potenziale inespresso in grado di integrarsi coerentemente con le altre vocazioni del territorio, valorizzare le specificità locali e costruire una forte leva occupazionale e di crescita. Per raggiungere questo obiettivo è indicato come imprescindibile il miglioramento quali-quantitativo complessivo dei servizi e del sistema di accoglienza del territorio, per attrarre un turismo non più “mordi e fuggi”, puntando sulla qualità delle bellezze naturali e del clima ligure.

Rientra in questa riflessione anche l'opportunità di creare un *living lab* di **riqualificazione urbana**, con l'obiettivo di migliorare il territorio e focalizzarsi su elementi di “*design* del turismo”. Tra le regioni del Nord, la Liguria presenta i valori più elevati per quanto riguarda la **densità di edifici** presenti sul territorio (296 edifici per

km², che salgono a oltre 500 lungo le coste) frutto della forte urbanizzazione avvenuta a partire dagli anni Settanta del secolo scorso e legata al processo di industrializzazione regionale.

I progetti di riqualificazione urbana e valorizzazione delle aree dismesse sono inoltre un elemento portante dello sviluppo dei sistemi territoriali e, in questo contesto, la Liguria ha un enorme potenziale, legato principalmente alla presenza nel territorio di diversi beni inutilizzati e abbandonati, una cui migliore destinazione d'uso potrebbe promuovere la creazione di un ambiente più "gradevole".

Un ulteriore elemento emerso dall'interlocuzione con gli *stakeholder* liguri è relativo alla necessità di un rinnovamento del **sistema della formazione** che oggi fatica ad essere in linea con le esigenze espresse dal mondo produttivo locale, *in primis* in termini di competenze oltre che di eccellenze riconosciute nelle strutture insediate in grado di essere un volano di attrattività per studenti e profili di riferimento internazionale.

Il territorio ha una tradizione di formazione di alto livello e delle aree di specializzazione che rappresentano dei punti importanti, come ad esempio quella dell'ingegneria navale e, in questa prospettiva, è indispensabile promuovere l'attrazione di professori e studenti da tutto il mondo. Un ruolo di primo piano – nel definire una maggiore qualità dell'offerta formativa, orientata all'internazionalizzazione e alla collaborazione con il mondo delle imprese – deve essere svolto dal sistema universitario, chiamato a fare delle "scelte di campo" precise in ottica di maggiore specializzazione, affinché quest'ultimo sia considerato attrattivo e unico nel panorama nazionale e internazionale.

Il rilancio del sistema della formazione regionale si lega 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.

Il confronto con gli *stakeholder* ha messo in evidenza anche una forte tensione all'**innovazione degli attuali assetti economico-produttivi**, puntando a traguardare i nuovi settori economici e le nuove modalità di lavoro emergenti nel mondo, all'ibridazione delle produzioni tradizionali con tecnologie e competenze di frontiera. Parallelamente è auspicabile lo stimolo di una maggiore collaborazione *cross-settoriale* e tra imprese di grandi e piccole dimensioni (*open innovation*) e l'attrazione di *manager* e lavoratori altamente qualificati da tutto il mondo.

Il rilancio dell'industria e l'ibridazione dei settori tradizionali dell'economia può altresì avvenire grazie al lancio di progetti che stimolino una **maggior collaborazione** e dialogo tra imprese, istituzioni e università. Allo stato attuale, le sinergie non sembrano ancora essere radicate sufficientemente sul territorio e ciò si ripercuote sulla bassa attrattività delle imprese liguri che, quindi, devono far fronte a una autentica "migrazione" dei cervelli liguri.

Innovazione e ricerca, in questa prospettiva, si fondono con la necessità di avere un puntuale orientamento alla **gestione delle grandi sfide sociali e ambientali** del nostro tempo, (invecchiamento della popolazione, 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.

Tutti gli *stakeholder* del territorio riconoscono inoltre un insieme di **competenze distintive**, dalle quali occorre partire per ricostruire il futuro della Liguria, riportandola ai livelli di benessere e occupazione degli anni settanta del secolo scorso, come la cantieristica, l'economia del mare, la logistica.

Infine è importante sottolineare che la ripresa del territorio è intimamente legata al superamento delle **logiche di isolamento e localismo**, per non far percepire la Liguria come la “periferia” di un territorio globale ma come una Regione accogliente per imprese e cittadini provenienti da tutto il mondo.

Nel disegno di sviluppo della Regione Liguria, nell'opinione degli *stakeholder* coinvolti, non si può prescindere da due elementi di fondo, che rappresentano il punto di partenza su cui innestare ogni nuova progettualità:

- una approfondita riflessione sulle modalità concrete di **integrazione con l'area del Nord-Ovest**, creando le condizioni e gli strumenti per agevolare lo scambio di competenze tra le tre Regioni chiave (Liguria, Lombardia e Piemonte). In tale contesto, saranno centrali l'avvio di forme collaborative e l'individuazione di ambiti di interesse comuni, su cui attivare percorsi di co-sviluppo territoriale che evidenzino anche il ruolo strategico della Liguria. L'opportunità è la creazione di un primo “laboratorio” di collaborazione sovra-regionale a livello di sistema-Paese, sollecitando senso di orgoglio e appartenenza e consentendo, per “massa critica” delle competenze, di agganciare le correnti di crescita e innovazione che si sviluppano a livello europeo;
- una attenzione specifica alla **creazione di un sistema infrastrutturale e logistico** in grado di connettere la Liguria con il resto del mondo, vittima di un processo di “isolamento”, influenzato dalla necessità di dare adeguata priorità al completamento di opere infrastrutturali che sono strategiche per il territorio. Ciò consentirà di creare le condizioni per garantire a cittadini e imprese l'appartenenza ad un'area più vasta, rompendo il senso di chiusura che li contraddistingue e, dall'altro lato, di aprire la Regione a nuove energie. In questo percorso è e sarà sempre più rilevante il rispetto dei tempi di programmazione e chiusura delle opere strategiche, anche in ottica di invio di un messaggio positivo alle imprese e ai cittadini del territorio, da tempo in attesa del completamento di opere considerate essenziali per il futuro della Regione.

A completamento dell'analisi empirica sul percepito degli *stakeholder* liguri – con particolare riferimento alla popolazione nel suo complesso – abbiamo effettuato un approfondimento del **sentiment on-line** relativo alla Liguria, che ha ampliato la nostra capacità di comprensione legata al territorio.

L'analisi⁷² ha raccolto le conversazioni *online* (*social network, weblog, mainstream, press, ecc*) - in lingua italiana nell'arco temporale di 30 giorni⁷³, per poter analizzarne il *sentiment*, i maggior argomenti discussi e gli *influencers* di maggiore rilevanza.

⁷² Per quanto riguarda lo specifico oggetto di indagine, come criteri di selezione, sono stati importati i contenuti con *keyword* come *Liguria*, ma anche città-Province (come ad esempio Genova, Savona, ecc.)

In particolare, sono state analizzate due tipologie di dimensioni:

- a livello regionale, analizzando il *sentiment* e le prospettive per il futuro della Liguria;
- a livello nazionale, confrontando il “percepito” della città di Genova, con quello di alcune altre città metropolitane (Milano, Torino, Firenze e Napoli) e confrontando i temi chiave associati alla Regione Liguria con quelli riconducibili a Lombardia, Piemonte, Toscana e Campania.

Dalle analisi a livello regionale è emerso un sostanziale **giudizio neutrale** verso il territorio ligure: il 75% delle oltre 55.000 conversazioni *online* registrate in un arco temporale di 30 giorni relative alla Liguria infatti mette una sostanziale “sotto-esposizione” della popolazione – in termini di giudizi – sulle principali tematiche che riguardano la Regione. Si tratta, a nostro avviso, di un altro sintomo della scarsa partecipazione dei cittadini agli avvenimenti/argomenti del territorio.

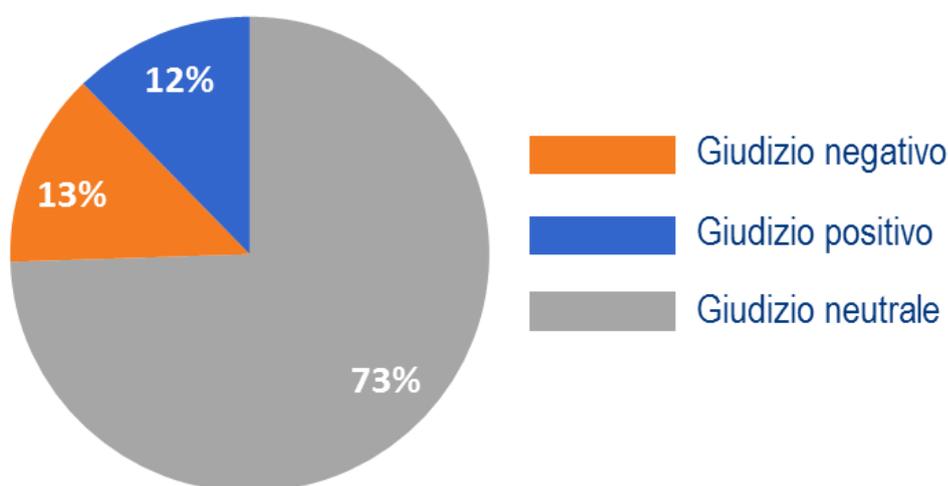


Figura 59. Il *sentiment* della Regione Liguria. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su analisi *sentiment* Bewe, 2017

I contenuti negativi si sono assestati al 13% e per la maggior parte dei casi fanno principalmente riferimento – se si escludono campi specifici non oggetto di indagine da parte nostra come le elezioni politiche – ai temi dell’immigrazione e della **legalità**. In particolare, le principali domande sul futuro, associate a questo tema specifico, fanno riferimento alla necessità di individuare possibili forme di integrazione all’interno del contesto regionale.

oltre che parole chiave di Comuni minori, da Sanremo a Camogli. Ai fini dell’attività di reportistica, tale flusso è stato filtrato per contenuti che facciano riferimento a diversi argomenti, dalle Giunte comunali al turismo, passando per la sicurezza. L’analisi non ha natura di completezza ma vuole fungere da ulteriore strumento di analisi e di approfondimento del percepito della popolazione ligure, nella consapevolezza che un intervallo di tempo ristretto di indagine, limita necessariamente la completezza di analisi. L’analisi è stata realizzata da Bewe, attraverso la piattaforma *on-line* Roialty.

⁷³ Marzo 2017. Si precisa che l’analisi è stata “depurata” di tutti i temi, i risultati e le evidenze non riconducibili al nostro campo di indagine.

I contenuti positivi, con una quota pari al 12%, sono invece associati ad uno dei settori chiave per la crescita della Liguria, in ottica strategica: il **turismo**, supportato dalla competenza florovivaistica regionale e alcune tematiche connesse al settore delle **scienze della vita** e, in particolare, del biomedicale. Altri contenuti differenzianti in senso positivo per la Liguria, sono associati ai temi del commercio e della salvaguardia ambientale, un'area in cui la Regione sta sviluppando competenze differenzianti.

In merito al futuro, il principale argomento di discussione è riconducibile allo sviluppo urbano e, più nello specifico, alle azioni di **riqualificazione urbana** di edifici/aree ed attività abbandonate. Si tratta, come emerso anche nel corso delle interviste con gli stakeholder, di uno dei temi che impattano maggiormente sui paradigmi di bellezza e valorizzazione associati al territorio.

Nel con le altre Regioni, la Liguria è la meno “chiacchierata” tra il campione analizzato, davanti solo al Piemonte: la Lombardia ha generato il maggior numero di conversazioni, con il 28,8% delle menzioni, segue la Toscana (23,5%) e la Campania (21,8%).

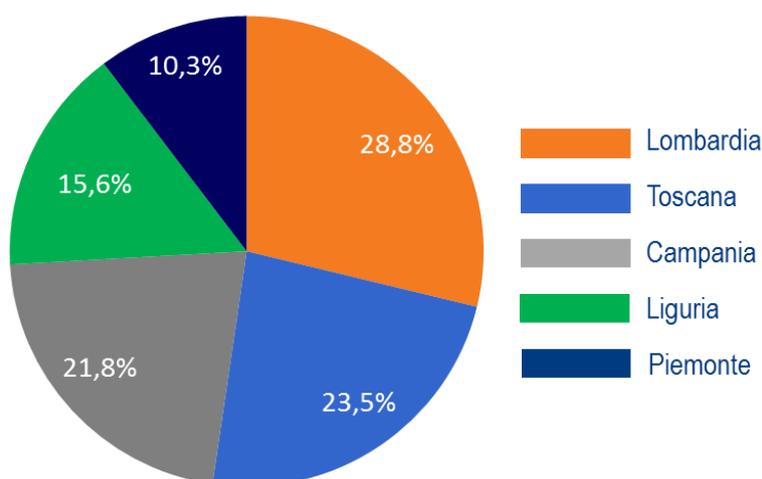


Figura 60. Lo “share of voice”⁷⁴ del campione delle cinque Regioni analizzate. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su analisi sentiment Bewe, 2017

In merito ai principali contenuti delle conversazioni, la Lombardia – a differenza della Regione Liguria – presenta una valutazione molto positiva sull’azione promossa dalle istituzioni regionali legato alle istituzioni regionali. Sembra quindi che la Liguria debba intensificare gli sforzi per comunicare le azioni avviate a sostegno del rilancio del territorio che – soprattutto nell’ultimo biennio – hanno visto una consistente intensificazione.

Gli aspetti di comunicazione e ingaggio della popolazione, come più volte sottolineato nella Parte 2 del presente Rapporto Strategico, dovranno rappresentare un elemento

⁷⁴ Il peso di un determinato brand all’interno di un mercato di riferimento. Si tratta quindi di una misura relativa all’esposizione nel web e nei social del brand sul totale dell’esposizione di tutte le marche concorrenti.

cardine della strategia di sviluppo della Liguria, al fine di risvegliare i sentimenti di partecipazione dei cittadini alla costruzione del territorio.

Ulteriori temi chiave emersi dal confronto tra Regioni sono quelli dell'**educazione** e dei **giovani**, *asset* fondamentali per rilanciare il territorio, a cui la Liguria non sembra ancora dedicare sufficiente attenzione.

Esiminando infine l'analisi dei capoluoghi delle Regioni analizzate, emerge che non è più la Regione Lombardia a essere la più "chiacchierata", con Milano, bensì, con il 28,5% delle menzioni totali, si ritrova al primo posto la città di Napoli.

In conclusione, alla luce delle interviste con gli *stakeholder*, le competenze strategiche individuate nel territorio e i risultati di questa analisi di *sentiment*, si evince un generale allineamento in merito all'importanza ricoperta dal settore turistico nella Regione Liguria e da alcuni temi specifici come quello della riqualificazione urbana, della valorizzazione e preservazione del territorio e della salute della persona. Le azioni delle Istituzioni, quindi, dovranno essere orientate a rafforzare il livello di comunicazione, per promuovere un maggiore ingaggio e trasformare i sentimenti neutrali, associati ad una condizione di sostanziale astensionismo dei cittadini ai temi dello sviluppo regionale, in valori positivi.

In coerenza con quanto sopra e alla luce delle analisi presentate nelle pagine precedenti, il territorio ligure ha almeno cinque grandi priorità per il suo futuro:

1. Il potenziamento delle connessioni e dell'accessibilità.
2. L'inversione degli attuali *trend* demografici e l'attrazione di nuovi insediamenti di vita.
3. La creazione di posti di lavoro e nuove opportunità.
4. L'attivazione di imprenditorialità diffusa.
5. Lo stimolo di nuove energie e di "voglia di futuro".

La prima esigenza strategica, come anche più sopra detto, è **potenziare le connessioni e l'accessibilità del territorio**. Ricordiamo che la Liguria ha un indice di accessibilità territoriale di 63,4/100 (30% in meno di Milano e Torino) e che la dotazione infrastrutturale è qualitativamente alta ma con colli di bottiglia. Una scarsa accessibilità ostacola tanto i movimenti delle merci quanto quelli delle persone, ma anche le comunicazioni, le sinergie di conoscenza e le connessioni culturali. Come evidenziato all'inizio di questo capitolo, il territorio ligure non è carente di infrastrutture, e anzi proprio in ragione della sua morfologia difficile sono state realizzate opere infrastrutturali importanti. Talvolta mancano i punti di connessione e di interscambio o serve un adeguamento e ammodernamento delle infrastrutture esistenti.

Una seconda esigenza altrettanto fondamentale è l'**inversione del trend demografico** e l'attrazione di nuovi insediamenti di vita. È difficile infatti generare un "nuovo corso":

- la percentuale di ultrasessantacinquenni più alta in Italia, pari al 28,2% contro il 22% medio nazionale;

- l'età media della popolazione più alta d'Italia (48 anni) – la Liguria è seguita dal Friuli Venezia Giulia con 46,4 anni, dalla Toscana con 46 anni e dal Piemonte con 45,9 anni;
- la quota più bassa a livello nazionale di popolazione sotto i 14 anni di età (11,5% della popolazione ligure rispetto al 13,6% del totale nazionale);

Una strategia di sviluppo deve essere aiutata con una **dinamica demografica favorevole**, che può venire dalla crescita interna, ma anche dall'attrazione di insediamenti nuovi da territori circostanti, da tutto il Paese e dall'estero.

Per attrarre nuovi insediamenti è indispensabile che il territorio sia attrattivo per le persone, a partire da un **mercato del lavoro dinamico e ricco di prospettive positive**. Si tratta della terza esigenza strategica per lo sviluppo della Liguria, anche in considerazione della riduzione sensibile degli occupati durante la crisi (2008-2016) rispetto alla media delle Regioni del Nord Italia (in Liguria si è registrata una diminuzione dell'1,8%, contro una diminuzione nel Nord dello 0,2%). Per fare ciò è necessario creare posti di lavoro e opportunità. La competizione internazionale sempre più forte e il mercato del lavoro sempre più globale implicano la necessità di creare posti di lavoro di qualità, quelli che poi generano ricadute positive sul territorio e che permettono di creare ulteriori posti di lavoro.

La creazione di posti di lavoro richiede inevitabilmente la presenza degli attori decisivi per la vitalità economica del territorio: le imprese. **Attrarre imprese e generare imprenditorialità è oggi una priorità strategica** per la Regione, che ha visto nei decenni passati l'abbandono di numerose grandi imprese che hanno lasciato il sistema economico e produttivo sguarnito anche del proprio indotto. Occorre quindi rendere la Liguria un luogo competitivo che possa attirare l'attenzione di investitori nazionali e internazionali e di imprese forti, a partire dalle grandi imprese nazionali e multinazionali.

Vi è infine una esigenza più sottile, non meno importante e anzi forse decisiva più delle altre. Passare dalla teorizzazione di una nuova strategia di sviluppo del territorio alla sua applicazione implica una azione congiunta e coordinata delle istituzioni, del tessuto produttivo, e di tutta la popolazione. Occorre quindi **stimolare nuove energie e voglia di futuro**, non solo riducendo la percezione negativa sul futuro, che oggi è in linea con la media nazionale, ma soprattutto rafforzando quella positiva, in un territorio in cui solo il 21,9% della popolazione vede positivamente i prossimi 5 anni, la percentuale più bassa d'Italia: riuscire in questo intento permetterebbe di catalizzare nuove forze per agire su tutte le altre esigenze strategiche della Liguria.

PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO

- Assereto G. e Doria M., “Storia della Liguria”, Laterza, 2014
- Assoporti – Associazione dei porti italiani, Statistiche annuali, 2005-2016
- 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 abbinate 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- *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
- *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, “Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio”, 2015
- 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
- Istat, “Ricerca e sviluppo in Italia, anni 2014-2016”, 2016
- Legambiente, “Salviamo le coste italiane”, 2015
- Liguria Ricerche - Gruppo F.I.L.S.E. e Regione Liguria, “*Smart specialisation strategy*”, 2014
- Liguria Ricerche - Gruppo F.I.L.S.E., “Nota di commento ai dati dell’EU Regional Competitiveness Index (RCI)”, 2016
- Liguria Ricerche - Gruppo F.I.L.S.E., “Nota di commento ai dati sulla spesa nella Ricerca e Sviluppo e sull’innovazione nelle imprese”, 2017
- Liguria Ricerche - Gruppo F.I.L.S.E., “Osservatorio Ricerca Innovazione in Liguria, Rapporto annuale sullo stato della ricerca in Liguria 2016”, 2017
- Liguria Ricerche Gruppo F.I.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
- *Metropoolregio Rotterdam Den Haag*, “*Metropolitan Authority for the Rotterdam and The Hague Region*”, 2015
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Documento di economia e finanza”, 2017
- Ministero delle Politiche Agricole (a cura di Manzo A.), Alimentari e Forestali, “Convegno Nazionale”, 2012
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, “Rapporto sulle *start-up innovative*”, 2017
- NCUB - *National Centre for Universities and Business*, “*Towards a Smart Specialisation Advisory Hub, Initial proposition consultation paper*”, 2014

- Parkinson M., “*Barcelona*”, ESPON, 2013
- 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
- Restuccia P., “Floricoltura e dintorni - Dati economici a confronto per disegnare l’agricoltura del domani”, 2015
- Si4Life, Politecmed e Tecnobionet, “Scienze della Vita in Liguria”, 2016
- SI.Camera – Unioncamere, “V Rapporto sull’Economia del Mare”, 2016
- 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, “La Regione Campania verso il futuro: sfide e opportunità dalle scienze della vita e dall’industria 4.0”, 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, “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

