The European House
Ambrosetti

Oltre le 3T

(Tolleranza, Talenti e Tecnologia)

per supportare Transizione Energetica e Sostenibilità

TOTAL

TEMPA ROSSA

Indice

Prefazione pag. 05

Introduzione pag. 11

01 La competitività territoriale come paradigma per la crescita pag. 25

1.1. La competitività territoriale come nuovo elemento chiave nel confronto globale pag. 25

1.2. La metodologia di The European House – Ambrosetti per la strategia territoriale pag. 31

1.3 La declinazione della metodologia The European House – Ambrosetti allo sviluppo di Taranto pag. 37

02 L'analisi del territorio della Provincia di Taranto pag. 41

2.1 Premessa: la relazione tra Taranto e la siderurgia e le implicazioni per il futuro pag. 41

2.2 I punti di attenzione del territorio tarantino pag. 45

2.3 Gli elementi distintivi del territorio tarantino pag. 55

2.4 La pianificazione territoriale per Taranto negli ultimi tre anni pag. 63

03 Masterplan Taranto: oltre le 3 T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità pag. 73

3.1 Il modello concettuale di riferimento: le 3T di Taranto pag. 73

3.2 Le azioni e i progetti di breve e medio periodo per lo sviluppo di Taranto pag. 82

3.3 I progetti portanti per realizzare la visione pag. 87

3.3.1 Taranto Capitale italiana dell'idrogeno pag. 87

3.3.2 Taranto Capitale intermodale del Mediterraneo pag. 94

3.3.3 Taranto Capitale di Mare pag. 100

3.4 La governance del Masterplan Taranto e il percorso di pianificazione territoriale pag. 103

Principali fonti di riferimento pag. 105

© The European House – Ambrosetti

Prefazione

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

Il 2020 sarà ricordato come l'anno del COVID-19, emergenza sanitaria tra le più drammatiche della storia recente (oltre 86 milioni di contagi e 1,8 milioni di morti ai primi giorni di gennaio) che ha portato alla crisi economica più grave dal secondo Dopoguerra. Il Fondo Monetario Internazionale prevede una contrazione record del PIL globale 2020 (-4,4% rispetto al 2019), con cali ancora superiori per l'Eurozona (-8,3%) e per l'Italia (-10,6%). Fino ad oggi gli sforzi si sono concentrati prevalentemente su risposte di tipo emergenziale, finalizzate a frenare la diffusione della pandemia e salvaguardare cittadini e imprese.

A quasi un anno dall'inizio della pandemia – anche se ancora lontani dall'uscita definitiva dallo stato emergenziale – dobbiamo iniziare a guardare avanti, programmare il futuro e investire nella ripartenza. All'interno del quadro di rilancio delle economie europee, il Sud svolgerà un contributo fondamentale alla ripresa del Paese, come testimoniato dal Piano Recovery del Governo italiano che, secondo le ultime previsioni, dedicherà la metà delle risorse complessivamente a disposizione al Mezzogiorno.

In questo scenario, Taranto – anche alla luce del suo posizionamento geografico, nel cuore del Sud continentale – dovrà giocare un ruolo cruciale nel percorso di ripartenza del Paese. Si tratta, infatti, di un'occasione storica per individuare progettualità ad alto impatto per uno sviluppo sostenibile e a lungo termine, che supporti anche, e soprattutto, il rilancio dei valori comunitari alla base della coesione territoriale, minata da anni di incertezze istituzionali, incuria ambientale, superficialità di comunicazione.

© The European House – Ambrosetti

In questi anni a Taranto è stata dedicata molta attenzione mediatica, ondate di articoli e dichiarazioni, incentrate esclusivamente sulle vicende legate allo stabilimento ex-Ilva, la più grande acciaieria d'Europa che, con oltre 8.200 occupati diretti, tiene ancora tutto il territorio ancorato al dilemma storico della scelta tra sostenibilità economica e ambientale, in un quadro internazionale che, invece, richiede una conciliazione di questi due elementi. Riteniamo che si sia davvero toccato il fondo quando, nell'articolo di L'Espresso dello scorso 20 aprile, l'Italia in lockdown veniva paragonata alla condizione di vita dei tarantini che "*a differenza degli altri italiani, sono già abituati da un pezzo a confrontarsi con i "wind days", giorni nei quali è sconsigliato uscire di casa perché il vento soffia da nord e nord ovest, lungo la direttrice acciaieria-città*".

La lezione appresa da questa fase storica è certamente quella che salute ed economia non possono più essere viste come elementi in conflitto e antagonismo, ma al contrario devono essere due facce di una stessa medaglia. La questione Taranto è lo specchio riflesso dell'immobilità del Paese che – trascinandosi nell'immobilismo e in assenza di piani e investimenti ambiziosi – rischia un graduale deperimento e impoverimento. C'è poi un altro dato estremante grave che non possiamo omettere. Taranto sta vivendo un progressivo spopolamento: dal 2012, la popolazione è diminuita di 11,5 mila unità; il saldo migratorio interno è negativo (-4,1 individui ogni mille abitanti); l'indice di vecchiaia conta 173,6 persone over-65 ogni 100 giovani under-14, a fronte di 158,0 nel Mezzogiorno. Anche il mercato del lavoro sconta alcune criticità: il tasso di occupazione della Provincia di Taranto è oltre 15 punti percentuali inferiore a quello italiano (43,2% vs. 59,0%); il 43,1% dei giovani tra i 15 e i 29 anni a Taranto è disoccupato, quasi il doppio della media italiana (22,4%).

Non è quindi sorprendente se il territorio è pervaso da un clima di scarsa fiducia e da un senso di abbandono e percezione di un immobilismo permanente: come conseguenza, il tasso di imprenditorialità della Provincia di Taranto è pari a 51,8 imprese ogni 1.000 abitanti contro una media regionale di 62,2.

Come primo Think Tank privato e indipendente del Paese abbiamo voluto provare a guardare a Taranto con occhi diversi e con l'ottimismo innato che contraddistingue il nostro operato dalla nascita. Emergono certamente alcune aree di eccellenza per quanto riguarda la città di Taranto e la sua Provincia. Non necessariamente in ordine di importanza, si citano le seguenti:

- Taranto si contraddistingue per una sovra-esposizione dell'agricoltura sul totale dell'economia: il settore primario genera una quota pari al 4,3% del valore aggiunto totale, quasi il doppio della media nazionale (2,2%), con un importante con-

© The European House – Ambrosetti

tributo delle produzioni vitivinicole che determinano il 26,1% della produzione totale (contro una media italiana dell'8,3%);

- la Provincia, inoltre, possiede una storica vocazione industriale che – mettendo da parte la siderurgia – si concretizza nell'importante hub aerospaziale di Grottaglie, che vede la presenza sul territorio di alcune delle maggiori aziende del settore (es. Virgin Galactic, Boeing, Leonardo, Avio Aero);
- industria e logistica trovano poi un fattore abilitante nel Porto di Taranto, che costituisce lo snodo portuale chiave della Zona Economica Speciale interregionale Ionica e rappresenta un punto di rilevanza geo-politica cruciale per il Mar Mediterraneo;
- può contare su solidi asset culturali: è una città con 2.800 anni di storia ed è l'unica colonia fondata dagli spartani fuori dai loro domini. Proprio in virtù di tali elementi, è stata candidata come Capitale Italiana della Cultura 2022.

Consci delle sfide per il futuro del territorio, le Istituzioni locali e nazionali hanno da tempo avviato un percorso di programmazione territoriale che si sostanzia in diversi piani di sviluppo territoriale (Il Contratto Istituzionale di Sviluppo Taranto (CIS), Ecosistema Taranto, Taranto futuro prossimo) e che dovranno necessariamente dialogare tra loro al fine di fare massa critica di investimenti, imprimere velocità operativa ai progetti in corso e non disperdere energie. Tuttavia, poiché i cambiamenti di cui la città necessita (in primis la decarbonizzazione completa di Ilva) sono ambiziosi e richiedono una vista lunga, un ingrediente fondamentale di questo percorso sarà anche la comunicazione e credibilità istituzionale, ad ogni livello (locale, regionale, nazionale).

Il presente documento fotografa la situazione socio-economica di Taranto, mappa e sistematizza i progetti in corso (tentando di individuare delle sinergie tra di essi) e, al fine di garantire un doveroso sguardo verso il futuro della città, elabora un modello concettuale di sviluppo del territorio ispirato dalla visione tracciata da Richard Florida delle famose "3T": Tolleranza, Talenti e Tecnologia. Lo sforzo del Paese a Taranto dovrà essere più sostenuto, in virtù del valore simbolo che la città assume non solo per il Mezzogiorno, ma per l'Italia intera. A tal fine, per garantire un percorso di transizione economia, sociale e ambientale certo, come si legge in questo Rapporto, sarà necessario:

- rafforzare i fattori abilitanti, al fine di eliminare gli aspetti "patologici" che frenano lo sviluppo e la crescita della Provincia di Taranto (potenziamento del polo universitario e sistema dell'orientamento, rivitalizzazione delle attività commerciali, investimenti in infrastrutture digitali, rafforzamento dei presidi sanitari, ecc.) e ridisegnare una governance ad hoc responsabile dell'intero sistema dei progetti di rilancio della città;

© The European House – Ambrosetti

- rendere operativi i progetti già varati dalle istituzioni locali e nazionali (dare attuazione al Tecnopolo del Mediterraneo e mettere a punto un Blueprint operativo che ne definisca le caratteristiche tecniche, realizzare il nuovo ospedale S. Cataldo e il Laboratorio Scientifico merceologico al Porto, valorizzare l'ex Arsenale Militare, reindustrializzare l'area ex Yard Belleli all'interno del Porto, ecc.);
- lanciare alcuni progetti bandiera, coraggiosi e innovativi, che possano costituire delle chiavi di successo e vantaggio competitivo tra cui, ad esempio: 1) Taranto Capitale italiana dell'idrogeno e fulcro della ricerca nazionale sulla decarbonizzazione; 2) Taranto Capitale intermodale del Mediterraneo valorizzando il ruolo dell'Aeroporto di Grottaglie come primo spazioporto in Europa; 3) Taranto Capitale di Mare partendo dalla valorizzazione del sistema mare come volano di crescita economica per il territorio e affermazione della sua vocazione turistica.

Il presente Rapporto vuole rappresentare un Masterplan per un futuro sostenibile di Taranto ed essere un punto di riferimento nel percorso di cambiamento e di crescita del territorio. Desidero ringraziare Rinaldo Melucci, Sindaco del Comune di Taranto con tutti i suoi colleghi che, da tanto tempo, partecipano alle attività dello Scenario Sud di The European House – Ambrosetti nel Mezzogiorno, tentando di individuare in ogni circostanza le condizioni di partecipazione della città allo sviluppo allargato del Sud. Un ringraziamento anche ai Vertici di Total E&P Italia, Carsten Sonne-Schmidt, Roberto Pasolini e Dante Mazzoni, per averci affidato – insieme al Comune– la possibilità di indirizzare delle riflessioni su Taranto, coinvolgendone la comunità imprenditoriale e accademica.

Infine, un ringraziamento al gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti, guidato da Cetti Lauteta con Nevia Andrisani, Andrea Merli, Giulia Tomaselli, Luca Celotto, Alice Vertemati e Rina Percio.

© The European House – Ambrosetti

Il Masterplan Taranto nel più ampio quadro del protocollo di intesa tra Comune di Taranto e Total E&P Italia

Nel 2020 nasce l'iniziativa "*Masterplan Taranto: Oltre le 3T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per supportare Transizione Energetica e Sostenibilità*" di The European House – Ambrosetti e Total E&P Italia, realizzata in collaborazione con il Comune di Taranto.

L'iniziativa è finalizzata alla redazione di un documento di indirizzo strategico completo e unico che metta a sistema i progetti e le iniziative portanti per il rilancio della città e del territorio circostante e delinei un percorso di cambiamento e di crescita verso un futuro sostenibile per l'area di Taranto.

Il Masterplan si inserisce nel quadro più ampio della collaborazione tra il Comune di Taranto e Total E&P Italia per lo sviluppo del territorio. Total E&P Italia rappresenta infatti un attore di riferimento per la business community del territorio in quanto contitolare, insieme a Mitsui E&P Italia B e Shell Italia E&P, della concessione di coltivazione di idrocarburi Gorgoglione e proprietario del Centro Olio Tempa Rossa ubicato in Basilicata dal quale estrae il greggio, successivamente trasportato tramite oleodotto a Taranto per la raffinazione e distribuzione attraverso il porto. L'adeguamento infrastrutturale del porto, indispensabile per garantirne una fruizione coerente con le necessità delle tre aziende, ha comportato un investimento di circa 500 milioni di euro ed ha contribuito alla nascita di circa 300 nuovi posti di lavoro.

Alla luce della rilevanza strategica per il Paese degli idrocarburi presenti nel sottosuolo e delle ricadute dello sfruttamento del giacimento Tempa Rossa sull'economia locale e nazionale, Total E&P Italia - insieme agli altri concessionari - si è resa disponibile a contribuire alla realizzazione di progetti di cooperazione economica, sociale e culturale in favore della comunità di Taranto, da attuarsi di concerto con il Comune, in una programmazione annuale o pluriennale per l'intero periodo di transito del greggio di Tempa Rossa a Taranto e di utilizzo delle infrastrutture onshore e offshore.

In particolare, nel protocollo d'intesa siglato con il Comune di Taranto, Total E&P Italia si impegna a portare avanti un programma di compensazione e riequilibrio ambientale orientato allo sviluppo sostenibile del territorio. Nello specifico si tratta di progetti di lungo termine, nell'ottica di una cooperazione di reciproco interesse, che possono sostanziarsi in interventi per il miglioramento della sicurezza del trasporto marittimo e della fornitura di energia elettrica verde, iniziative nel settore dell'educazione e della formazione (in particolare nel campo della sicurezza, della tutela ambientale e della efficienza energetica), azioni per l'inserimento in percorsi professionali di giovani economicamente svantaggiati, coinvolgimento delle istituzioni culturali e di formazione del territorio, promozione della imprenditorialità, valorizzazione del porto - anche in chiave turistica - e supporto alla realizzazione di eventi culturali e ricreativi.

È proprio su questi presupposti che si sviluppa il Masterplan Taranto con l'ambizione di rappresentare un punto di riferimento nel percorso di cambiamento e di crescita del territorio e di garantire un percorso di transizione economica, sociale e ambientale orientato a un futuro sostenibile.

Si tratta di una iniziativa che ha un valore sia locale che nazionale, alla luce della sempre maggiore attenzione che le istituzioni stanno riservando a questo territorio che, anche a causa del suo passato travagliato, rappresenta un importante banco di prova per le capacità del Paese di prendersi cura di un territorio fragile per guidarlo e accompagnarlo in un percorso positivo di crescita sostenibile.

Introduzione

Il Masterplan Taranto: obiettivi, metodologia di lavoro e protagonisti dell'iniziativa

Perché questa iniziativa

Tutte le iniziative di sviluppo e crescita poggiano su una analisi strategica attenta della **dimensione territoriale di competizione**. Sempre più, infatti, i territori diventano il centro della competizione in termini di capacità di attrarre capitali, competenze e nuove progettualità, configurandosi sempre più come ecosistemi complessi, con ricadute ampie in ambito economico e sociale.

Il momento che stiamo attraversando, caratterizzato dalla pandemia da COVID-19 e dalle sue conseguenze di natura sanitaria, economica e sociale, non fa altro che puntare ancora di più i riflettori sul ruolo dei territori e sulle loro potenzialità.

Se è vero che le strategie di contrasto a questa e a crisi passate vengono definite a livello nazionale e sovranazionale, non possiamo dimenticare che le amministrazioni delle Regioni e dei singoli Comuni sono in prima linea nell'attuazione delle linee guida previste, grazie alla loro conoscenza specifica delle dinamiche locali e alla capacità di **intervenire con precisione**, assicurando un utilizzo efficace delle risorse a disposizione e una gestione più tempestiva di situazioni di emergenza.

Come già sottolineato nel documento di "*Proposta per una Pubblica Amministrazione rigenerata*"[1] resta urgente, dunque, la

1 A cura di Forum Disuguaglianze Diversità, MOVIMENTA, FORUM PA.

© The European House – Ambrosetti

necessità di rafforzare la Pubblica Amministrazione che si trova in prima linea e che, soprattutto, avrà anche il compito di concretizzare e rendere attuabili gli interventi necessari alla ripresa post-pandemia. A partire da quelli che saranno definiti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), recentemente approvato in Consiglio dei Ministri.

In particolare, va rafforzato il ruolo della Pubblica Amministrazione come soggetto attuatore, in grado di **assicurare un impatto reale e tangibile per cittadini e le imprese**, anche attraverso la collaborazione con tutti gli altri attori sociali e riconoscendo, dunque, un nuovo ruolo politico alle imprese, alle organizzazioni del lavoro, al Terzo Settore e alla cittadinanza attiva.

In questo contesto, The European House – Ambrosetti ha attivato l'iniziativa *"Masterplan Taranto: Oltre le 3T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per supportare Transizione Energetica e Sostenibilità*", con l'obiettivo di **mettere a sistema** – in un documento di indirizzo strategico completo e unico – i progetti e le iniziative portanti per il rilancio della città e del territorio circostanze, tra cui:

- "Ecosistema Taranto", che definisce la strategia di transizione ecologica, economica ed energetica del Comune di Taranto;
- "Taranto Futuro Prossimo", che rappresenta il piano strategico per lo sviluppo sostenibile elaborato da Regione Puglia, Comune di Taranto e Agenzia Regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile;
- "Contratto Istituzionale di Sviluppo Taranto" (CIS Taranto), istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri con la finalità di affrontare le principali criticità del territorio attraverso la realizzazione di progettualità dedicate;
- "Think Tank Basilicata", Act Tank promosso da The European House – Ambrosetti e Total E&P Italia per dare attuazione alla visione per la Basilicata "Energie per un futuro sostenibile" e che prevede l'attivazione di forti sinergie con la Provincia di Taranto.

© The European House – Ambrosetti

Figura I
La relazione tra il Masterplan Taranto e la pianificazione e programmazione amministrativa già in essere. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie 2021.*

Si tratta di una iniziativa che ha un **valore sia locale che nazionale**, alla luce della sempre maggiore attenzione che le istituzioni stanno riservando a questo territorio che, anche a causa del suo passato travagliato, rappresenta un importante banco di prova per le capacità del Paese di prendersi cura di un territorio fragile per guidarlo e accompagnarlo in un percorso positivo di crescita sostenibile.

Taranto e il suo territorio possono essere considerati come paradigmatici della realtà del nostro Paese, in quanto presentano molti dei punti di forza e degli elementi di attenzione che accomunano i territori italiani. Alla luce di ciò, la sua esperienza può diventare un laboratorio in cui sperimentare soluzioni all'avanguardia per valorizzare i punti di forza e affrontare le criticità su scala nazionale.

Tra i punti di forza possiamo ricordare:

- un settore primario che nella provincia di Taranto produce il 4,3% del valore aggiunto (rispetto ad un valore medio nazionale del 2,2%) e rappresenta l'11,9% dell'occupazione (a fronte del 3,9% per l'Italia);
- un polo industriale di grande rilevanza grazie alla presenza di imprese appartenenti a comparti strategici (oltre alla siderurgia, anche l'aerospazio e la nautica) e che genera un valore aggiunto pari al 13,9% del totale (rispetto al 12,5% del Mezzogiorno);
- la presenza del più grande impianto siderurgico d'Europa che, con un potenziale produttivo di 10 mln di tonnellate annue è in grado di coprire da solo il 50% del fabbisogno italiano;

© The European House – Ambrosetti

- una crescita delle presenze turistiche nel periodo 2010-2019 pari al 24% a fronte del +19% in Puglia e +16% in Italia;
- un sistema infrastrutturale portuale e della logistica molto avanzato grazie alla presenza del Porto di Taranto (posizionato strategicamente nel Mediterraneo e oggetto di importanti investimenti) e dell'aeroporto di Grottaglie (decimo in Italia per il trasporto merci e designato dall'ENAC primo spazioporto italiano ed europeo).

Per contro, molti temi (che accomunano questo territorio al Mezzogiorno) restano irrisolti e ostacolano la crescita:

- la popolazione residente in diminuzione (-2% rispetto al 2012), il saldo migratorio interno negativo (-4,1 per 1.000 abitanti), l'età media in aumento (+3,4 anni dal 2010) e l'indice di vecchiaia superiore alla media (174 over-65 ogni 100 under-14);
- il tasso di occupazione è inferiore a quello italiano (-16 p.p.), la disoccupazione giovanile la più alta della Puglia (43%) e 11° peggior provincia italiana per mancata partecipazione giovanile al lavoro (54%);
- il valore aggiunto manifatturiero è inferiore ai livelli del 2000 (-2,4 p.p.) e l'incidenza della manifattura sul valore aggiunto totale inferiore alla media nazionale (12% vs 17% in Italia);
- la quota di diplomati è inferiore alla media nazionale (-15 p.p.), con elevato tasso di abbandono scolastico (20%), elevata incidenza di giovani NEET (16%) e fuga di talenti (ogni anno vengono persi 32 laureati ogni 1.000);
- le esportazioni sono sempre a livelli inferiori rispetto al 2010 (-15 p.p. nel 2019) tranne che per il biennio 2011-2012;
- resta grave la percezione diffusa di incertezza e scarsa coesione territoriale attorno ai temi dello sviluppo.

© The European House – Ambrosetti

Obiettivi e metodologia di lavoro

L'iniziativa Masterplan Taranto è stata attivata con la finalità di "formalizzare la strategia per il rilancio di Taranto e mappare le azioni e i progetti portanti per il suo sviluppo, attraverso la messa a punto di un documento di orientamento strategico per le Istituzioni, le imprese e la società civile".

In particolare, l'iniziativa si è data i seguenti obiettivi:

- Offrire una analisi della **situazione socio-economica** del territorio di Taranto, dando adeguata evidenza e interpretazione dei cambiamenti intervenuti negli ultimi anni;
- Approfondire alcuni temi-chiave (a livello macro-economico, sociale e/o settoriale) di particolare rilevanza e attualità e individuare **progettualità ad alto impatto** per uno sviluppo sostenibile e a lungo termine del territorio;
- Concretizzare un piano di sviluppo per l'eccellenza di Taranto e della sua Provincia, **rilanciando l'orgoglio e la coesione territoriale** e delineando gli elementi essenziali di un **piano di sviluppo strategico per la città**.

Al fine di perseguire la missione che ci si era dati e di raggiungere gli obiettivi, l'iniziativa Masterplan Taranto ha visto la realizzazione di una serie di attività, inserite sinergicamente all'interno del percorso realizzato dal **Think Tank Basilicata**[2] e con un forte coinvolgimento del territorio, chiamato a contribuire alla stesura del piano portando il proprio punto di vista e le proprie considerazioni.

Vale la pena ricordare, a tal proposito, che la **Basilicata è fortemente connessa a Taranto**, che rappresenta l'accesso al mare per le produzioni industriali lucane e che – da un punto di vista culturale e turistico – presenta molte complementarietà e sinergie con città limitrofe, tra cui in primis Matera.

1 Il Rapporto è scaricabile al sito www.eventi.ambrosetti.eu/ttbasilicata2020/

© The European House – Ambrosetti

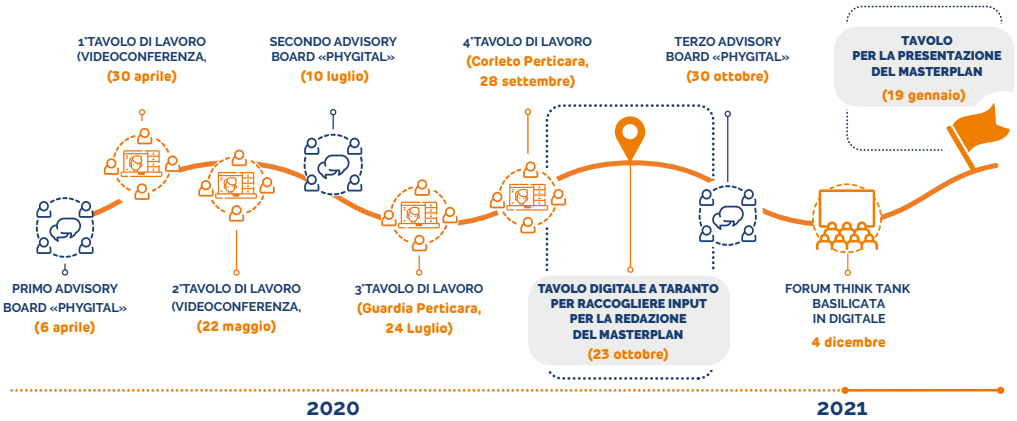


Figura II
Le attività relative alla stesura del Masterplan Taranto all'interno del percorso 2020 del "Think Tank Basilicata".
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2021.

Nello specifico il lavoro ha previsto:

- la realizzazione di **colloqui riservati** con gli attori territoriali, rappresentanti delle forze produttive locali (imprese, associazioni di categoria, sindacati, sistema dell'università e della ricerca, istituzioni di riferimento);
- l'organizzazione di due **Tavoli di lavoro** con il coinvolgimento degli attori territoriali. Il primo Tavolo ha rappresentato l'occasione per presentare l'analisi della situazione socio-economica del territorio e dei suoi punti di forza ed elementi di attenzione e per raccogliere i commenti e gli input indispensabili alla stesura del Masterplan. Il tavolo di presentazione del documento finale sarà invece un momento di confronto sulle idee e sulle proposte, finalizzato a creare attenzione intorno al documento e ad elevare il livello di coinvolgimento degli stakeholder locali, chiamati ciascuno per il suo ruolo a dare concreta attuazione al piano elaborato;
- la realizzazione di **approfondimenti** analitici e analisi di **casi studio** nazionali e internazionali capaci di ispirare le linee di indirizzo e le modalità attuative più di successo già sperimentate in contesti in qualche modo comparabili con la realtà tarantina;
- la stesura del **documento strategico** "Masterplan Taranto: Oltre le 3 T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità" che sintetizza il piano di sviluppo elaborato per la Città e per il suo territorio.

© The European House – Ambrosetti

Quanto espresso nella missione dell'iniziativa Masterplan Taranto è estremamente coerente con la metodologia utilizzata. Come già accennato, Taranto e il suo territorio sono al centro di **molteplici iniziative di rilancio**, pertanto il Masterplan si inserisce in un contesto che vede già la presenza di diversi piani strategici, elaborati a differenti livelli istituzionali e i cui contenuti presentano livelli di attuazione diversificati.

Uno degli aspetti distintivi del Masterplan Taranto è stata la scelta di mettere a sistema l'esistente e offrire una rilettura delle progettualità in essere alla luce di alcuni progetti bandiera identitari per il territorio e in grado di attivare un processo positivo di sviluppo a cascata, grazie al coinvolgimento attivo dei cittadini e delle realtà produttive esistenti.

La complessità delle circostanze e l'esistenza di diverse progettualità e piani di rilancio rende necessaria una **riflessione sulla governance e la comunicazione** delle diverse progettualità, per assicurare l'efficacia e l'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

La Pubblica Amministrazione tarantina (e con essa il Governo nazionale) dovrà investire nella **costruzione della conoscenza pubblica di sé** e di tutte le iniziative per la città, nella chiarezza delle regole e dei piani di attuazione e nella capacità di dare effettivo riscontro ai cittadini circa le loro proposte, rendendoli corresponsabili ma anche parte dei risultati.

La Pubblica Amministrazione dovrà:

- tenere conto del ruolo strategico che l'attivismo e la collaborazione civici stanno assumendo, riuscendo così a innovare il tradizionale modello dei processi deliberativi e attuativi;
- investire continuamente su nuove sperimentazioni e un modello di governance che garantisca il coinvolgimento delle organizzazioni di cittadinanza sia nella fase di definizione delle strategie – sia nella fase operativa e realizzativa;
- identificare strumenti di monitoraggio, controllo e rendicontazione semplici, chiari e trasparenti: potrà, ad esempio, essere prevista l'attivazione di una piattaforma di informazione pubblica e aperta nella quale siano utilizzabili e navigabili dati su risorse programmate e spese, localizzazioni, ambiti tematici, soggetti programmatori e attuatori, tempi di realizzazione e risultati attesi.

© The European House – Ambrosetti

Come emergerà nel documento, una proposta che si può avanzare è quella di attribuire alla cabina di regia del **CIS Taranto**, già costituita e operativa, l'onere di coordinare le attività e di garantirne il monitoraggio in termini di attuazione e di coerenza tra le decisioni prese, le risorse disponibili ed i risultati attesi.

La necessità di coordinare l'azione e di operare in modo concertato è particolarmente rilevante in questa fase storica. La pandemia da COVID-19 e le sue conseguenze sul tessuto sociale e sulla struttura economica dei territori, hanno attivato una risposta istituzionale a livello Europeo che pur nelle difficoltà contingenti rappresenta un'opportunità che non può essere sprecata. Il fondo "Next Generation EU" varato dalla Commissione Europea in risposta alla pandemia, di cui l'Italia è il maggiore beneficiario con circa 209 miliardi di Euro la metà dei quali dovrebbe essere investita nelle regioni del Sud, pone le condizioni per un rilancio della crescita che non ha precedenti nella storia recente. Alla luce di ciò, la capacità di presentare un piano di azione coerente e ben strutturato diventa essenziale per riuscire scaricare a terra in modo virtuoso il potenziale di stimolo alla crescita economica messo a disposizione dalle istituzioni europee.

© The European House – Ambrosetti

I protagonisti dell'iniziativa "Masterplan Taranto"

L'iniziativa Masterplan Taranto è realizzata da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Total E&P Italia e di concerto con il Comune di Taranto che ha contribuito in modo sostanziale alla definizione dei contenuti del Masterplan. In particolare, un ringraziamento va a Rinaldo Melucci (Sindaco), Mattia Giorno (Capo di Gabinetto) e, Michele Divitofrancesco (Capo Segreteria del Sindaco) e Doriana Imbimbo (Staff del Sindaco).

Il progetto è stato supervisionato da Valerio De Molli (Managing partner & CEO, The European House - Ambrosetti) e curato operativamente dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, composto da:

- Cetti Lauteta (Project Leader e Responsabile Scenario Sud)
- Nevia Andrisani (Project Coordinator, Area Scenari e Strategia)
- Luca Celotto (Analyst, Area Scenari e Strategia)
- Andrea Merli (Professional, Area Scenari e Strategia)
- Giulia Tomaselli (Analyst, Area Scenari e Strategia)
- Alice Vertemati (Segreteria, Area Eventi)
- Rina Percio (Segreteria di Progetto)

Un particolare ringraziamento per la fiducia accordataci anche in questa occasione va ai vertici di Total E&P Italia, Carsten Sonne-Schmidt (Country Chair, Total Italia Group; CEO, Total E&P Italia), Roberto Pasolini (già Deputy CEO, Total E&P Italia) e Dante Mazzoni (Direttore Affari Istituzionali, Relazioni Esterne e CSR, Total E&P Italia) oltre che all'intero gruppo di lavoro Total: Ambrogio Laginestra (Responsabile Dipartimento relazioni con il territorio in Basilicata, Total E&P Italia), Valentina Roticiani (Responsabile Comunicazione e CSR, Total Italia Servizi) e Luca Soia (Responsabile progetti speciali e membro del CSR Committee, Total E&P Italia).

Tra le attività svolte, di particolare rilevanza ai fini di acquisire una conoscenza dettagliata di Taranto e della sua realtà nonché delle iniziative già in fase di attuazione, è stato l'ascolto degli attori territoriali.

© The European House – Ambrosetti

Si ringraziano in particolare per i contributi e i suggerimenti offerti:

- Annalisa Adamo (Assessore Ambiente - Legalità - Qualità della Vita, Comune di Taranto)
- Giacomo Albanese (Metodi e analisi societal, Total E&P Italia)
- Ivan Baggi (Social Perform Manager, Shell Upstream Italy)
- Antonio Baldassarre (Segretario Confederale, Cisl Taranto Brindisi)
- Mauro Barchiesi (CEO, BORA)
- Marco Bentivogli (Coordinatore, Base Italia)
- Ernesto Bottone (CEO, Primetals Technologies Italy)
- Salvatore Brisci (Consigliere, Comune di Taranto)
- Maurizio Buccarella (Senatore, Senato della Repubblica)
- Nico Capogna (CEO, Pin Bike)
- Massimiliano Maria Carone (legale rappresentante, edil carone di giovanni carone & c.)
- Antonio Castellucci (Segretario Generale, UST CISL Taranto Brindisi)
- Paolo Castronovi (Assessore Affari Generali - Società Partecipate - Risorse Umane, Comune di Taranto)
- Gianni Cataldino (Assessore Deleghe correnti Polizia Locale – Mobilità, Comune di Taranto)
- Michele Chimienti (Presidente, Assintel – Confcommercio)
- Pietro Chirulli (Vice Presidente, Confindustria Taranto)
- Ludovica Coda (Associate, Studio Legale Avvocati Associati)
- Francesco Cupertino (Rettore, Politecnico di Bari)
- Giovanni De Meo (Direttore, Fondazione h2u)
- Massimo Di Cintio (Amministratore unico, Virgolacom)
- Andrea Di Giorgio (Chief of Staff of the Global Head of Resources & Services and of the CEO of Italy, Atos)
- Antonio Di Meglio (Resp. Sicurezza e Ambiente, EDIL CARONE)
- Domenico Donnoli (Amministratore unico, donnoli costruzioni)
- Isabella Elia (HR, Sito Eni raffineria di Taranto)
- Carmine Esposito (Consigliere, Epm)
- Giuseppe Fedele (Vice Presidente, Federmetano)
- Paola Ferretti (Coordinatrice Progetti di Sviluppo Sostenibile, Total E&P Italia)
- Sergio Fontana (Presidente, Confindustria Puglia)
- Antonio Garramone (Titolare, Garramone)
- Christian Gentile (CEO, Psykoboard)
- Rodolfo La Tegola (Imprenditore, AR dream)
- Ambrogio Laginestra (Responsabile Dipartimento Rapporti con il Territorio, Total E&P Italia)
- Filippina Lapolla (Unit Manager, Randstad Italia)
- Paolo Lattanzio (Deputato, Regione Puglia)
- Donato Leone (Responsabile Area Sud Direzione Affari Istituzionali, A2A)
- Tullio Mancino (Direttore, SistemaImpresa ConfcommercioTa)
- Mario Mantovani (Direttore, Confindustria Taranto)

© The European House – Ambrosetti

- Gian Paolo Manzella (Sottosegretario, Ministero dello Sviluppo Economico)
- Maurizio Maraglino Misciagna (Presidente, Puglia Startup)
- Pasquale Maroni (Head of Institutional relations – Italy, Atos Italia)
- Demetrio Martino (Prefetto, Ufficio Territoriale del Governo di Taranto)
- Cosimo Mazza (Capo della redazione di Taranto, La Gazzetta del Mezzogiorno)
- Dante Mazzoni (Direttore Affari Istituzionali, Relazioni Esterne e CSR, Total E&P Italia)
- Rinaldo Melucci (Sindaco, Comune di Taranto)
- Tiziano Onesti (Presidente, Aeroporti di Puglia)
- Ubaldo Pagano (Deputato, Regione Puglia)
- Roberto Pasolini (Deputy CEO, Total E&P Italia)
- Alberto Pelliccia (Asset manager Tempa Rossa, Shell Italia E&P)
- Marco Pezzana (CEO, Vitec Imaging Solutions)
- Bruno Piccoli (Area Manager, Randstad Italia)
- Sergio Prete (Presidente, Autorità di Sistema Portuale del Mar Ionio-Porto di Taranto)
- Francesco Rapanà (Managing Director, Serteco / Ceetrus Italy)
- Pierfrancesco Romagnoli (JV Referent, Total E&P Italia)
- Stefano Romay (Amministratore e General Manager, Mitsui E&P Italia)
- Valter Russo (Capo Ufficio Infrastrutture e Demanio, Marina Militare)
- Sonia Sabbatelli (Regional Director, Randstad Italia)
- Elio Sannicandro (Direttore Generale, ASSET - Agenzia Regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio - Regione Puglia)
- Filippo Santoro (Arcivescovo Metropolita di Taranto)
- Andrea Schivazappa (Amministratore delegato, Parmacotto)
- Luca Soia (Responsabile, Total E&P Italia)
- Patrizio Summa (Direttore Progetti Speciali e Monitoraggio della Performance, Aeroporti di Puglia)
- Marcello Tarantino (Direttore, Eni raffineria di Taranto)
- Isapaola Telese (General Manager, Focom formazione e Input data)
- Marco Enrico Traverso (Regulatory Affairs Executive, Philip Morris Italia)
- Mario Turco (Sottosegretario di Stato per la Programmazione economica e gli investimenti; Senatore, Presidenza del Consiglio dei Ministri)
- Giancarlo Turi (Segretario Generale, UIL Taranto)

© The European House – Ambrosetti

La struttura di questo Masterplan

Il documento Masterplan si articola in tre capitoli, i cui contenuti sono sinteticamente riportati di seguito:

Capitolo 1: La competitività territoriale come paradigma di crescita

Il primo capitolo del documento parte da una riflessione sul ruolo dei territori quali elementi centrali di promozione della crescita e sulla loro capacità di diventare centri di attrazione di capitale economico, sociale e culturale. Questo modello di sviluppo, seppure messo alla prova dalla pandemia da COVID-19, ha mostrato una importante capacità di reagire attraverso l'elaborazione di progettualità e sperimentazioni finalizzate a trasformare in opportunità di sviluppo le inevitabili criticità generate dalla crisi sanitaria, economica e sociale. Il capitolo descrive inoltre la metodologia proprietaria di The European House – Ambrosetti per la competitività territoriale, di cui vengono ripercorsi gli elementi distintivi e differenzianti che guidano la costruzione dei piani di sviluppo territoriali. Nella stesura del Masterplan Taranto, questa metodologia è stata declinata sulle 3 T (Tecnologia, Talenti e Tolleranza) che stanno alla base della competitività dei territori.

Capitolo 2: L'analisi del territorio della Provincia di Taranto

Il secondo capitolo del Masterplan presenta un'analisi di dettaglio del territorio della Provincia di Taranto. Un'analisi di questo tipo non può prescindere dal ruolo che lo stabilimento ex-Ilva ha avuto nel tempo ed ha tuttora, nonostante le difficoltà contingenti, ma è anche indispensabile guardare oltre per individuare gli elementi di attenzione e i punti di forza del territorio. Gli elementi di attenzione devono essere analizzati e compresi in profondità così da poter proporre delle soluzioni in grado di mitigarli prima e risolverli poi, evitando che si trasformino in veri e propri ostacoli alla crescita. I punti di forza, d'altra parte, non possono essere dimenticati e lasciati a loro stessi; è anzi indispensabile agire per valorizzarli e trasformarli nei cardini del percorso di rilancio del territorio

Capitolo 3: Masterplan Taranto: oltre le 3 T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità

Il terzo capitolo descrive nel dettaglio i contenuti del Masterplan, mettendo ordine tra le diverse progettualità già esistenti e proponendone delle nuove. Le progettualità sono state riorganizzate in macrogruppi: i primi due fanno riferimento alle progettualità già in essere, vale a dire i fattori abilitanti sui quali è indispensabile agire con tempestività per consentire la ripartenza del

© The European House – Ambrosetti

territorio e le progettualità che devono essere rese operative per generare valore per il territorio e per la cittadinanza.

Il terzo macrogruppo include i tre progetti bandiera che rappresentano la vera novità del Masterplan Taranto e che hanno la caratteristica di riuscire a valorizzare quanto già in atto mettendolo a sistema e legandolo ad una visione di sviluppo del territorio complessa e in grado di mobilitare le migliori energie. Nelle loro linee essenziali i tre progetti bandiera sono:

- **Taranto capitale italiana dell'idrogeno.** L'utilizzo dell'idrogeno, centrale nella strategia energetica Europea, offre la possibilità di decarbonizzare sia le attività industriali che residenziali, contribuendo così al raggiungimento dell'obiettivo di neutralità climatica previsto per il 2050. Taranto, grazie alla presenza di imprese industriali di grandi dimensioni, nel campo siderurgico ma non solo, si presenta come un laboratorio naturale in questo ambito, offrendo molteplici possibilità per testare le soluzioni innovative individuate e per avviare progetti pilota. La nascita di un cluster di imprese e start-up focalizzate su questo tema all'avanguardia, è in grado di attrarre sul territorio talenti e competenze e di far nascere pertanto un ecosistema della ricerca e dell'innovazione con ricadute ampie sul territorio che lo ospita.
- **Taranto capitale intermodale del Mediterraneo.** Taranto e la sua Provincia beneficiano della presenza di asset infrastrutturali di grande qualità e rilevanza che possono essere messi a sistema così da diventare dei moltiplicatori di valore e di opportunità. La designazione dell'aeroporto di Grottaglie a primo spazioporto italiano ed europeo apre certamente moltissime opportunità nel campo della ricerca e dell'innovazione nel campo delle scienze dello spazio ma ha ricadute positive anche su molti altri settori. Allo stesso modo, la valorizzazione del Porto di Taranto, possibile grazie ad investimenti infrastrutturali che abilitino pienamente le potenzialità del trasporto intermodale, è certamente una opportunità da cogliere.
- **Taranto capitale di mare.** Abbiamo visto in precedenza come la Provincia di Taranto sia stata protagonista di una crescita nel numero delle presenze turistiche negli ultimi anni. Certamente molto ancora può e deve essere fatto per rendere il territorio più attrattivo, dalla creazione di un portale istituzionale che aiuti a migliorare l'esperienza dei turisti e dei viaggiatori e aumenti l'accessibilità del territorio, agli investimenti necessari a costruire un brand forte per il territorio, in grado di attrarre visitatori da tutto il mondo.

© The European House – Ambrosetti

01

La competitività territoriale come paradigma per la crescita

1.1. La competitività territoriale come nuovo elemento chiave nel confronto globale

A livello mondiale, negli ultimi anni, si stanno consolidando – ad una velocità senza precedenti – profonde modifiche delle strategie aziendali, delle catene del valore e della **geografia socio-economica**, intesa come l'insieme delle relazioni che governano l'organizzazione economica e istituzionale dei territori.

Quest'ultimi, infatti, si confrontano sempre più sul terreno del dinamismo e delle **capacità progettuali** che sanno esprimere come "sistema".

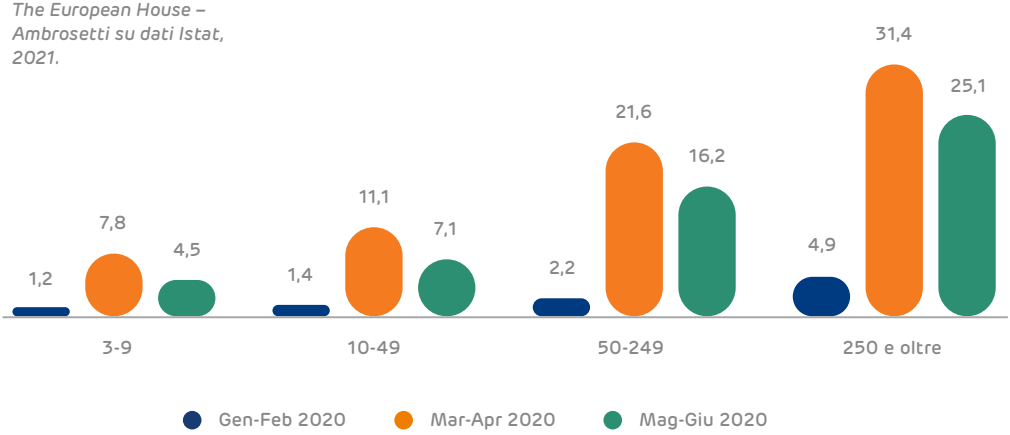
Tale capacità è diventata ancora più determinante con la crisi, prima sanitaria e poi socio-economica, determinata dall'emergenza **COVID-19**, che ha messo maggiormente in luce i **punti di debolezza delle aree urbane**: le città sono state anche l'epicentro della crisi COVID-19. A livello globale, il 90% dei casi COVID-19 si registra in aree urbane. In Italia le sole 14 Città Metropolitane registrano **oltre un terzo dei casi totali**, con uno squilibrio tra Centro-Nord (77%) e Mezzogiorno (23%)[1].

1 Fonte: Position Paper "Le Città Metropolitane per un nuovo rinascimento urbano: visioni, progetti e opportunità di crescita" di The European House – Ambrosetti per ANCI, ottobre 2020.

© The European House – Ambrosetti

Particolarmente impattante per le città, in futuro, potrebbe essere il rapido ricorso allo smart working che le imprese hanno dovuto adottare: in Italia, durante il lockdown, il 90% delle grandi imprese e il 73% delle medie hanno introdotto o esteso pratiche di **smart working**. In particolare, le imprese con oltre 50 dipendenti hanno impiegato la maggior quota di dipendenti con soluzioni di lavoro a distanza. È verosimile aspettarsi che entro il 2025 la quota di lavoratori in smart working sarà strutturalmente intorno al 20% per imprese di medio grandi dimensioni (con punte fino al 40% per i servizi).

Figura 1.1 • Personale impiegato in lavoro a distanza per classe dimensionale d'impresa* (% del totale), 2020; (*) Sono escluse le imprese prive di lavori che possono essere svolti fuori dai locali aziendali. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



Questo cambiamento del contesto lavorativo non può non avere **effetti anche sullo sviluppo e sul ruolo delle aree urbane**, che fino a un anno fa operavano come catalizzatori dello sviluppo economico e sociale di un Paese e che, nel medio periodo, dovranno privilegiare – oltre alla disponibilità di servizi – l'offerta di una migliore qualità della vita, più sostenibile ed equilibrata.

Diverse Regioni e territori, in Italia e nel mondo, hanno puntato su questa nuova tendenza di lavoro per attrarre non tanto turisti quanto lavoratori con un'ottica di lungo termine. Un esempio sono le Isole Canarie, che hanno deciso di investire per attrarre lavoratori dal resto della Spagna e dagli altri Paesi europei per rispondere al calo del turismo causato dalla crisi COVID-19.

© The European House – Ambrosetti

La strategia delle Isole Canarie per attrarre lavoratori

La Regione delle Isole Canarie sarà probabilmente tra le più colpite in Spagna per la crisi COVID-19, per via della dipendenza dal settore turistico, dopo le Isole Baleari. Secondo BBVA Research, il PIL della Regione è sceso del 21% a settembre 2020 rispetto allo stesso mese del 2019. A ottobre 2020 si stima che solo il 15% degli stabilimenti alberghieri sono stati aperti, con un'occupazione media inferiore al 25%.

Il dipartimento regionale del turismo, dell'industria e del commercio, nel tentativo di compensare la perdita di turisti, ha lanciato una campagna di comunicazione internazionale da 500.000 Euro volta ad attrarre 30.000 lavoratori a distanza.

L'obiettivo è di attirare sulle isole lavoratori qualificati, associati all'industria tecnologica e con un alto potere d'acquisto (maggiore rispetto a quello medio dei turisti) che potrebbero aiutare a sostenere l'economia locale tra le stagioni turistiche e costruire talenti locali nella cosiddetta economia della conoscenza. Inoltre, l'incremento di arrivi di lavoratori "smart" crea un circolo virtuoso di nuovi servizi e necessità che devono essere soddisfatte, dando così ossigeno alle attività più colpite dal calo del turismo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Anche in Italia, molte aree interne stanno rivedendo le proprie strategie territoriali in questa direzione. Si veda, a titolo d'esempio, il caso del Comune di **Santa Fiora**, in Toscana, che si propone come "**smart working village**". La convinzione, sottesa, è che il lavoro da remoto non vada approcciato solo come una soluzione temporanea per affrontare l'emergenza, ma come una precisa strategia che mette le persone al centro.

Lo smart working village di Santa Fiora

Lo storico borgo di Santa Fiora, con meno di 3.000 abitanti si candida a diventare il rifugio per tutti i lavoratori da remoto in cerca di uno stile di vita diverso, trasformandosi nel primo smart working village d'Italia.

Il comune toscano ha redatto un bando pubblico per attrarre lavoratori da remoto e favorire un ripopolamento del paese, favorendo anche un ritorno di dinamismo economico e sociale che in borghi di questo tipo sta andando dissipandosi.

Il bando ha una dotazione finanziaria complessiva di 30.000 Euro, per coprire fino al 50% dell'affitto a chi desidera vivere per un periodo a Santa Fiora (per un massimo di sei mesi), lavorando da remoto.

Questa iniziativa all'avanguardia è resa possibile solo grazie alla presenza di una connessione a banda ultralarga che abilita il lavoro da remoto e "annulla" il gap nei confronti delle grandi città o del luogo nel quale si svolge abitualmente la propria attività lavorativa.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

© The European House – Ambrosetti

L'affermazione del paradigma dello smart working, come strumento di riequilibro territoriale, va di pari passo con la crescente attenzione che, soprattutto nelle aree urbane e industrializzate, viene posta al tema della sostenibilità e, più nello specifico, della **valorizzazione e preservazione della persona e dell'ambiente**.

Questo aspetto, in molti territori, è diventato centrale in quanto impatta direttamente sulla coesione e fiducia tra cittadini, imprese e Istituzioni.

Ad esempio, come sarà sottolineato nel prosieguo di questo documento, a Taranto, la debolezza cronica del mercato del lavoro (che colpisce in misura maggiore le regioni del Mezzogiorno), i crescenti timori per i danni ambientali, l'emigrazione giovanile, le preoccupazioni legate all'impatto dell'innovazione tecnologica sul lavoro (e, quindi, sul sistema di sicurezza sociale) e i limiti nella capacità di progettazione pubblica e privata, rendono urgente identificare gli **elementi portanti della programmazione territoriale** della città, con una prospettiva di ampio respiro, che traguardi il breve periodo, accrescendo la partecipazione di tutti gli attori alla vita politica, sociale ed economica, con crescente spirito di squadra.

In questa nuova logica di sviluppo:

- le **politiche economiche, sociali, ambientali e istituzionali** hanno tutte pari dignità e importanza. Si supera l'idea che la dimensione economica venga "prima" delle altre, scelta culturale e politica che in passato ha generato straordinari avanzamenti in alcune dimensioni del benessere, ma anche enormi, e in alcuni casi irreparabili, danni su altri aspetti altrettanto fondamentali per la sostenibilità del sistema[2]. In questo senso:

  - il ruolo delle politiche ambientali non deve essere solo quello di preservare il capitale naturale, ma anche di massimizzare i cosiddetti "servizi ecosistemici" (come la coesione, la fiducia reciproca e nelle istituzioni, dato il loro effetto positivo sul benessere delle persone);
  - una particolare importanza è data alle politiche sociali, in quanto contribuiscono a rafforzare la sostenibilità dell'intero sistema, anche in termini di "tenuta" delle istituzioni, attenuando gli effetti negativi della povertà e delle crescenti disuguaglianze;

2 Per maggiori approfondimenti sul concetto di sostenibilità qui richiamato si rimanda al Rapporto ASviS 2018: "*L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*". L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) è nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata", per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitarli allo scopo di realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile così come definiti dalle Nazioni Unite. Per approfondimenti: http://asvis.it/.

© The European House – Ambrosetti

- la qualità complessiva del sistema di governo, in termini di competenze ed efficacia ed efficienza della P.A., riveste un ruolo strategico;

- diventa centrale la consapevolezza sul **ruolo che l'innovazione svolge nel percorso di trasformazione dei processi produttivi ma anche delle relazioni sociali**. Il progresso della scienza e della tecnologia consente di organizzare la vita economica e sociale in modo da massimizzare il benessere delle persone e degli ecosistemi, una esigenza diffusa tra le Regioni del Mezzogiorno, in cui la "qualità della vita" percepita risulta ancora insoddisfacente;

- assumono una importanza centrale i cosiddetti "**servizi ecosistemici**", vale a dire l'insieme dei beni e servizi utilizzati dalla società per soddisfare il proprio benessere, compresi i valori socio-culturali ed ecologici che il territorio esprime, che spesso non possono essere contabilizzati nella semplice crescita del Prodotto Interno Lordo.

L'azione delle aree urbane, dunque, si sta concentrando su ambiti-chiave (Figura 1.2), sui quali si possono individuare ***t*rend di miglioramento e best practice su scala locale**:

- **Transizione energetica e ambientale**, con una gestione eco-sostenibile del territorio e attenzione all'efficientamento energetico: le aree urbane devono garantire una crescita sostenibile nel tempo a fronte di sempre più scarse risorse ambientali e naturali a disposizione; per questo, le città sono in prima linea nell'adozione di sistemi di raccolta e smaltimento intelligente dei rifiuti e della ricerca di una sempre maggiore efficienza energetica, favorendo l'adozione di soluzioni che tendono verso l'economia circolare a discapito di quella lineare.

- **Inclusività e sostenibilità sociale**: le aree urbane svolgono spesso il ruolo di aggregatori di diverse realtà sociali e a loro è affidato il compito di creare contesti adatti alla crescita e alla convivenza di comunità con diverse culture, tradizioni, lingue e origini; la ricchezza delle città sta proprio nel creare opportunità e valorizzare al massimo le diversità che ospita.

- **Trasformazione digitale e innovazione**: nelle aree urbane si concentrano gli esperimenti di innovazione tecnologica, spesso di avanguardia, che guidano lo sviluppo del resto del Paese; ne sono un esempio le sperimentazioni per il 5G avviate a Milano, Prato, L'Aquila, Bari e Matera o i progetti pilota per la mobilità connessa avviati in diverse città italiane.

© The European House – Ambrosetti

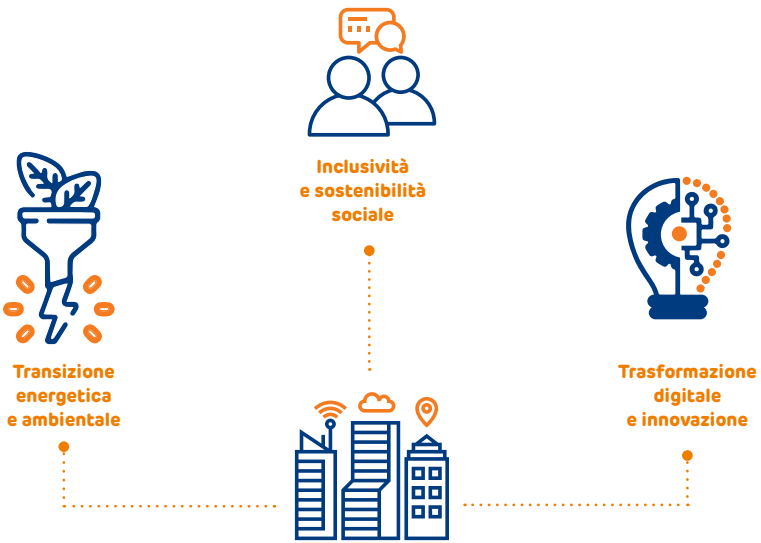


Figura 1.2 • Le 3 direttrici fondamentali per la ripartenza delle aree urbane.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Gli investimenti delle Città nelle aree sopra delineate potranno trovare un'ulteriore accelerazione nei pilastri del Piano "*Next Generation EU*": queste direttrici, infatti, trovano concretezza anche negli obiettivi del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** definito dal Governo italiano. Si tratta di un elemento di rilevanza strategica in un contesto di **investimenti nazionali decrescenti**, pubblici e privati, che anche prima della crisi COVID-19 erano ancora lontani dai livelli precedenti alla crisi del 2008/2009.

© The European House – Ambrosetti

1.2. La metodologia di The European House – Ambrosetti per la strategia territoriale

Alla luce dei trend di cambiamento sopra delineati, accanto alla necessità di dare risposte ad alcune questioni di breve periodo importanti e urgenti, per un territorio è essenziale delineare gli **scenari di sviluppo di medio-lungo periodo**, per creare fattori di vantaggio competitivo stabili.

Le "**caratteristiche di contesto**", infatti, acquistano un ruolo chiave nell'individuazione e quantificazione delle diverse traiettorie di crescita. Questa considerazione ci sembra molto rilevante per il Mezzogiorno e, più in particolare, per Taranto. Questo significa che i territori e i loro sistemi di governo devono prioritariamente dotarsi di capacità strategiche e progettuali distintive e adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in evoluzione. Ogni sistema territoriale è chiamato oggi ad essere **"intelligente", flessibile e veloce**, tanto nelle scelte strategiche, quanto nella sua "infrastruttura" operativa. Sono quindi necessarie strategie competitive e soluzioni progettate secondo una attenta programmazione e con una garanzia di continuità d'azione.

The European House – Ambrosetti ha sviluppato una metodologia relativa allo sviluppo dei territori e la loro competitività nel contesto nazionale e internazionale, che è stata progressivamente affinata in oltre 25 anni di esperienza al fianco di territori in Italia, in Europa e nel mondo.

Secondo questa metodologia, la programmazione territoriale deve far leva su caratteristiche ambientali che siano consolidate nel tempo, riconosciute e condivise. Tali caratteristiche sono le **competenze strategiche** territoriali e sono identificate come una **specifica abilità** del territorio in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ciascuna con le seguenti caratteristiche:

- **Conoscenza accumulata** in gruppi di persone del territorio;
- **Numerosità** delle persone con conoscenza accumulata;
- **Know-how** accumulato in database fisici;
- **Strutture economiche** (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza);

© The European House – Ambrosetti

- **Infrastrutture fisiche e infostrutture** (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza;
- **Autocoscienza** della maggioranza della popolazione di possedere la competenza.

Queste competenze son funzionali a capire chi si deve e vuole attrarre e in che modo e quali risultati è possibile ottenere.

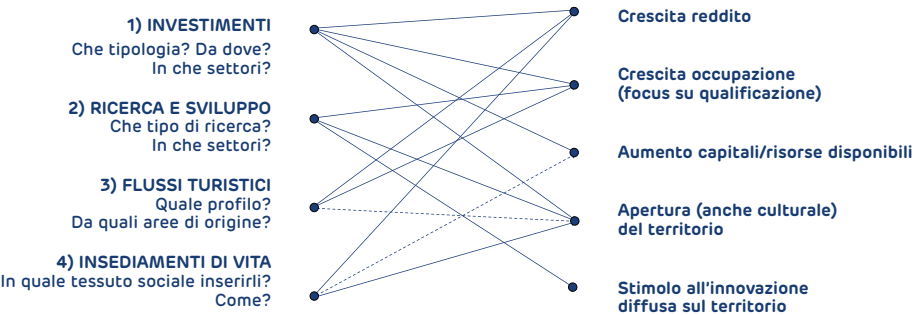


Figura 1.3 • Schema di attrattività territoriale. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti.*

Sviluppare un territorio e renderlo attrattivo, inoltre, significa dare risposte concrete a sei domande fondamentali su cui si basano le decisioni di localizzazione di imprese, famiglie, studenti e turisti:

1. Perché **un'impresa** dovrebbe **insediarsi** qui e non altrove?
2. Perché **un'impresa** già presente dovrebbe decidere di **rimanervi**?
3. Perché un **contribuente/famiglia**, dovrebbe decidere di **risiedere** e **contribuire** qui e non altrove?
4. Perché un **talento** dovrebbe decidere di **lavorare** qui e non altrove?
5. Perché un **turista** dovrebbe scegliere di **venire qui** e non altrove?
6. Perché uno **studente** dovrebbe venire qui a **studiare**?

© The European House – Ambrosetti

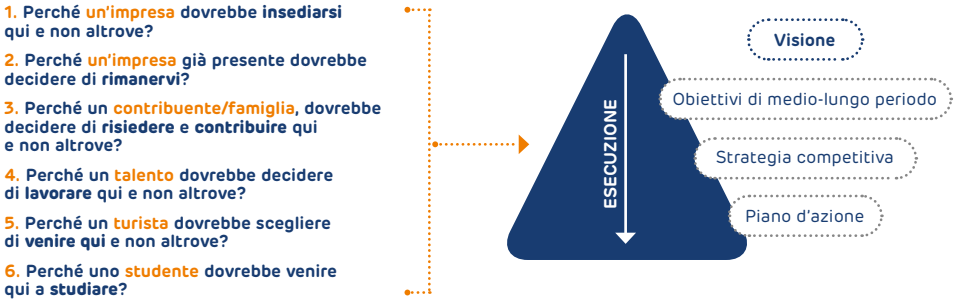


Figura 1.4 • Rappresentazione di sintesi della strategia di sviluppo territoriale. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti.*

In sintesi, tutti i territori devono capire che cosa intendono diventare negli anni a venire, che cosa "sanno 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;

- condivise dalla stragrande maggioranza degli attori del territorio, in quanto in grado di generare degli "effetti" pervasivi sul sistema socio-economico;

- il più possibile innovative perché, in un'epoca di accelerazione e discontinuità, occorre assicurare che il contesto entro cui le scelte strategiche e gli indirizzi sono definiti sia in grado di raccogliere e incorporare nuovi approcci e soluzioni.

Per valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo che il territorio si è posto è necessario attivare una continua azione di **monitoraggio e comparazione** con i territori con cui si vuole competere o con i quali ci si confronta. Questa attività è fondamentale e va perseguita attraverso l'analisi costante di Key Performance Indicator (KPI) quantitativi e il più possibile oggettivi, preferibilmente di output rispetto che di input; tale specifica permette di misurare l'efficienza degli strumenti e dei processi di cui dispone un territorio: a fronte della stessa quantità di input (valore) immessi nel sistema è possibile raggiungere un output di servizio diverso, a seconda del livello di efficienza di cui dispone un territorio.

© The European House – Ambrosetti

Componente competenza*	Indicatori proxy (esempio)	Livello competenza
Conoscenza accumulata in gruppi di persone	• Imprese settore • Brevetti (rilevanti)	95 87
Quantità di persone con conoscenza	• Occupazione settore • Occupazioni creative	60 71
Know-how in database	• Centri ricerca settoriali su totale	75
Strutture economiche e funzionamento	• VA settoriale • Imprese estere settore • Esportazioni settore	96 55 89
Infrastrutture fisiche e infostrutture	• Indici infrastrutturali • Indici di connettività	71 46
"Autocoscienza" del territorio	• Imprese settore quotate • Marchi famosi	78 54

(*) Misurazione per ciascuna competenza

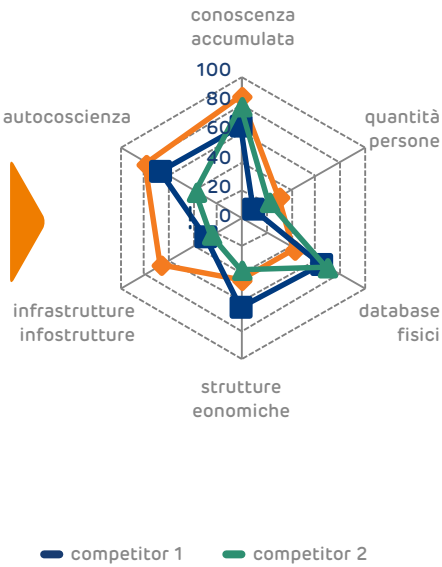


Figura 1.5 • Esempio di comparazione delle competenze tra diversi sistemi territoriali. (*) Misurazione per ciascuna competenza. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti.*

La metodologia messa a punto da The European House – Ambrosetti lega l'elaborazione delle strategie territoriali alle competenze strategiche del territorio, declinate relativamente alle tre dimensioni fondamentali dello sviluppo:

- la dimensione **economica**, 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 e culturale**, riferita al contesto sociale che "ingaggia" la collettività, all'organizzazione e promozione di tutte quelle istituzioni con un impatto diretto sul cittadino (dal sistema accademico al terzo settore, ecc.), facendo leva su elementi quali l'attrattività culturale, la valorizzazione della diversità e la tolleranza e la qualità della vita;

- la dimensione **urbanistica e ambientale**, nell'accezione più ampia di pianificazione, di layout e di urbanistica, del territorio (densità, multifunzionalità, rapporto e collegamento tra centro e periferia, tra mare ed entroterra, infrastrutture fisiche e digitali, riconoscibilità e identità dei sistemi urbani).

© The European House – Ambrosetti

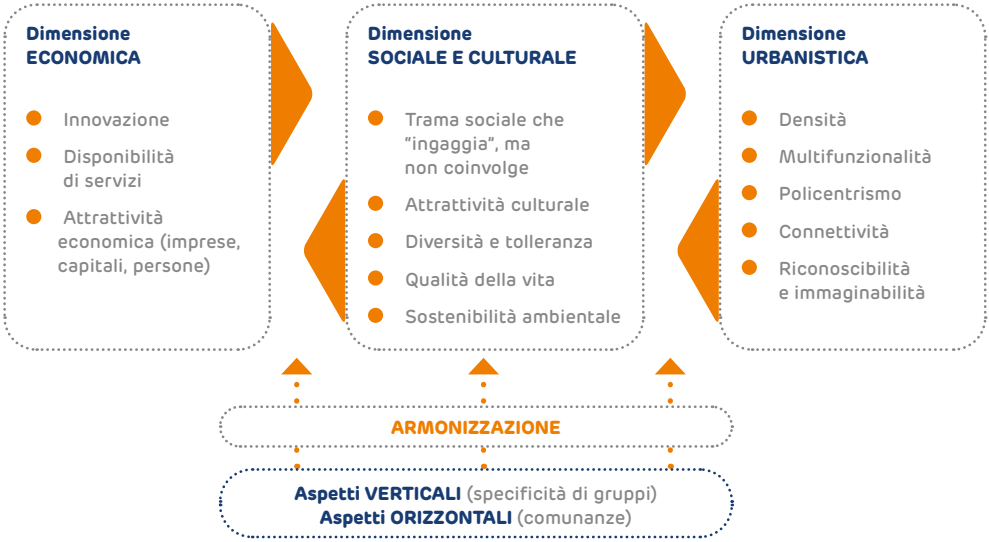


Figura 1.6 • Le tre dimensioni dello sviluppo territoriale. *Fonte: The European House – Ambrosetti.*

Tale approccio si basa, come elemento costituente, sul coinvolgimento attivo del territorio, tanto nella fase di elaborazione, attraverso l'interlocuzione con gli attori che rappresentano i diversi interessi del territorio, quanto nella fase della sua implementazione, anche mediante l'attivazione di **attività di comunicazione e informazione dell'opinione pubblica**.

Per verificare il successo delle azioni di programmazione individuate è necessario definire (pochi) **specifici obiettivi di medio-lungo periodo misurabili e coerenti** tra loro, declinabili all'interno delle tre dimensioni (economica, sociale e culturale e urbanistica).

© The European House – Ambrosetti

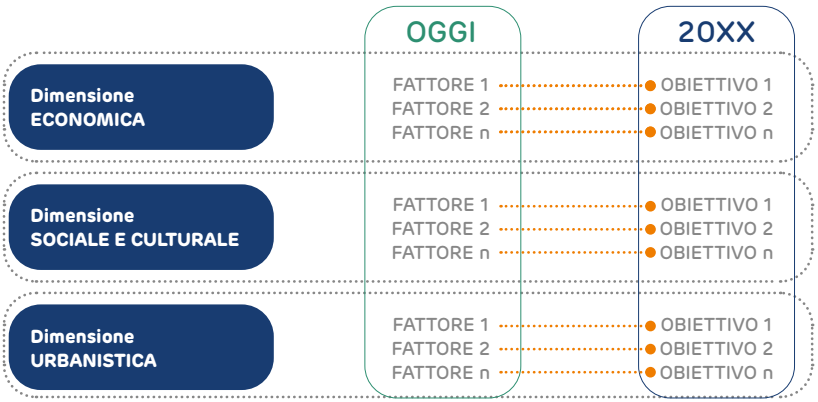


Figura 1.7 • Le tre dimensioni dello sviluppo territoriale. *Fonte: The European House – Ambrosetti.*

Inoltre, un punto importante è che tutti gli **elementi di programmazione tendano all'evoluzione e all'innovazione**. 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 il percorso di sviluppo.

La programmazione territoriale 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 strategia di sviluppo. Occorre, ai fini della fattibilità, considerare con quali territori concorrenti alla stessa specializzazione ci si trova a confrontarsi e qual è il loro livello di "forza" relativo.

© The European House – Ambrosetti

1.3. La declinazione della metodologia The European House – Ambrosetti allo sviluppo di Taranto

The European House – Ambrosetti ha applicato la metodologia della competitività territoriale alla Provincia di Taranto, impostando una specifica declinazione basata sulle "**tre T**" che stanno alla base dell'attrattività di un territorio (tecnologia, talenti e tolleranza).

Figura 1.8 • Il modello delle "tre T" dell'attrattività. *Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su «The Rise of the Creative Class» di Richard Florida, 2002.*

La teoria delle "tre T" è stata per la prima volta sviluppata da Richard Florida nel 2002 e nello specifico comprende:

- **Tecnologia**: intesa come nuove invenzioni, nuovi settori e nuovi processi produttivi per garantire la presenza di una **base tecnologica forte e innovativa** sul territorio e supportare il **livello di innovazione delle imprese** al fine di rendere il territorio attrattivo per gli investimenti e la creazione di competenze;

- **Talenti**: inteso come la disponibilità di uno stock ampio, solido e diversificato di **capitale umano** impiegato in ambiti creativi e in grado di generare nuove energie di sistema, soprattutto di tipo sociale. L'era della creatività, infatti, sta sostituendo le tradizionali suddivisioni sociali del XX secolo con due nuove classi: quella dei creativi e quella dei servizi. La prima è composta da tutti coloro il cui lavoro si basa sulla creatività (scienziati, tecnologi, artisti, comunicatori, professionisti del business, della sanità, dell'istruzione, dell'informazione etc). La seconda è invece quella che comprende le professioni di minori competenze e retribuzione, più ripetitive e meno inclini a innovare.

© The European House – Ambrosetti

- **Tolleranza**: intesa non come "sopportazione", ma come genuina apertura alla diversità, vero **fertilizzante dello sviluppo economico**, al contrario dell'omogeneità, che in termini economici produce invece staticità. I luoghi aperti alla diversità sono aperti anche alle nuove idee e costituiscono un polo di attrazione per creativi e talenti di tutto il mondo, che vi trovano le condizioni ideali per prosperare e generare innovazione, startup, nuove imprese e nuovi settori produttivi. All'interno di questo elemento è presente anche la condivisione di un **modello di comportamenti economici, sociali e culturali coerenti ed identitari** del territorio di riferimento. L'attrattività di un territorio, infatti, poggia sulle risorse delle quali dispone (o perché ne è già dotato o perché decide di costruirle) e sulla presenza di attori in grado di attivarle e valorizzarle, trasformando un asset potenziale in un valore per chi opera nel territorio. In questa logica, l'attrattività è funzione di elementi "hard" (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e "soft" (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio e della qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano e fanno funzionare tali elementi, alimentando l'attività produttiva e producendo crescita economica e sociale, in un quadro più ampio di rivitalizzazione e irrobustimento del capitale umano e sociale[3].

Come verrà sviluppato nei capitoli successivi, l'iniziativa *"Masterplan Taranto - Oltre le 3T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia), per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità"*, vuole incoraggiare un passaggio di livello delle "tre T" teorizzate da Florida per **abilitare uno sviluppo della Provincia di Taranto verso un futuro orientato alla sostenibilità ambientale e sociale**, voltando definitivamente pagina rispetto ad un passato che la identificava come un luogo di depressione economica e mancanza di vitalità e inclusione sociale.

3 In un rapporto pubblicato dalla Banca d'Italia nel 2007, Mario Draghi auspicava un *"irrobustimento del capitale sociale"* in tutte le Regioni del Sud. Questa considerazione, quanto mai attuale, nasceva da alcune evidenze negative su: indice di produttività degli occupati nel Sud (più basso di 18 punti alla media nazionale); tasso di occupazione (inferiore di 19 punti); PIL pro capite (nel 2006 non raggiungeva il 60% di quello del Centro-Nord). La reviviscenza di questi forti divari – all'alba della crisi economica del 2008 – andava attribuita, secondo Mario Draghi, alla *"debolezza dell'amministrazione pubblica, all'insufficiente abitudine alla cooperazione e alla fiducia, a un costume diffuso di noncuranza delle norme"*.

© The European House – Ambrosetti

© The European House – Ambrosetti

02

L'analisi del territorio della Provincia di Taranto

2.1. Premessa: la relazione tra Taranto e la siderurgia e le implicazioni per il futuro

La redazione di un Masterplan che individui le traiettorie di sviluppo e le linee d'azione prioritarie per il **ri-orientamento del piano di sviluppo** della Provincia di Taranto, non può prescindere da una attenta valutazione dei fattori socio-economici che caratterizzano il territorio e che hanno determinato le sue dinamiche evolutive fino ad oggi.

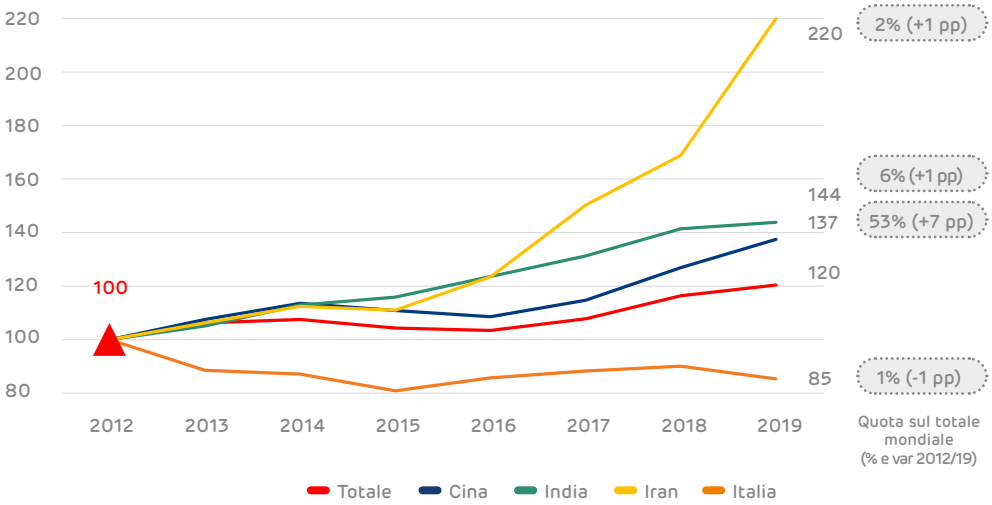
Tuttavia, prima di analizzare nel dettaglio i punti di attenzione e gli elementi distintivi che connotano Taranto, è opportuno effettuare una premessa: la comunicazione e le strategie di marketing territoriale collegate alla Città di Taranto sono oggi fortemente influenzate dalla presenza dello stabilimento ex-ILVA.

Si tratta della **più grande acciaieria d'Europa** che, con una capacità produttiva di circa 10 milioni di tonnellate di acciaio annue, può coprire da sola **oltre il 50% della produzione italiana**. Il centro siderurgico di Taranto gioca ancora oggi un ruolo chiave per la città di Taranto, occupando in maniera diretta circa **8.200 persone** (di cui oltre 3.000 attualmente in CIG).

© The European House – Ambrosetti

Figura 2.1 • Produzione di acciaio (milioni di tonnellate, anno indice 2012=100), 2012-2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Steel Association, 2021.*

Quello siderurgico è un settore caratterizzato da un'**elevata competizione internazionale**, in cui la produzione globale è cresciuta del 20% tra il 2012 e il 2019 (trainata dalle potenze asiatiche) mentre quella italiana si è ridotta del 15%, facendo perdere al nostro Paese 1 punto percentuale nella quota di produzione mondiale (pari al 2% del 2012). In questo contesto, la chiusura totale dello stabilimento di Taranto porterebbe l'Italia, per la prima volta in 50 anni, ad essere un **importatore di acciaio**.



L'estrema rilevanza del centro ex-ILVA per l'economia italiana è testimoniata anche dal fatto che tra il 2012 e il 2019 il costo del blocco degli impianti è stato stimato in **24 miliardi di Euro** (**1,4%** del PIL italiano)[1].

Tali blocchi, protratti nel tempo, sono stati determinati principalmente da importanti preoccupazioni di impatto ambientale e da incidenti sul posto di lavoro, a seguito dei quali sono stati annunciati, dai Governi che si sono succeduti negli anni, svariati piani di rilancio, mai resi operativi e tanto meno rendicontati. Per esempio, a fine 2019 il Governo ha presentato le **Linee guida per un piano 2020-2023**, con l'obiettivo di rendere lo stabilimento di Taranto "leader europeo nella produzione di acciaio ecosostenibile", con investimenti previsti per la produzione a regime di 8 milioni di tonnellate di acciaio all'anno pari a 3,6 miliardi di Euro nei prossimi 5 anni. Successivamente, il piano industriale "**Post Covid Business Plan 2020-2025**" presentato da ArcelorMittal nel giugno 2020, che ridimensionava la produzione a 6 milioni di tonnellate annua al 2025 e prevedeva 3.150 esuberi, è stato considerato inadeguato dal MiSE e dal MEF. Nel settembre 2020, il Ministro dell'Economia e delle Finanze ha dichiarato che era

1 Fonte: rielaborazioni The European House – Ambrosetti su dati SVIMEZ, 2021.

© The European House – Ambrosetti

in corso di definizione un **progetto credibile e ambizioso di rilancio, decarbonizzazione e risanamento ambientale dello stabilimento ex-ILVA**, per farne uno dei punti qualificanti del Green New Deal italiano ed europeo e inserendolo anche tra i progetti del Recovery Fund. Questa nuova pianificazione industriale, che è stata presentata a dicembre 2020, si è però distinta per un limitato coinvolgimento dei principali attori coinvolti, Comune in primis.

Oltre all'aspetto specificatamente produttivo, lo sviluppo recente dell'area ex-ILVA ha evidenziato **confusione e indecisione** anche relativamente alla gestione ambientale. In particolare, gli ultimi anni sono stati caratterizzato da numerosi cambi di strategie, in molti dei casi legati allo **scudo penale**, introdotto per proteggere i gestori (attuali e futuri) dell'impianto nell'attuazione del Piano Ambientale, e il cui perimetro d'azione è stato di volta in volta stravolto: dopo l'introduzione nel 2015, lo scudo penale è stato depotenziato con il Decreto Crescita nel giugno 2019; una volta ristabilito con il Decreto Imprese nell'Agosto 2019, durante la conversione in legge è stato rimosso l'articolo che ristabiliva lo scudo penale; nell'ottobre 2019 la Corte Costituzionale ha poi dichiarato anti-costituzionale l'articolo che nel 2015 aveva introdotto lo scudo.

Focus: l'accordo di investimento tra ArcelorMittal e Invitalia

Parallelamente alle pianificazioni industriali e per la gestione ambientale, si sono sviluppate le **questioni negoziali** tra lo Stato italiano ed ArcelorMittal, che dopo aver rilevato lo stabilimento ex-ILVA nel 2018, ha dichiarato di voler rescindere il contratto nel novembre 2019. L'ultimo step di questo processo è rappresentato dall'accordo di investimento tra ArcelorMittal e Invitalia, firmato il 10 dicembre 2020.

Nello specifico, l'accordo prevede un primo investimento di Invitalia di 400 milioni di Euro a gennaio 2021 – subordinato all'approvazione dell'antitrust dell'Unione Europea – che conferirà il 50% di AmInvest Co. Italy (la società in cui ArcelorMittal ha già investito 1,8 miliardi di Euro e che è affittuaria dei rami di azienda di ILVA in Amministrazione Straordinaria); il secondo investimento, programmato per maggio 2022 per un massimo di 680 milioni di Euro dal lato di Invitalia e soggetto a condizioni sospensive (modifica del piano ambientale, revoca dei sequestri penali e assenza di misure restrittive nei confronti di AmInvest Co), porterà la società del Ministero delle Finanze a diventare azionista di maggioranza, mentre ArcelorMittal investirà fino a 70 milioni di Euro per mantenere una partecipazione del 40% e il controllo congiunto della società.

Per quanto riguarda il piano industriale, l'accordo prevede l'avvio di un **processo di decarbonizzazione** dello stabilimento, con l'attivazione di un forno elettrico capace di produrre fino a 2,5 milioni di tonnellate l'anno, nonché un obiettivo di produzione complessiva al 2025 fissato a 8 milioni di tonnellate. Sul fronte occupazionale, l'accordo stabilisce il completo assorbimento, nell'arco del piano, dei 10.700 addetti del gruppo (di cui 8.200 a Taranto), anche tramite l'estensione della CIG a circa 3.000 lavoratori.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Invitalia, 2021

Attraverso un'analisi dei principali concetti associati alla ricerca della parola "Taranto" su Internet, emergono prevalentemente termini ricollegabili a questa realtà industriale.

Figura 2.2 • Principali parole associate alla ricerca "Taranto" su Internet (dimensione per ordine di rilevanza), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google Search, 2021.*

A queste parole chiave sono associati diversi annunci che, negli anni, non hanno fatto che acuire il senso di incertezza attorno al futuro della Città. Le diverse proposte emerse negli ultimi anni per il futuro degli impianti ex-ILVA vanno dalla chiusura totale dello stabilimento alla bonifica e trasformazione dell'intera area in un grande parco giochi.

I temi contingenti collegati all'evoluzione dello stabilimento ex-ILVA (che pure non vanno sottovalutati, per gli impatti importanti in termini di sostenibilità ambientale ed economica), non possono e non devono oscurare la necessità di individuare una visione della città e del suo territorio per il prossimo decennio, ambizione che anche il MiSE si è posto con il lancio del "**Piano di riconversione economica di Taranto**". Taranto, infatti, deve ambire a diventare una città verde, innovativa, attrattiva per talenti, turisti ma anche imprese, diversificando la propria economia.

Il Masterplan costituisce un primo passo in questa direzione ma – per attivare la capacità trasformativa della Città – è importante sottolineare che serviranno anche **shock positivi di breve termine**, nella direzione di una riconversione produttiva totale di ex-ILVA.

Solo così, infatti, potrà essere determinato un impatto più immediato e visibile sulla vita dei cittadini, che dovranno partecipare (con le proprie progettualità) al rilancio della Città. Attualmente gli aspetti di **cittadinanza attiva** sono oscurati dalla confusione istituzionale in merito al futuro dello stabilimento, che necessita di chiarezza ma anche di un reale piano di riconversione.

© The European House – Ambrosetti

2.2. I punti di attenzione del territorio tarantino

Oltre ai temi legati al futuro sviluppo delle attività dell'ex stabilimento ILVA, che continuano ad esacerbare il clima di incertezza , la Provincia di Taranto sconta alcuni fattori di criticità strutturali che ne ostacolano la piena evoluzione e crescita.

Innanzitutto, negli ultimi anni, Taranto sta vivendo un progressivo **spopolamento**, con dinamiche demografiche in peggioramento che limitano le possibilità di crescita e la nascita di nuove competenze cruciali per la vitalità economica del territorio.

Oggi la Provincia di Taranto rappresenta solo il **14,3% della popolazione della Puglia** e, con circa 572 mila abitanti, è la quarta Provincia nella Regione e l'undicesima nel Mezzogiorno (di cui rappresenta il 2,8% della popolazione). Se nel 2005 la Provincia di Taranto risultava al 28° posto in classifica tra le Province italiane per popolazione residente, in quindici anni il territorio ha perso 3 posizioni e oggi risulta al 31° posto in Italia, ospitando circa l'1,0% della popolazione residente sul territorio nazionale.

Osservando la dinamica evolutiva dal 2012 ad oggi, si osserva come la popolazione della Provincia di Taranto sia **diminuita di 11,5 mila unità** perdendo il 2,0% della popolazione, in controtendenza rispetto al dato nazionale che ha visto la popolazione residente sul suolo italiano crescere complessivamente di quasi 1,5 punti percentuali. Inoltre, confrontando il dato con i territori limitrofi, Taranto fa peggio non solo della media del Mezzogiorno, la cui popolazione è sostanzialmente in linea con i valori del 2012, ma anche rispetto alle altre Province pugliesi, ad eccezione di Brindisi la cui popolazione si è ridotta di 2,5 punti percentuali rispetto al 2012.

2 A metà dicembre 2020 è stato annunciato l'accordo tra ArcelorMittal e Invitalia che prevede l'ingresso di quest'ultima al 50% nella compagine azionaria di Am Investco, con la prospettiva di salire fino al 60% nei prossimi anni.

© The European House – Ambrosetti

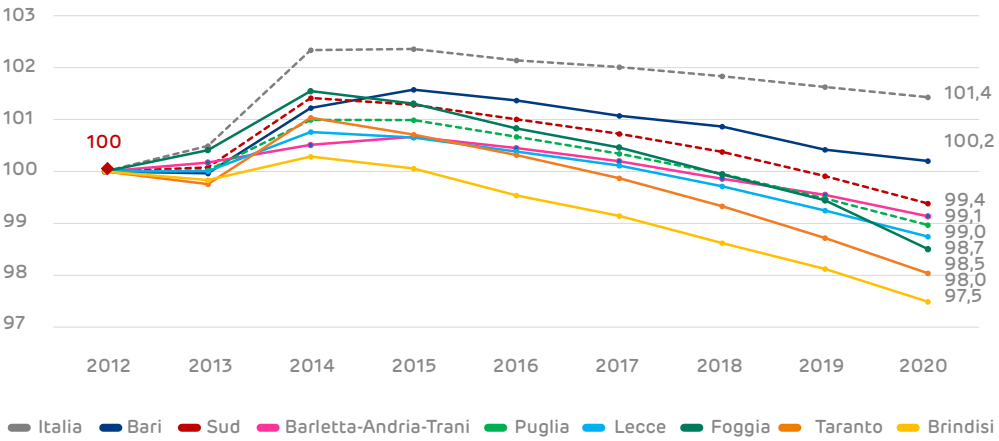


Figura 2.3 • Popolazione residente (valori in base 100=2012), 2012-2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*

Il progressivo spopolamento della Provincia di Taranto è coerente con il dato del **saldo migratorio interno** che risulta in negativo, oltre che il secondo peggiore tra le Province della Regione, dopo Foggia. Ogni anno, infatti, nella Provincia di Taranto il numero di soggetti che cancellano la residenza per trasferimento in altro Comune supera i nuovi iscritti per trasferimento provenienti da altro Comune registrando un saldo negativo pari a -4,1 individui ogni mille abitanti.

Il saldo migratorio e la tendenza allo spopolamento incidono sulla struttura demografica della popolazione. La Provincia di Taranto ha, infatti, un **indice di vecchiaia** superiore alla media della Regione Puglia, del Mezzogiorno e dell'Italia. A Taranto si contano 173,6 persone over-65 ogni 100 giovani under-14, a fronte di 173,1 in media in Italia, 158,0 nel Mezzogiorno e 168,6 in Puglia. Nella Regione, solo le due Province di Lecce e Brindisi fanno peggio, con un indice di vecchiaia rispettivamente pari a 195,1 e 184,0. Inoltre, dal 2010 ad oggi l'**età media** della popolazione di Taranto è aumentata di **3,4 anni**, passando da 42 a 45,4 anni. A questo proposito, tra gli interventi finalizzati al ripopolamento e alla rivitalizzazione del sistema socio-economico della città vecchia, si cita il **Bando Case a 1 Euro** del Comune di Taranto. Si tratta della cessione di alcuni specifici immobili all'interno della città vecchia al prezzo simbolico di "un euro" a imprese individuali, Agenzie e/o Società di persone o di capitali e/o privati cittadini per finalità abitative, turistico-ricettive o commerciali. I partecipanti al bando dovranno sottoporre il progetto di valorizzazione di massima dell'immobile e la descrizione puntuale della destinazione d'uso progettuale del bene oggetto della candidatura e, una volta aggiudicato il bando, procedere alla ristrutturazione, al recupero e alla rifunzionalizzazione dell'immobile entro un anno dall'acquisto.

© The European House – Ambrosetti

Un secondo punto di attenzione del territorio riguarda il **difficile contesto lavorativo**, in particolare per la popolazione **giovane**. Con solo il 43,2% della popolazione in età lavorativa occupata, il tasso di occupazione della Provincia di Taranto è infatti oltre **15 punti percentuali inferiore di quello italiano** (59,0%); risulta inoltre più basso anche di quello del Mezzogiorno (44,8%) e della Puglia (46,3%).

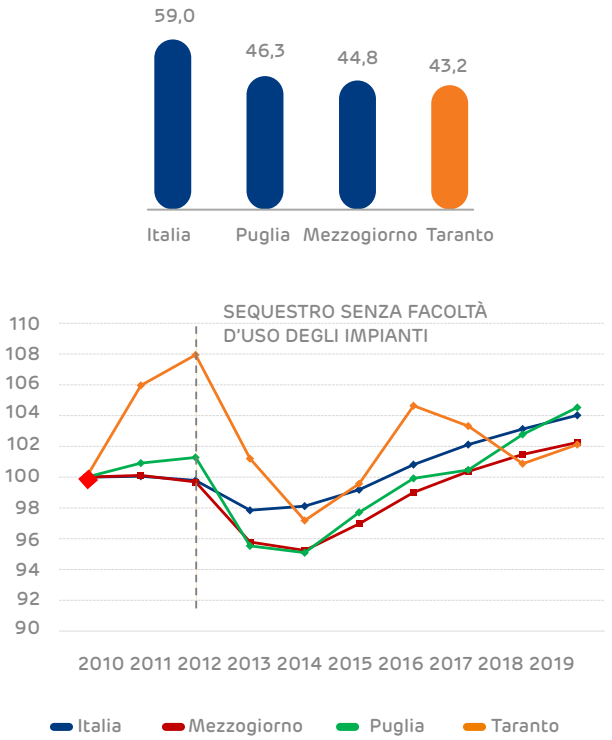


Figura 2.4 • Sopra: Tasso di occupazione 15-64 anni (valori %), 2019. Sotto: Tasso di occupazione 15-64 anni (valori % e valori in base 100=2010), 2010-2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*

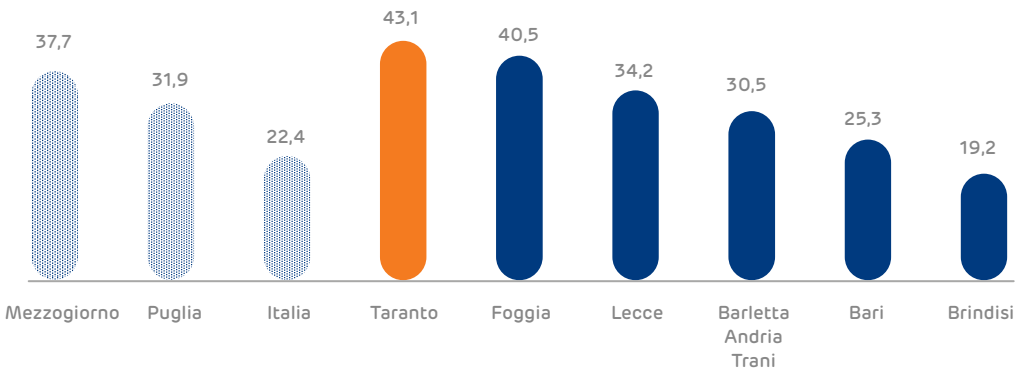
Mettere questo dato in prospettiva aiuta a comprendere meglio quale sia stata l'evoluzione del mercato del lavoro nella provincia negli ultimi dieci anni. Osservando i dati relativi all'occupazione dal 2010 ad oggi, la provincia di Taranto mostra un andamento solo parzialmente coerente con quello Italiano, del Mezzogiorno e della Puglia. In particolare, dopo un periodo di crescita sostenuta tra il 2010 e il 2012, l'occupazione tarantina ha subito un'importante contrazione nel biennio successivo, tanto da toccare nel 2014 il valore minimo nel decennio preso in esame. Il processo di crescita dell'occupazione è stato poi riavviato per i due anni successivi in linea con i valori italiani, registrando tuttavia un'inversione di tendenza a partire dal 2017 tanto che oggi il tasso di occupazione risulta inferiore alla media nazionale e regionale, anche se in linea con il Mezzogiorno.

© The European House – Ambrosetti

A fronte di un tasso di occupazione inferiore alla media nazionale, a Taranto si registra una media mensile di ore di Cassa Integrazione Guadagni autorizzate per occupato circa doppia rispetto al dato italiano. In particolare, il crollo dell'occupazione tra il 2012 e il 2014 ha fatto perdere alla Provincia di Taranto 22 mila posti di lavoro ed è stato seguito da un **maggior ricorso allo strumento della Cassa Integrazione Guadagni**: nel 2013 e nel 2014 a Taranto sono state concesse circa 10 ore mensili per ogni occupato a fronte di circa 4 in media in Italia. Si sottolinea tuttavia che, a seguito dell'emergenza da COVID-19, il ricorso alla Cassa Integrazione nella Provincia di Taranto ha fatto registrare un aumento di 3,9 volte, a fronte di una letterale esplosione per quanto riguarda il dato nazionale che è aumentato di 12,6 volte.

Come accennato all'inizio del paragrafo, le criticità del mercato del lavoro sono particolarmente accentuate per i più giovani. Il **43,1% dei giovani** tra i 15 e i 29 anni a Taranto è **disoccupato**, quasi il doppio della media italiana (22,4%) e ben oltre i valori medi della Puglia e del Mezzogiorno, rispettivamente pari a 31,9% e 37,7%. Il dato della disoccupazione giovanile è inoltre il più alto tra le Province pugliesi con un forte distacco rispetto alle altre Province, ad eccezione di Foggia che registra una percentuale in linea con Taranto. Ad aggravare il quadro fin qui presentato, è utile sottolineare come la Provincia di Taranto è all'**11° posto** in Italia per **tasso di mancata partecipazione al lavoro dei giovani**. I giovani disoccupati e inattivi, ossia coloro che non cercano lavoro ma sarebbero disponibili a lavorare, rappresentano infatti quasi il 54% popolazione tarantina tra i 15 e i 34 anni, ben oltre la media regionale e nazionale pari rispettivamente al 44,7% e al 29,8%. Se letti insieme, i dati relativi all'elevato tasso di disoccupazione giovanile e di mancata partecipazione al lavoro confermano la cronicità dei problemi occupazionali della Provincia, che hanno implicazioni anche sul **tasso di emigrazione dei giovani**.

Figura 2.5 • Tasso di disoccupazione giovanile (valori % su popolazione tra 15 e 29 anni), 2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



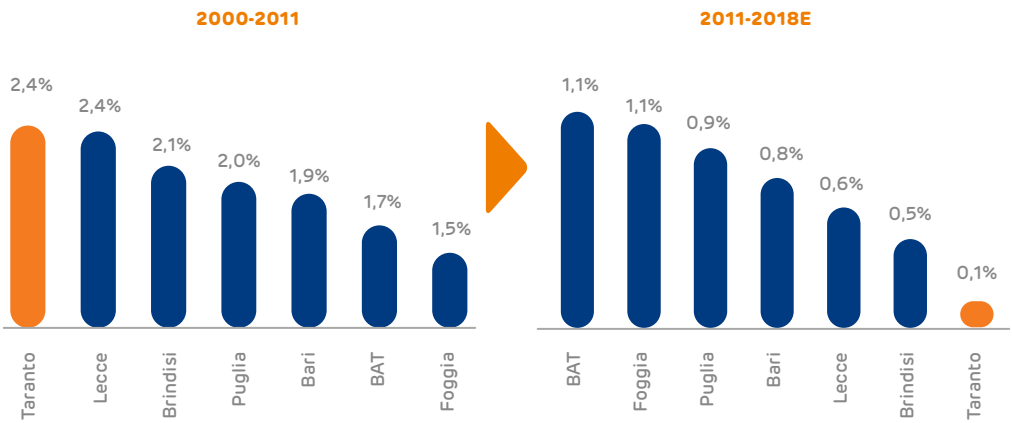
© The European House – Ambrosetti

Il peggioramento delle dinamiche demografiche e le criticità del mercato del lavoro sono stati influenzati, nel tempo, dal **progressivo ridimensionamento della vocazione industriale della città**, che si è sviluppata secondo un modello di **competitività endogena** rivelatosi dannoso (si veda anche il Capitolo 1).

A partire dal 2012, con il sequestro senza facoltà d'uso degli impianti di ex-ILVA, la Provincia di Taranto è entrata in una fase caratterizzata da un andamento economico altalenante. Fino al 2012 il valore aggiunto prodotto nella Provincia di Taranto aveva mostrato un trend crescente, in linea con quello di Puglia, Mezzogiorno e Italia. A partire dal 2012 si sono susseguiti una fase di contrazione prima e un alternarsi di periodi di crescita e di riduzione dell'attività economica poi, a sottolineare una grande volatilità dell'andamento delle attività economiche.

Guardando agli ultimi vent'anni, si evidenzia la presenza di due periodi distinti: nel periodo 2000-2011, la Provincia di Taranto ha mostrato un **elevato livello di dinamicità economica**, con un tasso di crescita medio annuo del valore aggiunto pari al 2,4%, il più alto tra le Province pugliesi. Tra il 2011 e il 2018, al contrario, pur a fronte di una riduzione generalizzata dei tassi di crescita del valore aggiunto nella Regione, Taranto è passata da prima a ultima Provincia pugliese.

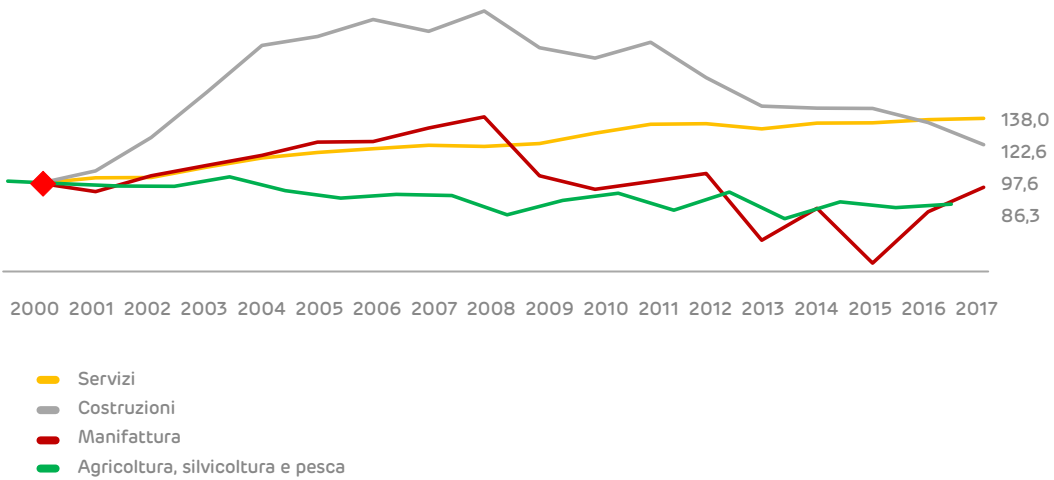
Figura 2.6 • Variazione del valore aggiunto nelle Province pugliesi tra il 2000 e il 2011 e tra il 2011 e il 2018 (tasso di crescita medio annuo), 2000 – 2018E. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



BAT: Provincia di Barletta-Andria-Trani

Sulla performance negativa del secondo periodo ha inciso soprattutto il **ridimensionamento dell'industria manifatturiera** (cui appartiene il comparto siderurgico). Infatti, ad eccezione del settore agricolo – che segnala un costante e progressivo calo a partire dal 2000 – gli altri settori economici dei Servizi e delle Costruzioni hanno assistito ad una dinamica di crescita che, seppure con interruzioni, li ha portati ad attestarsi su livelli di valore aggiunto superiori a quelli del 2000. Al contrario, la crescita del comparto manifatturiero si è arrestata nel 2008 mostrando da quel momento una traiettoria di riduzione che, nonostante la ripresa degli ultimi due anni, mantiene il valore aggiunto al di sotto del livello del 2000. A conferma di tale andamento, l'incidenza del valore aggiunto manifatturiero sul totale dell'economia tarantina è passata dal 16,5% nel 2000, a 18,1% nel 2008 a 12,4% nel 2017, confermandosi però sempre inferiore rispetto alla media italiana.

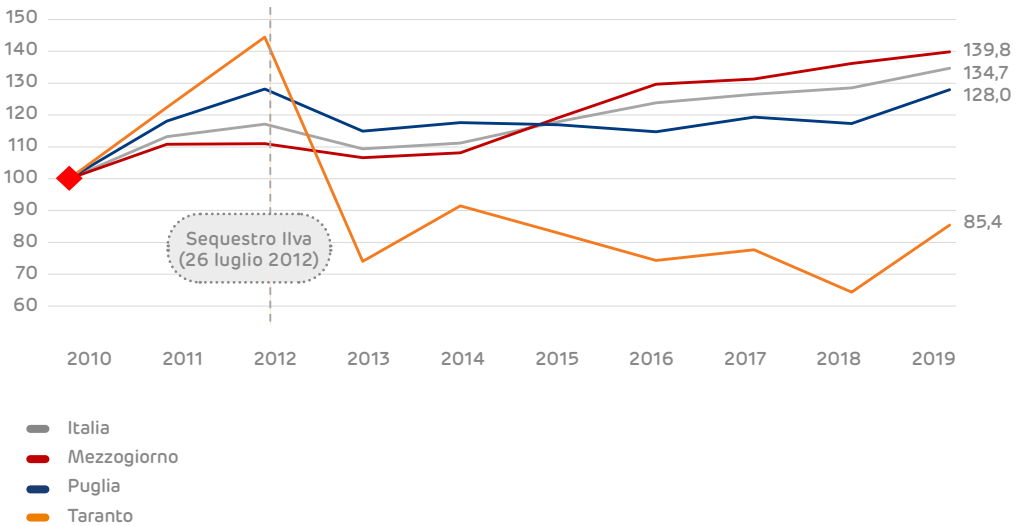
Figura 2.7 • Valore aggiunto della Provincia di Taranto nei singoli settori economici (numeri indice, 2000=100), 2000 - 2017. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



© The European House – Ambrosetti

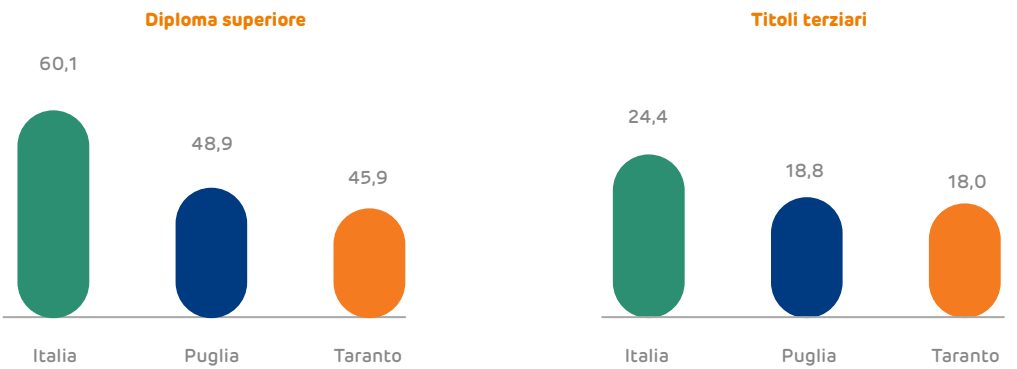
In linea con l'andamento altalenante del comparto manifatturiero, un ulteriore elemento di attenzione per la Provincia di Taranto è legato alla progressiva riduzione del valore delle **esportazioni**. Infatti, dopo un triennio positivo (2010-2012) in cui il valore dell'export di Taranto è cresciuto del 45%, passando da 1,7 miliardi di Euro nel 2010 a 2,5 miliardi di Euro nel 2012, in linea con la media nazionale, oltre che del Mezzogiorno e della Regione Puglia, la dinamica crescente si è interrotta bruscamente e il 2013 ha visto un vero crollo delle esportazioni, in concomitanza con il sequestro dello stabilimento ex-ILVA. Negli anni successivi, il valore delle esportazioni è rimasto pressoché costante e stabilmente al di sotto della media nazionale e regionale e ad oggi è circa il 15% inferiore ai valori del 2010. Al contrario l'export nazionale, del Mezzogiorno e della Regione, così come di tutte le Province pugliesi, si attesta su valori superiori al 2010.

Figura 2.8 • Andamento delle esportazioni della Provincia di Taranto a confronto con Puglia, Mezzogiorno e Italia (numeri indice, 2010=100), 2010 - 2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Coeweb, 2021.*



Gli aspetti demografici ed economici non sono gli unici a destare preoccupazione. Un ambito che merita altrettanta attenzione, trattandosi di un investimento per il futuro, è quello del sistema della formazione, che presenta alcune criticità legate alla bassa attrattività del **sistema educativo** e alla mancata valorizzazione e **perdita di talenti**. In particolare, la principale difficoltà riguarda la fascia di popolazione con diploma superiore: con solo il 45,9% della popolazione diplomata, nella Provincia di Taranto la quota è circa 15 punti percentuali inferiore alla media nazionale e 3 punti sotto quella regionale. Un minore distacco emerge invece considerando la fascia dei laureati e/o con altri titoli terziari: a Taranto la popolazione laureata tra 25 e 39 anni è pari al 18% del totale, contro una media nazionale del 24,4% e regionale del 18,8%. Sebbene il divario sia inferiore, con riferimento alla popolazione laureata si afferma un ulteriore problematica che riguarda la scarsa capacità del territorio di trattenere i talenti. Ogni anno, infatti, la Provincia di Taranto perde circa 32 laureati ogni 1.000 (vs. 25 nella Regione Puglia e 5 in Italia).

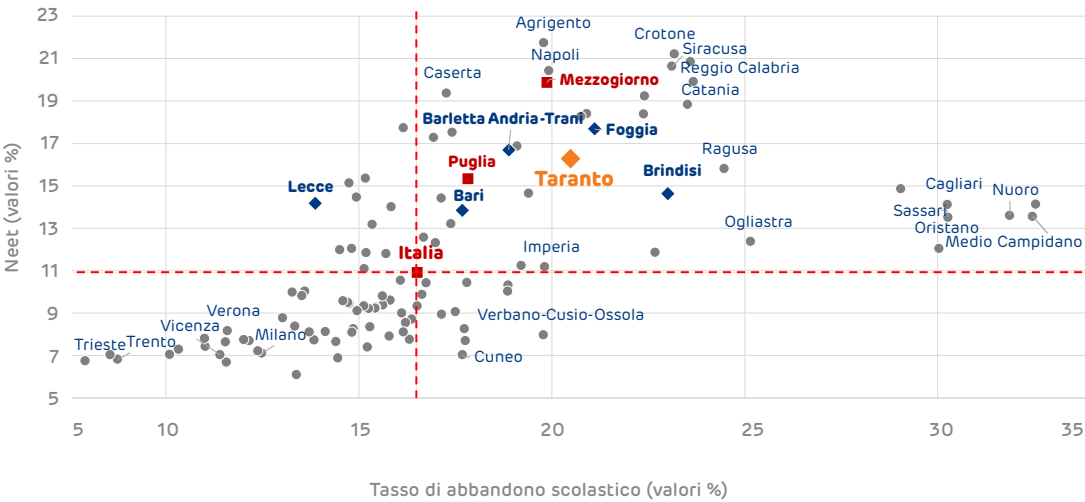
Figura 2.9 • A sinistra: Persone con almeno un diploma superiore (valori % su popolazione tra 15 e 64 anni), 2016. A destra: Persone laureate e/o con altri titoli terziari (valori % su popolazione tra 25 e 39 anni), 2016. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



© The European House – Ambrosetti

Le dinamiche sopra descritte si inseriscono in un contesto che già sconta il fenomeno dei **giovani che non studiano e non lavorano** e dell'**abbandono scolastico**. Come si può osservare dalla matrice sottostante, Taranto si colloca nel quadrante in alto a destra caratterizzato da una quota di NEET (giovani che non studiano e non lavorano) e da un tasso di abbandono scolastico sopra la media nazionale. Particolarmente critico è proprio il posizionamento rispetto a quest'ultimo indicatore che è superiore alla media del Mezzogiorno, della Regione e di molte Province pugliesi. **Il 20,5% dei giovani tarantini tra 15-24 ha lasciato prematuramente gli studi** con la sola licenza media, posizionando la Provincia di Taranto tra le peggiori in Italia se si esclude un cluster di Province sarde con un tasso di abbandono scolastico particolarmente elevato che può essere considerato un outlier all'interno del contesto italiano.

Figura 2.10 • Neet (valori % di giovani che non studiano e non lavorano tra 15 e 29 anni) e abbandono scolastico (valori % di giovani che hanno lasciato gli studi con la sola licenza media tra 15 e 24 anni) nelle Province italiane, 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Openpolis, 2021.*



Infine, il territorio si caratterizza anche per una percezione diffusa di incertezza e scarsa **coesione territoriale** attorno ai **temi dello sviluppo**. La situazione di maggiore criticità riguarda la percezione da parte dei giovani del territorio, che vivono Taranto come un luogo che **non è in grado di offrire prospettive per il proprio futuro**.

L'idea prevalente è che Taranto non sia una città universitaria e che i ragazzi siano costretti ad andare a studiare in altri territori per trovare opportunità formative e lavorative adeguate. Nella migliore delle ipotesi la scelta ricade sugli altri poli universitari regionali, (principalmente Bari), altrimenti su Roma oppure sulle principali città del Nord o dell'Europa, impoverendo fortemente il territorio tarantino. A questo proposito, si cita l'impegno del Politecnico di Bari, già presente con sedi distaccate a Taranto da tempo, a rafforzare le sinergie con il territorio aumentando la propria presenza e introducendo nuovi filoni didattici da stabilire nel centro storico che è il principale motore della trasformazione urbanistica, culturale ed economica in corso.

L'incidenza dell'**occupazione in professioni ad alta e media specializzazione** nell'area tarantina è infatti passata **dal 40,6% nel 2001 al 23,9% nel 2018** determinando una perdita di competenze e opportunità di crescita.

Oltre al problema legato alla carenza di prospettive future per i giovani, il territorio è pervaso da un clima di scarsa fiducia e da un senso di abbandono che i cittadini avvertono nei confronti delle Istituzioni nazionali e sovranazionali. La percezione diffusa è di una sorta di **immobilismo permanente**, come se il futuro della Provincia di Taranto ruotasse esclusivamente attorno alla **realtà industriale di ILVA** e, in attesa che si risolvano i problemi di quella specifica realtà, tutto rimanga fermo e statico.

Anche il sistema delle imprese soffre lo stesso problema in quanto la sensazione di una mancanza di opportunità di evoluzione e crescita non crea l'incentivo a ricercare fonti di sviluppo, a crescere dimensionalmente attivando economie di scala, ma soprattutto ad investire su ricerca e innovazione affossando lo spirito di imprenditorialità del territorio. Il **tasso di imprenditorialità** della Provincia di Taranto è pari a **51,8 imprese ogni 1.000 abitanti** contro una media regionale di 62,2, superiore di oltre 10 punti.

© The European House – Ambrosetti

Figura 2.11 • Sopra: Una selezione di titoli di articoli di giornale, 2020. Sotto: Tasso di imprenditorialità (imprese attive ogni 1.000 abitanti), 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e fonti varie, 2021.*

2.3. Gli elementi distintivi del territorio tarantino

Contestualmente all'analisi dei punti di attenzione, necessaria per individuare le aree prioritarie di intervento, sono stati mappati anche alcune peculiarità o aspetti distintivi di Taranto, ossia quei tratti caratterizzanti su cui il territorio può e deve fare leva per il proprio sviluppo.

Come già anticipato, il tessuto industriale della Provincia di Taranto non può essere ridotto solamente al comparto dell'acciaio, sebbene si tratti certamente di quello che ha maggiore impatto e visibilità (si veda il paragrafo 1.1).

In primo luogo, Taranto si contraddistingue per una **sovra-esposizione dell'agricoltura** sul totale dell'economia: il settore primario della provincia genera una quota pari al **4,3%** del valore aggiunto totale, nonostante il trend in decrescita degli ultimi 20 anni, quasi il doppio della media nazionale (2,2%). Il maggior peso dell'agricoltura è osservabile anche con riguardo all'occupazione: l'**11,9% degli occupati** della Provincia di Taranto sono infatti impiegati in questo settore, 3,3 punti percentuali in più della media della Puglia (8,6%) e 8 p.p. in più della media italiana (3,9%).

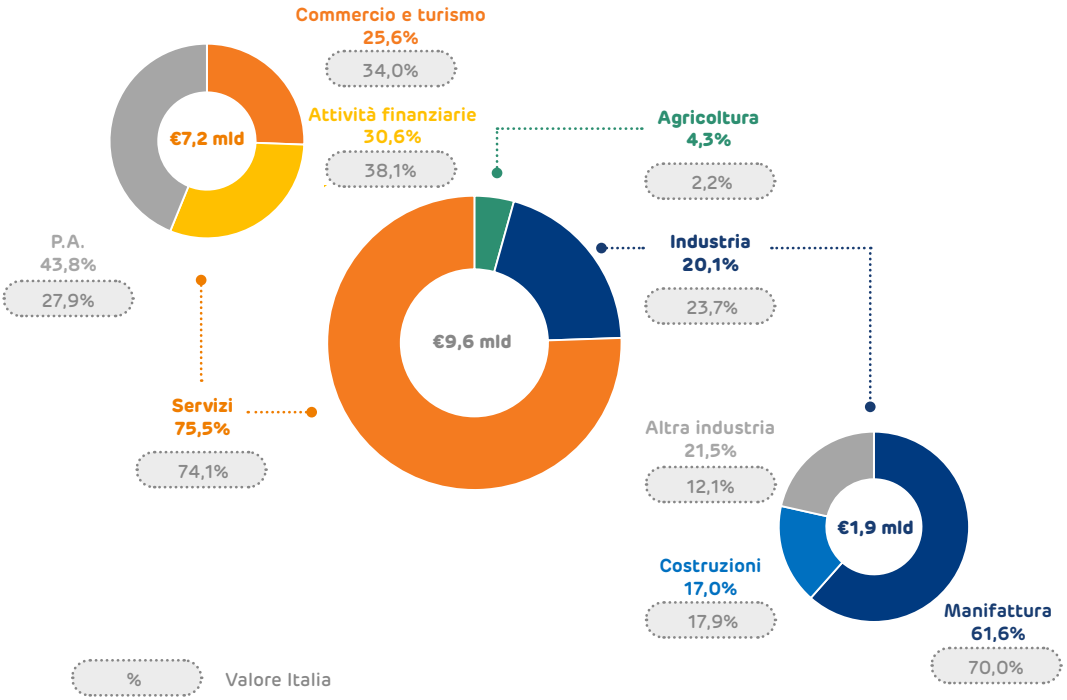


Figura 2.12 • Ripartizione del valore aggiunto della Provincia di Taranto a confronto con l'Italia (valori %), 2017. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*

Analizzando nel dettaglio la produzione del settore primario, si rileva che alcune attività agricole nella Provincia di Taranto presentino una quota sul totale della produzione superiore rispetto al valore nazionale. Nello specifico, si tratta delle produzioni **vitivinicole** che, con una produzione di 183,2 milioni di Euro, determinano il **26,1%** della produzione totale (contro una media italiana dell'8,3%), di **patate e ortaggi** (137,3 milioni di Euro, pari al **19,5%** della produzione totale contro una media italiana del 14,5%), di **frutta e agrumi** (69,1 milioni di Euro, pari al **9,8%**, contro una media nazionale dell'8,5%) e infine delle produzioni **olivicole** (42,1 milioni di Euro, pari **6%** del totale, superiore alla media italiana del 3,3%).

Un altro elemento distintivo sempre nell'ambito industriale, è rappresentato dall'**importante hub aerospaziale**, che si sviluppa intorno all'aeroporto di Grottaglie, e che vede la presenza sul territorio di alcune delle maggiori aziende del settore (es. Virgin Galactic, Boeing, Leonardo, Avio Aero). Tale vocazione industriale trova riscontro anche nella configurazione del sistema della formazione con la sede di Taranto del Politecnico di Bari, che offre un corso di ingegneria dei sistemi aerospaziali. In virtù di questo riconoscimento Taranto sarà sede di uno dei Leonardo Labs.

© The European House – Ambrosetti

Focus - Leonardo Labs: una rete internazionale di laboratori dedicati alla ricerca avanzata e all'innovazione tecnologica

I "Leonardo Labs" sono i nuovi laboratori di ricerca e sviluppo corporate di Leonardo dedicati all'innovazione nei settori tradizionali di Leonardo e allo sviluppo di nuove tecnologie per il lungo periodo. I primi laboratori saranno a Genova, Milano, Napoli, Roma, Taranto e Torino e ospiteranno giovani talenti provenienti da tutto il mondo.

La strategia innovativa dei Leonardo Labs, definita all'interno del piano strategico "Leonardo 2030 Masterplan", prevede la costituzione di sei programmi inter-divisionali dedicati a sviluppare tecnologie e competenze trasversali alle aree di business aziendali. Questi laboratori coinvolgeranno le migliori competenze su scala internazionale, del settore AD&S, del tessuto imprenditoriale collegato, dei giovani e dei territori di riferimento.

Ogni laboratorio è dedicato ad una specifica area applicativa e vede, al suo interno, diversi filoni di ricerca quali i big data, il calcolo ad alte prestazioni e la simulazione, l'intelligenza artificiale e i sistemi autonomi (unmanned), le tecnologie quantistiche, la mobilità elettrica, i materiali e le strutture.

I laboratori consentiranno, inoltre, di alimentare un flusso continuo di talenti per assicurare flessibilità e rinnovamento, sia di capacità sia di competenze professionali, in base a un modello adottato su scala internazionale in cui giovani ricercatori esterni di provenienza internazionale, lavoreranno insieme ad esperti e ricercatori interni alle Divisioni di Leonardo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Leonardo, 2021

Nello specifico, l'aeroporto di **Grottaglie**, già sede dell'unico stabilimento al mondo in cui si producono due sezioni della **fusoliera del Boeing 787**, è stato scelto come piattaforma integrata per la **sperimentazione degli aeromobili a pilotaggio remoto** e come **il primo spazioporto in Italia e nel continente europeo** per i voli suborbitali.

L'aerospazio può dunque giocare un ruolo importante per l'**economia provinciale**, anche in una prospettiva europea.

Il trend delle esportazioni di Taranto del settore aerospaziale tra il 2010 e il 2019 mostra un'impressionante crescita da 6 milioni di Euro a 446 milioni di Euro (moltiplicato per oltre 7.300x), trainata certamente anche dal polo di Grottaglie. Anche in termini relativi, il settore aerospaziale ha assunto un peso sempre più rilevante nelle esportazioni della Provincia, passando dallo 0,4% del totale manifatturiero nel 2010 al **32,2%** nel 2019 arrivando a contare per il 7,2% dell'export aerospaziale italiano (6,2 miliardi di Euro nel 2019) e per il 24% di quello del Mezzogiorno (1,9 miliardi di Euro nel 2019).

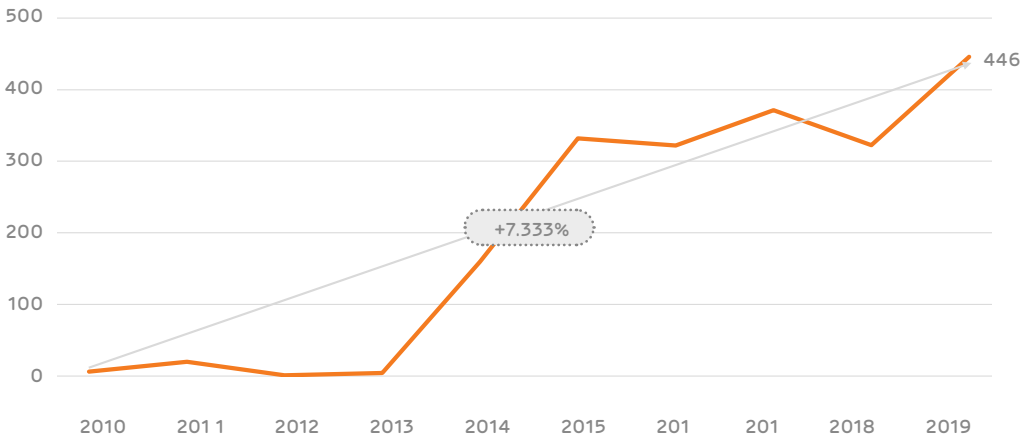


Figura 2.13 • Andamento delle esportazioni della Provincia di Taranto nel settore dell'aerospazio (milioni di Euro), 2010-2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2021.*

Industria e logistica trovano un fattore abilitante nel **Porto di Taranto**. Esso unisce i poli logistici e industriali più importanti dell'area e costituisce lo snodo portuale chiave della **Zona Economica Speciale interregionale Ionica**, che comprende Puglia e Basilicata. Esso rappresenta inoltre un **punto geo-politico** cruciale del Mar Mediterraneo, dal momento che ospita le Standing Naval Forces (le forze navali di reazione immediata) della NATO, le navi della missione "Irini" dell'Unione Europea (per il controllo dell'embargo delle armi in Libia), nonché una sede del Southern Operational Centre (SOC) della NATO Support and Procurement Agency (NSPA). La distintività è evidenziata anche dal fatto che è uno dei pochi porti italiani che può contare su un aeroporto cargo nelle vicinanze, trovandosi a circa **20 km dall'Aeroporto di Grottaglie** (10° aeroporto in Italia per merci trasportate).

Negli anni, tuttavia, il porto ha progressivamente visto diminuire il proprio peso: considerando il totale delle merci, esso si posiziona 11° a livello nazionale con 18 milioni di tonnellate movimentate (-20% rispetto al 2015), mentre nel 2005 era il 3° porto italiano (dopo Genova e Trieste) con 47 milioni di tonnellate movimentate. Nella categoria specifica delle **rinfuse solide** e delle **altre merci varie**, il porto si posiziona invece **2°** a livello nazionale grazie a 13,8 milioni di tonnellate movimentate (dopo Ravenna con 17,6 milioni).

© The European House – Ambrosetti

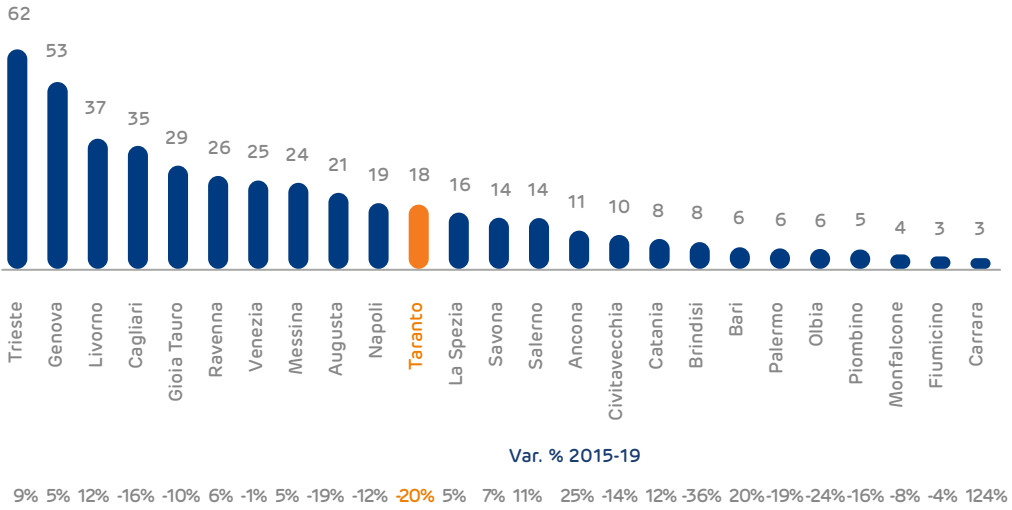


Figura 2.14 • Merci movimentate totali nei primi 25 porti italiani (milioni di tonnellate), 2019. Nota: le merci totali corrispondono alla somma di rinfuse liquide, rinfuse solide e merci varie (in container, Ro-Ro e altre merci varie). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assoporti, 2021.*

È necessario dunque effettuare investimenti e ammodernamenti infrastrutturali per invertire questa tendenza. Alcuni sono già in atto, anche da parte di importanti multinazionali. Per esempio, l'accordo con **Yilport** porterà oltre **400 milioni** di Euro di investimenti (nell'arco di 49 anni) per il rilancio del terminal container (con l'obiettivo di movimentare 2,5 milioni di TEU all'anno). L'ingresso di **Ferretti** nell'ex Yard Belleli potrebbe invece portare **85 milioni** di Euro di investimenti e 200 nuovi posti di lavoro. **Total**, **Shell** e **Mitsui** hanno investito **500 milioni** di Euro per l'adeguamento infrastrutturale del porto di Taranto all'interno del più ampio progetto Tempa Rossa, contribuendo alla creazione di 300 posti di lavoro a Taranto. Infine, grazie all'accordo di partnership e collaborazione tra l'Autorità di sistema portuale del Mar Ionio e il Porto di Rotterdam – favorito dal Think Tank Basilicata – per il **Future Port Innovation Hub**, il porto potrebbe diventare il primo Innovation Hub italiano in ambito di Economia del mare, centro di propulsione di innovazione e processi di start-up e scale-up. Il porto, inoltre, potrà essere rilanciato dando piena operatività alla ZES Ionica.

© The European House – Ambrosetti

Focus – La Zona Economica Speciale Ionica Interregionale

Il D.L. 91/2017 (cd. Decreto "Sud") ha assegnato alle Regioni il compito di definire delle Zone Economiche Speciali sui loro territori, ovvero delle zone geograficamente delimitate, con almeno un'area portuale collegata alla rete transeuropea dei trasporti (TEN-T), in cui le aziende possono beneficiare di speciali condizioni, in relazione alla natura incrementativa degli investimenti e delle attività di sviluppo d'impresa.

I vantaggi per le imprese che si insediano sul territorio interessato, si traducono in benefici fiscali e in semplificazioni amministrative: in particolare, il credito di imposta viene elevato ad un valore massimo pari 50 milioni di Euro per ciascun singolo investimento effettuato nelle ZES, mentre si punta su procedure semplificate e adempimenti basati su criteri derogatori, fissati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro della coesione territoriale e il Mezzogiorno. Le imprese che beneficiano delle agevolazioni devono mantenere le attività nella ZES per almeno dieci anni successivi al completamento dell'investimento oggetto delle agevolazioni, pena la revoca dei benefici concessi e goduti.

Nel Mezzogiorno sono state istituite ZES in Campania, Calabria, Ionica interregionale (Puglia-Basilicata), Adriatica interregionale (Puglia-Molise), Abruzzo e per ultima la Sicilia (Sicilia Orientale e Sicilia Occidentale), a giugno 2020. In particolare, la ZES Ionica si estende per circa 1.500 chilometri quadrati, comprendenti l'area portuale di Taranto, il polo di Grottaglie, Melfi, Ferrandina e Galdo di Lauria. A dicembre 2020 il Consiglio dei Ministri, su proposta del ministro per il Sud e la Coesione territoriale, ha nominato Giampiero Marchesi Commissario straordinario di Governo per la ZES Ionica. Ora, per dare concreta, rapida ed efficace operatività alla ZES Ionica, occorre superare le criticità burocratiche e amministrative, individuare le aree prioritarie d'intervento tra quelle indicate nel Piano di Sviluppo Strategico per costituire lo Sportello Unico Amministrativo (deputato a rilasciare le autorizzazioni alle imprese), nonché realizzare la piattaforma logistica e adeguare l'intero sistema intermodale.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero per il Sud e la Coesione territoriale, 2021

Un ulteriore elemento distintivo per il territorio è certamente rappresentato dalla presenza dell'**Arsenale della Marina Militare**. Lo sviluppo della città di Taranto è storicamente riconducibile in parte al suo ruolo strategico all'interno del Mediterraneo, da cui è derivata la costruzione dell'Arsenale della Marina Militare (inaugurato nel 1889).

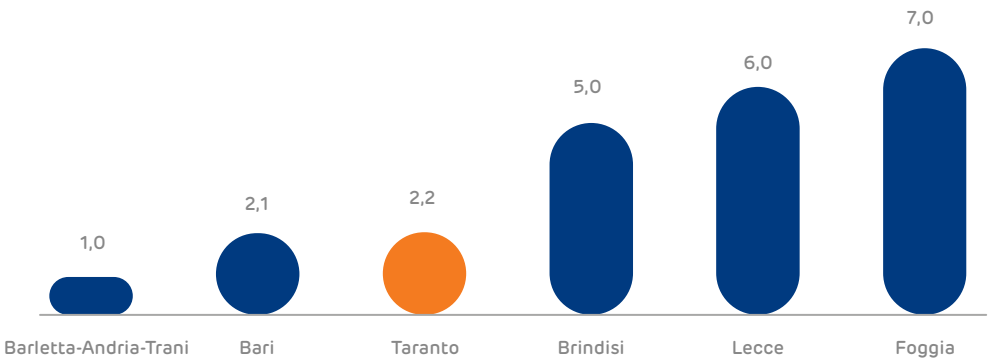
Non solo dal punto di vista storico, ma anche da quello economico e geopolitico attuale, l'Arsenale svolge un ruolo chiave per Taranto e per l'Italia: con quasi **2.400 dipendenti**, l'Arsenale di Taranto è infatti la **seconda realtà industriale** della città (dopo lo stabilimento ex-ILVA), il **primo stabilimento di lavoro del Ministero della Difesa** e uno dei tre attualmente attivi a livello nazionale (insieme a quelli di Augusta e della Spezia). Nello specifico, lo stabilimento assicura il mantenimento in efficienza di circa il 70% delle unità di prima linea della Marina Militare.

© The European House – Ambrosetti

L'Arsenale della Marina Militare fa parte del passato, del presente e del **futuro della città**. A testimonianza di ciò vi sono due numeri chiave legati all'arsenale: le **315 assunzioni** previste nel prossimo triennio e i **34 milioni di Euro** stanziati dal Ministero della Difesa e dal MiBACT per interventi di **valorizzazione turistico-culturale**.

Quest'ultima azione si lega fortemente a un altro elemento distintivo di Taranto, ossia la crescita del **turismo** e la presenza di **asset culturali** ulteriormente valorizzabili. Da un lato, nel periodo 2010-2019 le presenze turistiche nella Provincia di Taranto hanno visto una crescita del **+24%**, 5 punti percentuali in più rispetto al dato della Puglia (+19%) e 8 p.p. in più di quello dell'Italia (+16%). Dall'altro lato, osservando il dato sulle **presenze turistiche per abitante**, che danno una misura dell'intensità del turismo, emergono degli evidenti spazi di valorizzazione: la Provincia di Taranto genera infatti **2,2 presenze turistiche per abitante**, meno della metà rispetto a Brindisi (5 per abitante), quasi un terzo di Lecce (6 per abitante) e meno di un terzo rispetto a Foggia (7 per abitante).

Figura 2.15 • Presenze turistiche per abitante nelle Province pugliesi (valori assoluti), 2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021.*



Taranto può contare su dei solidi **asset culturali** sui quali può essere costruito un processo di ulteriore crescita del turismo e valorizzazione del territorio. Basti pensare che è una città con **2.800 anni di storia** ed è l'**unica colonia fondata dagli spartani** fuori dai loro domini. Dopo la fondazione nell'VIII secolo, con il nome di "Taras", la città divenne una delle più ricche e importanti città del mondo conosciuto, tanto da essere considerata oggi la **una delle Capitali della Magna Grecia**.

Focus – Taranto, culla della cultura europea

I segni che testimoniano che Taranto può essere considerata una culla della cultura europea non si fermano ai reperti storici, ma sono rinvenibili anche in elementi forse poco conosciuti. Per esempio, la nuova serie di banconote Euro è caratterizzata dal ritratto della figura mitologica Europa, ripreso da un vaso del 360 a.C. proveniente da Taranto (ora custodito al Louvre).

Non solo, le medaglie di Ikkos (conferite agli atleti statunitensi che vincono una medaglia olimpica) sono ispirate a Ikkos, uno dei più importanti atleti e maestri della storia antica (ritenuto il fondatore della ginnastica medica e della dieta atletica) e vissuto a Taranto.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Proprio in virtù di tali asset culturali, Taranto è stata **candidata come Capitale Italiana della Cultura 2022** ed è stata selezionata tra le dieci città finaliste[3]. A sostegno della candidatura di Taranto e Grecìa Salentina a Capitale Italiana della Cultura 2022 è stata attivata la pagina Facebook ufficiale @tarantocapitale2022, uno spazio digitale in cui conoscere meglio gli assi portanti del dossier, condividere immagini, suoni, parole che descrivono il territorio e raccontano il patrimonio. Tra gli elementi del dossier si cita la proposta di creare una **Biennale del Mediterraneo** a Taranto – idea progettuale già contenuta in un Protocollo d'intesa firmato tra il Comune di Taranto e la società di architettura e pianificazione urbanistica MAS (Modern Apulian Style) e sottoposta al MiBACT – finalizzata a promuovere a livello nazionale ed internazionale lo studio, la ricerca e la documentazione nel campo delle arti contemporanee legate al Mediterraneo, mediante attività stabili, manifestazioni, sperimentazioni e progetti, attirando un grande pubblico e promuovendo l'immagine della città e lo sviluppo di una nuova economia.

3 Le dieci città finaliste dovranno presentare i propri dossier alla Giuria in un'audizione pubblica nei giorni 14 e 15 gennaio 2021. Sarà compito della Giuria definire il progetto di candidatura più idoneo alla designazione della città «Capitale italiana della cultura» per l'anno 2022 entro il 18 gennaio 2021, al fine dell'attribuzione del titolo da parte del Consiglio dei ministri.

© The European House – Ambrosetti

Inoltre, in ottica prospettica la realizzazione della **XX edizione dei Giochi del Mediterraneo** – che si svolgeranno nel 2026 a Taranto – potrà rappresentare un'importante opportunità di **visibilità internazionale** per la città e l'intera Regione. Infatti, questa manifestazione sportiva internazionale coinvolgerà atleti provenienti da **26 nazioni**, a cui bisogna aggiungere il personale di staff e i numerosi sostenitori.

2.4. La pianificazione territoriale per Taranto negli ultimi tre anni

Come abbiamo visto nei due paragrafi precedenti, il territorio della Provincia di Taranto è ricco di contraddizioni, mostrando criticità molto accentuate ma anche elementi di distintività sui quali costruire il futuro della città e del territorio circostante, anche nell'ottica di ridare slancio economico e sociale ad un'area del Paese a lungo sofferente e trascurata.

Affinché questo Masterplan possa dare piena attuazione alla programmazione del territorio e possa essere percepito come il frutto della collaborazione tra tutti gli attori chiave è fondamentale **tenere in considerazione e mettere a sistema tutte le indicazioni e le progettualità definite nei diversi piani per la Città** che si sono susseguiti negli anni, contenenti progetti che, in alcuni casi, appaiono ancora in stanby o privi di blue print progettuali chiari, mentre in altri, stanno trovando attuazione.

In quest'ottica, in anni recenti, le Istituzioni locali e nazionali, a partire dal Governo centrale, hanno elaborato diversi piani di sviluppo territoriale e ideato progetti per il rilancio dell'area di Taranto: tra questi si segnalano:

- Il Contratto Istituzionale di Sviluppo Taranto (CIS) – avviato nel 2015;
- Ecosistema Taranto – ideato nel 2019;
- Taranto futuro prossimo – adottato nel 2019.

© The European House – Ambrosetti

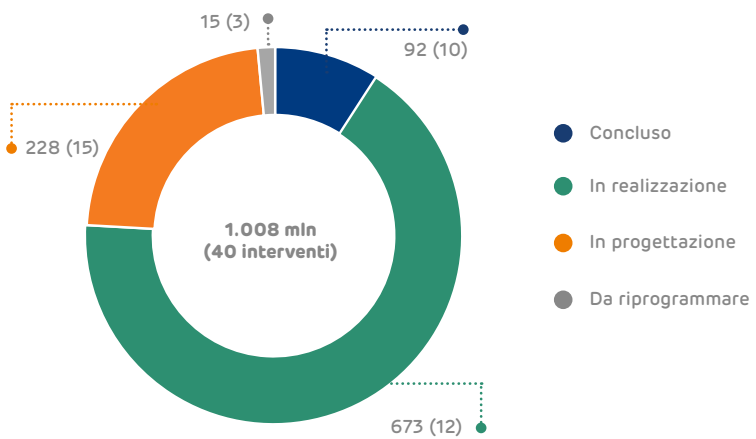
Il Contratto Istituzionale di Sviluppo Taranto (CIS)

Taranto si è da tempo dotata della piattaforma del **Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS)** per il rilancio del territorio. Firmato nel 2015, il CIS punta a riqualificare e sviluppare la città e l'area di Taranto attraverso l'individuazione di interventi già programmati secondo una logica di salvaguardia, tutela ambientale e sviluppo economico del territorio e il finanziamento con risorse nazionali e comunitarie di nuove operazioni strategiche di carattere infrastrutturale e immateriale, di rilievo nazionale, interregionale e regionale.

Il Contratto Istituzionale di Sviluppo opera tramite un Tavolo istituzionale permanente (TIP) per l'Area di Taranto, costituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, incaricato di definire il contenuto operativo dello strumento di programmazione e di coordinarne l'attuazione. Ai lavori del Tavolo partecipano i rappresentanti delle amministrazioni centrali, degli enti territoriali e locali e di altri soggetti pubblici coinvolti nello sviluppo dell'area nonché Invitalia.

Il CIS comprende oggi **40** interventi per un valore di **1.008 milioni di euro** (+16,5% rispetto alla dotazione finanziaria iniziale). Gli interventi riguardano **8 settori**: ambiente (€161 mln), beni e attività culturali per la promozione turistica (€7 mln), sanità (€277,5 mln), riqualificazione e adeguamento edifici scolastici (€9,4 mln), rigenerazione urbana (€91,8 mln), recupero infrastrutture e valorizzazione turistica arsenale militare (€2,8 mln), infrastrutture portuali e trasporti (€416,6 mln), azioni di sistema (€2 mln).

Figura 2.16 • Stato di avanzamento dei progetti e dotazione finanziaria (milioni di Euro e numero di progetti tra parentesi), 2020. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Open Taranto, 2021.*



© The European House – Ambrosetti

Tra i **progetti più significativi** si citano:

- la riqualificazione e valorizzazione della **Città Vecchia di Taranto**: attivati 6 bandi a ottobre per il recupero di eventuali immobili di proprietà pubblica meritevoli di salvaguardia e la realizzazione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria, in particolare di centri culturali, ambulatori polispecialistici e aree verdi attrezzate con strutture ludico-ricreative;

- il risanamento e la riqualificazione del **quartiere Tamburi** attraverso: interventi di bonifica ambientale; la realizzazione di una "foresta urbana", ossia di un'area verde che costituisca una barriera naturale, separando gli edifici a ridosso dello stabilimento ex-ILVA; adeguamento e ammodernamento degli istituti scolastici del quartiere (impianti termici, elettrici, antincendio, emergenza e sicurezza, eliminazione delle barriere architettoniche, isolamento termico a cappotto, sostituzione di infissi, nuovi impianti idrici, sistemi di raccolta e riciclo delle acque e di raccolta differenziata dei rifiuti, impianti fotovoltaico, ecc.);

- il progetto di **valorizzazione turistico-culturale dell'Arsenale Militare Marittimo di Taranto** che prevede la realizzazione di un polo museale all'interno dell'Arsenale, caratterizzato da interventi di recupero e riqualificazione di alcune strutture presenti all'interno del sito al fine di realizzare un percorso espositivo che integra elementi propri della Marina Militare con reperti di archeologia marina provenienti dalle collezioni del MIBACT;

- la realizzazione del **Nuovo Ospedale San Cataldo** per un numero complessivo di 715 posti letto, localizzato a ridosso del centro abitato, lungo la direttrice per Grottaglie (lavori partiti a settembre 2020);

- **l'ammodernamento tecnologico delle apparecchiature** e dei dispositivi medico diagnostici delle strutture sanitarie dei comuni dell'Area di Taranto.

A questi progetti si aggiungono altre **proposte recentemente sottoposte all'attenzione del Tavolo istituzionale permanente** (TIP) in linea con gli obiettivi del CIS:

- bonifica e **reindustrializzazione di una parte dell'Area ex Yard Belleli**, sito industriale dismesso di competenza dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ionio, al fine di attrarre un grande investimento industriale;

© The European House – Ambrosetti

- realizzazione del **Laboratorio Merceologico del Porto di Taranto** (LaMPoT) finalizzato a diventare un polo scientifico per effettuare analisi su merci e prodotti agroalimentari in transito nel porto di Taranto;

- istituzione del **Centro Ricerche Alimentazione & Medicina Preventiva** presso Palazzo Frisini con la collaborazione del CNR e dell'Università, finalizzato a migliorare lo stato di salute della popolazione attraverso una serie di interventi correlati allo stile di vita e a specifiche azioni per la protezione da patologie croniche e degenerative (tra cui i tumori) e la prevenzione in popolazioni che sono o sono state esposte alla presenza di microinquinanti ambientali;

- la realizzazione dell'**Acquario di Taranto**, nell'area dell'ex Arsenale Militare, nell'ottica di valorizzare il Mar Piccolo e tutte le attività ad esso legate, nonché di promuoverne la conoscenza e la fruizione, con attenzione alla sostenibilità ambientale e alla relazione con il tessuto urbano e sociale della città.

Un progetto in grado di abilitare ricadute socio-economiche di rilievo per l'area di Taranto, in seno alle attività di programmazione del CIS, è legato all'attuazione dell'Istituto di Ricerche Tecnopolo Mediterraneo per lo Sviluppo Sostenibile, denominato **Tecnopolo del Mediterraneo**.

© The European House – Ambrosetti

Focus – L'Istituto di Ricerche Tecnopolo Mediterraneo per lo Sviluppo Sostenibile

Si tratta di una realtà nell'ambito della quale realizzare **attività di ricerca tecnico-scientifica**, di trasferimento tecnologico e di valorizzazione delle innovazioni e della proprietà intellettuale generata, nel campo dello studio e dell'utilizzo delle tecnologie pulite, delle fonti energetiche rinnovabili, dei nuovi materiali, dell'economia circolare, strumentali alla promozione della crescita sostenibile del Paese e al miglioramento della competitività del sistema produttivo nazionale.

A tal fine, il progetto prevede che il Tecnopolo costituisca un **ecosistema innovativo** dove territori, ricerca, operatori pubblici e privati facciano rete e si instaurino rapporti con organismi omologhi, nazionali e internazionali, assicurando l'apporto di ricercatori italiani e stranieri operanti presso istituti esteri di eccellenza. La realizzazione del Tecnopolo rappresenta un'opportunità non solo per il Sud, ma per il Paese e la sua collocazione a Taranto segnala ancora di più la volontà di **affermare un modello di sviluppo sostenibile**, passando **dalla diversificazione economica rispetto all'indotto dell'acciaio** ad una **transizione ecologica**, in linea con ciò che chiede l'Europa.

Con il DL agosto, il Consiglio dei Ministri ha approvato lo statuto della Fondazione "Istituto di ricerche Tecnopolo Mediterraneo per lo sviluppo sostenibile di Taranto", istituito con la Legge di Bilancio 2020 e con una dotazione di 9 milioni di euro per gli anni 2020-2022.

Successivamente all'approvazione dello statuto, è ora fondamentale mettere a punto un blue print operativo del Tecnopolo che definisca in modo puntuale la missione e le finalità dell'Istituto, la struttura di governance, l'organizzazione operativa, gli ambiti di ricerca di focalizzazione, le eventuali partnership e sinergie, oltre ai diversi aspetti tecnici. Per un ulteriore approfondimento delle caratteristiche del blue print operativo si rimanda al Capitolo 3 del presente Rapporto.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Ecosistema Taranto

In linea con le finalità del Contratto Istituzionale di Sviluppo, il Comune di Taranto ha approvato il Documento programmatico "**Ecosistema Taranto**" per una strategia di sviluppo sostenibile del territorio con l'obiettivo di rendere Taranto un ecosistema urbano resiliente, utilizzando l'innovazione tecnologica come via per risolvere problematiche ambientali. Il piano si fonda su quattro principi: interconnessione tra settori; interventi progressivi; migliore relazione tra programmi strategici e ordinaria amministrazione; introduzione degli strumenti comunitari

Al centro vi è la visione di economia circolare, basata sul riuso del patrimonio e delle aree dismesse e dell'integrazione tra le differenti componenti dell'urbano. Si configura infatti come una strategia di transizione ecologica, economica ed energetica verso una maggiore resilienza della Città ispirandosi all'Obiettivo 11 dei Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: *"Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili"*. Ecosistema Taranto agisce tramite la realizzazione di progettualità specifiche lungo **quattro direttrici**:

- **strategie e progetti per la mobilità sostenibile**: sarà attivato un sistema di mobilità costituito da **50 bus a zero emissioni** e **due linee** di oltre **70 km** di percorrenza che collegheranno il Centro Storico, i principali quartieri della città e i poli attrattori a valenza sovracomunale (ospedali, università, stazione ferroviarie e terminal del trasporto extraurbano) con una riduzione prevista del 50% delle percorrenze del traffico privato;

- **interventi verso una città verde**: sarà costituita una **Green Belt** intorno alla città di Taranto attraverso la piantumazione di 1 milione di nuovi alberi, la riqualificazione dei grandi parchi urbani, la valorizzazione degli ecosistemi naturali e l'ambientalizzazione e bonifica dei territori tramite fitorisanamento;

- **progetti per la valorizzazione dei waterfront**: ridefinizione delle **aree di cerniera tra porto e città** attraverso la realizzazione di un parco degradante verso il mare e l'ampliamento della passeggiata come strumento di difesa costiera di **rivitalizzazione del centro storico e del patrimonio** archeologico, culturale e ambientale;

- **recupero delle periferie e delle aree dismesse**: piano di interventi per ripopolare e rivitalizzare la Città Vecchia (Bando "Case a 1 euro", creazione di un Centro di Animazione Sociale e di un Hub per l'Arte, riqualificazione della Biblioteca Comunale, progetto pilota "quartieri in gioco", ecc.).

© The European House – Ambrosetti

Piano Strategico "Taranto Futuro Prossimo"

Ampliando la prospettiva ad una dimensione sovracomunale, il territorio si è dotato nel 2019 del **Piano Strategico "Taranto Futuro Prossimo"**, un processo partecipato di pianificazione e programmazione per lo sviluppo sostenibile del territorio, promosso da Regione Puglia, Comune di Taranto e Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio (Asset). Il Piano, concepito per essere inclusivo, aperto e flessibile, ha identificato una visione strategica per Taranto: "*Sana e libera dalle fonti di inquinamento, città porto del Mediterraneo connessa, viva e intraprendente, orientata alla conoscenza, alla cura dell'ambiente e delle persone, al lavoro, allo sviluppo durevole e sostenibile*". Tale visione poggia su tre pilastri (Ambiente, Mare e Cultura) ed è articolata su diversi assi portanti a cui sono associate specifiche priorità strategiche da perseguire con obiettivi quantificabili e azioni puntuali da attuare per il raggiungimento degli stessi.

Complessivamente il Piano prevede investimenti per Taranto e la sua Provincia pari **a 1,8 miliardi di Euro**, per la realizzazione di interventi che vanno dal sostegno all'occupazione, al sistema della formazione e della ricerca, alle imprese, agli investimenti per le infrastrutture, al miglioramento della salute e della qualità urbana e della vita.

In sinergia con la programmazione territoriale fino ad ora descritta, si segnala un **importante progetto**, già in corso di realizzazione, che potrà contribuire al rilancio dell'area di Taranto: la realizzazione della **XX edizione** dei Giochi del Mediterraneo a **Taranto** nel **2026**, una manifestazione sportiva multidisciplinare, organizzata sulla falsariga dei Giochi olimpici, cui partecipano 26 nazioni che si affacciano sul mare Mediterraneo.

© The European House – Ambrosetti

Focus – I Giochi del Mediterraneo a Taranto

I Giochi del Mediterraneo sono una **manifestazione sportiva multidisciplinare**, organizzata sulla falsariga dei Giochi olimpici, a cui partecipano 26 nazioni che si affacciano sul Mar Mediterraneo.

Quella di Taranto sarà la seconda edizione nella storia dei Giochi (di cui l'Italia detiene il primato nel medagliere con 2.303 riconoscimenti) a svolgersi in **Puglia** (dopo l'edizione a Bari nel 1997). La candidatura di Taranto è stata formalizzata con la Legge Regionale "Indirizzi per lo sviluppo, la sostenibilità ambientale e la coesione economica e sociale del territorio di Taranto", finalizzata ad affrontare i problemi della città di Taranto in seguito alla crisi del polo siderurgico e alla necessità di recupero socioeconomico, oltre che ambientale, della città. Durante questa edizione, saranno previsti **10 giorni di gare** che interesseranno 30 discipline sportive – comprese quelle paralimpiche – e si estenderanno a diversi Comuni della provincia ionica, nonché a **Brindisi** e a **Lecce**.

Le risorse allocate, secondo le stime elaborate da Governo, CONI, Regione Puglia, Asset e Comune di Taranto saranno circa **290 milioni** di Euro in 7 anni per il miglioramento e la realizzazione delle opere infrastrutturali necessarie. Si tratterà di un'importante occasione di visibilità e diversificazione per Taranto, oltre che di rafforzamento del posizionamento del ruolo della Provincia all'interno del bacino del Mediterraneo.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

© The European House – Ambrosetti

03

Masterplan Taranto: oltre le 3 T (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità

3.1 Il modello concettuale di riferimento: le 3T di Taranto

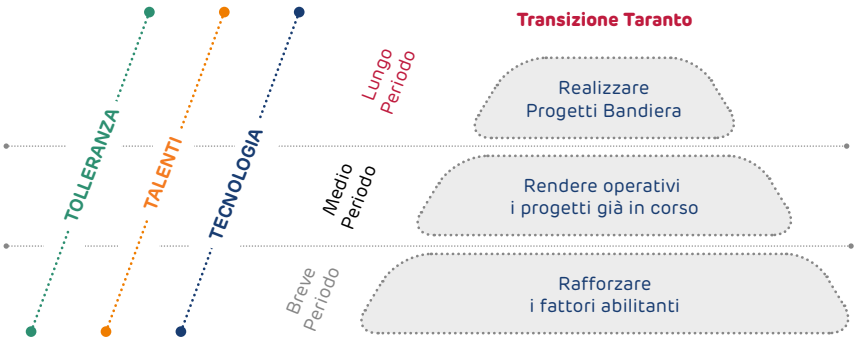
A seguito dell'analisi delle caratteristiche del territorio, del sistema produttivo e del contesto sociale e culturale, applicando la metodologia di The European House – Ambrosetti per la strategia territoriale[1], è stato elaborato il modello concettuale "*Masterplan Taranto – Oltre le 3T (Tollerenza, Talenti e Tecnologia) per promuovere Transizione energetica e Sostenibilità*".

Come riportato nella figura di seguito, l'impianto metodologico alla base del Masterplan si sviluppa su tre diversi livelli, che definiscono le priorità d'azione e il rispettivo cadenzamento temporale, per dare concreta attuazione al percorso di trasformazione della città e del suo territorio, orientatolo verso la transizione energetica e la sostenibilità. Partendo dal presupposto che la **trasformazione socio-economica e ambientale** richiede del tempo per essere realizzata e interiorizzata da parte di tutti gli attori del territorio, la **Transizione di Taranto** rappresenta necessariamente il traguardo finale di un **complesso di strategie di sviluppo di breve, medio e lungo periodo**. Affinché tale percorso possa compiersi, è necessaria la presenza di alcune precondizioni, rappresentate dalle "**3T**", ossia Tolleranza, Talenti e Tecnologia.

1 Si rimanda al Capitolo 1 per una trattazione dettagliata della metodologia.

© The European House – Ambrosetti

Figura 3.1 • Lo schema concettuale del Masterplan Taranto.
Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti, 2021.



Tolleranza

La **Tolleranza** rappresenta la premessa di base, ovvero ciò che tiene e mantiene l'intero impianto metodologico saldo e indirizzato verso la finalità ultima indicata dal Masterplan.

Porre la Tolleranza al centro dello sviluppo di Taranto significa determinare tutte le politiche di sviluppo avendo sempre in mente la costruzione di un territorio che si caratterizzi sempre più per **apertura**, valorizzazione delle **diversità** (in tutte le sue dimensioni) e **partecipazione attiva** dei cittadini alla vita pubblica. Questa visione può essere perseguita attraverso la condivisione di un modello di comportamenti, in ambito economico, sociale e culturale, coerente con la realtà di Taranto (dunque identitario), ma nello stesso tempo innovativo perché orientato ai valori del merito, della responsabilità e della partecipazione attiva.

Ciò consentirebbe di rafforzare il ruolo strategico di Taranto nel Mediterraneo. Il **bacino del Mediterraneo** – e in particolar modo le aree più vicine come quella balcanica e nord-africana – può essere un importante **fonte di sviluppo** e arricchimento per Taranto, non solo economico, ma anche sociale e culturale. Affinché ciò si realizzi, occorre dirigersi verso un modo diverso di pensare le relazioni sociali, economiche e geo-politiche. In questa prospettiva, muovendo da una strategia di lungo-termine, lo **scambio socio-culturale con le generazioni più giovani** può costituire la premessa per creare un ponte di dialogo e sviluppo che sia duraturo nel tempo, tra Taranto e il resto del Mediterraneo.

© The European House – Ambrosetti

Focus: Erasmus+ per l'Africa per abilitare e sviluppare lo scambio tra Paesi

Nel settembre 2018 è stata lanciata l'Alleanza Africa-Europa per gli investimenti sostenibili e l'occupazione per stimolare in modo sostanziale gli investimenti in Africa, potenziare gli scambi commerciali, creare posti di lavoro e investire nell'istruzione e nelle competenze. Gli investimenti nell'educazione e gli strumenti di matching (di lavori e competenze) rappresentano una componente chiave dell'Alleanza.

Erasmus+ è invece il programma dell'Unione Europea per l'educazione, la formazione, i giovani e lo sport. Erasmus+ finanzia la cooperazione e gli scambi tra studenti, staff accademici e giovani tra l'Europa e le altre regioni del mondo, inclusa l'Africa, dove supporta attività strettamente connesse con le priorità delle politiche di coesione nel continente.

Dall'inizio dell'azione di Erasmus+ in Africa nel 2015, le istituzioni europee hanno stretto numerose partnership bilateri con università in tutto il continente africano. Ad oggi è stata supportata la mobilità di circa 35.000 studenti e accademici africani, e si stima che nel 2027 questa cifra raggiungerà i 105.000. Oltre agli scambi universitari, Erasmus+ gestisce anche gli Erasmus Mundus Joint Master Degrees, ossia delle borse di studio complete per studenti di Master da tutto il mondo: le borse elargite a studenti africani sono state circa 1.200 (vs le 1.400 a studenti europei e le 6.750 a studenti da altre parti del mondo).

Inoltre, sono stati avviati dei nuovi progetti di mobilità con l'Africa per l'istruzione e formazione professionale (IFP) e un African Students and Alumni Forum per creare un network con i borsisti passati e presenti.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Commissione europea, 2021

Quella appena delineata è certamente un'operazione di grande complessità, ma ci sono azioni concrete che potrebbero dare nuova energia al territorio tra cui **potenziare il sistema educativo** per combattere la dispersione scolastica e, allo stesso tempo, contrastare lo sviluppo di condizioni di illegalità e moltiplicare le **opportunità di ascolto**, rendendo la **Città Vecchia** il simbolo della rinascita di Taranto, con posti e momenti di aggregazione e dialogo tra Istituzioni e cittadini.

La Tolleranza riguarda anche la capacità del sistema pubblico di adottare modelli di misurazione e analisi di impatto che siano stabili e chiari nel tempo, che contribuiscano ad aumentare l'**efficacia** delle azioni nonché la loro **accountability**. A tale scopo si suggerisce di impostare un "**Tableau de Bord**", ossia cruscotto per il **monitoraggio** di obiettivi strategici di natura quantitativa, che definisca un perimetro di parametri misurabili attraverso cui valutare gli sforzi e i risultati delle azioni del territorio.

Focus: il Tableau de Bord per il monitoraggio della Basilicata

Il Think Tank Basilicata ha elaborato un cruscotto di monitoraggio permanente (o Tableau de Bord) delle "8 aree tematiche + 3 fattori orizzontali" della Basilicata, ossia le esigenze settoriali strategiche del territorio e i fattori abilitanti trasversali rispetto alle aree tematiche.

Il cruscotto costituisce un supporto strategico a disposizione dei policymaker e dei decisori per misurare i progressi, verificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni adottate e introdurre correzioni o meccanismi di rettifica nelle aree identificate come essenziali per lo sviluppo del territorio. In questa prospettiva, il Tableau de Bord va ad integrare la mappatura delle azioni di policy, delle linee guida e delle proposte d'azione messi a punto di concerto con le Istituzioni, coerentemente con la visione "Basilicata: energie per un futuro sostenibile".

Per realizzare il cruscotto sono stati mappati 63 Key Performance Indicator (KPI) aggiornati annualmente, su un orizzonte temporale di 5 anni, per un totale di oltre 6.600 informazioni censite nel database del Think Tank Basilicata. Il cruscotto è stato progettato per analizzare la competitività della Basilicata in modo esteso e comparato con le altre Regioni e per rimanere coerente con la visione di sviluppo della Basilicata.

Il cruscotto di monitoraggio è stato sviluppato tenendo in considerazione la Road Map della sostenibilità indicata dalle Nazioni Unite, la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile dell'Italia (SNSvS) ma anche ulteriori indicatori necessari per valutare in maniera estesa e profonda i progressi della Basilicata, in linea con l'obiettivo di monitoraggio delle aree tematiche e dei fattori orizzontali del territorio.

Dal punto di vista metodologico, tutti i KPI individuati sono stati normalizzati, in modo che la Regione best performer avesse un valore pari a 1 e la Regione worst performer uguale a 0 (per i reverse indicator, per i quali a un valore più alto corrisponde una performance peggiore, la Regione con il KPI massimo ha un indice uguale a 0 mentre la Regione con il KPI minimo un indice uguale a 1). Successivamente sono stati calcolati i diversi indici sintetici, ottenuti dalla media aritmetica dei valori normalizzati dei KPI appartenenti a ciascuna area tematica e fattore orizzontale, particolarmente utili per valutare i progressi della Basilicata rispetto a se stessa e alle altre Regioni, anche nel tempo. Infine, è stata calcolata la media ponderata degli indici sintetici di ciascuna area tematica e fattore orizzontale con un peso diversificato per le due tipologie: 60% per le aree tematiche e 40% per i fattori orizzontali.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Think Tank Basilicata, 2021

© The European House – Ambrosetti

Talenti

L'altra dimensione che alimenta lo sviluppo del territorio, secondo l'impianto metodologico adottato, è costituita dai **Talenti**. Come evidenziato nel Capitolo 2, Taranto è interessata da preoccupanti **debolezze collegate al capitale umano**: elevati tassi di disoccupazione giovanile (43%), di inattività giovanile (54%), di giovani NEET[2] (16%) e di dispersione scolastica (21%), ma anche bassa quota di cittadini diplomati (46%) e laureati (18%), oltre che una rilevante fuga di giovani talenti (32 laureati ogni 1.000 lasciano il territorio). Alla luce della situazione di partenza – e della centralità della competenza e delle qualità del capitale umano per lo sviluppo – si comprende come sia estremamente urgente e prioritario intervenire in questo ambito.

In questa prospettiva, il disegno delle politiche dovrà avere sempre come obiettivo ultimo quello di creare le migliori prospettive possibili per i giovani, costruendo uno stock ampio, solido e diversificato di capitale umano. Sviluppare lo stock di capitale umano comporta in primo luogo la **generazione di nuove energie di sistema**, soprattutto di tipo sociale, ma anche il consolidamento di nuove attività di impresa, il più possibile attrattive.

La possibilità di consentire l'attrazione di competenze umane che siano le più diversificate possibili, con costanza, dipende certamente dalla qualità complessiva del sistema ma è importante sottolineare che ci sono dei progetti volti a incentivare – con effetti più di breve – la retention delle persone in un definito contesto geografico.

2 Persona che non ha né cerca un impiego e non frequenta una scuola né un corso di formazione o di aggiornamento professionale. Acronimo dell'espressione inglese "Not in Education, Employment or Training".

© The European House – Ambrosetti

Focus: la campagna 90-Days Finn per attrarre i talenti dell'high-tech

90-Days Finn, ovvero "finlandese per 90 giorni", è la campagna ideata dall'Helsinki Business Hub per favorire il trasferimento di lavoratori del settore tecnologico nella capitale finlandese Helsinki.

Questa iniziativa è stata sviluppata partendo dalla consapevolezza che Helsinki non si trova in cima alle classifiche dei luoghi ideali in cui trasferirsi, ma sapendo che una volta che le persone vi arrivano, tendono a rimanerci. Offrendo dunque tutti i servizi necessari per ambientarsi e conoscere la cultura locale (un alloggio adeguato, strutture per lo smart-working, nonché scuole e asili per i figli), la campagna mira ad attrarre e trattenere talenti nell'ambito high-tech a supporto del tessuto imprenditoriale e dell'innovazione locale.

L'iniziativa, che è stata indirizzata a lavoratori stranieri, soprattutto provenienti dagli Stati Uniti, ha ricevuto oltre 5.300 candidature, tra le quali sono state selezionate le 15 vincenti.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Helsinki Business Hub, 2021

Più recentemente anche l'Italia si sta impegnando nel percorso di attrazione di giovani qualificati, con politiche attivate a livello regionale in diversi contesti.

© The European House – Ambrosetti

Focus: il progetto Brain Back Umbria per invertire la tendenza della "fuga di cervelli"

Brain Back Umbria è un progetto creato e gestito dall'Agenzia Umbria Ricerche (AUR), finanziato con le risorse del Fondo europeo di sviluppo regionale (350.000 Euro su un investimento totale di 800.000 Euro), per comprendere il fenomeno della cosiddetta "fuga di cervelli" e sviluppare strumenti di contrasto a questa tendenza.

Il progetto ha previsto la somministrazione di un questionario online, a cui hanno risposto oltre 700 cittadini umbri risiedenti all'estero, per raccogliere informazioni sul livello di istruzione e le qualifiche professionali e sulle caratteristiche del lavoro svolto all'estero, sulle motivazioni alla base della scelta di emigrare e sulle condizioni che potrebbero indurli a rientrare in Italia e in Umbria. I dati raccolti hanno permesso, oltre che di effettuare un censimento qualitativo degli emigranti umbri, anche di instaurare reti di organizzazioni imprenditoriali, culturali e istituzionali, coinvolgendo circa 7.000 contatti (comprese ambasciate e associazioni), per aumentare le opportunità imprenditoriali, la formazione e la consulenza in ambito finanziario e di creazione d'impresa. Tre visite aziendali, che hanno permesso alle imprese e agli emigranti di incontrarsi, hanno comportato la creazione di partenariati con circa 100 aziende umbre, mentre un bando pubblico ha permesso di aumentare la partecipazione delle PMI umbre a progetti europei attraverso partenariati con ricercatori emigranti, collaborando anche con la rete italiana ITalents.

La pubblicazione di due inviti a presentare proposte di idee imprenditoriali (con sovvenzioni fino a 20.000 Euro) ha inoltre consentito di creare 20 startup da parte di emigranti che si trovavano all'estero da almeno 2 anni: 4 di queste sono state riconosciute come eccellenze e, avendo superato la soglia iniziale, stanno proseguendo in autonomia la loro attività.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021

Tecnologia

La terza direttrice chiave è costituita dalla **Tecnologia**. Attualmente, la città occupa la **100°** posizione (su 107), ultima della Puglia, nella graduatoria **ICity Rank 2020**[3], che confronta i capoluoghi di provincia italiani sulla loro capacità di adattamento nel percorso verso città più dinamiche, più funzionali, più ecologiche e più vivibili, nonché più gestibili, più innovative e più capaci di promuovere uno sviluppo sostenibile reagendo ai cambiamenti in atto attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie. Osservando il posizionamento specifico del settore produttivo, emerge che le imprese tarantine hanno un rendimento sostanzialmente in linea con quello regionale, ma inferiore rispetto a quello nazionale. Per esempio, nel 2018 il **57,8%** delle imprese ha **investito in tecnologie digitali**, a fronte del 58,7% della Puglia e il 61,5% dell'Italia; sempre nel 2018, le imprese tarantine impegnate in **progetti di innovazione** erano il **35,4%,** contro il 34,4% della Puglia e il 38,4% dell'Italia.

In generale, la tecnologia – se opportunamente governata – è in grado di **apportare degli importanti benefici alla società**, in quanto rappresenta un potenziale unico per trovare nuove soluzioni a problemi esistenti o emergenti e nell'ampliare il raggio di azione di tali soluzioni, in quanto – spesso – l'innovazione attraversa domini che innescano applicazioni ben oltre il suo scopo originale.

L'altro grande vantaggio della tecnologia è la sua **scalabilità**. Una soluzione basata sulla tecnologia può spesso essere ampliata rapidamente per servire un'intera comunità e persino essere replicata in nuove comunità con sforzi o costi marginali quasi nulli.

Questo è il motivo per cui diverse economie stanno rifondando le proprie logiche di sviluppo attorno al ruolo positivo e propulsivo della tecnologia (si consideri, ad esempio, il modello Society 5.0 del Giappone).

3 ICity Rank, sviluppato da FPA si propone di monitorare il percorso di trasformazione dei capoluoghi di provincia in città intelligenti. Nel 2020, anno del tutto straordinario a causa della pandemia, l'indagine si è concentrata esclusivamente sul percorso di trasformazione digitale delle città italiane, analizzando le performance dei 107 comuni capoluogo su 8 indicatori: accessibilità online dei servizi pubblici, disponibilità di app di pubblica utilità, adozione delle piattaforme digitali, utilizzo dei social media, rilascio degli open data, trasparenza, implementazione di reti wifi pubbliche e tecnologie di rete intelligenti. L'indice di trasformazione digitale, media aritmetica degli 8 indicatori settoriali, permette di costruire il ranking delle città più digitali d'Italia.

© The European House – Ambrosetti

Focus: le tecnologie a supporto della crescita socio-economica – la best practice del Giappone

La rapida evoluzione dell'Information and Communication Technology (ICT) sta determinando cambiamenti dirompenti nell'industria e nella società. Per affrontare tali cambiamenti, risulta innanzitutto importante ripensare in chiave "intelligente" tutti gli elementi che insieme costituiscono un territorio, per far sì che siano interconnessi e quindi possano dare vita ad una concezione di spazio urbano e sub-urbano reattivo e funzionale, totalmente diverso rispetto a modelli tradizionali.

Facendo leva su queste considerazioni, il Giappone ha posto il progetto "Society 5.0" al centro del 5° Science and Technology Basic Plan, adottato dal Governo giapponese e relativo al periodo 2016-2021, identificato anche come:

- un punto strategico del "Basic Policy on Economic and Fiscal Management and Reform 2016";
- una delle strategie di crescita per il "Council on Investments for the Future", istituito a settembre 2016 come strumento per una strategia di innovazione orientata alla crescita del Paese.

La "Society 5.0" ha come obiettivo la creazione di una società umano-centrica in cui vengano raggiunti appieno e senza conflitto uno sviluppo economico e la risoluzione dei problemi del Paese (es. invecchiamento, immigrazione, debito pubblico, deterioramento infrastrutturale, ecc.), assicurando al tempo stesso che la popolazione possa beneficiare di un'alta qualità della vita. Il tutto abilitato dalla tecnologia digitale.

La "Society 5.0" si sostanzia in un alto grado di convergenza tra spazio virtuale e spazio reale (fisico). Nella Società 4.0 le persone avrebbero avuto accesso alle informazioni (database) nello spazio virtuale attraverso internet, il luogo predisposto per cercare, recuperare e analizzare i dati. Nella "Society 5.0" le informazioni vengono collezionate nello spazio fisico (ad esempio tramite sensori) e accumulate nello spazio virtuale. Qui, i big data raccolti vengono analizzati da sistemi di intelligenza Artificiale (AI) e queste analisi vengono fornite agli uomini nello spazio fisico in varie forme. Un fattore essenziale per la riuscita del processo è l'approccio collaborativo dei diversi attori in gioco, partendo dalle Istituzioni pubbliche e passando dai player industriali fino ai centri di ricerca.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Government of Japan, 2021

© The European House – Ambrosetti

3.2 Le azioni e i progetti di breve e medio periodo per lo sviluppo di Taranto

Le tre caratteristiche del territorio appena presentate rappresentano le premesse per sviluppare i tre diversi macro-blocchi che compongono il nostro modello concettuale, riconducibili a loro volta a tre dimensioni temporali: il breve, il medio e il lungo periodo.

Il primo macro-blocco, alla base del piano di azione, corrisponde agli interventi da realizzare nel **breve-periodo**.

Nello specifico, questi interventi devono essere finalizzati a **rafforzare i fattori abilitanti**, per concorrere ad eliminare gli aspetti "patologici" che frenano lo sviluppo. Tra questi, i principali sono:

- il potenziamento del **polo universitario,** attraverso la declinazione di una offerta formativa che sia meglio collegata alle potenzialità di sviluppo di Taranto e ai progetti già in corso e in fase di lancio[4];
- l'aumento degli investimenti sul **sistema dell'orientamento** in ambito formativo e professionale e sulle partnership di collaborazione con le imprese, così come auspicato nella Legge di Bilancio 2021, che riconosce la necessità di potenziare i partenariati pubblico-privati nella formazione e nella ricerca, destinando 150 milioni di Euro in un triennio (2021-2022-2023) a questo specifico ambito;
- il potenziamento delle **attività di promozione turistica** e del **sistema dell'accoglienza**, con particolare attenzione verso i turisti internazionali e le loro esigenze. Questo ambito potrebbe essere sviluppato in sinergia con Matera, che rappresenta già un richiamo internazionale dal valore depotenziato;
- la rivitalizzazione delle **attività commerciali** e culturali presenti nella Città Vecchia, ambito che – nel medio periodo – potrebbe beneficiare di iniziative di attrazione di lavorati in remote working o startup (si veda nel prosieguo);
- l'**ammodernamento delle infrastrutture digitali** e dei servizi della Pubblica Amministrazione, rendendo il percorso di creazione di progetti di Open Government e Smart PA, un benchmark a livello nazionale;

4 Si rimanda al Capitolo 2 per una mappatura dei progetti in essere collegati allo sviluppo di Taranto.

© The European House – Ambrosetti

- l'attrazione di nuove imprese – anche e soprattutto giovanili – in grado di promuovere una **diversificazione settoriale**;
- il rafforzamento del **sistema di welfare territoriale** a sostegno delle categorie più deboli della popolazione (inoccupati, pensionati, famiglie in povertà, malati gravi, ecc.);
- l'integrazione del **sistema dei trasporti** (ferroviari, stradali e autostradali, aeroportuali e portuali, ecc.), sfruttando anche il percorso di investimenti sull'intermodalità di cui la ZES Jonica dovrà beneficiare (si veda nel prosieguo).

Portare a compimento queste azioni permetterà di rimuovere le patologie che rischiano di compromettere le potenzialità di sviluppo di Taranto.

Mentre si affrontano queste criticità, i cui benefici sono immediati, si dovrà mettere a terra con maggiore efficacia il complesso di progettualità già delineate per il futuro di Taranto, con un orizzonte temporale di **medio-termine**, al fine di garantire una coesione complessiva e accelerare la crescita.

In una prospettiva di medio-periodo è fondamentale **rendere sinergici i diversi piani di sviluppo** già varati dalle istituzioni locali e nazionali, per esempio il "Contratto Istituzionale di Taranto (CIS)", "Ecosistema Taranto" e "Taranto Futuro Prossimo", **rendendo pienamente operativi, finanziabili e rendicontabili** i progetti identificati sulla carta.

Le progettualità già annunciate, che presentano stati di avanzamento differenziati, possono essere riclassificate in **quattro ambiti**: innovazione e tecnologia, infrastrutture, società, ambiente.

Nel campo dell'**innovazione** e della **tecnologia**, è di fondamentale importanza dare attuazione a due progetti, in particolare:

- Il Tecnopolo del Mediterraneo;
- Il Nuovo Ospedale San Cataldo.

© The European House – Ambrosetti

Il **Tecnopolo del Mediterraneo** è stato annunciato nell'aprile 2019 come tassello della riconversione green della città e potrebbe integrare anche le attività del Centro di Ricerca per la salute, la qualità della vita e lo sviluppo sostenibile[5]. Affinché il Tecnopolo possa diventare un punto di riferimento per l'intero bacino del Mediterraneo, è indispensabile che vengano individuati sin dall'inizio gli ambiti di specializzazione più coerenti con la realtà che lo ospita e con le competenze presenti nei territori circostanti. Una opzione molto promettente potrebbe essere quella di dedicare il Tecnopolo del Mediterraneo allo studio delle **nuove forme di energia e alle loro applicazioni industriali e residenziali**. Si tratta, infatti, di un ambito di ricerca e approfondimento particolarmente attuale, anche in considerazione di quanto previsto dal Green Deal Europeo, oltre che estremamente coerente con il territorio Tarantino che, come visto nel capitolo precedente ha un tessuto industriale molto ricco e potrebbe pertanto offrire molteplici opportunità di testare e sperimentare le soluzioni individuate (si veda anche il paragrafo 3.3 relativo ai progetti bandiera). Un altro elemento essenziale per il successo del Tecnopolo del Mediterraneo, anche alla luce delle criticità che ne hanno accompagnato la realizzazione fino a questo momento, è l'individuazione di un Blueprint strategico ed operativo che ne definisca la struttura di governance, le caratteristiche tecniche, i dettagli operativi e le fonti di finanziamento.

Nell'ambito dell'innovazione e della tecnologia, altre progettualità a cui dare attuazione sono la realizzazione del **nuovo ospedale S. Cataldo** e il rafforzamento dei presidi sanitari territoriali.

Focus: il nuovo ospedale S. Cataldo

A settembre 2020 sono partiti i lavori per la realizzazione dell'ospedale S. Cataldo di Taranto, nell'ambito degli interventi previsti dal Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS) per l'area di Taranto, in prossimità della SS n. 7, lungo la nuova direttrice di collegamento tra Taranto e San Giorgio Jonico. L'appalto, curato da Invitalia in qualità di Centrale di Committenza per conto dell'ASL Taranto, è stato aggiudicato per un importo di circa 122,4 milioni di Euro e prevede la realizzazione, in 399 giorni, di un nuovo ospedale con 715 posti letto, 70 ambulatori, 24 postazioni dialisi e 19 sale operatorie. Il nuovo ospedale rappresenta una perfetta sintesi tra ospitalità, architettura e sostenibilità, e garantisce alti standard qualitativi, ambientali, impiantistici e tecnologici in grado di assicurare elevati livelli di comfort, funzionalità e sicurezza.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

5 Si rimanda al Capitolo 2 per un approfondimento sul Tecnopolo del Mediterraneo.

© The European House – Ambrosetti

Un menzione merita anche la realizzazione de**l Laboratorio Scientifico merceologico** al Porto (per effettuare analisi su merci e prodotti agroalimentari in transito).

Il secondo ambito di intervento di medio periodo è quello delle **infrastrutture**. Oltre al potenziamento della **rete di collegamento a Impatto Ambientale Zero** (rete di bus elettrici su linee di oltre 70 chilometri), occorre rendere operativi i diversi progetti legati alla rivitalizzazione del Porto, come la realizzazione di un **parco degradante verso il mare** finalizzato a riqualificare le aree di cerniera tra il Porto e la città e dei diversi **piani di ammodernamento** dell'area portuale (costruzione di una piastra logistica integrata, interventi per il dragaggio, collegamento ferroviario con la rete nazionale, costruzione di una nuova diga foranea, ecc.). Anche l'**Arsenale Militare** sarà oggetto di due interventi chiave: riqualificazione, ammodernamento e messa a norma di infrastrutture ed impianti per rilanciare le attività produttive dell'Arsenale e delle aziende legate all'indotto (copertura finanziaria di 37 milioni di Euro, con oltre 10 milioni di Euro di investimenti già realizzati); realizzazione di un polo museale, caratterizzato da interventi di recupero e riqualificazione di alcune strutture presenti all'interno del sito al fine di realizzare un percorso espositivo che integra elementi propri della Marina Militare con reperti di archeologia marina provenienti dalle collezioni del MiBACT (questo intervento, per il quale è prevista una copertura finanziaria di 5,7 milioni di Euro, è attualmente in fase di progettazione).

Un altro importante ambito sul quale diversi progetti contenuti nei documenti di pianificazione istituzionale intendono agire è certamente quello **sociale e culturale**. Tra i progetti da rendere operativi vi sono la creazione di un **Centro di Animazione Sociale e Cultura Civica** nonché di un **Hub per l'Arte**. Allo stesso tempo, risultano di primaria importanza gli interventi di **riqualificazione residenziale e urbana**, anche attraverso forme di housing sociale, di rigenerazione innovativa (es. progetto pilota "Quartieri in gioco" per destinare porzioni di aree comunali allo sport e al divertimento creando nuovi luoghi di aggregazione) e di nuovi luoghi di interesse (es. realizzazione dell'**acquario di Taranto**).

© The European House – Ambrosetti

Infine, non certamente per rilevanza, soprattutto per la storia e il contesto socio-economico di Taranto, è necessario concretizzare operativamente i diversi progetti legati all'**ambiente**. Si fa qui riferimento alla creazione di una **Green Belt** intorno alla città con 1 milione di nuovi alberi e alla riqualificazione dei **grandi parchi urbani**, ma anche, in una prospettiva più sistemica, ai **piani di bonifica ambientale** tramite fitorisanamento. Quest'ultima progettualità verrà inoltre declinata su alcune aree specifiche che negli anni sono state particolarmente esposte alle fonti di inquinamento: un esempio certamente significativo è quello del **bacino del Mar Piccolo** per cui è necessario prevedere operazioni di ambientalizzazione e riqualificazione prima che possa essere destinato ad un nuovo utilizzo. Nella stessa direzione va la creazione di una piattaforma per un sistema integrato di riqualificazione dell'**area vasta di crisi ambientale**[6], nonché la bonifica e reindustrializzazione dell'**area ex Yard Belleli** all'interno del Porto.

Nel complesso, rendere operativi gli importanti progetti già in corso, concentrandovi le energie e gli sforzi programmatici, permetterà a Taranto di **ridurre le distanze con i competitor** nel medio-termine, a livello regionale e nazionale.

Tuttavia, considerata la numerosità degli stessi, sarà indispensabile identificare dei project manager di riconosciuta affidabilità (magari uno per ogni ambito), in grado di rendicontare con precisione, chiarezza e certezza di tempi (soprattutto verso i cittadini sfiduciati) lo stato di avanzamento di ciascun progetto e i benefici associati.

6 Nello specifico, il progetto prevede i seguenti interventi: caratterizzazione e analisi del sistema "area SIN – Area di crisi ambientale", caratterizzazione e bonifica di aree campione attraverso interventi sperimentali con nuovi tecnologie, individuazione e valutazioni delle pressioni e degli impatti sulla salute umana e sul sistema ambientale connesso, progettazione ed attuazione di una rete di monitoraggio.

© The European House – Ambrosetti

3.3 I progetti portanti per realizzare la visione

Perseguire le "3T", rafforzare i fattori abilitanti e rendere operativi i progetti già in corso, significa porsi nelle condizioni di **guadagnare dei vantaggi competitivi** nei confronti degli altri territori. Per fare ciò, Taranto può e deve intraprendere dei percorsi di sviluppo coraggiosi e innovativi che possano costituire delle reali chiavi di successo, alzando la soglia dell'ambizione e mirando a **realizzare dei progetti bandiera**.

Alla luce dell'analisi competitiva del territorio, sono stati individuati tre progetti bandiera verso i quali orientare le scelte strategiche in un'ottica di lungo-periodo, rendendo il posizionamento di Taranto – nella mappa mentale degli investitori – molto più riconoscibile nel tempo:

- Taranto **Capitale italiana dell'idrogeno**;
- Taranto **Capitale intermodale del Mediterraneo**;
- Taranto **Capitale di Mare**.

3.3.1 Taranto Capitale italiana dell'idrogeno

La transizione verso un sistema energetico e un'economia de-carbonizzati, così come delineata nel quadro del **Green Deal europeo**, è in corso e prevede il raggiungimento della **neutralità climatica entro il 2050** rendendo l'economia e la società europee a impatto climatico zero. La Commissione Europea punta a un futuro a basse emissioni che parta dalla riconversione del settore energetico, responsabile per la gran parte dei gas serra prodotti nell'UE, attraverso un sistema di proposte che mettono al centro l'**idrogeno green**. Esso rappresenta la fonte energetica pulita definita da Frans Timmermans, Vicepresidente e Commissario europeo per il clima e il Green Deal della Commissione Europea, **"la rockstar" della transizione verso l'UE a zero emissioni**. L'idrogeno, infatti, consente di generare energia attraverso il semplice processo di combustione o quando è utilizzato in macchine chiamate "fuel cells" (le celle a combustibile), grazie alle quali è possibile produrre energia elettrica. In entrambi i casi, nella fase di utilizzo, l'idrogeno produce energia senza emettere anidride carbonica o inquinanti, ma solamente vapore acqueo.

© The European House – Ambrosetti

Focus: la transizione da idrogeno "blu" a idrogeno "green"

Negli ultimi mesi, l'idrogeno è oggetto di una rinnovata attenzione da parte della comunità internazionale degli esperti e, in particolare, da parte dell'Unione Europea che gli ha assegnato un ruolo importante nel proprio progetto strategico di transizione verso un'economia con impatto ambientale zero entro il 2050 (il Green Deal).

Rimane però il fatto che l'idrogeno sia il prodotto di una trasformazione energetica con **implicazioni in termini di emissioni nette di anidride carbonica** relative alle filiere di produzione nella loro interezza. Le tecnologie - già disponibili o allo studio - per produrre idrogeno sono molte, ma attualmente quelle più utilizzate sono lo steam reforming del gas naturale e l'elettrolisi dell'acqua. Con lo steam reforming – il processo oggi più diffuso per la produzione di idrogeno a scopo industriale – si utilizza come fonte primaria di partenza il gas naturale, le cui molecole contengono carbonio e idrogeno. Attraverso una particolare tecnologia si combina il gas naturale con il vapore acqueo ad elevate temperature ottenendo idrogeno e anidride carbonica che viene emessa in aria oppure è catturata e stoccata. Nel primo caso l'idrogeno è detto "**grey hydrogen**" e le emissioni di anidride carbonica associate sono quelle del processo produttivo, pari sostanzialmente a quelle della combustione del gas naturale. Nel secondo caso l'idrogeno è detto "**blu hydrogen**" e le emissioni di anidride carbonica associate sono molto basse o nulle. L'idrogeno è prodotto anche dall'elettrolisi dell'acqua. In questo processo il passaggio di corrente elettrica nell'acqua (H_2O) causa la scomposizione della sua molecola in ossigeno e idrogeno allo stato gassoso. In questo caso non si genera anidride carbonica neppure nel processo produttivo dell'idrogeno. Tuttavia, se l'energia elettrica utilizzata è generata dalla combustione di fonti fossili, l'emissione di CO_2 si sposta solamente a monte, pertanto la filiera che genera idrogeno non è a emissioni zero. Solo se l'anidride carbonica prodotta dalla generazione elettrica è catturata e stoccata o se l'energia elettrica utilizzata è prodotta da fonti rinnovabili come l'eolico o il solare, le emissioni complessive scendono a zero (in questo ultimo caso si parla di "**green hydrogen**").

L'idrogeno da fonti rinnovabili, con una **produzione troppo esigua**, non offre ancora una valida alternativa per il mercato europeo dell'energia. Tuttavia, la Commissione mira a cambiare lo scenario con lo sviluppo di sei nuove celle elettrolitiche da installare entro il 2030 e portare così la capacità di produzione dell'idrogeno "green" a 40 GW. La conferma che si tratta pur sempre di numeri bassi se paragonati alle altre fonti arriva dal traguardo fissato da Bruxelles per il 2050 di raggiungere un approvvigionamento energetico soddisfatto solo per il 14% dall'idrogeno green.

Per questo motivo, emerge la necessità di ammettere nel "**periodo di transizione**", ovvero i decenni che ci separano dalla neutralità climatica da raggiungere entro il 2050, anche l'idrogeno cosiddetto "blu", cioè quello prodotto con fonti fossili. Tra queste ultime spicca il gas naturale, la cui presenza tra le fonti da sussidiare anche nei prossimi anni è fonte di alcune preoccupazioni tra gli ambientalisti. La Commissione garantisce comunque un piano di investimenti per incentivare le tecnologie capaci di assorbire e stoccare le emissioni carboniche delle fonti fossili. Secondo le analisi dei tecnici dell'esecutivo europeo, tali strumenti sono in grado di ridurre le emissioni di gas serra di circa il 90%.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

© The European House – Ambrosetti

Secondo l'International Energy Agency l'Italia sarebbe in una posizione strategica come hub nella produzione e trasporto dell'idrogeno a tutta l'Europa, considerando l'abbondanza di fonti rinnovabili, le infrastrutture di gas naturale che potrebbero essere riconvertite al trasporto di idrogeno fino ai paesi nordici, meno dotati di tali fonti.

Come ogni rivoluzione, l'idrogeno necessita tuttavia di una serie di condizioni abilitanti:

- oltre alle questioni legate alla necessità di controllare e minimizzare le emissioni inquinanti all'interno della filiera di produzione, il pieno dispiegamento dell'idrogeno come fonte energetica pulita e a emissioni zero dovrà necessariamente confrontarsi con l'esigenza di **abbattere i costi di produzione**, attualmente su un livello ancora elevato, in particolare se si utilizzano tecnologie a zero impatto emissivo;
- analogamente sarà necessario **superare alcuni ostacoli tecnologici** che riguardano la catena di trasporto, distribuzione, stoccaggio e utilizzo presso il consumatore finale per garantire un uso su larga scala. In questa prospettiva la Commissione Europea ha pubblicato a luglio una Comunicazione in cui fissa dei target ambiziosi di uso dell'idrogeno ed esorta gli stati membri a **investire nella ricerca e nelle tecnologie di produzione e a sperimentare l'uso dell'idrogeno**.

Il Mezzogiorno potrebbe essere il perno di questa strategia e Taranto in particolare, potrebbe candidarsi a **hub nazionale ed europeo dell'idrogeno**. Infatti, dopo anni di tensioni connesse ai problemi ambientali e di salute e sicurezza pubblica, il territorio di Taranto deve avere come priorità massima l'attivazione di un **processo di decarbonizzazione piena e transizione verso modelli di produzione sostenibili**.

Inoltre, Taranto sarebbe un candidato naturale per il test delle potenzialità dell'idrogeno, considerando che una possibile applicazione sarebbe la conversione degli stabilimenti ex-ILVA per la **produzione dell'acciaio**, attraverso l'utilizzo di idrogeno come agente che consente una riduzione delle emissioni inquinanti all'interno di un altoforno. Le proiezioni future stimano come questo processo diventerà il più competitivo tra le alternative per la produzione di acciaio "pulito" entro il 2045, grazie al ridotto impatto ambientale del processo all'interno di un'industria molto energivora e ad alta intensità di emissioni.

© The European House – Ambrosetti

Diverse sperimentazioni, a gradi più o meno avanzati, si stanno avviando per l'utilizzo dell'idrogeno nella produzione dell'acciaio, sia in Europa, come in Svezia e Austria, sia in Italia, con l'impianto di Dalmine. Anche Taranto sarà oggetto di sperimentazioni in questo ambito, con investimenti per la decarbonizzazione dell'impianto ex-Ilva tramite Direct Reduced Iron (DRI). Si tratta di un'iniziativa da accogliere positivamente e che è fondamentale inserire all'interno di un **percorso organico e più strategico**.

Focus: l'accordo tra Tenaris, Edison e Snam per il primo impianto in Italia per la produzione di acciaio con idrogeno verde

A gennaio 2021 Tenaris, Edison e Snam hanno sottoscritto un accordo per la prima applicazione dell'idrogeno verde su scala industriale in Italia per decarbonizzare il settore siderurgico. Il progetto è finalizzato alla generazione di idrogeno e ossigeno tramite un elettrolizzatore da circa 20 MW da installare presso lo stabilimento di Dalmine (BG) e all'adattamento del processo produttivo dell'acciaio mediante l'utilizzo di idrogeno verde in sostituzione del gas naturale. L'iniziativa potrà includere la realizzazione di un sito di stoccaggio per l'accumulo di idrogeno ad alta pressione e l'utilizzo di idrogeno, prodotto localmente tramite elettrolisi, all'interno del processo fusorio.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

© The European House – Ambrosetti

Focus: Il caso SSAB, prima acciaieria a idrogeno in Svezia

Attualmente, la **produzione di acciaio** utilizza in gran parte il carbone da coke come fonte di carbonio con conseguenti emissioni di CO_2. Un'alternativa attualmente in fase di dimostrazione, chiamata **riduzione diretta tramite idrogeno** (DRI-H), potrebbe permettere la produzione di acciaio a basso consumo energetico e a basse emissioni di CO_2, evitando l'uso di carbone da coke.

Insieme ai propri partner e clienti, l'**acciaieria svedese SSAB** mira a creare una **catena di fornitura senza l'uso di combustibili fossili nell'intera filiera dell'acciaio**, dalla miniera al prodotto finale. Nel 2016, SSAB, LKAB (il più grande produttore di minerale di ferro d'Europa) e Vattenfall (una delle maggiori aziende energetiche europee) hanno unito le loro forze per creare HYBRIT – un'iniziativa che intende rivoluzionare la produzione di acciaio.

Utilizzando la tecnologia HYBRIT, SSAB mira a **sostituire il carbone da coke**, tradizionalmente necessario per la produzione di acciaio a base di minerale, **con elettricità e idrogeno verde**. L'obiettivo dell'azienda è diventare la prima realtà siderurgica al mondo priva di combustibili fossili, con un'impronta di carbonio praticamente inesistente. Questo impegno è quantomai sorprendente se si pensa che l'industria siderurgica è una delle industrie con le più alte emissioni di CO_2.

La Svezia presenta condizioni uniche per questo tipo di progetti, con un buon accesso all'elettricità da fonti rinnovabili, una disponibilità di minerale di ferro di altissima qualità e un'industria siderurgica specializzata e innovativa. SSAB ha anche iniziato a studiare le possibilità di estendere l'iniziativa alla Finlandia. Con questo progetto SSAB si impegna a ridurre le proprie emissioni di CO_2 in Svezia del 25% già nel 2025, grazie alla conversione degli altiforni di Oxelösund in un forno elettrico ad arco. Tra il 2030-2040, il piano prevede la conversione degli altiforni di Luleå, Svezia, e Raahe, Finlandia, per eliminare la maggior parte delle restanti emissioni di CO_2. L'azienda prevede di convertire anche le proprie attività oltreoceano alimentandole con energia rinnovabile entro il 2022, offrendo prodotti siderurgici privi di combustibili fossili a partire dal 2026 e utilizzando ferro spugnoso sviluppato con la tecnologia HYBRIT in Svezia. Allo stesso tempo, SSAB ha avviato il processo di eliminazione graduale dei combustibili fossili utilizzati nei laminatoi e negli impianti di trattamento termico in tutta l'azienda, per raggiungere l'obiettivo finale di zero combustibili fossili entro il 2045.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati SSAB e FCH, 2021

Focus: Mitsubishi Heavy Industries e Voestalpine per il più grande impianto siderurgico a idrogeno

Mitsubishi Heavy Industries ha annunciato che nel 2021 completerà in Austria la realizzazione del più grande impianto siderurgico del mondo in grado di produrre acciaio senza emissioni di anidride carbonica, che a regime garantirà la produzione di circa 250.000 tonnellate di acciaio all'anno. L'azienda giapponese realizzerà la fabbrica ristrutturando un complesso del produttore austriaco Voestalpine.

Il processo che sarà applicato dalla Mitsubishi si chiama Direct Reduced Iron (DRI) e sostituisce i tradizionali altiforni, eliminando l'emissione di CO_2 grazie all'utilizzo dell'idrogeno. Il gas sarà usato come combustibile, al posto di carbone o gas naturale, per ridurre il minerale ferroso e trasformarlo in ferro, eliminando l'ossigeno.

Pur a fronte di una minor capacità produttiva rispetto agli altiforni tradizionali, gli impianti con procedimenti DRI richiedono investimenti decisamente meno onerosi (circa la metà rispetto a un nuovo altoforno). Il fattore di competitività è dunque legato al costo dell'idrogeno, attualmente non sufficiente basso, ma atteso in forte diminuzione, tanto che diverse altre aziende siderurgiche si stanno muovendo verso questa direzione.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Il settore siderurgico non è il solo che potrebbe beneficiare delle potenzialità dell''idrogeno[7]. Questo vettore energetico, infatti, potrà essere un grande alleato per la decarbonizzazione soprattutto in quei settori in cui è più difficile prevedere l'impiego di altri vettori energetici puliti e che rappresentano oggi le principali cause di inquinamento: il trasporto (da quello pesante su strada, al settore dei treni, delle navi e dell'aviazione), l'industria pesante e, in alcuni casi, il residenziale per il riscaldamento urbano.

Infine, l'affermazione di Taranto come hub di riferimento dell'idrogeno potrebbe agire da stimolo per il **sistema dell'educazione e della formazione** del territorio, spingendolo a **integrare l'offerta formativa attuale con le competenze specifiche** necessarie per gestire adeguatamente la transizione energetica. In particolare, potrebbe essere opportuna l'introduzione di **nuovi**

7 Come approfondito nel Rapporto "H2 ITALY 2050 - Una filiera nazionale dell'idrogeno per la crescita e la decarbonizzazione dell'Italia" di The European House - Ambrosetti, l'idrogeno può essere utilizzato sia come vettore energetico che come feedstock, ovvero come materia prima in alcuni processi produttivi manifatturieri.

© The European House – Ambrosetti

programmi educativi (come singoli corsi universitari o Lauree e Master) finalizzati a preparare i professionisti di domani con abilità tecnico-scientifiche nei campi più strettamente connessi al mondo dell'idrogeno e alle attività ad esso integrate così come l'**avvio di programmi di formazione ad hoc** destinati ai lavoratori dei settori che possono trarre maggior beneficio dalla diffusione dell'idrogeno attraverso attività di upskilling e reskilling, anche in un'ottica di promozione della formazione continua.

L'affermazione di Taranto come hub dell'idrogeno, pur beneficiando della presenza del sito ex-ILVA e delle possibilità di sperimentazione collegate alla produzione di acciaio, necessita di ingenti investimenti, prevedendo:

- la definizione di una strategia dell'idrogeno a livello nazionale, che veda il proprio cardine sul territorio di Taranto e stanzi significativi investimenti in ricerca e sviluppo a partire da un mix di fondi strutturali integrati dalle risorse del Recovery Fund
- la creazione di un centro di ricerca e innovazione di interesse nazionale sull'utilizzo dell'idrogeno come fonte energetica pulita (vale la pena considerare, in questo caso, di rendere operativo un **Cluster sull'Idrogeno** nell'ambito del Tecnopolo stesso, per il quale ad oggi non esiste un piano strategico). A tale fine, sarà fondamentale la creazione di un **ecosistema dell'innovazione** orientato al rafforzamento delle imprese presenti sul territorio, alla contaminazione positiva di competenze e know-how e all'attrazione di investimenti e tecnologie innovative dall'estero. Altrettanto rilevante sarà inoltre la promozione di sinergie finalizzate alla creazione di **partnership** tra le diverse reti di PMI e i grandi player dell'energia che favoriscano il **trasferimento tecnologico** e la **cross-contaminazione** di competenze distintive a tutti i livelli, in una logica di apertura verso operatori esteri, con un coinvolgimento significativo del mondo accademico, della ricerca e dell'innovazione e facendo leva sulla capacità dei grandi operatori energetici nel porsi come capofila nello sviluppo di progetti concreti. Il Cluster sull'Idrogeno necessiterà di un blue print strategico e operativo di dettaglio e di attingere alle migliori competenze internazionali, sul modello di Human Technopole a Milano e di altri centri di ricerca che possono essere assunti a benchmark.

In questo modo, il territorio di Taranto potrebbe acquisire il ruolo di protagonista della transizione energetica al 2050, affermandosi come **Capitale italiana dell'idrogeno** e punto di riferimento per il sistema della ricerca e dello sviluppo sui temi dell'idrogeno a livello nazionale e internazionale, connotando sempre più anche la propria geografia, come sta avvenendo – ad esempio – nel sogno futuristico del Giappone.

© The European House – Ambrosetti

Focus: verso una nuova società basata sull'idrogeno, il caso del Giappone

Anche dal punto di vista delle sperimentazioni sull'idrogeno, oltre a quelle sulle tecnologie digitali, il Giappone un capofila. L'immissione delle prime celle a combustibile per la produzione domestica di elettricità e calore risale infatti al 2009: Maebaru, posizionata a sud del Paese, è diventata la prima città a idrogeno, ospitando per un periodo di 4 anni test sulla cogenerazione da celle a combustibile alimentate a idrogeno in ambito residenziale.

Nel 2021 inizieranno invece i lavori per la costruzione di Woven City, la città prototipo del futuro disegnata da Toyota e alimentata a idrogeno. La nuova città, che sarà abitata inizialmente da 2.000 residenti, sarà realizzata sulle fondamenta di una fabbrica di automobili e testerà una serie di soluzioni per la mobilità sostenibile (con la previsione di soli veicoli autonomi e a emissioni zero), tecnologie smart home e di intelligenza artificiale. A dare energia alla città sarà la tecnologia fuel cell.

Rinviate al 2021 a causa dell'attuale pandemia, le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Tokyo 2020 potrebbero dimostrarsi un importante banco di prova per le tecnologie dell'idrogeno del Giappone. Esse nascono sulla carta come le prime Olimpiadi a emissioni zero, considerando che persino la torcia olimpica sarà alimentata a idrogeno. Toyota, main sponsor dell'evento, aveva infatti deciso di mostrare in questa occasione le sue soluzioni per una mobilità innovativa in maniera diffusa, mettendo a disposizione sia degli atleti che per uso pubblico circa 3.000 mezzi a basse o zero emissioni, alcuni dei quali completamente automatizzati, oltre a 100 bus a idrogeno.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Toyota e fonti varie, 2021

3.3.2 Taranto Capitale intermodale del Mediterraneo

Come evidenziato all'interno del Capitolo 2, il territorio di Taranto presenta delle importanti specificità legate all'ambito dei trasporti: da una parte c'è la sua rilevanza nel trasporto marittimo, grazie alla presenza del Porto di Taranto e a una posizione strategica nel bacino del Mediterraneo; dall'altra c'è il ruolo centrale giocato del settore aerospaziale, grazie a un mix di infrastrutture (l'aeroporto di Grottaglie), competenze (i corsi di ingegneria aerospaziale del polo universitario di Taranto, ma anche il prossimo Leonardo Lab) e importati realtà industriali (es. Virgin Galactic, Boeing, Leonardo, Avio Aero).

Alla luce di ciò, Taranto può porsi l'obiettivo di posizionarsi come la Capitale – certamente italiana, potenzialmente europea – del trasporto "verticale" (ossia diretto verso lo spazio) e "orizzontale" (ossia come hub del trasporto intermodale, via mare e via terra).

© The European House – Ambrosetti

Con riferimento al trasporto spaziale, le maggiori prospettive si legano certamente alle potenzialità dell'**aeroporto "Marcello Arlotta"**, ubicato a Grottaglie, a circa 16 chilometri da Taranto. Dopo l'approvazione dell'Ente nazionale per l'aviazione civile (Enac) arrivata a ottobre 2020, il polo di Grottaglie diventerà infatti il **primo spazioporto italiano ed europeo**[8], aggiungendosi alla ristretta lista di spazioporti esistenti a livello mondiale.

Lo spazioporto è una infrastruttura strategica necessaria per effettuare operazioni di **trasporto suborbitale** e per l'**accesso allo spazio**, ovvero per voli suborbitali di tipo commerciale (trasporto di persone o cose per scopi non governativi), sperimentale (sperimentazione in microgravità, ricerca e sviluppo tecnologico, test di sistema) e di addestramento di personale specializzato (training per astronauti ed equipaggio).

Allo stato attuale, nell'ambito del riconoscimento dell'aeroporto di Grottaglie come spazioporto:

- sono stati siglati importanti accordi commerciali (come quello con Virgin Galactic per i primi viaggi turistici nello spazio);
- si stanno concludendo numerosi interventi infrastrutturali (piste di rullaggio, piazzali di sosta e hangar) per rendere completamente operativo l'impianto;
- sono già presenti importanti competenze (anche nel più ampio contesto del Distretto Tecnologico Aerospaziale pugliese e del Distretto dell'innovazione digitale).

Guardando oltre, anche nell'ottica di guadagnare un importante vantaggio competitivo rispetto ai competitor già esistenti – e a quelli che potrebbero sorgere in Italia e in Europa da qui ai prossimi anni – risulta essenziale la definizione di un progetto strategico che consenta di allargare progressivamente il gap con i competitor.

8 L'attuale spazioporto dell'European Space Agency, il Centre Spacial Guyanais, è situato in Guyana francese, una regione francese localizzata in America meridionale

© The European House – Ambrosetti

Focus: gli spazi-porti commerciali in sviluppo nel mondo

A Houston, sono in corso i lavori per trasformare l'aeroporto di Ellington in uno spazioporto commerciale, in sinergia con la NASA. Oltre a servire come piattaforma di lancio e atterraggio per voli suborbitali, lo **Houston Spaceport** offrirà spazi per la ricerca, inclusi incubatori di tecnologia spaziale e impianti per la produzione di hardware su larga scala.

Attualmente hanno sede nella struttura l'Intuitive Machine, che sta sviluppando un lander lunare e fa parte del programma CLPS della NASA, e il San Jacinto College EDGE Center, una struttura di addestramento per personale aerospaziale. A dicembre 2020, Axiom Space ha annunciato l'accordo con il Houston Spaceport per costruire un campus e un centro di produzione per la propria stazione spaziale. L'accordo prevede l'occupazione di un'area di circa 55 mila metri quadrati (14 acri). In questa sede verrà assemblata e completata la costruzione della Stazione Spaziale (i moduli verranno costruiti a Torino da Thales Alenia Space). Oltre a questo ci sarà anche una zona dedicata all'addestramento di astronauti privati. L'obbiettivo di Axiom Space è quello di assemblare la propria stazione a partire dal 2024 attraccata alla ISS: una volta raggiunto il numero di moduli necessario all'indipendenza, si staccherà diventando la prima stazione spaziale privata commerciale. Per finanziare questa impresa Axiom venderà viaggi turistici e scientifici a bordo della Stazione.

Space Port Japan Association, Dentsu, Canaria e Noiz Architects hanno invece collaborato per creare un progetto per una nuova generazione di spazioporti costruiti come parte del paesaggio urbano. Lo spazioporto futuristico, denominato **Spaceport Japan,** sorge da un'isola che galleggia proprio nella baia di Tokyo e comprende: strutture di ricerca e business, un'academy, ma anche servizi (es. negozi, hotel, ristorante, cinema, museo d'arte, palestra, acquario, ecc.). Per rendere accessibile lo spazioporto, sono state inclusi una rete di ponti che trasportano auto elettriche e treni autonomi, integrando perfettamente l'isola galleggiante con la città.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Fly2Houston e Spaceport Japan, 2021

In questa prospettiva, è possibile immaginare la realizzazione presso lo spazioporto di Grottaglie di un **Centro europeo in capo all'European Space Agency**. Lo spazioporto può abilitare la realizzazione di attività di ricerca e attività ingegneristiche (soprattutto nella fascia 50-100 km, attualmente poco esplorata), la costruzione di competenze in ambito di manutenzione, la applicazione e sperimentazione di nuove tecnologie, la produzione di elementi spaziali (es. moduli lunari e spaziali). È importante sottolineare che, la **diffusione dell'innovazione** generata in ambito aerospaziale, può avere importanti ricadute positive anche su altri settori

© The European House – Ambrosetti

industriali: per esempio, satelliti e micro-satelliti si possono essere utilizzati per la raccolta di dati satellitari a supporto dei servizi e dell'agricoltura; alcune tecnologie possono agire a supporto della cantieristica navale e della difesa, grazie ai punti di contatto della formazione ingegneristica, ma anche della medicina; l'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità – sancita all'interno del "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli spazioporti" – può attivare innovativi meccanismi di economia circolare e biodiversità.

Focus: le tecnologie spaziali a supporto del treno-ospedale Sitael

L'azienda pugliese Sitael, le aziende del gruppo Angel (Mermec, Eikontech, Brightcyde) e il partner Skycomm, si sono aggiudicate il bando per la realizzazione dell'Intensive Care Unit Train (Icutrain), il treno-ospedale equipaggiato con ambulatori e unità di terapia intensiva che unirà tecnologie e competenze spaziali, ferroviarie, di cyber security e intelligenza artificiale per abilitare analisi e consulti medici da remoto. In caso di picchi di emergenza sanitaria, Icutrain offrirà postazioni di terapia intensiva aggiuntive e consentirà il trasferimento di pazienti che necessitino di assistenza in modo rapido, sicuro e a costi sensibilmente inferiori rispetto agli attuali ponti aerei.

Il treno-ospedale sarà costantemente assistito da tecnologia spaziale, quali i satelliti per le comunicazioni ad alta capacità e per il posizionamento geografico, abilitando funzioni avanzate di telemedicina e telediagnostica in movimento, a vantaggio del personale sanitario di bordo che potrà consultare rapidamente specialisti di discipline specifiche in remoto e condurre, congiuntamente con loro, valutazioni oggettive sullo stato dei pazienti.

Il progetto è stato selezionato fra i 130 pervenuti in risposta al bando internazionale "Space in response to COVID-19 outbreak", promosso e finanziato dall'Agenzia Spaziale Europea (ESA) e proposto dall'Agenzia Spaziale Italiana (ASI). Il progetto vede inoltre, la partecipazione di Trenitalia, che fornirà la carrozza da allestire, della Protezione Civile per il supporto operativo e scientifico, e del dipartimento Salute della Regione Puglia.

Icutrain, le cui attività di test sono previste per la prima metà del 2021, consentirà lo sviluppo di una capacità nazionale di pronto intervento ospedaliero che sarà velocemente ri-posizionabile sul territorio dell'Unione Europea grazie alla capillarità dell'infrastruttura ferroviaria, quindi riutilizzabile per terremoti, alluvioni e qualunque altra emergenza sanitaria.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Sitael, 2021

Sul fronte della logistica e del trasporto "orizzontale" (che include chiaramente anche il trasporto aereo non spaziale), occorre invece collocare il ruolo e l'azione di Taranto all'interno di un contesto necessariamente più ampio, sia dal punto di vista prettamente geografico sia da un punto di vista strutturale, dipendente dall'intermodalità. Da un lato, infatti, è possibile considerare il **Mezzogiorno continentale come un quadrilatero** i cui vertici sono i quattro sistemi portuali di Bari, Taranto, Napoli e Gioia Tauro con le relative ZES. Dall'altro lato, l'intermodalità richiede necessariamente il coordinamento e la gestione efficace di molteplici modalità e infrastrutture di carico, trasporto, magazzinaggio.

In questo contesto, è da sottolineare la particolare evoluzione dello shipping globale che vede un **crescente ruolo del Mediterraneo** e dei suoi porti: esso rappresenta infatti una via privilegiata per il traffico container, catalizzando il 27% dei servizi di linea mondiali, e dello short shipping[9]. La maggiore concentrazione dei flussi, agevolata dall'allargamento del Canale di Suez, costituisce chiaramente un beneficio ulteriore per i porti che si affacciano sul Mediterraneo. Questi, infatti, possono consolidare il ruolo di **hub per le merci provenienti dall'Asia** e dirette verso l'Europa e il Nord America, ma anche diventare il potenziale **gate delle produzioni territoriali** dirette verso i mercati transoceanici, operando anche come infrastruttura portuale di tutta l'industria della Basilicata.

Un altro importante trend dello shipping globale è quello del **gigantismo navale** (ovvero l'aumento delle dimensioni delle navi). Questa tendenza nasce dalla continua ricerca di economie di scala e dalla necessità di razionalizzare le rotte, e porta a privilegiare i porti più grandi, più digitalizzati, e nel complesso più in grado di gestire efficacemente e rapidamente i volumi in transito. La conseguenza è dunque che i porti rischiano di perdere la propria competitività se non sono in grado di aggiornare rapidamente le infrastrutture dei propri terminal.

Alla luce del posizionamento di Taranto (che serve anche la Basilicata), nonché dell'ampia diversificazione dei mercati di riferimento del sistema produttivo pugliese (che di fatto coinvolge tutti i continenti), Taranto può certamente ambire a diventare una **Capitale intermodale del Mediterraneo**. Attualmente, lo scalo tarantino può già contare su infrastrutture rilevanti, un player internazionale come Yilport che garantirà importanti investimenti, e una posizione geografica privilegiata. Ci sono tuttavia delle criticità intermodali che ostacolano il flusso delle merci verso l'Europa continentale e orientale.

9 Trasporto marino a corto raggio (ad esempio all'interno del bacino del Mediterraneo)

© The European House – Ambrosetti

Come proposto nel Piano Operativo Triennale 2020-2022 del porto di Taranto, per rafforzare la competitività del porto, anche alla luce dei macro-trend sopra evidenziati, è fondamentale **fornire collegamenti infrastrutturali intermodali** che consentano una migliore accessibilità, sia come gate per operatori internazionali, sia come centro di collegamento con il tessuto produttivo del territorio e gli altri snodi logistici chiave. In questa prospettiva, la strategia deve dunque puntare a sviluppare le aree retroportuali, attraverso il supporto alla logistica e il rafforzamento dei collegamenti via terra (stradali e ferroviari) e via aria (soprattutto attraverso il polo di Grottaglie).

Focus: Il porto di Amburgo – connessione intermodale, scuola di talenti e fonte di rigenerazione urbana

I porti del Northern Range Europeo (Amburgo, Anversa, Rotterdam) si fondano sulla loro capacità di essere **fortemente integrati** con le altre tipologie di infrastrutture, specialmente quelle ferroviarie. Il porto di Amburgo, tra i primi porti mondiali per traffico di merci, dispone di **340 chilometri** di strade ferrate all'interno del porto, su cui operano oltre **90 operatori** ferroviari con **oltre 200 collegamenti** nazionali e internazionali.

Formazione e competenze sono fondamentali nel sistema del porto di Amburgo. Infatti, la **Kuhne Logistics University** di Amburgo (a pochi chilometri dal porto) è stata creata da una delle multinazionali logistiche più importanti in Europa, la Kuhne Nagel, che ogni anno attinge gli studenti più validi e li integra nella propria realtà aziendale.

Inoltre, la riqualificazione del porto ha dato origine a un nuovo quartiere (**Hafen City**), un progetto di rigenerazione urbana sorto sugli storici canali del vecchio porto (patrimonio Unesco).

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati SRM, 2021

3.3.3 Taranto Capitale di Mare

Taranto presenta dei rilevanti asset legati alla propria storia e alla propria cultura, connessi per esempio a Sparta e alla Magna Grecia, ma anche un patrimonio naturalistico di primo livello (dalla costa con le spiagge cristalline e le dune, fino all'entroterra con il Parco naturale Terra delle Gravine e le riserve naturali) e un posizionamento strategico all'interno del Mediterraneo. Allo stesso tempo, è stata evidenziata una capacità a "luci ed ombre", seppure in crescita, di sfruttare adeguatamente tali asset.

Oltre all'importante attività di riqualificazione e rigenerazione del territorio, di cui si è data evidenza nei Capitoli 2 e 3, e che certamente incide sull'attrattività, è di primaria importanza mettere a sistema l'intera offerta turistica e culturale del territorio, per rafforzare un ambito spesso caratterizzato da frammentarietà. Tecnologia e digitalizzazione possono rappresentare dei fattori abilitanti per realizzare un **percorso di Trasformazione Digitale del settore del Turismo & Cultura** che si ponga come obiettivi l'attrazione di visitatori nazionali e internazionali e la valorizzazione del patrimonio artistico, culturale ed enogastronomico. Attualmente, la promozione dell'offerta turistica tarantina è relegata a una pagina web sul portale turistico di Regione Puglia, forse troppo poco per il complesso e ricco patrimonio del territorio. In questa prospettiva, è dunque possibile immaginare la creazione di un **Portale Istituzionale** che costituisca un unico punto di accesso per l'offerta turistica della città e della Provincia, anche in sinergia con i poli attrattivi della Basilicata.

© The European House – Ambrosetti

Focus: la trasformazione digitale del settore turistico e culturale in Italia

Diversi territori italiani, sia città sia Regioni, stanno avviando degli importanti progetti di digitalizzazione per promuovere il turismo e l'immagine del territorio.

Per esempio, Firenze ha realizzato **Feel Florence**, una Piattaforma Multimediale e App Mobile che permette la gestione dei flussi turistici per vivere la città in modo sostenibile. Questo portale altamente innovativo garantisce infatti un unico punto di accesso e vetrina di aggregazione, self-profilation per contenuti personalizzati e social media monitoring, informazioni utili sulle affluenze e creazione di diari di viaggio.

Regione Campania ha invece realizzato **Ecosistema Digitale per la Cultura**, il primo ecosistema digitale per i beni culturali realizzato in Italia. Questa piattaforma centralizzata funziona come unico punto di accesso, per valorizzare le eccellenze culturali e paesaggistiche attraverso la conoscenza e valorizzazione dei beni storici e delle tradizioni culturali del territorio, integrando tematiche e servizi di natura diversa (es. esperienze immersive, mostre virtuali, itinerari tematici, App XR/VR, Smart Artecard, ecc.).

Più di recente, **SeeSicily** è stata creata per affrontare le conseguenze del COVID-19 sul settore turistico di Regione Sicilia. La piattaforma prevede infatti l'acquisizione da parte della Regione di servizi turistici - pernottamenti, escursioni, visite guidate, immersioni, ma anche ticket di ingresso a poli museali e monumentali - che saranno venduti dagli operatori turistici, in funzione del loro fatturato, ottenendo preziosa liquidità, fondamentale per superare il momento di emergenza.

Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Insieme a queste attività, è opportuno pensare alla **promozione di una nuova immagine del territorio**, che come rilevato dal Word Cloud sulle parole più associate a Taranto (Figura 2.2 nel Capitolo 2) è ancora troppo legata alla sua realtà industriale (incluse le questioni ambientali e di salute pubblica), e troppo poco ai suoi asset identitari positivi (come il patrimonio naturale, storico e culturale). Oggi, una città non è solo uno spazio fisico, ma anche un complesso di **racconti**, **esperienze**, **visioni** e **memorie**.

Gli elevati livelli di competizione nazionale e internazionale a cui devono fare fronte le città moderne (in termini di attrazione di merci, servizi, persone e capitali) spingono i territori ad adoperarsi per intercettare questi movimenti attraverso la **valorizzazione delle proprie caratteristiche**, – tangibili (es. patrimonio architettonico, naturale, ecc.) e intangibili (es. storia, sentimenti, ecc.) – e la loro sintesi in un sistema comunicabile, univoco e riconoscibile di valori. In altre parole, le città devono essere in grado di **creare un brand**.

© The European House – Ambrosetti

Per Taranto, nel 2019 è stato creato e lanciato il nuovo brand ufficiale della città, sintetizzato in "Taranto, Capitale di Mare" e in un logo ad hoc: una "T" che richiama la coda di un delfino, animale da sempre simbolo della città, in cui le onde si intrecciano e riportano la città alle sue radici, facendo riemergere il senso di storica energia positiva del territorio. Nel complesso, "Taranto, Capitale di Mare" è un'importante operazione finalizzata a rilanciare il brand della città, facendole riscoprire la sua vocazione turistica. In particolare, essa assume una duplice connotazione: per Taranto il mare rappresenta un capitale (alla luce della rilevanza dell'Economia del mare, che può rappresentare un volano per lo sviluppo della città), e al tempo stesso, Taranto vuole tornare a essere una Capitale del mare, nell'ampio contesto nazionale e del Mediterraneo.

Creare un brand di Taranto significa intraprendere una serie di azioni coordinate, di ampio respiro e di medio-lungo termine, che siano in grado di restituire al territorio un senso coerente e condivisibile, abilitando nuove relazioni con le persone che lo vivono, lo frequentano e lo visitano. In questo senso, "**Taranto Capitale di Mare**" rappresenta certamente un efficace "**place brand**" **della città** da integrare con la forte valenza storico-culturale del territorio. Esso dovrà dunque essere promosso e valorizzato in sé (es. tramite grandi campagne di marketing territoriale, come il nuovo Patto per il turismo avviato per valorizzare l'offerta ricettiva), ma anche e soprattutto attraverso iniziative specifiche, come grandi eventi o luoghi di interesse artistico, culturale e architettonico che fungano da aggregatori e attrattori per la città (es. Biennale del Mediterraneo nell'ambito della candidatura di Taranto e Grecìa Salentina a Capitale italiana della cultura).

© The European House – Ambrosetti

3.4 La governance del Masterplan Taranto e il percorso di pianificazione territoriale

Un elemento chiave del Masterplan, trasversale all'intero impianto metodologico, è costituito dalla **governance**, che deve essere stabile e accountable. L'effettiva capacità di imprimere un cambiamento, sfruttare le opportunità offerte e sviluppare le progettualità identificate dipende prima di tutto dall'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo di un territorio.

Come evidenziato nei passaggi precedenti, l'impianto metodologico che soggiace alla realizzazione del Masterplan di Taranto coniuga al suo interno il perseguimento di **macro-obiettivi** molto articolati, che si collocano su livelli di complessità diversi e riguardano molteplici ambiti: dal rafforzamento delle "3 T" dell'attrattività (Tolleranza, Talenti e Tecnologia) e dalla risoluzione dei fattori abilitanti, fino alla gestione dell'operatività dei progetti in corso (riconducibili ai diversi piani di sviluppo di Taranto) e al lancio di progetti ambiziosi a grande impatto.

Affinché sia possibile gestire il complesso impianto del Masterplan Taranto, che si ritiene sia fondamentale perseguire per dare seguito alle potenzialità di sviluppo del territorio, è necessario che esso possa contare su una **governance ad hoc**, che si occupi in maniera diretta della sua implementazione. In particolare, si tratta di individuare un organismo di riferimento che sia responsabile, quindi **accountable**, della gestione dei diversi macro-obiettivi, valutandone progressivamente gli avanzamenti e gli impatti per il territorio (anche attraverso strumenti specifici, come il Tableau de Bord dettagliato nel paragrafo 3.1), ma che costituisca anche un **pivot di riferimento** per il dialogo (e la rendicontazione) con il territorio, le istituzioni e le imprese.

© The European House – Ambrosetti

Bibliografia

- ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, "Le infrastrutture per la competitività del Mezzogiorno", 2018
- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASVIS, "L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile", 2018-2019-2020
- Autorità di Sistema Portuale del Mar Ionio, "Piano Operativo Triennale 2020-2022", 2020
- Camera dei deputati – Servizio Studi, "Sistemi portuali, trasporto marittimo e interno", 21 ottobre 2020
- Cerved, Confindustria e Unione Industriali Napoli, "Rapporto PMI Mezzogiorno", 2017
- City of Essen, "Local Action Plan – Creative Spillovers for Innovation, URBACT II", 2011
- Comune di Taranto, "Ecosistema Taranto", 2020
- Confcommercio, "Ritardi infrastrutturali delle Regioni italiane: inadeguatezza, burocrazia e territori disconnessi ampliano il gap con l'Europa", 2015
- CREA Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria, "Annuario dell'agricoltura italiana 2018", 2019
- Enac - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli spazioporti", 2020
- European Parliament, Directorate – General for internal policies, "Regional strategies for industrial areas", 2013
- Florida R., "The Rise of the Creative Class", 2002
- Formez PA, Rapporto annuale sulla formazione della Pubblica Amministrazione – Progetto Ripam-Riqualificazione Pubbliche Amministrazioni del Mezzogiorno, 2018
- Forum PA, "Proposta per una Pubblica Amministrazione rigenerata", 2020
- Forum PA, "ICity Rank 2020", 2020
- Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione, Rapporto Prove INVALSI, 2019
- Istat, "Annuario Statistico Italiano", 2020

© The European House – Ambrosetti

- Istat, "BES 2020 – Il benessere equo e sostenibile in Italia", 2020
- Istat, "BES 2019 – Il benessere equo e sostenibile in Italia", 2019
- Istat, "Impatto dell'epidemia Covid-19 sulla mortalità della popolazione residente", 2020
- Istat, "Rapporto annuale", 2020
- Istat, "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19", 2020
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, "L'agroalimentare nella Provincia di Taranto. I rischi dell'illegalità e le opportunità di rilancio", 2020
- Legambiente, "Ecosistema Urbano 2020", 2020
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, "Relazione sull'utilizzazione del fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo", 2016
- Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, "Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile", 2017
- Ministero dell'Economia e delle Finanze, "Documento di Economia e Finanza, Nota di Aggiornamento", 2020
- Municipalité de Paris, "Paris Change d'ère - Vers la neutralité carbone en 2050", 2016
- OCSE, "Coronavirus: The world economy at risk", 2020
- OCSE, "OECD Economic Outlook, Interim Report October 2020", 2020
- OCSE, "Skills for a High Performing Civil Service", 2017
- Officina Veneto, "Indice di dotazione infrastrutturale", 2011
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Linee Guida", 2020
- Regione Puglia, Comune di Taranto e Asset – Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio, "Taranto Futuro Prossimo", 2020
- Save the Children, "Nuotare contro corrente. Povertà educativa e resilienza in Italia", 2018
- Senato della Repubblica, Ufficio Valutazione Impatto, "I comuni italiani e il Partenariato Pubblico Privato", 2018
- Strategia Aree Interne, "Relazione annuale sulla strategia nazionale per le aree interne", 2018
- SRM – Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, "Resilienza e Sviluppo nel Mezzogiorno: settori, aree e linee prospettiche", 2020
- Svimez – Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, "Prima stima degli effetti macroeconomici della chiusura dell'ILVA", 2019
- Svimez – Associazione per lo sviluppo dell'industria nel

© The European House – Ambrosetti

Mezzogiorno, "Rapporto Svimez 2019 sull'economia del Mezzogiorno", 2019

- Svimez – Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, "Rapporto Svimez 2020 sull'economia del Mezzogiorno", 2020
- Svimez – Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, "Previsioni regionali SVIMEZ 2020/2021", 2020
- Symbola e Unioncamere, "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", 2017
- Terna, "Statistiche Regionali", 2018
- The European House – Ambrosetti, "Torino 2025 - Il processo di trasformazione di Torino e la nuova visione per il futuro del territorio metropolitano", 2014
- The European House – Ambrosetti e Invitalia – Medio Credito Centrale, "Se fallisce il Mezzogiorno fallisce il Paese: idee e proposte per il Sud Italia", 2015
- The European House – Ambrosetti, "L'Essere Italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell'Italia", con il supporto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e il patrocinio della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO", 2018
- The European House – Ambrosetti e Leonardo, "La filiera italiana dell'Aerospazio, della Difesa e della Sicurezza. Come creare sviluppo industriale, nuove competenze tecnologiche e crescita per il sistema-Paese", 2018
- The European House – Ambrosetti, "Global Attractiveness Index 2018: il termometro dell'attrattività di un Paese", 2018-2019-2020
- The European House – Ambrosetti, "Liguria 2022", 2018-2019-2020
- The European House – Ambrosetti, Meridiano Sanità, 2019-2020
- The European House – Ambrosetti, Rapporto Think Tank Basilicata, 2019-2020
- The European House – Ambrosetti e ANCI, "Le Città Metropolitane per un nuovo rinascimento urbano: visioni, progetti e opportunità di crescita", 2020
- The European House – Ambrosetti e Snam, "H2 ITALY 2050 - Una filiera nazionale dell'idrogeno per la crescita e la decarbonizzazione dell'Italia", 2020
- Total, "CSTJF. Excellence in technology. Exploration & Production", 2015
- Unicredit e Touring Club italiano, "Rapporto sul turismo", 2017

© The European House – Ambrosetti

Sitografia

- University of Oxford, Blavatnik School, Working Paper "Variation in Government Responses to COVID-19", 2020.
- www.aida.it
- www.appaltinnovativi.gov.it
- www.assaeroporti.com
- www.assoporti.it
- www.asi.it
- www.bancaditalia.it
- www.cistaranto.coesionemezzogiorno.it/
- www.coeweb.istat.it
- www.cohesiondata.ec.europa.eu
- www.comune.taranto.it
- www.cnr.it
- www.cultura.regione.campania.it
- www.ec.europa.eu/regional_policy/en/regio-stars-awards
- www.ec.europa.eu/regional_policy/it/projects/europe/reversing-the-brain-drain-umbria
- www.eurostat.eu
- www.fcagroup.com/plants/iy-IT/Melfi
- www.feelflorence.it
- www.fly2houston.com
- www.future.port.taranto.it
- www.hellocanaryislands.com
- www.helsinkibusinesshub.fi
- www.hybritdevelopment.com
- www.ilsole24ore.com
- www.invitalia.it
- www.istat.it
- www.it.total.com/it
- www.leonardocompany.com
- www.marina.difesa.it
- hwww.ministroperilsud.gov.it/
- www.mise.gov.it/index.php/it
- www.openpolis.it
- www.port.taranto.it/
- www.regione.basilicata.it
- www.regione.campania.it
- www.regione.puglia.it
- www.comune.santafiora.gr.it
- www.portxl.org
- www.salute.gov.it
- www.seesicily.regione.sicilia.it
- www.sitael.com
- www.spaceportamerica.com
- www.spaceport-japan.org
- www.urbact.eu/fundao
- www.who.int
- www.worldsteel.org

© The European House – Ambrosetti

The European House
Ambrosetti

The European House – Ambrosetti S.p.A.

Via Francesco Albani 21 - 20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1
Fax +39 02 46753 333
P.I. 11850730158

TOTAL

TEMPA ROSSA