



LA SPEZIA: LA CITTÀ CHE CAMBIA

Una interpretazione tecnica del programma di mandato dell'Amministrazione comunale 2017-2022: gli ambiti d'intervento e i risultati raggiunti

La Spezia, Auditorium della Biblioteca Civica "P.M. Beghi"

Venerdì 22 aprile 2022

Lorenzo Tavazzi - *Partner* e Responsabile Area Scenari e *Intelligence*, The European House - Ambrosetti

The European House - Ambrosetti: overview

- The European House - Ambrosetti, fondata nel 1965, è un Gruppo di consulenza per le Alte Direzioni con sede in Italia e uffici nel mondo
- The European House - Ambrosetti è tra i **principali Think Tank privati a livello internazionale**
 - Per l'8° anno The European House - Ambrosetti è classificato 1° Think Tank privato indipendente in Italia e tra i *top 20* nel mondo
- The European House - Ambrosetti fornisce:
 - Servizi di consulenza strategica e manageriale
 - *Advisory* allo sviluppo territoriale
 - **Scenari strategici, attività di supporto al policy-making, advocacy e comunicazione** (oltre 200 iniziative all'anno)
 - Programmi di alta **formazione e incontri per la leadership politica ed imprenditoriale** (oltre 500 eventi all'anno con il coinvolgimento di 3.000 Vertici politico-istituzionali, esperti e oltre 12.000 *business leader*)



The European House - Ambrosetti: principali *facts & figures*



The European House - Ambrosetti ha una **esperienza di oltre 30 anni** nello sviluppo dei territori



- Definizione della **visione** del futuro
- Pianificazione della **strategia competitiva** del territorio, identificando e sfruttando le competenze strategiche distintive
- Azione simultanea sulle **dimensioni della pianificazione** (economica, sociale e urbanistica/*layout* del territorio)
- Definizione di iniziative di catalizzazione ("**progetti faro**") per l'attrazione di capitali (finanziari e umani)
- Massimizzazione dell'attrattività del territorio (in conformità con le competenze strategiche locali) e **misurazione dei costi e benefici** derivanti dalle azioni o dai progetti lanciati
- Integrazione del processo di pianificazione con le **attività di comunicazione/confronto** con altri territori e il coinvolgimento di tutti gli attori (istituzioni, *business community*, *media*, società civile)

Oltre 50 iniziative
a supporto della
competitività dei
territori in Italia e nel
mondo solo negli
ultimi 3 anni

Il punto di partenza: sempre più i sistemi territoriali competono tra loro e si avrà una «**gerarchia**» dei territori e delle città

- «**Capitali globali**» catalizzatori di risorse e sviluppo → candidate: Londra, New York, Shanghai, Tokyo
- **Grandi «capitali internazionali»** con dinamiche di crescita accelerate → candidate: Abu Dhabi, Berlino, Casablanca, Città del Capo, Città del Messico, Dubai, Francoforte, Giacarta, Hong Kong, Il Cairo, Kuala Lumpur, Los Angeles, Madrid, Mosca, Nuova Delhi, Parigi, Pechino, San Paolo, Sidney, Singapore, Teheran, Roma
- «**Capitali specializzate**»
- Migliaia di territori e città locali → tutti gli altri

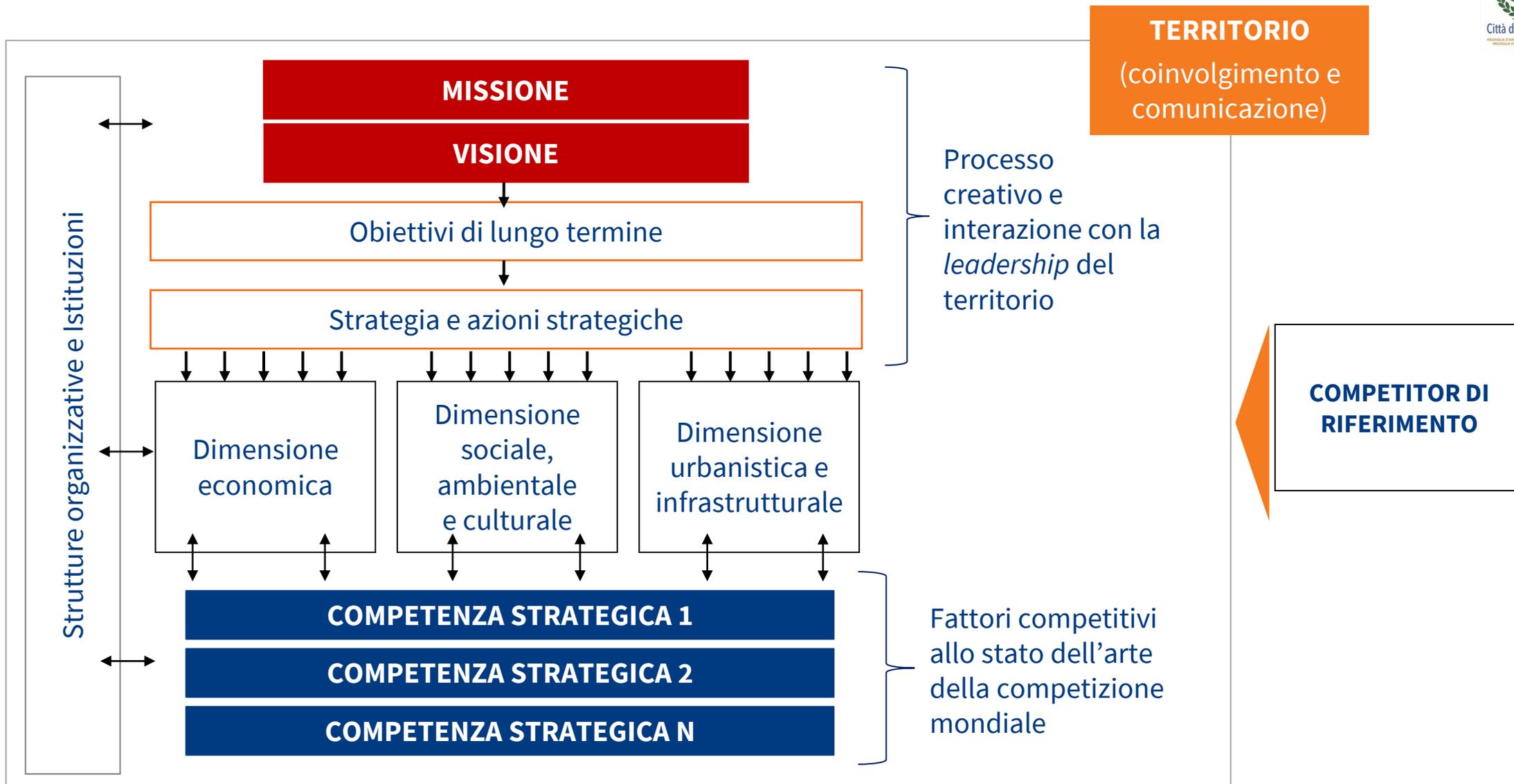


La sfida strategica è **posizionare il proprio territorio per garantire l'attrattività delle risorse scarse** (talenti, imprese, capitali): le città di dimensioni più piccole devono puntare sulla **specializzazione della propria offerta**

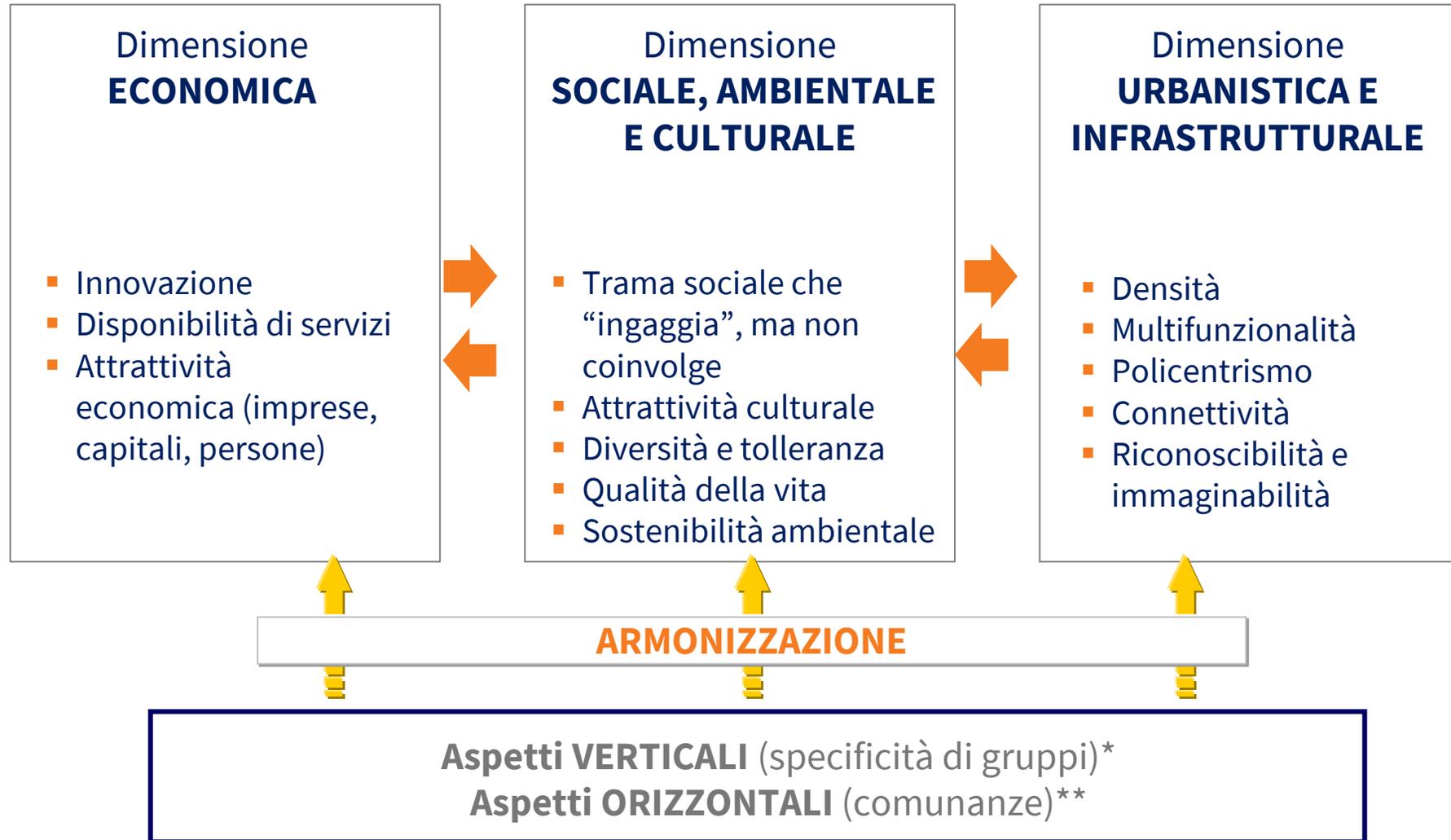
La sfida per i territori è dare una risposta concreta a **6 domande fondamentali**

1. Perché **un'impresa** dovrebbe **insediarsi** qui e non altrove?
2. Perché **un'impresa** già presente dovrebbe decidere di **rimanere** qui?
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 a **studiare** qui?

L'approccio metodologico di The European House - Ambrosetti



Le caratteristiche dei **territori vincenti** nell'esperienza di The European House - Ambrosetti



(*) Artigianato, Commercio, Industria, Servizi (business), Turismo/Tempo libero, Cultura/Arte, Sport, ecc.

(**) Risorse umane/Competenze, Tecnologie/Innovazione tecnologica, Territorio/Bellezze naturali, Scuola, Viabilità /Accessibilità, Altre infrastrutture, Infostrutture, ecc.

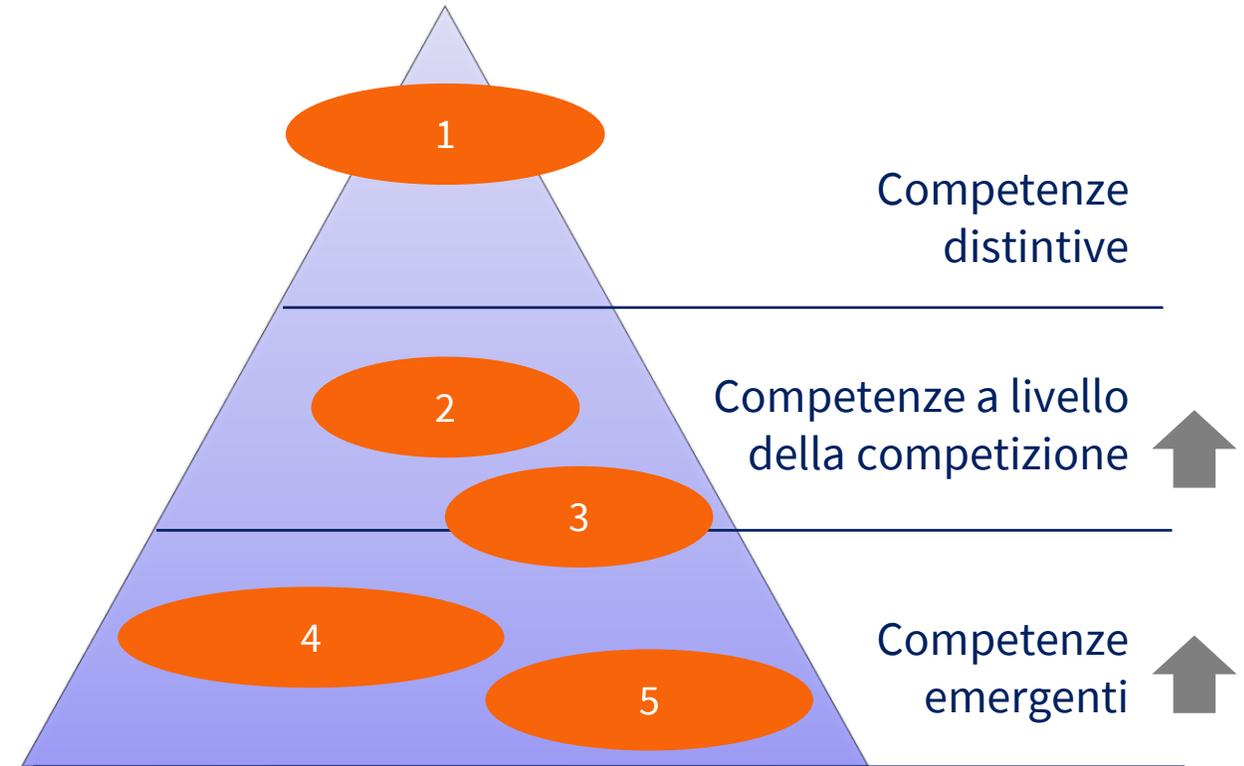
L'elemento fondante di ogni strategia territoriale sono le **competenze strategiche**

...ovvero **SPECIFICA ABILITÀ DEL TERRITORIO** in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, formazione, ...

Le componenti delle competenze sono:

- Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio e loro numerosità
- *Know-how* accumulato in *database* fisici
- Strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e loro meccanismi di funzionamento
- Strutture fisiche e infrastrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo
- Consapevolezza della maggioranza degli attori del territorio di possedere la competenza

Un territorio può costruire un **numero limitato di competenze territoriali (3-max 5)**



A metà 2020 avevamo individuato **3 competenze strategiche** del territorio spezzino su cui basare una forte visione per il futuro

ECONOMIA DEL MARE (nautica e subacquea)

- **1°** Provincia in Italia per imprese dell'economia del mare sul totale
- **1°** Provincia in Italia per incidenza dell'occupazione generata dall'Economia del Mare
- **2°** Provincia ligure (**4°** in Italia) per incidenza del valore aggiunto generato dall'Economia del Mare
- Presenza di importanti **aziende leader** della filiera nautica
- Distretto della **subacquea** (*in fieri*) e potenziali *asset* da valorizzare (es. prima vasca oceanica in Italia)

PORTUALITÀ E LOGISTICA

- **3°** porto commerciale in Italia
- Il porto della Spezia è un **nodo strategico** della TENT-T Core network
- Già il **30%** (vs. ~10% di Genova) delle merci in arrivo al porto vengono trasportate su ferro (obiettivo di arrivare al 50%)
- Incremento della movimentazione di *container* tra il 2016 e il 2019 **superiore al dato nazionale** (+10,8% vs. +1,8%)

TURISMO

- **1°** Provincia ligure per crescita dei turisti tra il 2010 e il 2019 (+52,3%, vs. +16,3% dell'Italia)
- **Crescita x2** del turismo crocieristico tra il 2016 e il 2019 rispetto all'Italia (+22,7% vs. +10,9%)
- **Raddoppio** dell'attuale capacità del porto grazie agli investimenti programmati
- **Asset** artistici e naturalistici unici e **non delocalizzabili** (es. Cinque Terre e Golfo dei Poeti)

Abbiamo analizzato le **dinamiche di sviluppo** della Spezia negli ultimi 5 anni per identificare gli **assi strategici portanti** e le ***performance* ottenute**

Abbiamo identificato **7 direttrici strategiche** consolidate nel quinquennio 2017-2022

1

GOVERNANCE DEL TERRITORIO

2

ECONOMIA DEL MARE

3

TRANSIZIONE SOSTENIBILE E GREEN

4

SICUREZZA

5

INCLUSIONE SOCIALE E WELFARE

6

GIOVANI E ATTRATTIVITA'

7

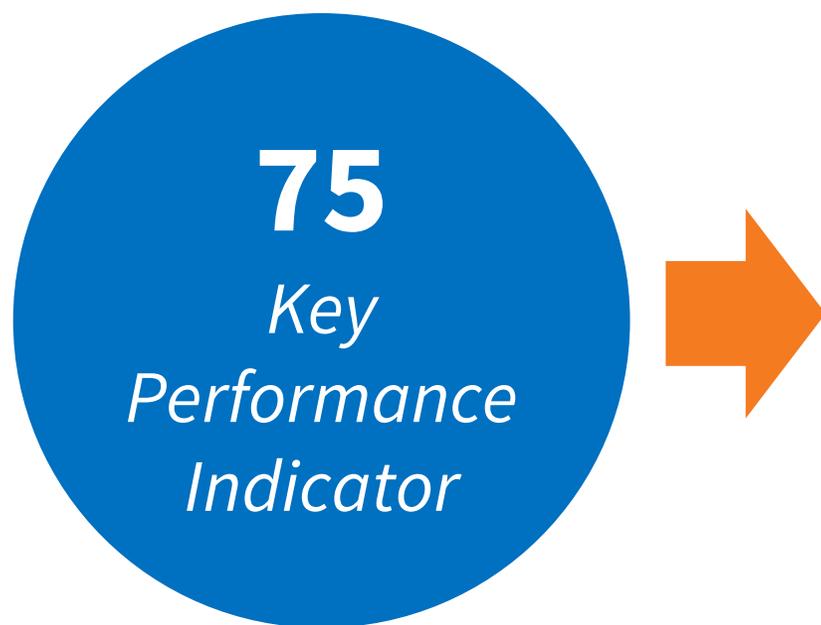
CULTURA E TURISMO

Coerenza con le
opportunità del **PNRR**

Valorizzazione delle
«*disruption*» del
momento

Capacità di intercettare i
megatrend spinti dal
COVID

Abbiamo individuato, lungo ciascuna direttrice strategica, un **set di Key Performance Indicator** per misurare l'operato dell'Amministrazione comunale



7 direttrici strategiche d'azione

GOVERNANCE DEL TERRITORIO (14 KPI)

ECONOMIA DEL MARE (13 KPI)

TRANSIZIONE SOSTENIBILE E GREEN (14 KPI)

SICUREZZA (6 KPI)

INCLUSIONE SOCIALE E WELFARE (12 KPI)

GIOVANI E ATTRATTIVITA' (6 KPI)

CULTURA E TURISMO (10 KPI)

Vi presentiamo di seguito una selezione di **indicatori di performance** per direttrice strategica

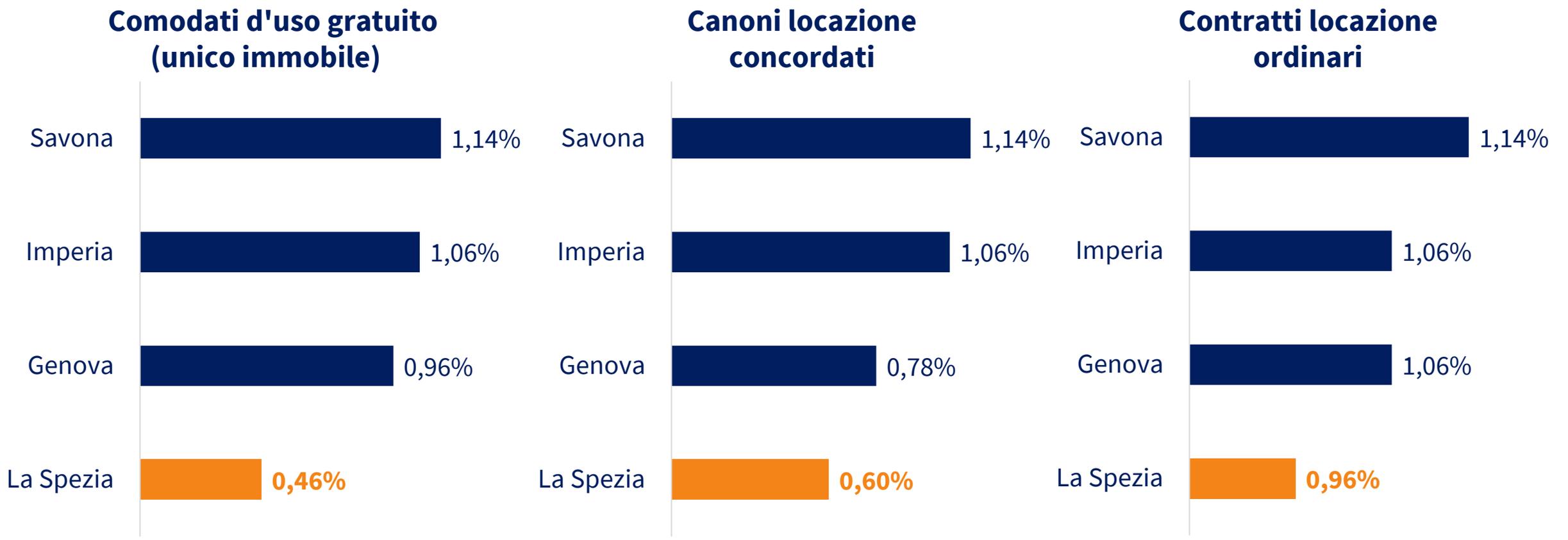
Governance del territorio – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. Tasse per i cittadini: aliquote IMU
2. Tasse per i cittadini: aliquote IRPEF
3. Tasse per i cittadini: riduzione TARI
4. Tasse per i cittadini: riduzione degli abbonamenti ai trasporti
5. Stanziamento di risorse finanziarie a bilancio comunale
6. Recupero dell'evasione fiscale
7. Riduzione del numero di contenziosi
8. Incremento dell'attività di consulenza interna offerta dall'Avvocatura
9. Tipologie di servizi disponibili su PagoPA e sull'App IO
10. Numero di accessi alla rete civica della Città della Spezia
11. Numero di contatti sui canali *social* (Facebook e Twitter) della Città della Spezia
12. Posizionamento del Sindaco della Spezia nella classifica annuale del Sole 24 Ore (*governance poll*)
13. Amministratori comunali con meno di 40 anni
14. Amministratori comunali di sesso femminile

1

Oggi La Spezia si conferma la città capoluogo di Provincia in Liguria **con le tasse più basse per i cittadini**

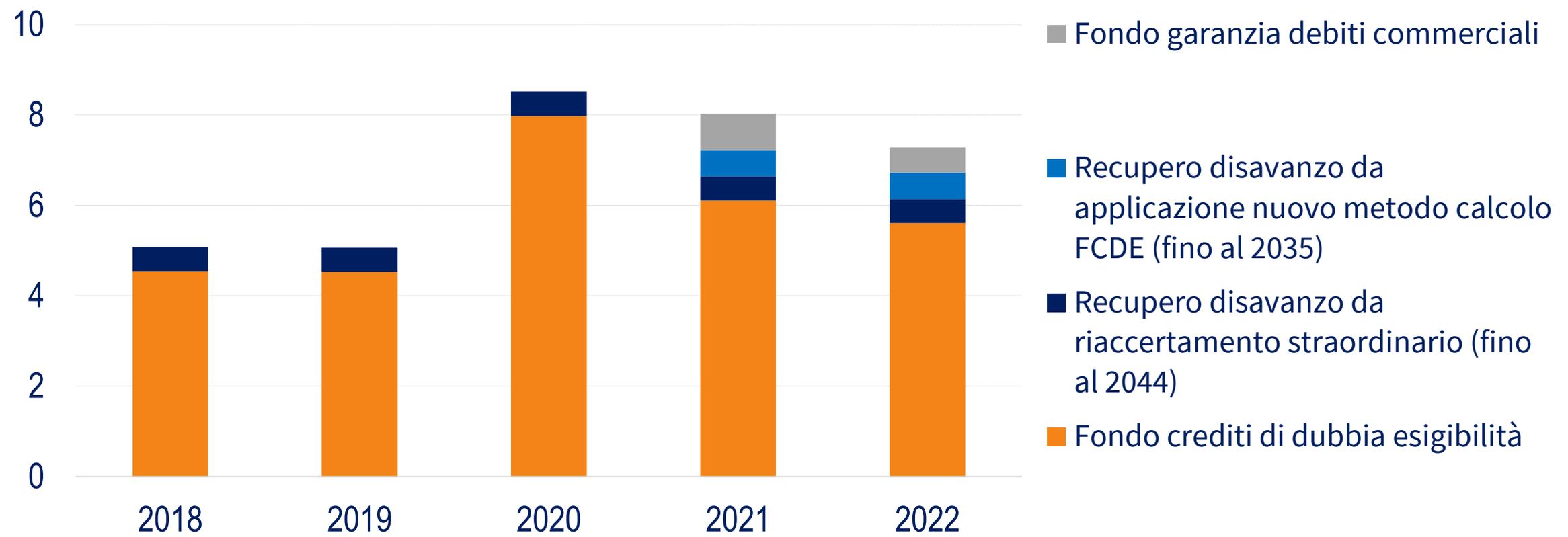
Aliquote IMU: confronto tra La Spezia e le altre città capoluogo di Provincia in Liguria (%), 2021



1

Nel quinquennio 2018-2021, l'Amministrazione comunale ha stanziato a bilancio un totale di **quasi 34 milioni di Euro...**

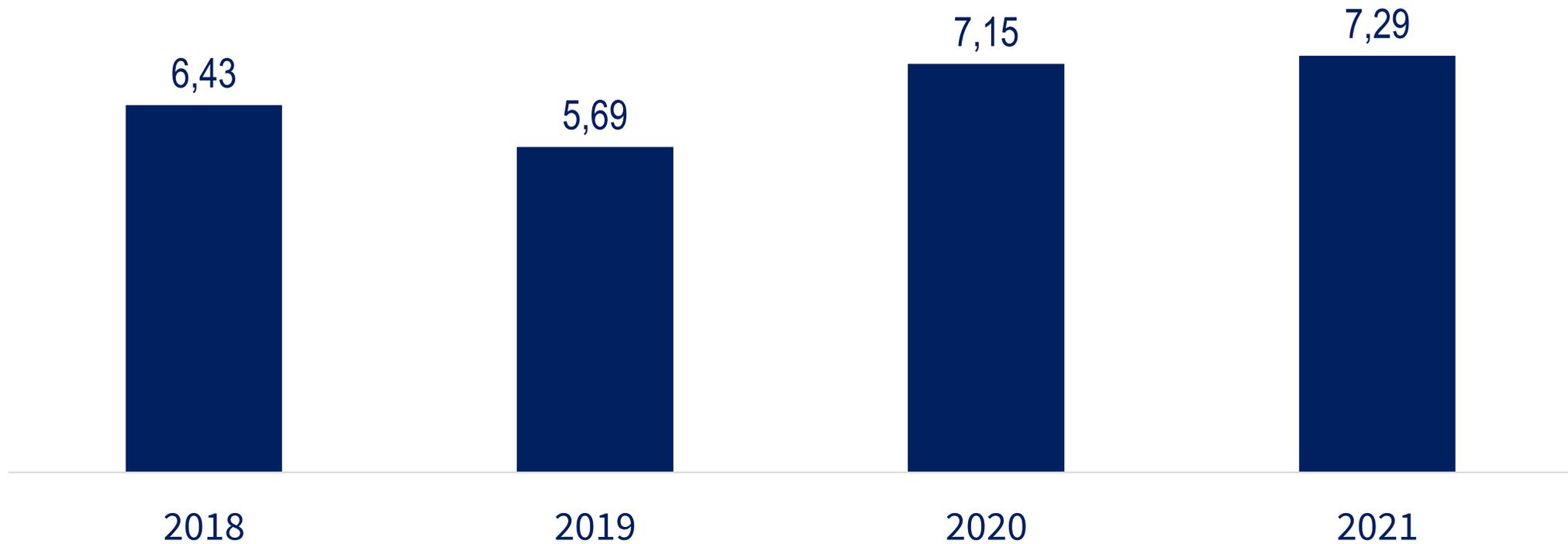
Somme stanziare a bilancio dalla Città della Spezia per tipologia d'intervento
(milioni di Euro), 2018 - 2022



1

...e l'emissione di avvisi di accertamento ha fruttato alle casse comunali **circa 26,5 milioni di Euro di recupero dell'evasione fiscale** tra il 2018 e il 2021

Recupero dell'evasione fiscale da TASI, IMU e TARI da parte della Città della Spezia
(milioni di Euro), 2018 - 2021

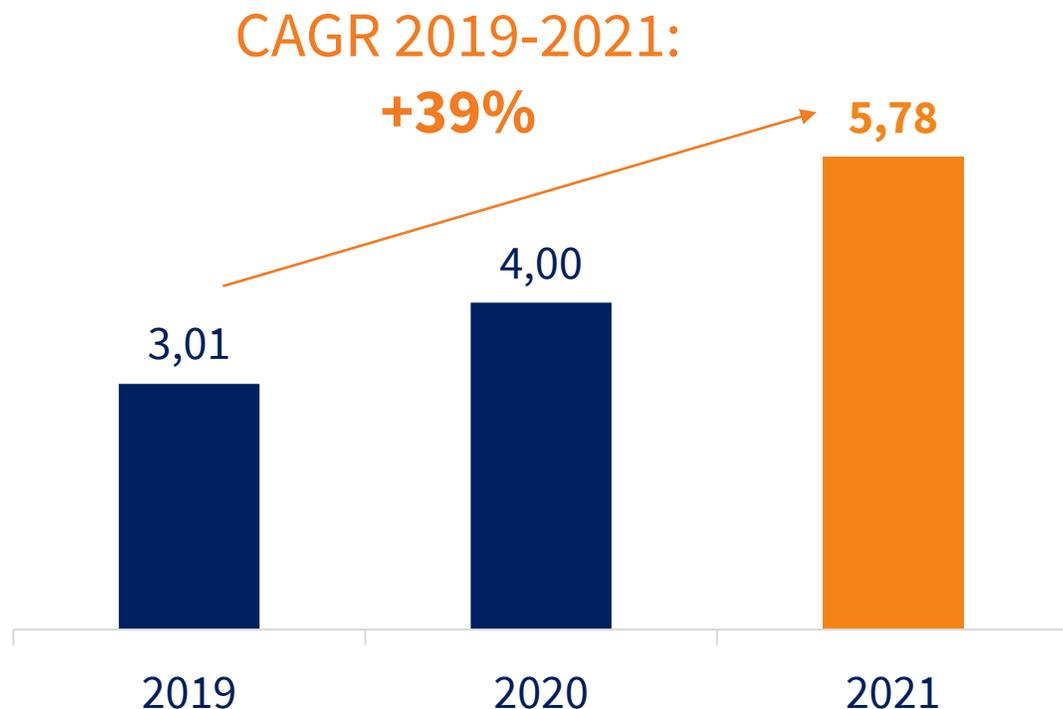


Nota: dato provvisorio per l'anno 2021, in attesa dell'approvazione del consuntivo

1

Si è instaurato anche un **rapporto più diretto con i cittadini**, come testimoniato dall'aumento degli accessi alla rete civica e dei contatti "social" del Comune

Numero di accessi alla rete civica della Città della Spezia (milioni e CAGR*), 2019 – 2021



Numero di contatti sui canali social della Città della Spezia (milioni e CAGR*), 2019 – 2021



(*) CAGR: tasso medio annuo composto di crescita

2

Economia del mare – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. *Leadership* della Spezia nell'Economia del Mare: % di imprese sul totale provinciale
2. *Leadership* della Spezia nell'Economia del Mare: occupati sul totale provinciale
3. *Leadership* della Spezia nell'Economia del Mare: Valore Aggiunto sul totale provinciale
4. Moltiplicatore della nautica
5. Numero di posti barca (valore assoluto e incidenza sul totale regionale)
6. Valore Aggiunto della cantieristica
7. Incidenza della cantieristica sul totale delle esportazioni provinciali
8. Aziende ed enti aderenti al Protocollo per il "Miglio Blu"
9. Andamento del traffico cargo nel porto della Spezia (mln di TEU movimentati)
10. Iscritti e laureati all'Università della Spezia
11. % di studenti fuori sede all'Università della Spezia
12. Tasso di occupazione dei laureati all'Università della Spezia
13. Attività di formazione del progetto Ma.R.E. (studenti coinvolti nel percorso "Fare Impresa Junior" e *webinar* realizzati; numero di allievi ai corsi per formazione di personale per nautica e navalmeccanica)

Si sono poste le condizioni abilitanti per **affermare La Spezia come capitale mondiale della nautica**, valorizzando la *leadership* nell'Economia del Mare...

Imprese dell'Economia del Mare (% sul totale provinciale): Top 10



Occupati dell'Economia del Mare (% sul totale provinciale): Top 10

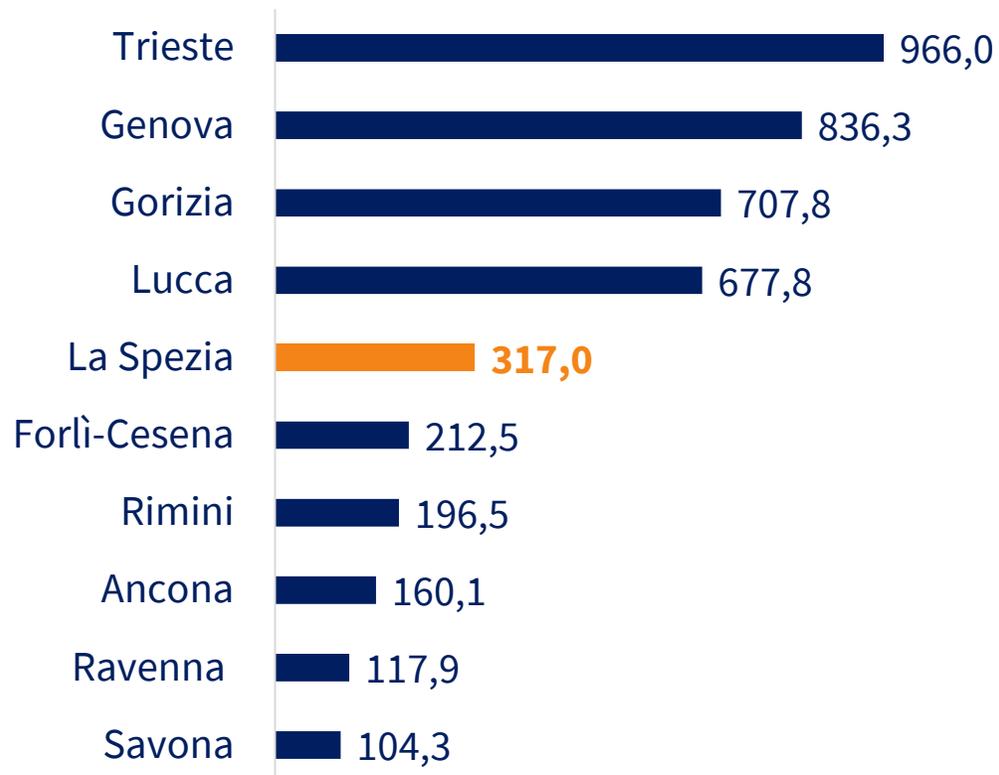


Valore Aggiunto dell'Economia del Mare (% sul totale provinciale): Top 10

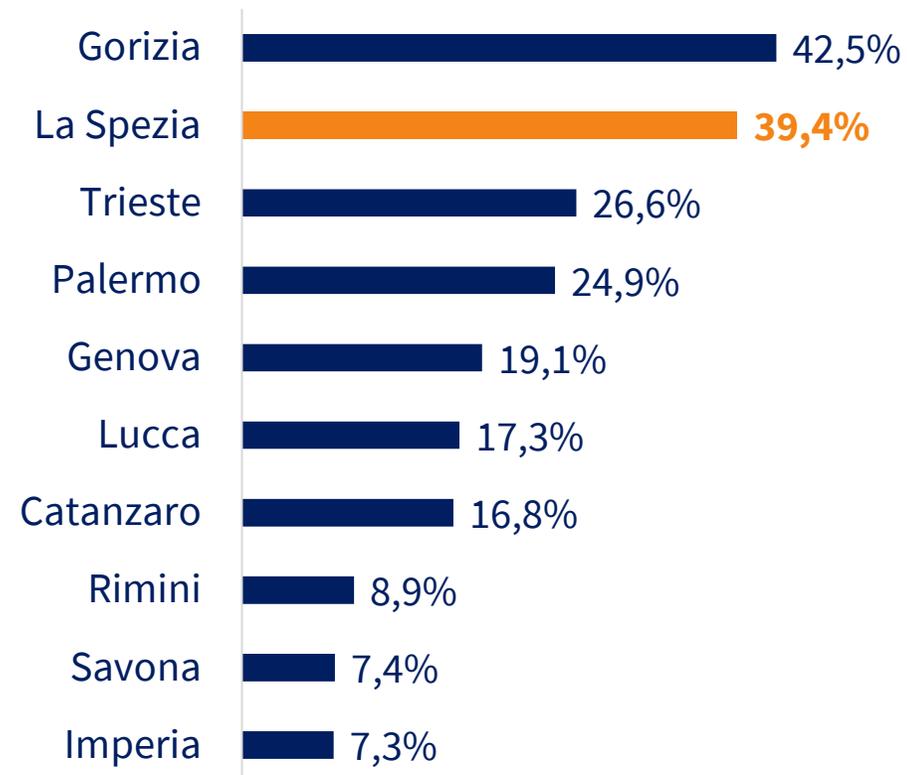


Per ogni Euro investito nel territorio, la filiera della nautica **ne attiva 2,3 sul resto dell'economia***
(vs. moltiplicatore di 1,9 a livello nazionale)

Valore Aggiunto della cantieristica (milioni di Euro): Top 10



Incidenza della cantieristica sul totale delle esportazioni provinciali (%): Top 10



Nota: dati riferiti all'anno 2019.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Informare, Centro Studi Tagliacarne e Unioncamere, "IX Rapporto sull'Economia del Mare" per la Città della Spezia, 2022

2

Il Campus Universitario della Spezia è un punto di riferimento per lo sviluppo di competenze per le professioni legate all'Economia del Mare

4

corsi di laurea triennale

350

nuove immatricolazioni
all'anno

62%

studenti fuori sede

3

corsi di laurea magistrale

>2.000

studenti laureati a fine 2021

90%

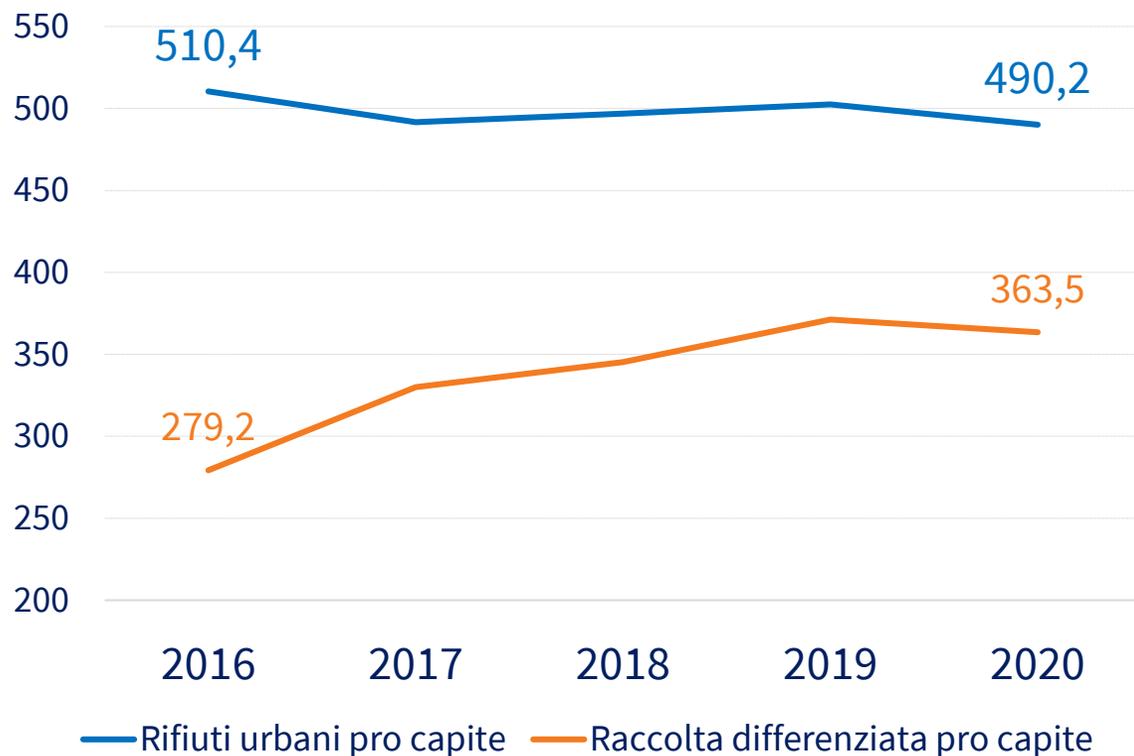
tasso di occupazione
dei neolaureati

3 **Transizione sostenibile e green** – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. Tasso di raccolta differenziata (a livello comunale e provinciale)
2. Produzione di rifiuti urbani *pro capite* nella Provincia della Spezia
3. Raccolta differenziata *pro capite* nella Provincia della Spezia
4. Raccolta differenziata di vetro, acciaio e **carta/cartone**
5. Risparmio in bolletta per i cittadini
6. Riduzione delle tariffe domestiche
7. Numero di isole zonali per la raccolta dei rifiuti nei quartieri della Spezia
8. Metri lineari di tubazioni in fase di posa realizzate e previste del sistema fognario urbano
9. Numero di sollevamenti fognari realizzati o in fase di realizzazione
10. Numero di mezzi in *sharing* (monopattini elettrici e biciclette)
11. Rinnovo della flotta di autobus del TPL
12. Estensione della rete di piste ciclabili
13. Numero di colonnine di ricarica per veicoli elettrici nel territorio comunale
14. **Posizionamento nella classifica “Ecosistema Urbano” di Legambiente**

Oggi La Spezia è **una best practice nel ciclo dei rifiuti...**

Andamento della produzione di rifiuti urbani e della raccolta differenziata *pro capite* nella Provincia della Spezia (kg per abitante), 2016 - 2020



1^{ma} Provincia in Liguria per tasso di raccolta differenziata (74,2%; +19,5 punti percentuali vs. 2016)

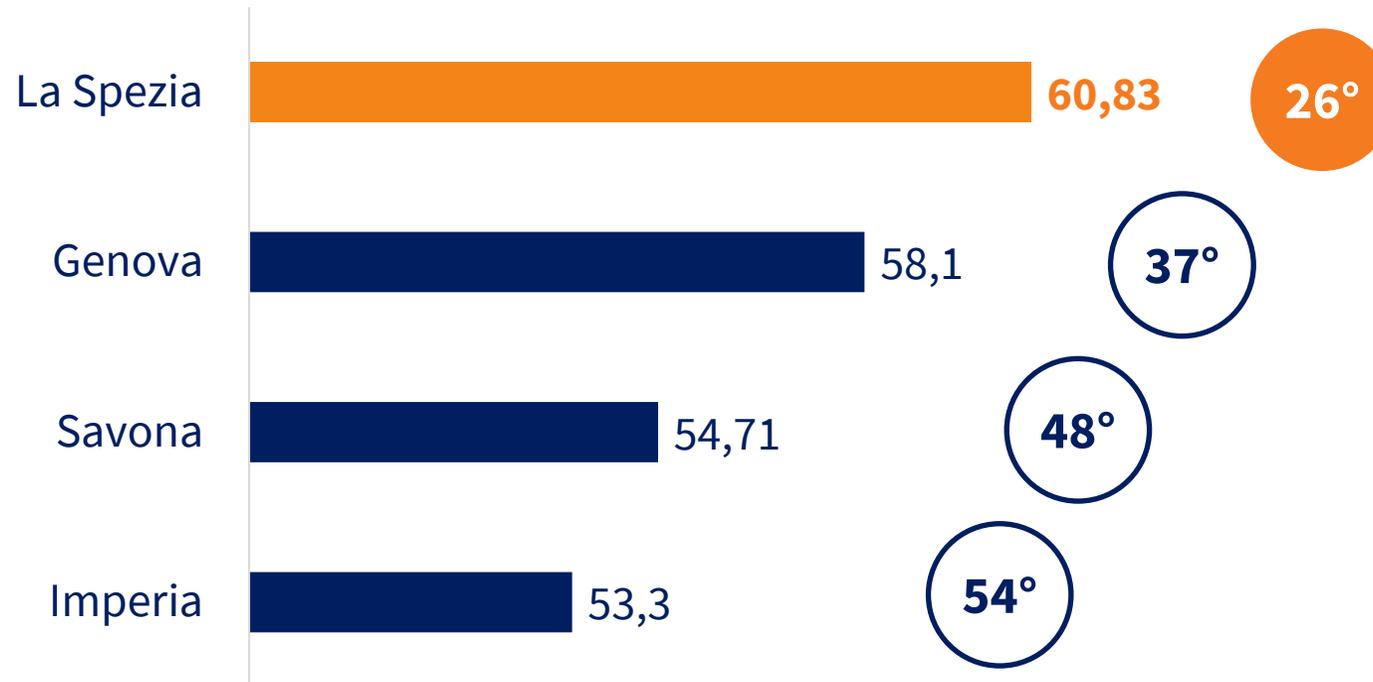
1^{ma} Provincia in Liguria per riciclo di carta e cartone (63,4 kg per ab. nel 2020 vs. 59,7 kg/ab. medi nella Regione e ai 57,2 kg/ab. medi in Italia)

Valore record del 78% di raccolta differenziata nel Comune della Spezia a novembre 2021 (+23 punti percentuali vs. giugno 2016)

Città della Spezia premiata nella 28^a edizione dei **“Comuni ricicloni”** di Legambiente

Grazie alla raccolta differenziata, risparmio in bolletta per i cittadini di **2,5 milioni di Euro** e una riduzione delle tariffe domestiche del **32,5% in 4 anni**

Posizionamento delle città capoluogo di Provincia liguri nella classifica “Ecosistema Urbano” di Legambiente (punteggio complessivo e *ranking* nella classifica di 105 Comuni italiani), 2021



Nota: il punteggio, espresso in centesimi, viene assegnato sulla base dei risultati qualitativi ottenuti in 18 indicatori che coprono 6 principali aree tematiche (aria, acqua, rifiuti, mobilità, ambiente urbano ed energia)

4

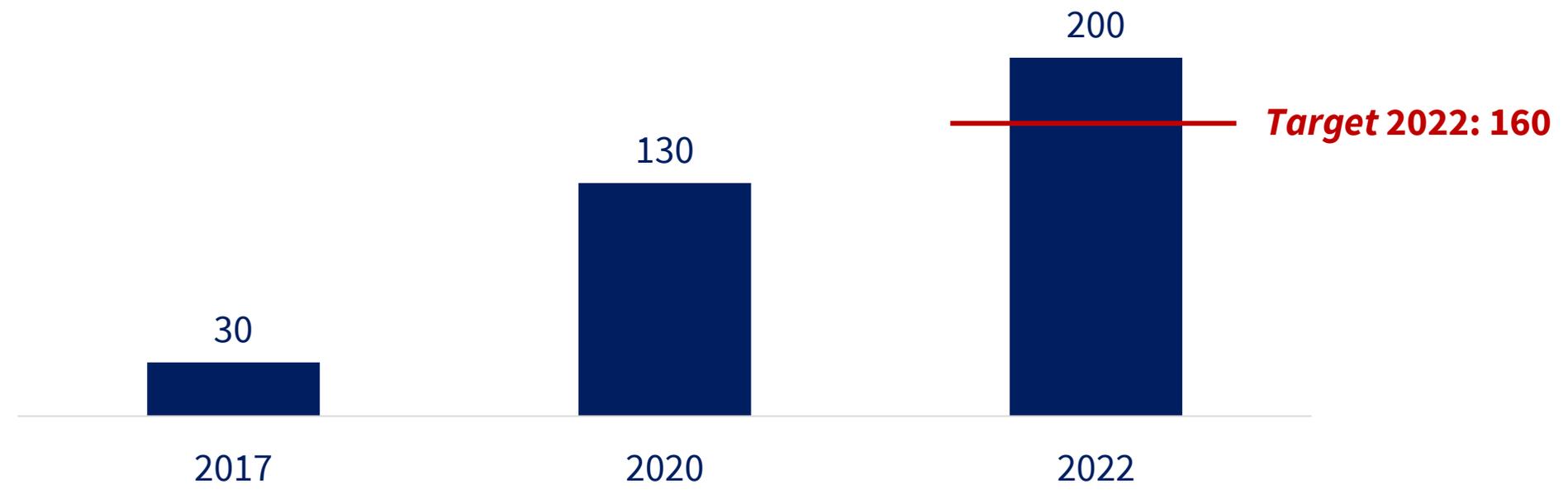
Sicurezza – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. Numero di telecamere installate
2. Numero di punti luce sostituiti o integrati
3. Incremento dell'organico della Polizia Locale
4. Riduzione del numero di delitti denunciati all'Autorità Giudiziaria dalle Forze di Polizia
5. Numero di violazioni al Codice della Strada e relative sanzioni amministrative
6. Numero di denunce per danneggiamenti e furto

4

Ad oggi il numero di **telecamere installate** nella Città della Spezia ha superato il valore *target* previsto entro il 2022

Numero di telecamere di sicurezza installate nella Città della Spezia:
confronto tra 2017, 2020 e 2022

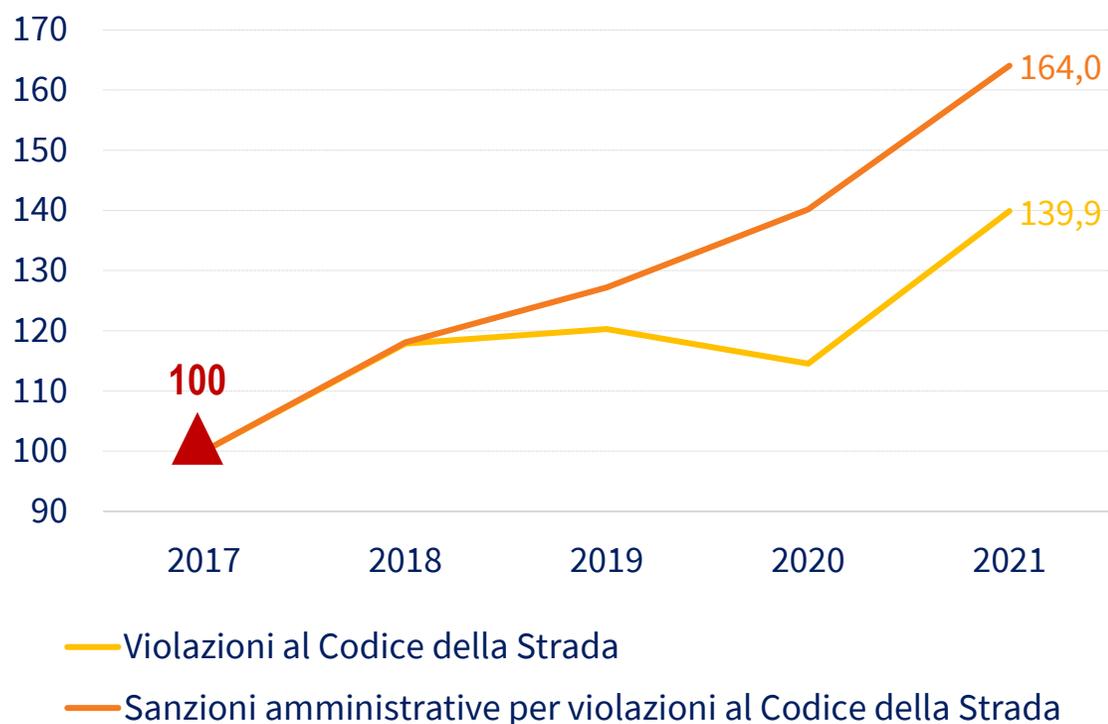


Nota: dati aggiornati ad aprile 2022

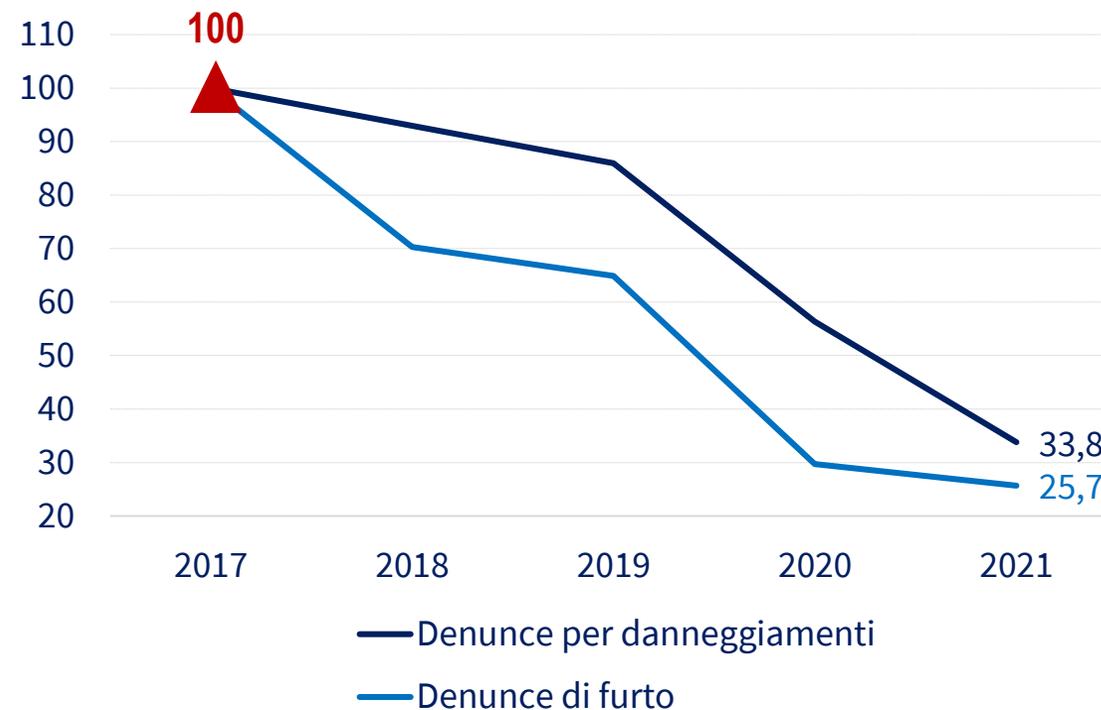
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti per la Città della Spezia su dati Polizia Municipale della Spezia, 2022

Negli ultimi 5 anni più sanzioni amministrative per violazioni accertate al Codice della Strada e **meno denunce per danneggiamenti e furti**

Violazioni al Codice della Strada e relative sanzioni amministrative nella Città della Spezia (numero indice, anno 2017 = base 100), 2017 - 2021



Denunce per danneggiamenti e furto nella Città della Spezia (numero indice, anno 2017 = base 100), 2017 - 2021



5

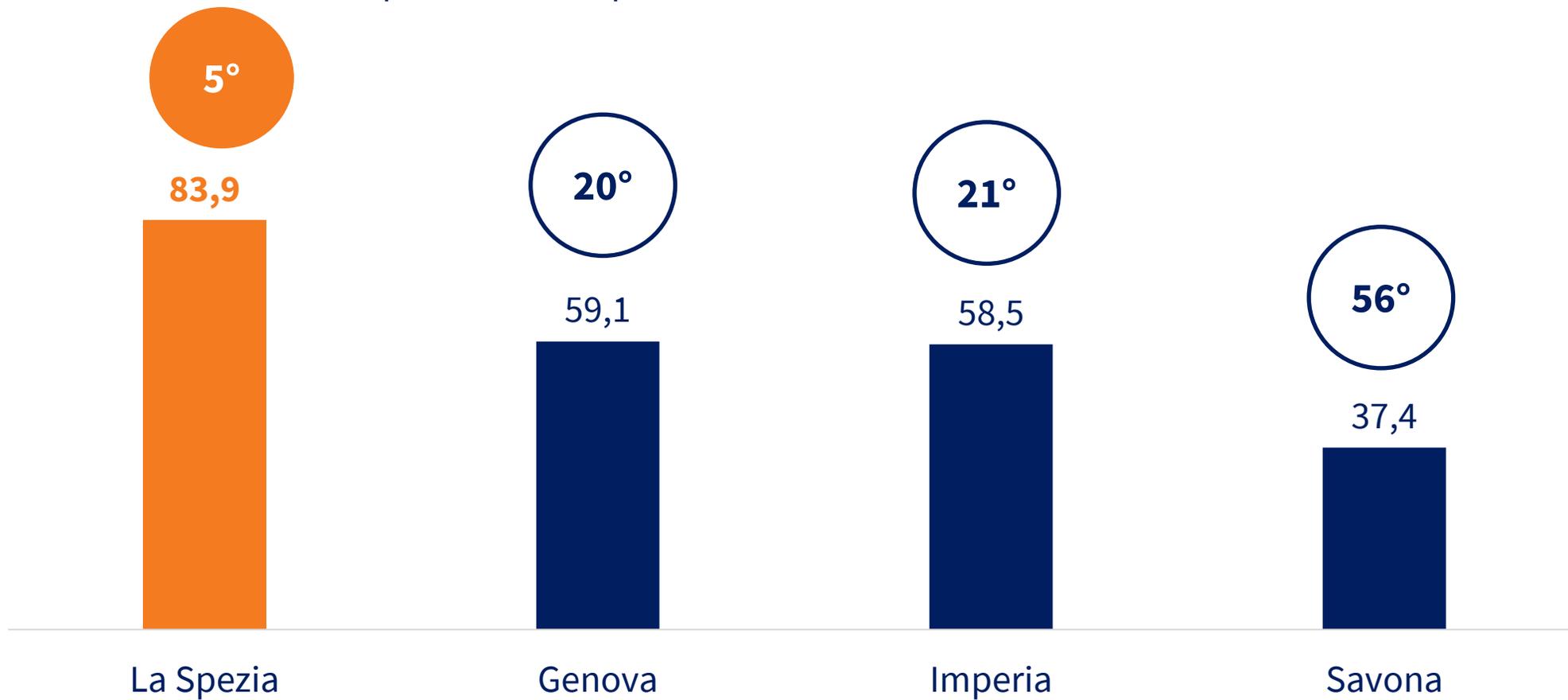
Inclusione sociale e *welfare* – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. *Social housing*: stanziamenti (contributi statali, regionali e comunali) per il pagamento degli affitti e delle bollette
2. *Social housing*: numero di famiglie beneficiarie
3. *Social housing*: alloggi popolari assegnati
4. Scuola e servizi per l'infanzia: riduzione tariffe dei servizi educativi per scuole infanzia, nidi, sezioni primavera e centri bambini
5. Scuola e servizi per l'infanzia: risparmio annuo per famiglie
6. Scuola e servizi per l'infanzia: incremento ore di assistenza per l'*handicap* scolastico
7. Situazioni di fragilità sociosanitarie: numero di ore erogate di assistenza domiciliare, *Caregiver* Protettivo e trasporto sociale per cittadini fragili
8. Situazioni di fragilità sociosanitarie: **spesa sociale destinata a minori, disabili e anziani**
9. **Numero di colloqui svolti dallo Sportello Infolavoro**
10. Numero di cani e gatti in adozione dal canile municipale
11. **Reddito imponibile per contribuente**
12. **Posizione della Spezia nella classifica della Qualità della Vita del Sole 24 Ore**

5

La Spezia è la prima Città capoluogo di Provincia in Liguria (e la 5° in Italia) per spesa sociale per minori, disabili e anziani

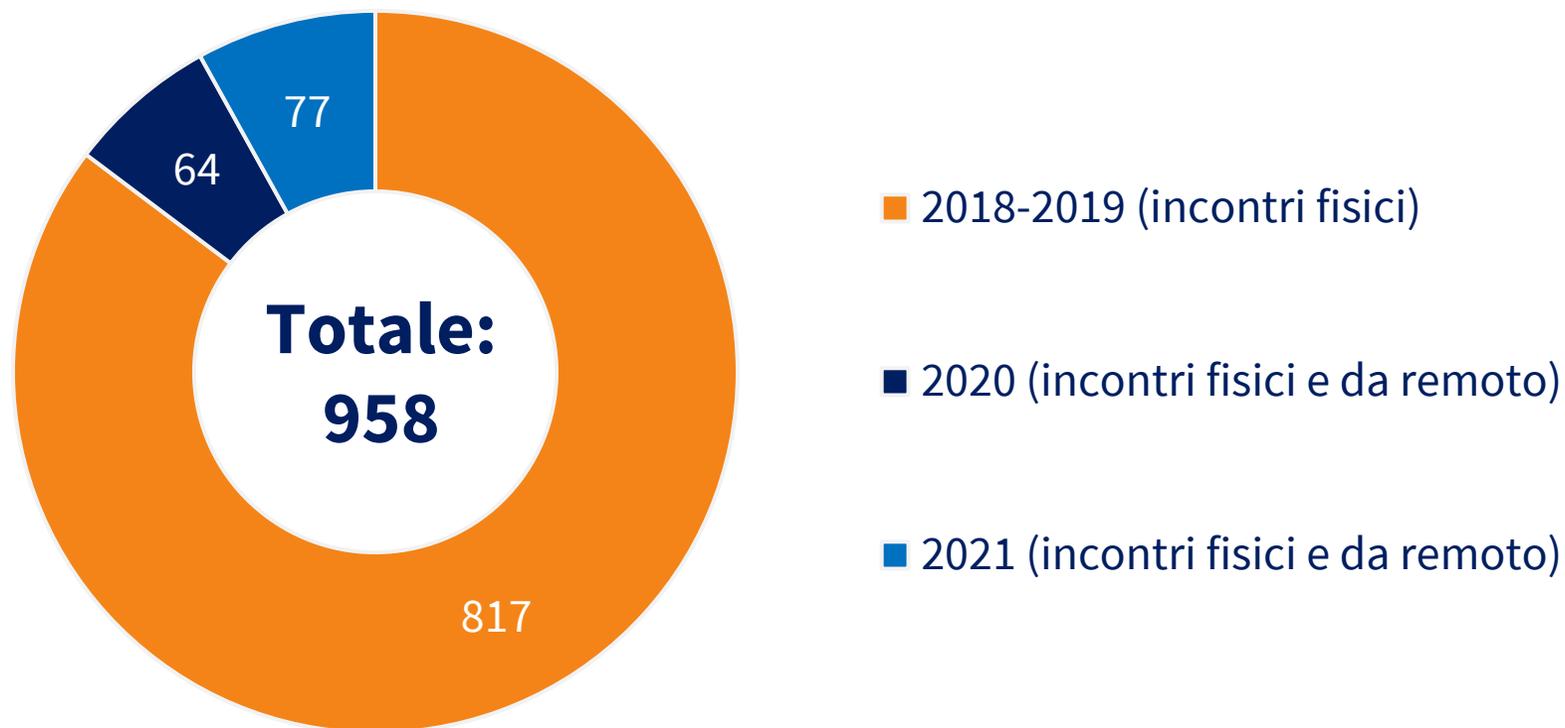
Spesa sociale destinata a minori, disabili e anziani nei Comuni capoluogo di Provincia in Liguria
(Euro per abitante e posizione nella classifica nazionale), 2020



5

Lo **Sportello Infolavoro**, supportato da 36 soggetti pubblici e privati del territorio, ha realizzato **più di 950 colloqui** tra febbraio 2018 e fine 2021

Colloqui svolti, in presenza o da remoto, presso lo Sportello Infolavoro della Città della Spezia
(valori assoluti), 2018 - 2021



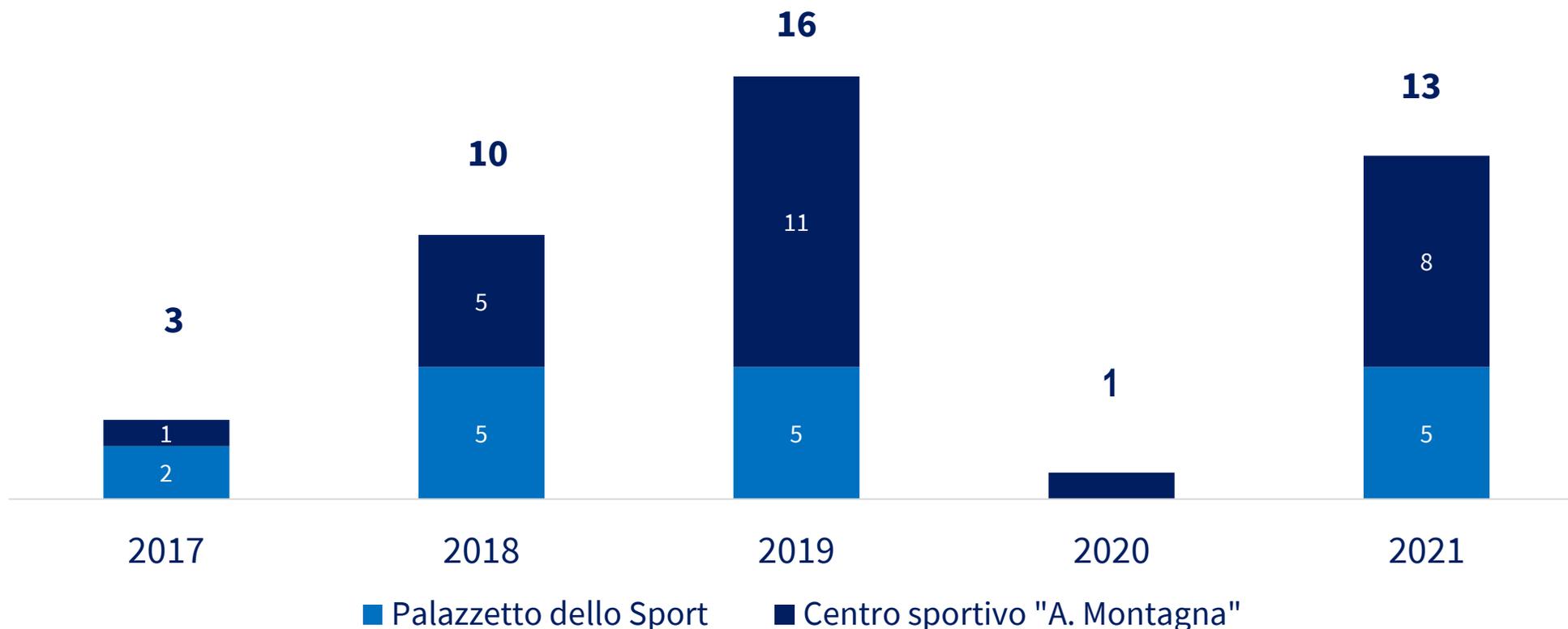
6

Giovani e attrattività – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. Numero di manifestazioni sportive d'interesse almeno regionale organizzate alla Spezia
2. Numero di partecipanti/visitatori a manifestazioni sportive
3. Ricadute da indotto delle manifestazioni organizzate con la Federazione Italiana Scherma
4. Posizionamento nell'Indice di Sportività de Il Sole 24 Ore
5. Patrimonio librario del sistema delle biblioteche della Città della Spezia
6. Numero di iscritti ai prestiti del sistema delle biblioteche della Città della Spezia

Dal 2017 al 2021 sono state organizzate **43 manifestazioni sportive** presso il Centro sportivo "A. Montagna" e il Palazzetto dello Sport

Numero di manifestazioni sportive d'interesse almeno regionale organizzate alla Spezia per struttura coinvolta (valori assoluti), 2017 - 2020



Oggi la Spezia è 33^{ma} in Italia (**terza in Liguria**) nell'**Indice di Sportività**

La performance delle città capoluogo di Provincia in Liguria nell'Indice di Sportività de Il Sole 24 Ore:
posizionamento nella classifica nazionale del 2021 e confronto rispetto al 2016

| | Posizione nell'Indice di Sportività 2021 del Sole 24 Ore | Variazione nella posizione nell'Indice di Sportività (2016-2021) |
|------------------|--|--|
| Genova | 3° | -1 |
| Savona | 27° | +6 |
| La Spezia | 34° | +13 |
| Imperia | 59° | -7 |

Performance della Spezia particolarmente positiva in relazione a:

- **Calcio professionistico** (2° in Italia)
- **Giochi di squadra** (4° in Italia)
- **Nuoto** (6° in Italia)

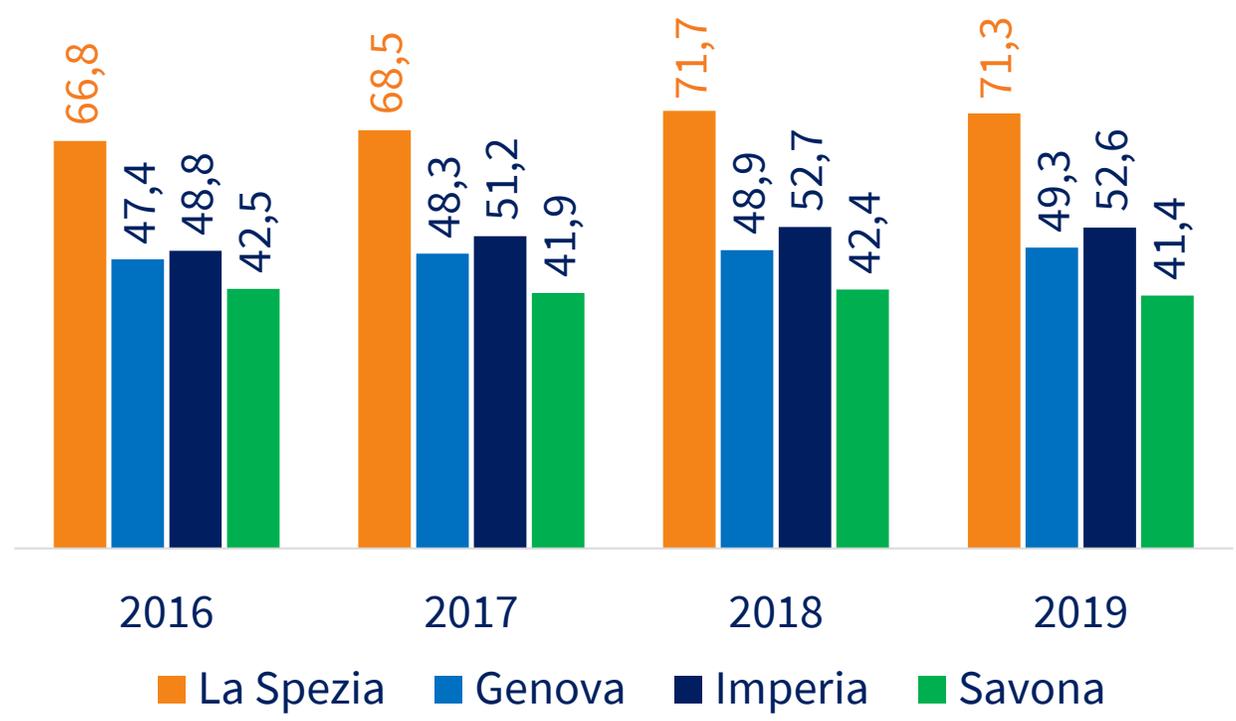
7 **Cultura e turismo** – Gli indicatori di *performance* analizzati

1. Arrivi e presenze turistiche (totali e straniere)
2. Traffico crocieristico: passeggeri transitati e numero di scali crocieristici
3. Impatto COVID-19 su mancata spesa di passeggeri ed equipaggi
4. Composizione del sistema di ricettività alberghiera ed extra-alberghiera
5. Ingressi nel sistema dei musei civici della Città della Spezia
6. Spettatori della stagione teatrale e delle manifestazioni estive nella Città della Spezia
7. Numero di spettacoli del Teatro Civico e della stagione «Teatro Ragazzi»
8. Numero di iscritti ad eventi teatrali
9. Numero di espositori e visitatori alle manifestazioni di hobbistica e ingegno
10. Interventi per fruibilità delle aree all'aperto (numero di alberi messi a dimora e piantumazioni)

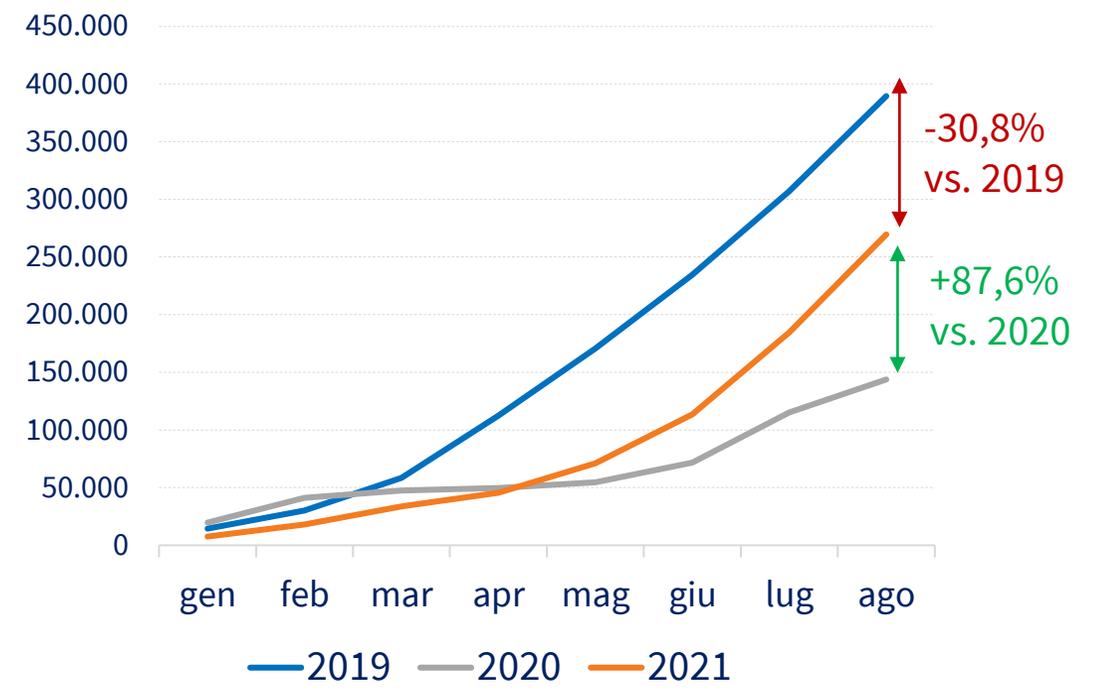
7

La Spezia è la Città capoluogo di Provincia in Liguria con la maggiore **incidenza di turisti stranieri** sul totale delle presenze...

Presenze turistiche straniere nei Comuni capoluogo di Provincia liguri (% sul totale), 2016 - 2019

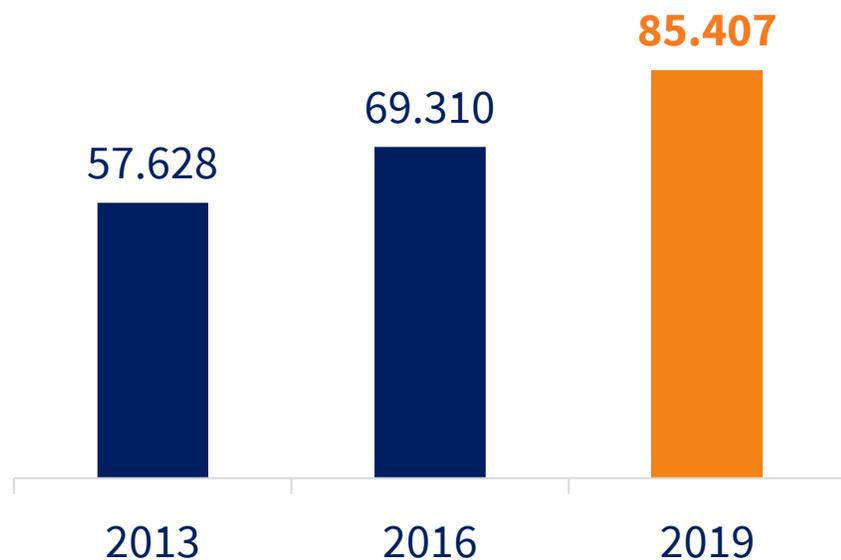


Presenze turistiche nella Città della Spezia (valori assoluti), 2019 - 2021

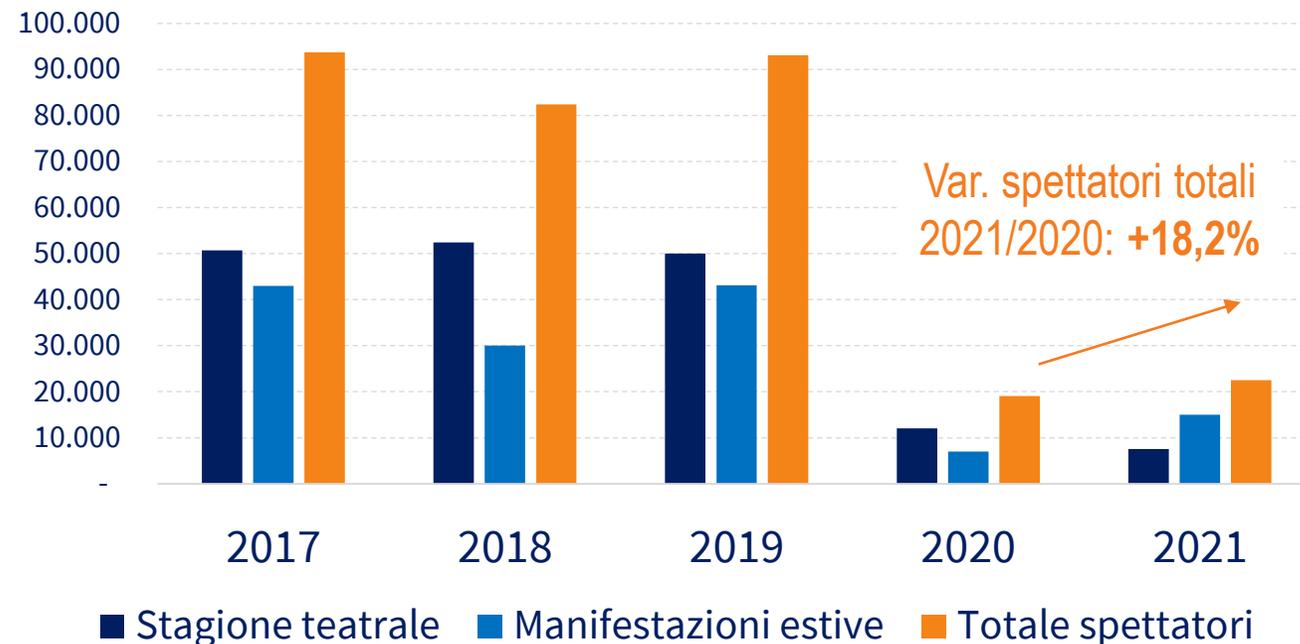


Il traffico crocieristico alla Spezia è passato tra 2012 e 2019 da 80.000 a >620.000 passeggeri transitati (+22,8% tra 2016 e 2019)

Ingressi nel sistema dei musei civici della Città della Spezia (valori assoluti): confronto tra 2013, 2016 e 2019

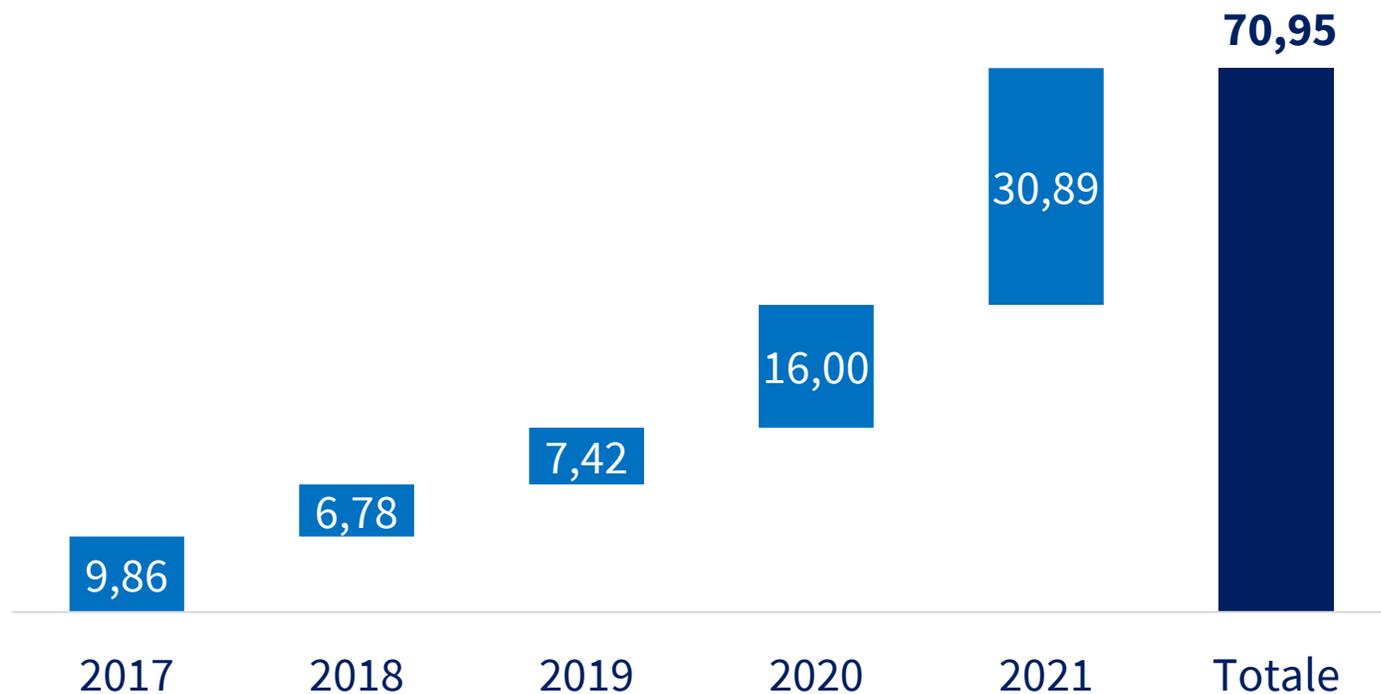


Spettatori della stagione teatrale e delle manifestazioni estive nella Città della Spezia (valori assoluti), 2017 - 2021



In sintesi: nell'ultimo anno le somme impegnate dal Comune sono più che raddoppiate rispetto ai livelli del 2017, raggiungendo un totale di **quasi €71 milioni**

**Risorse finanziarie impegnate per i lavori pubblici
dall'Amministrazione del Comune della Spezia (milioni di Euro),
2017 - 2021**



83 interventi per lavori pubblici (realizzati, in corso o finanziati):

- **Edilizia pubblica**
- **Infrastrutture stradali e aree verdi**
- **Illuminazione pubblica**

Grazie per l'attenzione

Lorenzo Tavazzi

Partner e Responsabile Scenari e *Intelligence*, The European House – Ambrosetti

E-mail: lorenzo.tavazzi@ambrosetti.eu

Sito: www.ambrosetti.eu



The European House - Ambrosetti è stata nominata anche nel 2021, per l'ottavo anno consecutivo - nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale nell'ultima edizione del "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania.