

VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO



CONFINDUSTRIA LA SPEZIA

VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

Supplemento n. 1 al n. 3 del 2023 di AEDIFICANDO

REGISTRO STAMPA:

Tribunale della Spezia • N. 6/2005 del 19 settembre 2005
Aut. Poste Italiane Spa:- Spedizione in abbonamento postale
Aut. LO-NO/02084/07.2021
Stampe in regime libero

SOCIETÀ EDITRICE:

Ance La Spezia • Via Don Minzoni, 2 - 19121 La Spezia
Tel. 0187.725206
E-mail: ancelaspezia@confindustriasp.it
<https://laspezia.ance.it>

DIRETTORE RESPONSABILE:

Paolo Faconti

REDAZIONE E GRAFICA:

Autorivari Srl • Corso IV Novembre, 8 - 12100 Cuneo (CN)
Tel. 0171 601962 - staff@autorivari.com

STAMPA TIPOGRAFICA:

Tipolito Europa • Via degli Artigiani, 17 - 12100 Cuneo (CN)
Tel. 0171 603633 - info@tipolitoeuropa.com

Chiusura: 10 ottobre 2024

PRESENTAZIONE

PREFAZIONE

IL RUOLO DI CONFINDUSTRIA LA SPEZIA
IL PESO DEL COMPARTO INDUSTRIALE

INTRODUZIONE

LA NOSTRA VISIONE DEL FUTURO

ANALISI

UN PERCORSO A TAPPE

2019 - Gli Stati Generali dell'economia della Spezia

2023 - Lo Studio di Posizionamento e Orientamento Strategico Provinciale

2024 - Il Protocollo d'intesa fra le Associazioni di categoria della Spezia

2024 - Lo Studio Strategico Valutazione dei progetti infrastrutturali nella provincia della Spezia.

2024 - Il Protocollo d'Intesa per lo Studio Strategico sulle Infrastrutture Provinciali

STRATEGIA

MISSIONE E VISIONE POLITICA DEL TERRITORIO
I PILASTRI DELLA NOSTRA VISIONE STRATEGICA
LO SVILUPPO STRATEGICO E LA GOVERNANCE
IL RAPPORTO CON GENOVA

PROPOSTA

CABINA DI REGIA E UNITÀ DI MISSIONE

CONCLUSIONI

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E GESTIONE DELLE OPPORTUNITÀ



MARIO GERINI
Presidente
Confindustria La Spezia

PRESENTAZIONE

CAMBIARE OGGI PER NON PERDERE LE OPPORTUNITÀ DI DOMANI

In qualità di Presidente di Confindustria La Spezia, ho il privilegio di presentare questo documento, frutto di un intenso lavoro di riflessione e collaborazione, che delinea una visione strategica per il nostro territorio. La Spezia, con le sue peculiarità e potenzialità, merita un approccio lungimirante e coordinato per affrontare le sfide del futuro. Visione del Futuro è infatti la frase chiave che abbiamo individuato come denominatore comune nel cercare di immaginare le traiettorie di sviluppo del territorio spezzino per i prossimi dieci anni. È nostra convinzione che il Sistema confindustriale non si debba limitare a valutare le proposte delle varie rappresentanze politiche e dei vari candidati, ma debba avere una visione propria della società che non sia circoscritta alla mera componente economica ma che coinvolga anche gli aspetti sociali e culturali della collettività spezzina.

L'attuale situazione congiunturale nazionale, caratterizzata da una diffusa mancanza di personale a tutti i livelli, per tutti i settori economici, in un contesto demografico da molti anni in declino e con prospettive che non lasciano immaginare inversioni di tendenza, sta generando una forte competizione fra i territori.

La competizione non è più quella giocata unicamente dall'impresa sul mercato, ma coinvolge, inevitabilmente e sempre più, anche la componente territoriale.

Per crescere e per poter efficacemente competere, pertanto, è necessario offrire le migliori opportunità di lavoro in un contesto che possa garantire anche una migliore qualità della vita.

Questi sono gli obiettivi che oggi come sistema economico e

territoriale dobbiamo raggiungere.

Da anni la nostra Associazione ha lavorato a stretto contatto con le istituzioni locali e regionali, implementando nel tempo un percorso a tappe, commissionando studi, ricerche ed approfondimenti nella logica di offrire agli imprenditori maggiori informazioni per programmare i loro investimenti e, nel contempo, supportare i decisori pubblici al fine di porli nella migliore condizione per poter svolgere il loro ruolo di pianificatori nell'interesse della collettività.

Al centro della nostra azione è sempre l'impresa e lo sviluppo economico del nostro territorio, ma con una visione diversa rispetto alla tradizionale ottica, non più nell'ambito di un contesto definito dai confini amministrativi provinciali, ma a più ampio raggio, con una logica ed una visione di Area vasta e di superamento dei "campanili", e con un approccio che porti a considerare l'impresa non solo come una attività economica creatrice di ricchezza, ma anche come soggetto che contribuisce alla crescita sociale e culturale di un

territorio e ne favorisce il suo benessere.

Lo Studio di posizionamento e orientamento strategico provinciale, commissionato allo Studio Ambrosetti, ha fatto emergere un quadro di significative potenziali opportunità di crescita che, se si realizzassero, porterebbero ad incrementare il nostro PIL con enormi benefici sull'economia, sull'occupazione ed in generale sul benessere della comunità territoriale.

Se tutte le opportunità individuate dallo Studio Strategico effettivamente si concretizzassero, il territorio si troverebbe ad affrontare uno sviluppo incredibile che, se non programmato e pianificato potrebbe creare non poche difficoltà. Ma tali opportunità non si possono perdere. Gli sforzi fatti hanno l'obiettivo di garantire uno sviluppo economico e sociale sostenibile, in grado di rispondere alle esigenze della comunità.

Nel documento che presentiamo abbiamo convenuto dunque di non formulare richieste puntuali ai candidati, ma di proporre una visione di sviluppo e soprattutto un **metodo innovativo** per una proficua gestione dello stesso.

Chiediamo ai futuri vertici regionali di avere una visione d'insieme aumentando i momenti di dialogo attraverso anche la creazione di un luogo fisico dove lo stesso decisore pubblico insieme ai portatori di interessi ed Associazioni di categoria si possano confrontare su temi legati alla programmazione/pianificazione strategica complessiva, urbanistica, sociale, culturale, in modo da iniziare un percorso innovativo e condiviso.

Tutto ciò potrebbe essere raggiunto tramite la costituzione di una **"Cabina di regia"** con l'obiettivo di promuovere **una strategia**

sovraordinata, complessiva e condivisa per la programmazione territoriale. È nostra convinzione che il ruolo di **Coordinatore della Cabina di regia dovrebbe essere svolto da Regione Liguria e da questa dovrebbero quindi discendere più "Unità di missione"**

distinte per argomento e territorio, a supporto delle attività operative definite nell'ambito della Cabina di regia stessa. Secondo la nostra visione, le **"Unità di missione"** potrebbero nascere nell'ambito dell'Assessorato di riferimento in relazione alla tematica trattata, coordinate dalla struttura tecnica di Regione Liguria e potranno essere composte come team multidisciplinari e interistituzionali, con competenze eterogenee e complementari rispetto ai temi e ai territori di cui si potranno occupare, svolgendo una serie di funzioni di grande importanza e di collegamento con i territori

La nostra Provincia ha bisogno di una visione condivisa e integrata, capace di unire le forze del settore pubblico e privato. Solo attraverso un approccio collaborativo e condiviso possiamo costruire un futuro migliore per la nostra comunità.

Invitiamo dunque a leggere la nostra proposta nelle logiche più ampie di "azioni di indirizzo di politica industriale" non solo finalizzate al contesto economico/produttivo, ma anche rivolte agli aspetti sociali e culturali della nostra comunità, rendendoci disponibili a fornire supporto e confronto costruttivo e proficuo per il nostro territorio.

Riteniamo che la nostra proposta possa offrire ai candidati a Presidente regionale uno strumento utile per orientare le proprie scelte politiche. Siamo convinti che investire in una governance efficace e in progetti condivisi porterà benefici tangibili al nostro territorio, contribuendo a creare un ambiente attrattivo e favorevole allo sviluppo economico e sociale.

In conclusione, la provincia della Spezia ha bisogno di una visione ambiziosa e lungimirante, in una logica di città metropolitana capace di valorizzare le sue risorse e potenzialità espresse dalle singole realtà territoriali. Siamo pronti a collaborare con voi per realizzare insieme un futuro prospero per la nostra regione.

Auspichiamo infine che **quanto proposto sia possa essere condiviso da tutti i candidati e che il Presidente eletto lo inserisca nel Programma di Governo che sarà presentato all'Assemblea Legislativa**, e che dovrà contenere gli obiettivi strategici, gli strumenti, i tempi di realizzazione e i più significativi disegni di legge di attuazione dello stesso.



Una veduta aerea del golfo della Spezia con il terminal container, il terminal crociere e la città



VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

PREFAZIONE

IL RUOLO DI CONFINDUSTRIA LA SPEZIA
E IL PESO DEL COMPARTO INDUSTRIALE





IL RUOLO DI CONFINDUSTRIA LA SPEZIA

Il sistema confindustriale non si deve limitare a valutare le proposte delle varie rappresentanze politiche e dei vari candidati, ma deve avere una visione propria della società che non sia circoscritta alla mera componente economica ma che coinvolga anche gli aspetti sociali e culturali della collettività spezzina.

Confindustria La Spezia, come sempre, vuole fornire il proprio contributo di esperienze e di idee nella consapevolezza che la competitività degli operatori economici non dipende solamente dalle loro capacità ma è intimamente collegata alla competitività e ai livelli di qualità della vita dei territori in cui svolgono le loro attività.

Solamente iniziando concretamente ad affrontare processi di trasformazione sia urbanistica sia economica, in un contesto non limitato alla singola municipalità, si potranno attivare concretamente processi che potranno favorire la nascita di una realtà migliore nella

quale le future generazioni possano vivere e lavorare.

Attualmente è in atto una selezione naturale tra territori in grado di offrire visione del futuro e lavoro, che per questo attirano popolazione e giovani, e territori che perdono peso e ruolo. Opportunità economiche, qualità del funzionamento urbano, efficienza del sistema sanitario, qualità della vita, rappresentano gli esiti di un processo di innovazione competitivo fatto di nuove politiche, di modelli organizzativi, di investimenti che sono più importanti del passato proprio per il cambiamento strutturale che la nostra epoca sta vivendo.

Crescere e competere, offrendo le migliori opportunità di lavoro e la migliore qualità della vita, sono gli obiettivi che dobbiamo raggiungere.

Da decenni, a partire dal Progetto Indotto del 2016, Confindustria La Spezia ha intrapreso una **politica associativa finalizzata ad**

accrescere la consapevolezza del nuovo ruolo economico e sociale assunto dall'impresa, oltre ovviamente a porre al centro del dibattito politico/istituzionale le necessità del mondo imprenditoriale. Politica industriale che col passare del tempo sempre più si è concentrata sulla individuazione di studi e approfondimenti che possano porre gli imprenditori nella condizione di avere maggiori informazioni per programmare i loro investimenti e, nel contempo, mettere i decisori pubblici nella condizione di poter svolgere il loro ruolo di pianificatori nell'interesse della collettività. **Il fulcro della nostra azione è sempre lo sviluppo economico, con una visione però a più ampio raggio, che porti a considerare l'impresa non solo come una attività creatrice di ricchezza, ma anche un soggetto che contribuisce alla crescita sociale e culturale di un territorio e ne favorisce il benessere.**



VALORE
AGGIUNTO

9.28%

44^a PROVINCIA IN ITALIA

LA SPEZIA SI POSIZIONA
AL PRIMO POSTO IN LIGURIA,
TRA IL 2019 E IL 2024

[FONTE: STIMA PROMETEIA]

31.686 €

2^a PROVINCIA IN LIGURIA

IL VALORE AGGIUNTO PRO
CAPITE I NEL 2022

[FONTE: CCAA-ISTAT-C.STAT-TAGLIACARNE-INFOCAMERE]

IL PESO DEL COMPARTO INDUSTRIALE

Dai dati di stima recentemente diffusi da Prometeia, **la provincia della Spezia in termine di Valore Aggiunto fra il 2019 e il 2024 è cresciuta di più rispetto alle altre province liguri (+9,28%)**, mentre Genova ha registrato una decrescita del -1,14%. Il dato parziale relativo al solo 2024, aggiornato al 30 settembre, conferma una crescita della provincia della Spezia dello +0,47% ponendola al secondo posto in Liguria dopo Genova, in ripresa con un +0,63%. Dal punto di vista demografico La Spezia risulta la terza provincia, con il 14,3% del totale della popolazione regionale (Fonte: Rapporto Strategico Liguria 2030 - TEHA - Ottava edizione luglio 2024) La Spezia è stata e deve continuare ad essere una provincia industriale. **L'Industria nel suo complesso, in termini di Valore Aggiunto, rappresenta circa il 21% dell'economia locale** ed è il comparto che genera il maggiore indotto e con il più rilevante effetto di trascinamento sugli altri settori economici; significativo in tal senso anche l'impatto determinato dal settore dei Servizi direttamente destinati all'industria. Con un dato del 16,6%, **La Spezia è la prima provincia**



ECONOMIA DEL MARE

16.6%

LA SPEZIA È LA PRIMA PROVINCIA A LIVELLO NAZIONALE PER INCIDENZA DELLE **IMPRESE** APPARTENENTI SUL TOTALE DELLE IMPRESE LOCALI

a livello nazionale per incidenza delle imprese appartenenti all'economia del mare sul totale delle imprese locali (alla determinazione di questo risultato incidono in particolar modo le imprese della filiera turistica e cantieristica).

Sempre a livello nazionale, La Spezia si posiziona al terzo posto per incidenza del Valore Aggiunto dell'economia del mare sul totale dell'economia del territorio pari al 16,8% (Dati - XII Rapporto Economia del Mare - Centro Studi Tagliacarne - giugno 2024) Rispetto alla specializzazione territoriale legata all'economia del mare ed in particolare al settore della cantieristica, da segnalare l'elevata **capacità moltiplicativa** generata da questa filiera, dove per ogni euro di valore aggiunto prodotto se ne attivano altri 2,5 nel resto dell'economia locale. L'industria, sempre meno invasiva a seguito dello sviluppo delle tecnologie e della maggiore sensibilità ambientale, dovrà continuare ad essere il **settore trainante del**

territorio, affiancata da servizi, artigianato, commercio e turismo. Questi diversi ambiti di attività non vanno visti in contrapposizione tra loro bensì in termini complementari e sinergici. Le tematiche ambientali che un tempo potevano rappresentare vincoli allo sviluppo industriale ora, nelle logiche della blue e della green economy, possono essere considerate delle opportunità di investimento dell'industria e di sviluppo del territorio.

Abbiamo **eccellenze imprenditoriali da difendere** e dobbiamo essere **attraattivi per nuovi imprenditori** perché decidano di localizzare nelle aree ancora libere della nostra provincia nuovi centri direzionali e di produzione. Spesso, tuttavia, i progetti di sviluppo vengono rallentati o bloccati per vincoli burocratico-amministrativi. A livello di Amministrazione regionale è fondamentale la volontà politica di sostenere i progetti di investimento dei privati, di incentivarli con strumenti finanziari diversificati, oltre che con la massima semplificazione burocratica ed amministrativa.

In termini di **Politica Industriale e sostegni alle imprese**, le azioni regionali devono ambire ad un **sistema economico competitivo a livello globale**, incrementandone le potenzialità e le ricadute dirette sui territori, rendendolo così **più attrattivo**, sia per le imprese, sia per il capitale umano, sempre più ricercato e conteso in un ambito ormai non più solo locale.



Una nave da crociera
di passaggio nel Golfo dei Poeti



VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

INTRODUZIONE

LA NOSTRA VISIONE DEL FUTURO





Nella predisposizione di questo documento di proposte per il mandato della prossima consiliatura della Regione Liguria abbiamo voluto individuare una frase che sintetizzasse la nostra posizione.

Visione del Futuro è la frase chiave che abbiamo individuato come denominatore comune nel cercare di immaginare le traiettorie di sviluppo del territorio spezzino per i prossimi dieci anni, mettendo a fuoco il ruolo che può svolgere il mondo imprenditoriale in questa trasformazione, per tradurre in atti concreti le opportunità, azioni non procrastinabili e non delegabili a terzi.

Nello scorso anno abbiamo commissionato a "The European House Ambrosetti", **Lo Studio di posizionamento e orientamento strategico provinciale**, dal quale è emerso un quadro di significative potenziali opportunità di crescita che, se si concretizzassero, porterebbero ad incrementare il nostro PIL di un valore

oscillante tra 5.2 e 6.5 miliardi di euro con enormi benefici sull'economia, sull'occupazione ed in generale sul benessere della comunità territoriale. L'effetto moltiplicatore sul PIL attuale potrebbe essere compreso fra 1,8 e i 2,1 di quello attuale.

Se veramente pensassimo all'esplosione di tutte le opportunità individuate dallo studio strategico il territorio si troverebbe ad affrontare uno sviluppo incredibile che, se non programmato e pianificato creerebbe non poche difficoltà.

Dati di crescita che andranno a consolidare e sviluppare ulteriormente il ruolo della nostra provincia nel contesto regionale e di funzione baricentrica in uno scenario sovregionale.

Il recupero ed il riutilizzo delle aree Enel, la riqualificazione, la bonifica ed il riuso delle aree ex IP, la riqualificazione e riutilizzo dell'area industriale ex ceramiche Vaccari, la ridefinizione funzionale della Tenuta di Marinella di Sarzana rappresentano

un'occasione storica per il nostro territorio presentandosi la possibilità per l'implementazione di progetti di rigenerazione urbana, produzione di energia da fonti rinnovabili e l'occasione per nuovi progetti industriali e logistici a basso impatto ambientale.

Il porto, con i suoi investimenti ed i suoi progetti infrastrutturali e di innovazione, con le diverse iniziative di decarbonizzazione delle attività portuali, con l'elettificazione delle attività operative, a partire dal cold ironing, è uno dei motori essenziali di questa fase di trasformazione della città capoluogo e dovrà essere un interlocutore fondamentale del processo di riconversione in corso.

La realizzazione del nuovo terminal Ravano ed il potenziamento del Molo Fornelli rappresentano un importante tassello

nei piani strategici di sviluppo della LSCT unitamente agli importanti investimenti di Tarros, altro terminalista del porto spezzino, così come l'istituzione della Zona Logistica Semplificata consentirà alle imprese che vorranno investire in quelle aree di poter fruire, per autorizzazioni o permessi, di procedure semplificate e accelerate oltre che di agevolazioni fiscali.

Si aggiunga che l'avvio del cantiere del nuovo molo crociere costituisce una tappa fondamentale nel percorso di sviluppo del settore crocieristico per il porto della Spezia, così come è rilevante la trasformazione urbanistica, in chiave turistico ricettiva, delle aree di Calata Paita, progetto di grande rilievo nell'interazione tra porto e città, nell'ambito del nuovo waterfront cittadino.

Turismo che oggi è divenuto settore di



AREA VASTA

IMMAGINIAMO IL TERRITORIO COME **UN GRANDE COMUNE DI 219 MILA ABITANTI**, COMPOSTO DA TANTI QUARTIERI DOVE LA CITTÀ CAPOLUOGO HA IL RUOLO DI CENTRO NEVRALGICO, MA CHE DEVE AVERE INTERCONNESSIONI CON LE ALTRE COMPONENTI DEL TERRITORIO



crescita del territorio ed ha la necessità di una pianificazione e programmazione strategica futura partecipata e ben articolata. Abbiamo visto l'avvio recente del Polo Nazionale della Dimensione Subacquea ed entro il 2028 dovrebbe inoltre partire il cantiere per ammodernare la base navale spezzina con 330 milioni di euro di lavori. A ciò si sommano gli importanti investimenti nel comparto della difesa sia terrestre che navale, i quali unitamente alla presenza della Marina Militare portano La Spezia ed essere un **Polo Nazionale della Difesa** strategico per il nostro sistema Paese.

Lo sviluppo del settore della nautica, con il progetto Miglio Blu, oltre ad un distretto della Difesa all'avanguardia e di eccellente livello che vedrà nuove commesse in arrivo con conseguente incremento di assunzioni, completano il quadro.

Certamente non tutto è scontato ed è necessario che sul territorio si creino le giuste condizioni. Una di tali condizioni, forse la più importante, è la dotazione infrastrutturale, oggi particolarmente carente e vulnerabile.

I progetti infrastrutturali sono un fattore abilitante fondamentale per la crescita economica e sociale del nostro territorio, sia in termini di sistema di viabilità/trasporto su gomma e su rotaia, sia in termini di infrastrutturazione digitale e servizi alla comunità, come la costruzione del nuovo ospedale del Felettino.

Le infrastrutture rappresentano il nostro grande deficit, ma anche la nostra grande possibilità di ripartenza e la 'conditio sine

qua non' affinché si possano realizzare anche gli altri progetti.

Il primo passo da fare sarà trovare le risorse necessarie alla realizzazione di tali progetti infrastrutturali sul territorio auspicando un coinvolgimento delle imprese del territorio. Viene utilizzato il termine territorio e non provincia perché si deve ragionare in termini di Area Vasta includendo anche la Lunigiana, immaginando il territorio come un grande Comune di 219 mila abitanti, composto da tanti quartieri dove la Città Capoluogo ha il ruolo di centro nevralgico, ma che deve avere interconnessioni con le altre componenti del territorio come le Cinque Terre, la Val di Vara, la vallata del Magra e, appunto, la Lunigiana.

Ma il tema infrastrutturale non è il solo che debba essere affrontato in base ad una visione di insieme. Il quadro delineato che interessa vari aspetti del nostro territorio nei prossimi dieci anni è un "quadro di insieme" che deve essere affrontato con una "visione di insieme".

Lo sviluppo che divideremo in futuro, se letto con la contrazione di circa 4.000 unità della popolazione della provincia e nello specifico della popolazione in età lavorativa condurrà alla necessità di risorse umane a tutti i livelli di competenza che dovranno sostenere la nostra crescita a breve e medio termine.

Infatti, entro il 2030 si stima oltre alla significativa contrazione demografica una crescita importante della fascia di età over 65 e una rilevante riduzione della fascia 15-64 anni.

Inverno demografico che si tradurrà

in ulteriore riduzione dell'offerta occupazionale locale.

È un problema enorme che non potrà essere risolto con politiche demografiche "locali", ma attirando risorse da fuori provincia. Ma questo significa dover essere "attrattivi" e vuol dire disporre di abitazioni, di asili nido, di buona mobilità territoriale, di scuole ed università di livello con corsi di formazione adeguati, di una comunità accogliente ed inclusiva dal punto di vista sociale e dinamica dal punto di vista culturale. In questo anche il mondo imprenditoriale dovrà fare la propria parte. La soluzione dovrà essere complessiva, strutturata e coordinata, con una cabina di regia a guida pubblica e soprattutto rappresentativa di tutto il territorio in tutte

le sue articolazioni, che abbia il compito di approfondire i temi legati all'analisi delle dinamiche future, alla programmazione e alla pianificazione strategica, che vada dall'urbanistica al sociale, dagli aspetti economici a quelli culturali.

Quanto più la nostra comunità sarà in grado di compattarsi e dotarsi degli strumenti adeguati e tanto più riusciremo ad intercettare i benefici e le ricadute che i prossimi dieci anni ci prospettano.

Confindustria La Spezia ha consolidato una conoscenza e una visione del futuro della provincia spezzina attraverso un percorso di ascolto ed approfondimento iniziato nell'ormai lontano 2019.

INVERNO DEMOGRAFICO

ENTRO IL **2030** SI STIMA UNA CRESCITA IMPORTANTE DEGLI OVER 65 E UNA RILEVANTE RIDUZIONE DELLA FASCIA 15-64 ANNI.





La piana di Ceparana tra i Comuni di Bolano,
Follo, Vezzano, Santo Stefano Magra,
Podenzana e Albiano Magra



VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

TAPPE

UN PERCORSO DI ASCOLTO ED APPROFONDIMENTO





2019 GLI STATI GENERALI DELL'ECONOMIA DELLA SPEZIA

Esperienza sicuramente impegnativa ma molto stimolante per il nostro sistema associativo. Questo impegnativo percorso è stato possibile anche grazie al significativo supporto di Ernst & Young, coinvolto in qualità di partner tecnico di questa iniziativa. Da sottolineare che sin dall'avvio di questo progetto, perfettamente consci che non potessimo arrogarci il compito di fornire a Ernst & Young la sola nostra visione per la definizione di un documento d'insieme dell'intera economia provinciale nelle sue diverse componenti, abbiamo attivato un processo inclusivo nei confronti di tutte le altre Associazioni di categoria imprenditoriali, Enti ed

Ordini professionali interessati, conclusosi con **l'individuazione delle necessità del territorio avvertite da tutti gli operatori economici locali**. Per la prima volta, le problematiche sono state **messe a sistema** per evidenziare come non siano problemi singoli, bensì siano tematiche che nella loro unitarietà rientrano in una strategia complessiva di politica economica e sociale, con conseguente stimolo agli investimenti e all'occupazione. Sono state indicate le priorità e le richieste del mondo economico e produttivo della Spezia, individuando 8 ambiti come i più importanti nell'ottica della crescita del nostro territorio di seguito riportati.

#	Sollecitazioni	Gli interlocutori	I tempi attesi	Risorse necessarie necessarie	La ricaduta sul territorio
1	Identificazione e finanziamento di strumenti per supportare la managerializzazione e l'adozione di processi di delega (anche in termini di termini di formazione)	Regione - Università	BREVETERMINE	€	★ ★ ★
2	Identificazione e finanziamento di strumenti a favore dell'aggregazione e della crescita delle Micro/PMI (quali fattori abilitanti)	Regione - Istituti di credito - CDP	BREVETERMINE	€€	★ ★ ★
3	Investimento in (i) incubatori e acceleratori, (ii) polo di trasferimento tecnologie sostenibili per la nautica (iii) spazi adeguati per la formazione e ricerca (es «Polo della formazione»)	Regione - Comune La Spezia Università - Fondazione Carispezia - CDP	MEDIO TERMINE	€€	★ ★ ★
4	Sviluppo "green" del traffico portuale e della mobilità cittadina	AdSP - ATC - Operatori Portuali - SNAM - CDP	LUNGO TERMINE	€€€	★ ★ ★
5	Rilancio e ultimazione delle opere infrastrutturali strategiche e piena operatività di quelle esistenti	Stato - Regione - CDP	MEDIO/LUNGO TERMINE	€€€	★ ★ ★
6	Ripensamento delle destinazioni delle aree industriali inutilizzate o parzialmente utilizzate (es. area ENEL, Arsenale, etc.)	Marina Militare - ENEL - Comuni - Privato - CDP	BREVETERMINE	€€	★ ★ ★
7	Potenziamento dei servizi e delle infrastrutture alla cittadinanza (nuovo ospedale; rete fognaria e depurativa; infrastruttura acquedottistica; servizio di igiene urbana)	Stato - Regione - Marina Militare	MEDIO TERMINE	€€€	★ ★ ★
8	Valorizzazione dell'identità economica e turistica del territorio ed introduzione di una governance provinciale e «cabina di regia unica»	Regione - Provincia - Comuni - Parco Nazionale 5Terre - Parco Regionale di Montemarcello Magra Vara	BREVETERMINE	€	★ ★ ★



GLI OBIETTIVI

A sinistra, la copertina del documento degli Stati generali dell'economia della Spezia del 2019. In alto, le 8 sollecitazioni finali dello studio



2023 LO STUDIO DI POSIZIONAMENTO E ORIENTAMENTO STRATEGICO PROVINCIALE

Sulla base dell'esperienze maturate in occasione degli Stati Generali e sulla percezione che dopo il periodo pandemico fossero maturate nuove opportunità e nuovi scenari per il territorio spezzino, nel 2023 abbiamo commissionato a **The European House Ambrosetti lo "Studio di Posizionamento e orientamento strategico provinciale"**. Le nostre percezioni provenienti dal tessuto economico e le indicazioni elaborate dagli analisti, ci portava ad essere convinti che la nostra provincia avesse un futuro caratterizzato da significativi margini di crescita, le quali sono state confermate dall'autorevole ente di ricerca. Mercoledì 18 ottobre 2023 abbiamo pubblicamente presentato lo Studio

di posizionamento e orientamento strategico provinciale **"Il ruolo delle imprese nella definizione del futuro del territorio della Provincia della Spezia"**.

Lo Studio ha fornito una **fotografia di sintesi strategica degli asset e delle opportunità** legate ai più importanti progetti di investimento del territorio - grandi partite trasformative territoriali - definendone le ricadute socioeconomiche e le relative

priorità di sviluppo. Nello specifico sono stati individuati 24 grandi progetti, di seguito riportati, riclassificati in funzione della tipologia, dell'ambito di interesse e dell'impatto trasformativo generato. Nella fase di realizzazione dello Studio, Confindustria La Spezia, attraverso l'attività operativa di TEHA ha avviato un **processo di ascolto e condivisione inclusivo** nei confronti di tutti i diversi portatori di interessi coinvolti. I punti di vista, le sollecitazioni e gli stimoli che da questo lavoro sono emersi, sono da considerarsi, non un punto di vista esclusivo

di Confindustria La Spezia, ma il sentimento e l'espressione di un territorio inteso nella più ampia accezione di **"Area Vasta"**. Con la realizzazione di questa importante analisi, Confindustria La Spezia, ha proposto l'avvio di un **nuovo e diverso modello di approccio e collaborazione** tra sistema delle imprese, Pubblica Amministrazione e stakeholders interessati. L'obiettivo è quello di favorire una **maggiore efficienza ed efficacia** dei rapporti, nel rispetto delle specifiche competenze e dei ruoli singolarmente ricoperti e rappresentati, al fine di raggiungere gli importanti obiettivi indicati dallo Studio strategico. Tra le condizioni abilitanti individuate per il successo del possibile sviluppo territoriale tracciato, è evidentemente **essenziale il ruolo che il sistema imprenditoriale territoriale** può e deve svolgere in un'ottica di medio e lungo termine.





2024 IL PROTOCOLLO D'INTESA FRA LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA DELLA SPEZIA

Sulla base dello **Studio di posizionamento e orientamento strategico provinciale - "Il ruolo delle imprese nella definizione del futuro del territorio della Provincia della Spezia"**, la nostra Associazione ha invitato i **decisori pubblici, le Associazioni di categoria e più in generale i portatori d'interessi collettivi**, ad abbandonare i processi di pianificazione basati sulla suddivisione del nostro territorio tra "città capoluogo" e il

"resto della provincia" e **affrontare i processi di trasformazione economica, culturale e sociale con una "visione complessiva"** che coinvolga tutti i comuni.

Questo **cambio di paradigma a nostro parere deve** portare all'avvio di una approfondita analisi e di una riflessione sul concetto stesso di città e di futuro.

Con piacere abbiamo rilevato che il nostro invito è stato accolto da tutte le



I TEMI STRATEGICI DEL PROTOCOLLO D'INTESA

Associazioni di categoria rappresentative del tessuto economico locale: industria, edilizia, artigianato, commercio, sistema cooperativo, agricoltura, per favorire sinergie e collaborazioni su temi strategici per la crescita del nostro territorio e il 24 aprile abbiamo sottoscritto il **Protocollo d'Intesa "Il sistema delle imprese locali per lo sviluppo territoriale"**.

I firmatari, condividendo i contenuti dello

Studio di orientamento strategico sopra richiamato, si sono impegnati a supportare l'Amministrazione Pubblica in ogni attività/azione diretta a favorire lo sviluppo economico, sociale e culturale dell'intero territorio provinciale, anche attraverso la presentazione di idonee proposte condivise e fornendo supporto e sostegno operativo nell'interesse degli operatori economici e dell'intera collettività spezzina.



2024

LO STUDIO STRATEGICO "VALUTAZIONE DEI PROGETTI INFRASTRUTTURALI NELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA"

Con le osservazioni al Piano Territoriale Regionale, abbiamo riportato l'attenzione del dibattito sulla necessità di ammodernare il sistema infrastrutturale, elaborando un apposito documento che è stato condiviso, su iniziativa del Comune della Spezia, da molte Amministrazioni comunali della provincia. Abbiamo collocato le infrastrutture in un ambito strategico più ampio richiamando la necessità di superare

il modello pianificatorio dei decenni passati, **proponendo una visione di "area vasta"** che veda il **superamento dei limiti amministrativi comunali per ampliarli in una "entità"**, sia pur non formalizzata, di **"Sistema urbano policentrico"**, che impone una **visione generale** che va oltre il sia pur legittimo soddisfacimento di esigenze collettive puntuali. Sulla base delle convergenze registrate Ance La Spezia, Autorità di Sistema Portuale,

Confindustria La Spezia, Provincia della Spezia e Amministrazione comunale della Spezia hanno convenuto di predisporre uno Studio Strategico **“Valutazione dei progetti infrastrutturali nella provincia della Spezia”** avente l’obiettivo di sostenere una strategia complessiva legata al tema del miglioramento infrastrutturale viario nell’ottica di mettere in sicurezza la città capoluogo, il porto della Spezia e più in generale la comunità sociale in caso di interruzioni parziali o totali del raccordo

La Spezia - Santo Stefano di Magra. **Lo Studio Strategico sulle Infrastrutture, commissionato da Ance La Spezia e Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale a Confindustria Advisory del Centro Studi di Confindustria, che si avvale della collaborazione dell’Università La Sapienza di Roma** vuole rappresentare uno strumento utile al decisore pubblico nella fase di effettuazione delle scelte strategiche di programmazione e pianificazione futura del territorio. Lo studio sarà ultimato e presentato entro il mese di dicembre.





L'AREA INTERESSATA

Ad essere coinvolti in questa iniziativa sono i Comuni di Ameglia, Arcola, Bolano, Castelnuovo Magra, Follo, Lerici, Luni, Santo Stefano di Magra, Sarzana, Vezzano Ligure, oltre, ovviamente, al Comune capoluogo, Provincia della Spezia e l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale



2024

IL PROTOCOLLO D'INTESA PER LO STUDIO STRATEGICO SULLE INFRASTRUTTURE PROVINCIALI

Il Protocollo d'Intesa, che si colloca a pochi giorni dalla firma di quello fra tutte le Associazioni di categoria per lo sviluppo del territorio spezzino, **rappresenta il primo esempio di cooperazione attiva fra Ance, Confindustria, AdSP del Mar Ligure Orientale ed Amministrazioni locali** che convergono e condividono l'idea che i decisori pubblici non limitino ai confini del Comune di appartenenza la visione legata alla programmazione e pianificazione del territorio, bensì ragionino nell'ottica di "città metropolitana" per ridurre la polverizzazione istituzionale e

territoriale e favorire l'unificazione di progetti e programmazioni. Coinvolti in questa iniziativa i Comuni di: Ameglia, Arcola, Bolano, Castelnuovo Magra, Follo, Lerici, Luni, Santo Stefano di Magra, Sarzana, Vezzano Ligure, oltre, ovviamente, al Comune capoluogo, Provincia della Spezia e l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Orientale. A seguito dell'adesione al Protocollo d'intesa, gli Enti locali saranno coinvolti nel processo di elaborazione dello Studio con l'obiettivo di attivare gli idonei processi di fattibilità e sostenibilità di quanto proposto e condiviso.



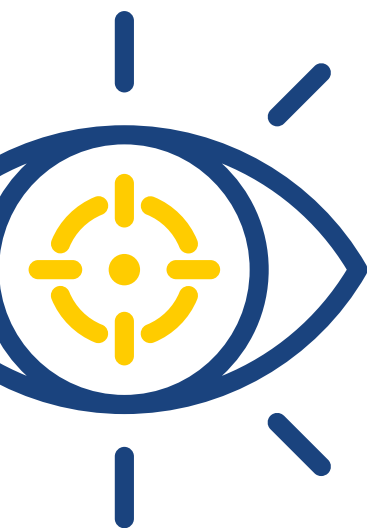
Uno scorcio del golfo di Lerici
con il castello e il porto turistico



STRATEGIA

MISSIONE E VISIONE POLITICA DEL TERRITORIO
I PILASTRI DELLA NOSTRA VISIONE STRATEGICA
LO SVILUPPO STRATEGICO E LA GOVERNANCE
IL RAPPORTO CON GENOVA

MISSIONE E VISIONE POLITICA DEL TERRITORIO



La **Missione e la Visione** politica sono elementi fondamentali per guidare un territorio. Sono elementi che forniscono direzione e coerenza all'azione di governo, rendendo più chiaro il percorso da seguire per raggiungere gli obiettivi di medio e lungo termine. La Missione definisce lo scopo concreto dell'azione politica, cioè cosa si intende fare per rispondere ai bisogni e alle aspettative della collettività. È un elemento operativo e pratico che guida le politiche quotidiane e gli interventi governativi.

La **Visione politica** rappresenta invece un quadro ideale che esprime i valori, i principi e le aspirazioni future, e definisce la **direzione strategica generale** del progetto politico. La visione fornisce una prospettiva di lungo termine che guida la missione e le politiche specifiche. **Missione e Visione devono agire unitariamente**: la Missione

rappresenta **l'impegno immediato** e operativo su obiettivi specifici e misurabili, mentre la Visione rappresenta **l'aspirazione a lungo termine**. Senza una Visione chiara, la Missione può diventare dispersiva o priva di direzione, mentre senza una Missione concreta, la Visione resta un ideale irraggiungibile.

La Missione, pertanto, rappresenta il percorso per raggiungere la meta indicata dalla Visione. Un elemento importante è che la Visione – per essere efficace – deve tendere all'evoluzione e all'innovazione, deve essere in grado di ispirare e generare consenso e commitment tra tutti gli stakeholder del territorio.

La Visione deve inoltre fare leva sulle competenze territoriali, ovvero su una **specificità abilità del territorio** in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, bellezze e contesto naturale, etc..

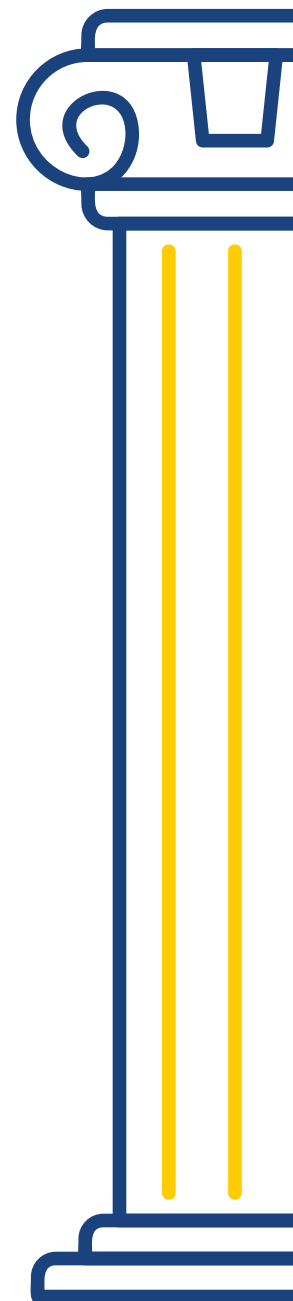
I PILASTRI DELLA NOSTRA VISIONE STRATEGICA

Ma su quali pilastri si fonda lo sviluppo di una "nostra" Visione strategica del territorio?

Dal nostro punto di vista, la Visione per il territorio si deve fondare su tre direttrici fondamentali: **competitività, produttività, comunità**. Per agire su questi tre fattori, riteniamo che sia necessario **porre al centro della Visione politica, l'Impresa**, favorendo un "ecosistema" nel quale le aziende possano svolgere più agevolmente quel ruolo cruciale che gli è proprio nello sviluppo economico e sociale del Paese, mantenendo il corretto e necessario equilibrio tra interessi privati e il bene comune. L'Impresa rappresenta indiscutibilmente il motore dell'innovazione e della competitività e non deve essere percepita come soggetto orientato esclusivamente al profitto ma anche come **attore che contribuisce sensibilmente al**

benessere della società. Promuovere una visione politica in cui l'Impresa è centrale richiede anche la necessità di favorire la diffusione di una cultura imprenditoriale che incoraggi l'iniziativa privata, la creatività e l'innovazione.

Aspetti ed argomenti, questi, che sono chiaramente emersi nelle analisi e negli studi che, come Confindustria La Spezia, abbiamo sviluppato in questi anni: **l'Impresa deve essere al centro della visione di sviluppo di un territorio, soggetto imprescindibile per favorirne la crescita, non solo economica, ma anche sociale e culturale e renderlo più attrattivo in un contesto globale**. Fondamentale, pertanto, valorizzare le specificità produttive agendo sul consolidamento e sulla crescita delle filiere produttive di riferimento. Per questo, è necessario tutelare, difendere e incentivare le realtà economiche già esistenti e creare quelle adeguate condizioni di attrattività per favorire l'ingresso di nuove realtà e nuove competenze.



QUALI I FATTORI DETERMINANTI PER FARE QUESTO?	QUALI INVECE I PRINCIPALI FATTORI ABILITANTI?
Sostegno agli investimenti, innovazione, crescita e competitività aziendale	Legalità e stabilità istituzionale
Valorizzazione delle filiere produttive di riferimento	Interventi sulle problematiche abitative a favore dei nuovi occupati
Realizzazione delle infrastrutture digitali e di trasporto/ collegamento (viabilità ordinaria, ferroviaria, porti)	Interventi diretti all'equità e alla coesione sociale
Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI e all'apertura ai mercati globali	Riqualficazione urbana
Capitale umano e formazione	Riduzione della burocrazia e semplificazione normativa
Collaborazione partnership pubblico-privato	Marketing e promozione del territorio
	Adeguate pianificazione territoriale
	Mobilità e trasporto pubblico urbano ed extraurbano

Per la gran parte dei fattori determinanti e abilitanti indicati, **la nostra Associazione**, in qualità di organismo intermedio della società e rappresentante del panorama economico industriale locale, riveste certamente un **importante elemento di sintesi e fondamentale riferimento per una adeguata e proficua azione di politica industriale del territorio**.

LO SVILUPPO STRATEGICO E LA GOVERNANCE

Il modello di sviluppo territoriale proposto solleva diverse tematiche relative alla governance del territorio trovandoci a dover gestire le relazioni con diverse istituzioni, pubbliche e private, nonché stake-holder territoriali di diversa natura. In questo processo, il successo del territorio o **dell'Area vasta** dipenderà dalla capacità di garantire un **dialogo costruttivo** con le diverse forme di governo e dalle modalità di **presidio delle relazioni** con i livelli di governance territoriale, formali e informali, nonché della stessa cittadinanza. In sintesi, il territorio dovrà interagire e sempre più dovrà coordinarsi con tre livelli distinti di portatori d'interesse:

1	I cittadini, le imprese e la società civile in senso lato (dall'università ai centri di ricerca, dal sistema associativo alle organizzazioni non-profit e alle altre istituzioni non direttamente coinvolte nella governance del territorio).
2	Le istituzioni pubbliche per l'amministrazione del territorio , ed in particolare gli enti sovra-ordinati (Regioni) e sotto-ordinati (Comuni).
3	Le altre Città Metropolitane, leggasi Genova e le altre aree .



La scelta di una Missione e di una Visione per il territorio non è esclusiva: la visione è un indirizzo per coordinare gli sforzi di tutti, dare una direzione al territorio e aiutare a trovare facilitazioni e aiuto da altri attori. È necessario il **coinvolgimento di attori territoriali** – il più possibile numerosi e trasversali ai diversi sistemi di interesse – che si facciano promotori di una progettualità strategica. Accanto a questi, occorre una **leadership politica che sappia aggregare i diversi soggetti e guidare l'implementazione della strategia in modo partecipato**, come la citata Cabina di regia.

Allo stesso modo, la comunità economica – nell'ottica di assicurare competitività e sviluppo delle proprie imprese – deve **fare emergere i bisogni e le istanze, recepire strategie e indirizzi** partecipando all'implementazione e assicurando il sostegno alle amministrazioni pubbliche, anche secondo logiche inclusive d'integrazione del

territorio.

Un ulteriore aspetto fondamentale riguarda la **relazione dell'Area vasta con Regione e Comuni**.

Il modello proposto, al fine di riuscire a creare una realtà solida e integrata sotto il profilo economico, sociale, culturale e amministrativo ha necessità di prevedere ed attivare alcuni **"fattori acceleratori"**.

Il primo di questi fattori è quello **identitario**: infatti, accanto alla predisposizione del sistema regolatorio, all'assegnazione delle competenze e alla creazione delle infrastrutture necessarie all'Area vasta, è necessaria anche la costruzione di una **forte identità**.

È imprescindibile consolidare un senso di appartenenza alla stessa realtà territoriale da parte di tutti i cittadini.

Occorre far percepire l'importanza della **nuova dimensione** agli abitanti del territorio e alle realtà economiche e sociali che vi operano, così che possano identificarsi come parte di un'unica realtà oltre che come abitanti dei singoli comuni. Così come occorre riuscire a comunicare la dimensione vasta anche **all'esterno**, proponendo la nuova realtà territoriale come un unicum con una solida identità comune, come un interlocutore che si ponga, come già sostenuto in precedenza, al di sopra delle singole specificità comunali o di altri localismi.

In questo, ricopre un ruolo fondamentale la **strategia di comunicazione**, che deve far percepire la portata dell'innovazione amministrativa e l'importanza del cambio di scala territoriale.

IL RAPPORTO CON GENOVA



Da quanto illustrato in questo documento, che abbiamo sottolineato con forza non è frutto di valutazioni empiriche da parte di Confindustria La Spezia ed elaborate esclusivamente negli uffici della stessa, ma è frutto di un percorso di approfondimento, di conoscenza, di ascolto e coinvolgimento di tutto il territorio, emerge chiaramente che **la provincia assumerà nei prossimi anni un ruolo strategico nello sviluppo economico e sociale dell'intera Regione**. Percorso supportato dalla professionalità, esperienza e autorevolezza di importanti centri studi e di ricerca. È indubbio che i notevoli investimenti concentrati sulla città metropolitana di Genova, a partire dalla nuova diga foranea, saranno di forte stimolo alla crescita e al riposizionamento di Genova nel triangolo industriale costituito con Milano e Torino. Genova, con la sua capacità produttiva e con i suoi 845 mila abitanti che rappresentano oltre il 55% della popolazione regionale, può apparire autosufficiente e

completamente autonoma dalle altre tre provincie. Ma proprio questo suo indiscusso predominio locale la rende debole in un confronto fra territori, il quale non è più circoscritto all'ambito nazionale ma è da valutarsi in ambito quanto meno europeo. Come ampiamente ribadito dallo studio Thin Tank Liguria 2030 - rapporto strategico regionale - elaborato per l'ottavo anno da The European House Ambrosetti e presentato nel luglio scorso. In questo scenario di visione di ambito sovraordinato, **Confindustria La Spezia ritiene che per la stessa città metropolitana di Genova, sia strategico che le altre provincie proseguano un processo di crescita economica, sociale e culturale**. Ovviamente questo processo deve vedere come attori principali i territori, con un ruolo di stimolo e di proposizione da parte della Regione. In sintesi, ogni provincia deve avere la sua visione e la Regione deve avere la capacità e l'ambizione di averne una generale che, pur riconoscendo la centralità di Genova, non sia piegata su di essa.



L'anfiteatro di epoca romana
di Luni nel cuore della Lunigiana

VERSO UNA VISIONE CONDIVISA DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

PROPOSTA

CABINA DI REGIA E UNITÀ DI MISSIONE



CABINA DI REGIA E UNITÀ DI MISSIONE

Illustrato il quadro sia di posizionamento ed illustrato la **Visione del Futuro di Confindustria La Spezia** proseguendo la strategia fino ad oggi attuata, abbiamo convenuto di non formulare richieste puntuali ai candidati, ma di proporre un metodo.

Nel tempo, attraverso quanto emerso con gli importanti Studi ed analisi che abbiamo condotto a cura di qualificati e riconosciuti Partner operativi, abbiamo fornito informazioni, valutazioni prospettiche tali che siamo certi, che sia i candidati sia le singole forze politiche, abbiano elementi per poter inserire nei loro programmi proposte e indicazioni programmatiche atte a fornire le risposte alle esigenze condivise dall'intera collettività economica /produttiva spezzina e non solo. La nostra Associazione, proprio in considerazione della necessità di avere

una "visione" per il futuro che abbia una prospettiva almeno decennale, è fermamente interessata ad attivare collaborazioni e sinergie che possano contribuire a generare dialogo e confronti per creare, dunque, una nuova visione di città metropolitana. Oltre a stimolare i decisori pubblici, anche in questa occasione Confindustria La Spezia intende fornire il proprio contributo al dibattito e all'individuazione di possibili risposte. Confindustria La Spezia in occasione delle prossime elezioni regionali ribadisce con decisione che **queste opportunità NON possono essere perse e il decisore pubblico ha un ruolo determinante e quindi responsabilità dirette per far che ciò non accada**. Il territorio dovrà quindi essere in grado di rispondere ad alcune domande fondamentali che segnano la qualità dello sviluppo:

1	Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui?
2	Perché un'impresa già presente sul territorio dovrebbe decidere di rimanervi?
3	Perché un contribuente, una famiglia, dovrebbe decidere di risiedere e contribuire qui?
4	Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui?
5	Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui?
6	Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui?

Un territorio o, meglio, una **"Area vasta urbana"**, che non ha risposte concrete e convincenti a questi sei quesiti (e, quindi, non è in grado di comprendere "chi" dovrebbe attrarre nel proprio territorio e "perché" questi dovrebbe sceglierla) **rischia**

un potenziale declino.

In particolare, solo attraverso una gestione strategica del territorio è possibile **attrarre le risorse scarse** – umane e finanziarie – necessarie allo sviluppo del territorio e alla propria competitività in termini di ricadute economiche e sociali (crescita del reddito, aumento dell'occupazione, maggiori flussi finanziari in entrata, maggior dinamismo e vivacità culturale, maggior livello di innovazione diffusa, ecc.).

La capacità di essere competitivi ed attrattivi dipende da tre distinti elementi:

- l'**accessibilità** del territorio, intesa come facilità di accesso;
- la **riconoscibilità** del territorio, intesa come la presenza dell'immagine della città o del territorio o di un suo simbolo all'interno della mappa mentale di "chi" si vuole attrarre;
- le **competenze (di eccellenza) insediate**, ossia le capacità della città o del territorio che riescono ad essere differenzianti rispetto ai concorrenti.

La competizione si è infatti progressivamente trasformata da "pura" competizione fra imprese ad una competizione più complessa fra sistemi territoriali che si confrontano sul terreno del dinamismo, dell'attrattività e delle capacità progettuali che sanno esprimere.

Lo sviluppo di un territorio riguarda due macro-ordini di obiettivi:

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

La velocità di trasformazione e cambiamento richiede ai territori di **creare le condizioni strutturali** affinché aziende e istituzioni (nelle loro strutture e organizzazioni, così come nelle loro scelte ed azioni) evolvano nel continuo.

Ai territori e ai loro sistemi di governo è richiesto, come mai prima d'ora, di dotarsi di capacità strategiche e progettuali fortemente incisive e di adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in continua evoluzione. Ogni sistema territoriale è chiamato ad essere **"intelligente", flessibile e veloce**, tanto nelle sue scelte strategiche, quanto nella sua "infrastruttura" operativa.

Una strategia territoriale efficace di **"Area vasta urbana"** non può prescindere dalla definizione di una **visione di medio-lungo periodo** e dal fatto che, coerentemente con quest'ultima, siano compiute scelte mirate, concrete e integrate in campo economico, sociale e di organizzazione del territorio, partendo dalle competenze distintive locali.

In sintesi, è necessario capire che cosa il territorio intende diventare negli anni a venire, che cosa si "sa fare" e con quali altri sistemi territoriali si compete, o si può sinergicamente collaborare. Funzionalmente a questo occorre definire delle **priorità d'azione** e delle **scelte** che siano **focalizzate, chiare** e il più possibile **innovative**.

Un territorio che cresce deve essere in grado di creare una identità forte, sviluppando attività produttive, competenze e talenti che garantiscano una fonte di vantaggio competitivo strutturale e difendibile nel tempo.

Infatti, lo sviluppo sostenibile di qualsiasi territorio si fonda, da un lato, su un livello **"tattico"**, inteso come l'insieme di elementi (più o meno facilmente

imitabili dai concorrenti (ad esempio, infrastrutture, servizi, fiscalità, sicurezza, burocrazia, ecc.) e, dall'altro, su un livello **"strategico"**, rappresentato dalle competenze distintive che costituiscono un **vantaggio competitivo** difendibile per il territorio.

In questo contesto non volendo esimerci dall'assumerci le responsabilità che abbiamo nel nostro ruolo di corpo intermedio, proponiamo a tutte le forze politiche una nuova metodologia di **pianificazione della politica industriale locale**, in linea con la medesima **metodologia e lo stesso spirito** utilizzati per la realizzazione del documento Ambrosetti: **condivisione e collaborazione**. Chiediamo ai futuri vertici regionali di avere una visione d'insieme aumentando i momenti di dialogo attraverso anche la creazione di un luogo fisico dove lo stesso decisore pubblico insieme ai portatori di interessi ed Associazioni di categoria si possano confrontare su temi legati alla programmazione/pianificazione strategica complessiva, urbanistica, sociale, culturale, in modo da iniziare un percorso innovativo e condiviso.

Tutto ciò potrebbe essere raggiunto tramite la costituzione di strumenti quali una **"Cabina di regia"** con l'obiettivo di promuovere **una strategia sovraordinata, complessiva e condivisa per la programmazione territoriale**.

A nostro parere, il **ruolo di Coordinatore della Cabina di regia dovrebbe essere svolto da Regione Liguria**.

Dalla Cabina di regia dovrebbero quindi discendere più **"Unità di missione"** distinte per argomento e territorio, a supporto delle attività operative definite nell'ambito della

CABINA DI REGINA E UNITÀ DI MISSIONE



Cabina di regia stessa.

Le **"Unità di missione"** nasceranno nell'ambito dall'Assessorato di riferimento in relazione alla tematica trattata e saranno coordinate dalla struttura tecnica di Regione Liguria.

Queste Unità possono essere pensate come team multidisciplinari e interistituzionali, con competenze eterogenee e complementari rispetto ai temi e ai territori di cui si dovranno occupare (ad esempio gestione urbanistica, infrastrutturale, socioeconomica, etc).

Le Unità di missione, a supporto dell'Assessorato di riferimento e quindi della Cabina di regia, potrebbero svolgere una serie di funzioni di grande importanza e di collegamento con i territori.

Tra queste, ad esempio, quella relativa alla **Pianificazione e gestione territoriale** con la definizione di piani di sviluppo che concilino crescita economica, tutela ambientale e sviluppo sociale; il **Coinvolgimento della comunità**, con l'attività di coinvolgimento di stakeholders e popolazione per consentire un ruolo concretamente attivo nella definizione delle politiche territoriali, etc. I piani e gli obiettivi delle Unità di missione dovranno essere monitorati, misurati e aggiornati regolarmente in base ai cambiamenti nelle dinamiche economiche, ambientali e demografiche.

In sintesi, le Unità di missione territoriali sarebbero organizzazioni agili e multidisciplinari, in grado di coordinare politiche integrate, monitorare i rischi e promuovere uno sviluppo territoriale sostenibile, in stretta collaborazione con Enti locali stakeholders e popolazione.



Veduta aerea di Santo Stefano Magra con l'area container del retroporto di Spezia

CONCLUSIONI

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA
E DELLA GESTIONE DELLE OPPORTUNITÀ



PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E DELLA GESTIONE DELLE OPPORTUNITÀ

Auspichiamo che quanto proposto dalla Scrivente sia condiviso da tutti i candidati e che il Presidente eletto le inserisca nel Programma di Governo da presentarsi all'Assemblea Legislativa, il quale deve contenere l'indicazione degli obiettivi strategici, degli strumenti, dei tempi di realizzazione e dei più significativi disegni di legge di attuazione dello stesso. È scontato, in una logica di collaborazione e di condivisione dei processi di sviluppo, che **Confindustria La Spezia dichiari fin da ora l'interesse e la disponibilità a partecipare attivamente e ad offrire il proprio fattivo contributo** per attivare nuovi ed efficaci modelli di gestione e sviluppo del nostro territorio.

Siamo consapevoli della difficoltà nell'attivazione di un tale modello di sviluppo ma siamo altresì convinti che possa rappresentare la giusta strada da percorrere per una programmazione condivisa, innovativa e risolutiva di una molteplicità di conflitti. I temi della **programmazione strategica** e della **gestione delle opportunità** divengono fondamentali nel modello di sviluppo proposto.

Il **ruolo di Confindustria La Spezia**, oltre a poter fornire un contributo concreto al decisore pubblico attraverso una propria Visione strategica del territorio, stimolare un più attuale e inclusivo modello di governance, attraverso la costituzione



di una "Cabina di Regia territoriale" **sarà quello di operare, come sempre fatto, con continuità e determinazione nella gestione delle opportunità nell'interesse delle imprese locali.**

Per fare questo, la nostra Associazione dovrà svolgere un **duplice compito**, non semplice:

- **accompagnare e coadiuvare la crescita delle realtà imprenditoriali locali**, sia attraverso fusioni sia con acquisizioni mirate, **in modo da renderle preparate all'impatto provocato dalle molteplici opportunità** che nei prossimi dieci anni investiranno/interesseranno il nostro territorio;
- **riuscire a "guidare" l'ingresso di nuovi "attori", nuove realtà imprenditoriali interessate alle progettualità "in fieri"** in modo da altresì facilitare una corretta collaborazione e **coadiuvare uno sviluppo pianificato e concordato.**

L'invito che oggi facciamo come Confindustria La Spezia, pertanto, è quello di leggere **la nostra proposta nelle logiche più ampie di "azioni di politica industriale" non solo finalizzate al contesto economico/produttivo ma anche rivolte agli aspetti sociali e culturali della nostra comunità, rendendoci disponibili a fornire supporto e confronto costruttivo e proficuo per il nostro territorio.**

Nella consapevolezza del nostro ruolo e che il presente documento, unitamente alle proposte formulate dalla nostra Associazione non possono portare risultati tangibili in tempi brevi, **auspichiamo che possa rappresentare l'attivazione di un processo che porti ad una visione condivisa di sviluppo del territorio la più ampia possibile.**



CONFINDUSTRIA LA SPEZIA

Via Giovanni Minzoni n. 2 - 19121 La Spezia

Tel. 0187 7251 • Fax 0187 725240

e-mail: info@confindustriasp.it • pec: confindustriasp@pec.it

<https://confindustriasp.it/>