

## INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE LUCIANO GUERRIERI

### INTRODUCTION BY PRESIDENT LUCIANO GUERRIERI

Una serie di eventi negativi di portata globale – tra cui la crisi finanziaria del 2008 e la pandemia COVID-19 – hanno determinato pesanti ripercussioni sull’economia e sulle popolazioni di gran parte del mondo. A questi avvenimenti si sono aggiunti fenomeni sempre più intensi e distruttivi riconducibili – secondo la maggioranza della comunità scientifica – ai cambiamenti climatici connessi al surriscaldamento terrestre provocato dalle attività dell’uomo ispirate a modelli insostenibili di sviluppo.

Dopo anni di intenso sfruttamento delle risorse naturali e di sostanziale negazione di un problema “climatico”, l’emergenza COVID ha indotto la comunità internazionale ad assumere forti discontinuità, se non radicali cambiamenti nelle politiche economiche e nella concezione dei modelli di sviluppo, ritenendo irrinunciabile una loro caratterizzazione in termini di vera sostenibilità.

In quest’ottica, l’Europa si è particolarmente contraddistinta nel definire un *Green Deal* Europeo ed una strategia di crescita per trasformare l’UE in una società giusta, moderna, innovativa, verde e competitiva, accompagnata da risorse messe a sistema in un articolato complesso di misure, il *Next Generation EU*. In questo percorso si è ben inserita anche l’Italia con una pianificazione coerente. In ambito logistico e portuale, questa nuova strategia è iniziata fin dal 2015 con il Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica (PSNPL) ed è poi proseguita con l’approvazione del Decreto Legislativo 169 del 4 agosto 2016 che ha sancito la riforma portuale, fino ad arrivare ai giorni attuali con il

A series of negative global events – including the financial crisis of 2008 and the COVID-19 pandemic – has had serious repercussions on the economy and populations worldwide. These events have been added to by increasingly intense and destructive phenomena which – according to the majority of the scientific community – are attributable to climate change resulting from global warming, caused by mankind’s use of unsustainable models of development.

After years of intense exploitation of natural resources and a significant denial of any climate problem, the Covid emergency has led the international community to make a significant break with or radical changes to economic policies, to rethink the general understanding of development models, and to make sustainability a fundamental, central focus in both areas.

From this point of view, Europe has particularly distinguished itself, by defining a *European Green Deal* and a development strategy to transform the EU into a fair, modern, innovative, green and competitive society. The strategy is accompanied by a structured set of measures that together form the *Next Generation EU* recovery package. Italy has also embraced this strategy with coherent planning. In the logistics and port sector, new planning has been underway since 2015 with the National Strategic Plan for Ports and Logistics (PSNPL), and subsequently with Legislative Decree 169 of 4 August 2016 which sanctioned the port reform, up to the most recent Recovery and Resilience Plan. All

## INTRODUZIONE

PNRR. Tutto questo lavoro di “ripensamento” e di “riorientamento” della programmazione, di riforme indispensabili, di rielaborazione progettuale ha consentito di ottenere un ingente pacchetto di risorse con le quali anche la Toscana e la stessa AdSP MTS potranno attivare progetti nei settori prioritari individuati per contribuire a conseguire un nuovo sviluppo sostenibile.

È in questo quadro interessante e prodromico di consistenti e positive trasformazioni (ma anche di potenziali rischi e pericoli), che il nostro sistema portuale, governato dalla AdSP MTS, può raccogliere il lavoro finora svolto, correggere eventuali errori compiuti e rilanciarlo in termini più spinti di attuazione progettuale per rendere il nostro modello di sviluppo coerente con le nuove basi della sostenibilità e i nostri porti efficienti, flessibili, reattivi, competitivi ed attrattivi. È un’occasione unica (l’ultima?) per fare il salto di qualità necessario, per impostare e attuare i cambiamenti necessari che possono contribuire davvero al rilancio di un territorio in cui Livorno e Piombino (in sostanza la Provincia di Livorno) sono classificate “aree di crisi industriale complessa”.

La riforma portuale del 2016, per quanto si possa e si debba migliorare ancora in un processo di adeguamento continuo e veloce ai repentini cambiamenti di contesto, ci ha fornito strumenti per “lavorare insieme”. Porti abituati a lavorare “in concorrenza” come Livorno e Piombino sono stati riuniti in un’unica Autorità di Sistema Portuale e dovranno essere gestiti in una logica di sviluppo cooperativo, di reciproca valorizzazione e di utile sinergia. Al tempo stesso, la missione delle AdSP, rispetto alle ex Autorità Portuali, è stata proiettata su un livello maggiormente orientato verso un ente promotore dello sviluppo. L’AdSP oggi agisce per conseguire vantaggi competitivi, interagisce e collabora con le imprese portuali e con quelle del proprio *hinterland* e le supporta, rafforza il suo ruolo di coordinamento e di programmazione nel contesto di un’area vasta, potenzialmente vastissima, per accrescere e migliorare – in linea con i nuovi

this “rethinking” and “reorientation” of planning, essential reforms, and project re-elaboration have resulted in a huge package of resources which will enable Tuscany and the North Tyrrhenian Port Network Authority itself to activate projects in the priority sectors identified, and thus contribute to achieving a new sustainable development.

It is within this interesting preparatory framework of consistent and positive transformations (but also of potential risks and dangers) that our port system, consisting of the ports of Livorno, Piombino, Portoferraio, Rio Marina, Cavo and Capraia and governed by the North Tyrrhenian Port Network Authority, can gather together the work done so far, correct any mistakes and relaunch it in more advanced terms of project implementation. This will ensure that our development model is consistent with the new fundamentals of sustainability and that our ports become efficient, flexible, reactive, competitive and attractive. It is a unique opportunity (perhaps the last one?) to make the qualitative leap required in order to set up and implement the necessary changes that can really contribute to the relaunch of a region in which Livorno and Piombino (essentially the Province of Livorno) are classified as “areas of complex industrial crisis”.

Although the 2016 port reform can and must still be improved on, in a process of continuous and rapid adaptation to sudden changes in the port context, it has nevertheless provided us with tools that enable us to “work together”. Ports used to working “in competition”, such as Livorno and Piombino, have been brought together in a single Port Authority Network and will need to be managed in a logic of cooperative development, mutual enhancement and useful synergy. At the same time, compared to the former Port Authorities, the mission of the Port Network Authorities has come to resemble that of a development promotion agency. Today’s Port Network Authority operates to achieve competitive advantages, interacts and collaborates with port companies and with those of its hinterland, providing them with support; it strengthens its

compiti – la qualità delle connessioni dei servizi logistici, provvedendo e partecipando alla elaborazione e alla promozione di pacchetti per l’attrazione d’imprese. L’AdSP, inoltre, cura il rapporto con le proprie città portuali, collaborando sinergicamente con i progetti di sviluppo e di riqualificazione delle città stesse coerenti con la missione dell’Ente.

Tra i punti che caratterizzano maggiormente la nuova impostazione sistemica e il ruolo assegnato alla nuova *governance* delle AdSP per la costruzione del Sistema Mare, ci preme sinteticamente, anche se non esaustivamente, ricordare:

1. la funzione di promozione e coordinamento di forme di raccordo con i sistemi logistici retroportuali e interportuali, con l’importanza di prevedere dunque uno sviluppo infrastrutturale e di connessione non solo lato mare, ma anche necessariamente *land side* (con particolare riferimento alle connessioni e servizi ferroviari).
2. Il Piano Regolatore di Sistema Portuale, attualmente composto dal Documento di Pianificazione Strategica di Sistema (DPSS) e dai Piani Regolatori di ciascun porto. Per quanto la prima applicazione abbia messo in evidenza l’esigenza di una semplificazione e di uno snellimento burocratico, la pianificazione coordinata di sistema può introdurre nuova efficienza e razionalizzazione.
3. L’istituzione della Conferenza Nazionale di Coordinamento delle AdSP, presieduta dal Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile, con il compito di armonizzare, coordinare a livello nazionale le scelte strategiche relative ai grandi investimenti infrastrutturali, le scelte di pianificazione urbanistica in ambito portuale, la strategia di attuazione delle politiche concessionarie del demanio marittimo, nonché le strategie di marketing e promozione sui mercati internazionale del sistema portuale.
4. L’introduzione per ogni AdSP del Documento di Pianificazione Energetica ed Ambientale (DEASP), un documento che spinge le AdSP a confrontarsi concretamente e prospetticamente

role as coordinator and planner in the context of a vast, potentially huge area, to increase and improve the quality of logistics service connections, providing and participating in the development and promotion of business clusters, in line with its new responsibilities. Furthermore, the Port Network Authority manages relations with its port city, collaborating on development and regeneration projects that are coherent with its mission.

The following is a synthetic and by no means exhaustive account of those features that best characterise the new network approach and the role assigned to the new Port Network Authority governance for the construction of the Maritime Network:

1. The function of promoting and coordinating connections with hinterland and interport logistics systems, including therefore the important task of ensuring infrastructural development and connections not only on the maritime front, but also necessarily on the land side (with particular reference to railway connections and services).
2. The Port Network Masterplan, currently comprising the Strategic Network Planning Document (DPSS) and the Masterplans for each port. Although the initial application of this plan revealed a need for simplification and bureaucratic streamlining, coordinated network planning can introduce new efficiency and rationalisation.
3. The institution of the Port Network Authority National Coordination Conference, presided over by the Ministry for Infrastructures and Sustainable Mobility. The task of this conference is to harmonise and coordinate, on a national scale, the strategic choices concerning large investments in infrastructure, urban planning decisions in the port environment, implementation strategies for maritime state property concession policies, and marketing and promotion strategies in the port network’s international markets.

con le tematiche energetiche e ambientali e più in generale relative alla sostenibilità. In questo modo si sollecita l'esercizio della *governance* con una diversa mentalità in cui le iniziative energetiche sono al centro di una lettura più ampia della realtà economica, sociale ed ambientale, per rilanciare secondo una visione d'insieme uno sviluppo con caratteristiche di innovazione e resilienza, nell'ambito di un processo di profonda trasformazione che consideri le aspirazioni delle persone e i delicati equilibri degli ecosistemi.

5. La previsione del Piano dell'Organico Porto, quale strumento per dare risposta ai grandi cambiamenti del settore, tra cui il gigantismo navale e l'innovazione tecnologica. Il Piano risponde dunque a un'esigenza di sistema, di programmazione del lavoro in ambito portuale, attraverso una definizione di un quadro complessivo delle opportunità e delle criticità che possono derivare dall'evoluzione dei traffici e dell'assetto del mercato del lavoro.

Più di tutto, quindi, adesso è necessario operare coerentemente con l'approccio "di Sistema", elemento centrale che ispira la "nascita" del nuovo ente "Autorità di Sistema Portuale". Ciò significa operare con una mentalità nuova, il pensiero sistemico, che possa essere la fonte ispiratrice – se saremo capaci di alimentarla – di una lungimirante *governance* del *cluster*.

Anche se il contesto normativo e finanziario presenta ancora inefficienze e insufficienze, le nuove politiche nazionali ed europee elaborate a seguito della crisi economica e pandemica stanno offrendo opportunità di snellimento burocratico ed importanti disponibilità di risorse economiche. E in un simile contesto, difficilmente interpretabile e incerto, in cui sussistono molteplici elementi e fenomeni che ne caratterizzano la complessità, serve possedere un pensiero prospettico, pensare sistematicamente, ricercare il contributo delle competenze per avere una conoscenza aggiuntiva alla propria, decidere velocemente. Serve interagire con tutti gli

4. The introduction of the Energy and Environment Planning Document (DEASP) for each Port Network, which encourages Port Network Authorities to concretely and prospectively measure themselves against energy and environment issues and against those more generally concerning sustainability. In this way the Authorities are urged to approach governance with a different mindset, in which energy initiatives are the focal point of the wider economic, social and environmental picture, so as to foster innovative and resilient development, as part of a process of profound transformation that is considerate of people's ambitions and the delicate balance of the ecosystems.
5. The preparation of the Port Workforce Plan, as a tool to respond to the major changes in the sector, including naval gigantism and technological innovation. The Plan therefore responds to a general need for the planning of port work, by defining an overall picture of the opportunities and criticalities that can arise from the evolution of traffic and the structure of the labour market.

Most of all, therefore, it is now necessary to operate consistently with the "Network" approach, the central element that inspired the establishment of the new "Port Authority Network". This means operating with a new mindset and systemic thinking that can also be a source of inspiration – if ever we learn how to nourish it – for a far-sighted cluster governance.

Although the regulatory and financial context still presents inefficiencies and shortcomings, the new national and European policies developed following the economic and pandemic crises are offering opportunities for bureaucratic streamlining and a significant availability of economic resources. Such a complex context, so uncertain and difficult to interpret, made up of multiple elements and phenomena, demands prospective and systematic thinking, the seeking out of skills to add to one's

attori del settore, coltivare relazioni in un clima di fiducia, pensare lungo, cercare di leggere gli scenari con lo sguardo aperto sulle tendenze in atto nel mondo e con l'azione calibrata sul proprio ambito operativo. Un ambito che è locale, ma strettamente interdipendente con il globale.

Nella presente pubblicazione, incentrata sulla esposizione più divulgativa dei contenuti del POT 2021-2023, si riportano riferimenti ai tempi passati, al presente e soprattutto al futuro del nostro sistema portuale. Nel documento sono descritte le principali iniziative e i più importanti progetti che, ogni anno, potranno comunque subire modifiche e/o integrazioni anche significative in relazione alla evoluzione della programmazione e della gestione. In questa sede introduttiva ci preme evidenziare l'indirizzo con cui l'Amministrazione della AdSP MTS intende caratterizzare l'approccio manageriale inerente le principali strategie dell'Ente che per comodità di esposizione e di sintesi vengono riasunte in sequenza di seguito:<sup>1</sup>

1. La prima strategia è il *pensiero sistemico* e l'esercizio di una funzione di indirizzo e coordinamento e sta in posizione centrale rispetto alle altre che seguono. Questa si esplica nell'esercizio dell'azione sistemica verso tutte le attività dell'Ente ed è il tessuto connettivo che garantisce la coesione, la complessa *governance* dell'Autorità di Sistema Portuale che include le relazioni con i propri organi (di governo, consultivi e di controllo e con tutti i portatori di interesse, producendo la sintesi e le decisioni inerenti le politiche di sviluppo portuale. La missione dell'Ente tende alla costruzione del sistema proiettato in un'area vasta che include porti, interporti, aeroporti, aree produttive e il sistema di connessione logistica. In questo nuovo "territorio di cooperazione" le dinamiche relazionali delineano una nuova dimensione *port cluster based*, nel quale assumono grande rilievo i rapporti con centri di ricerca ed università.
2. L'Autorità di Sistema Portuale valorizza il *capitale umano*, promuove una azione continua di

own, and quick decision making. It requires interaction with all players in the sector, relationships cultivated in a climate of trust, careful reflection, and the interpretation of scenarios with an open eye on the trends taking place in the world and through actions calibrated to one's own local operating environment which is, however, strictly interdependent with the global one.

In this publication, which focuses on a more popular presentation of the contents of the POT 2021-2023, references are made to the past, present and, above all, the future of our port network. The document describes the principal initiatives and the most important projects which, every year, may undergo some, even significant, changes and/or integrations in response to the evolution of the planning and management agenda. In this introduction it is important to highlight the direction the Administration of the Port Network Authority intends to take in its managerial approach to the main organisational strategies. These are summarised in sequence as follows<sup>1</sup>:

1. The first strategy is one of *systems thinking* and the application of a guidance and coordination function, placed in a central position to the strategies that follow. It is performed by implementing systemic action towards all activities carried out by the Authority and is the connective tissue that guarantees the cohesion and the complex governance of the Port Network Authority. This includes relations with its own agencies and institutions (governmental, consultancy and control) and all stakeholders, bringing about the synthesis and decisions regarding port development policies. The authority's mission is to construct a system that is projected onto an *area vasta* comprising ports, freight villages, airports, industrial areas and the logistics system. In this new "territory of cooperation", relation-

<sup>1</sup> From L. Guerrieri, *Strategie di sistema e gestione snella nelle Autorità di Sistema Portuale*, La Bancarella, 2020.

formazione e apprendimento verso tutti i dipendenti, crea un clima di fiducia reciproca e cerca di motivare, trasmettere entusiasmo e senso di responsabilità, ammettendo che si può sbagliare lavorando e rimediare insieme. Adegua l'organizzazione ai cambiamenti, alla trasformazione digitale, dotandosi anche delle nuove competenze ritenute necessarie, istruendo con appropriate modalità formative e dimostrative il personale a comprendere gli usi e l'utilità delle nuove tecnologie. Riconosce l'importanza del coinvolgimento per la soluzione dei problemi e per il conseguimento dei risultati. L'AdSP pone grande attenzione all'"organico porto" e al lavoro portuale, verificando, insieme alle imprese le esigenze di programmazione, i fabbisogni formativi, i riflessi eventuali dell'innovazione tecnologica, le politiche attive del lavoro, le azioni necessarie rispetto alla evoluzione dei traffici, l'andamento del mercato ed i programmi di sviluppo.

3. *L'innovazione* è il frutto di una ricerca focalizzata riferita a nuove opportunità e cambiamenti utili all'organizzazione o tali da soddisfare un bisogno o una domanda. L'innovazione comprende *in primis* l'innovazione tecnologica, ma in linea generale corrisponde ad un concetto ampio che, in alcuni enti portuali, costituisce un principio ispiratore dell'intera attività di sviluppo. Si sottolinea, in particolare, l'importanza della innovazione organizzativa e manageriale che richiede una mentalità sistemica e la capacità di coinvolgere, in particolare, la dirigenza dell'organizzazione, i dipendenti e gli interlocutori esterni. L'innovazione presenta un contatto significativo con il miglioramento continuo che rappresenta l'altra faccia della stessa medaglia e verrà gradualmente introdotto nella organizzazione dell'Ente.
4. *Il miglioramento continuo* consiste nella ricerca di un cambiamento verso il meglio, continuo, a piccoli passi, nell'incoraggiare ogni persona a tenere presente ogni giorno la possibilità di ap-

al dynamics describe a new port cluster based dimension in which relations with research centres and universities are of great significance.

2. The Port Network Authority enhances *human capital*, promotes continuous training and learning for all its employees, creates a climate of mutual trust and strives to motivate, transmit enthusiasm and a sense of responsibility, admitting that mistakes can be made at work and remedied together. It adapts the organisation to change and digital transformation, providing new skills where they are needed by using appropriate models of instruction and demonstration to train staff in the use and utility of the new technologies. It recognises the importance of involving staff in problem-solving and reaching targets. The Port Network Authority is highly attentive to the "port workforce" and port work, identifying in conjunction with companies, planning and training needs, the impact of technological innovation, active work policies, actions necessary for the evolution of traffic, market trends and development programmes.
3. *Innovation* is the result of focussed research into new opportunities and changes that are useful for the organisation, or which satisfy a need or a demand. It includes first and foremost technological innovation, but corresponds more generally to a broad concept which, in some port authorities, represents a principle of inspiration for the entire development activity. Of particular importance is innovation in organisation and management which requires a systemic mentality and the ability to involve others, especially the organisation's directors, employees and external interlocutors. Innovation is closely related to continuous improvement which represents the other side of the same coin and will be gradually introduced into the organisation of the Authority
4. *Continuous improvement* consists in searching for continuous small-step progress, encouraging every single person to bear in mind, every day,

portare piccoli cambiamenti che hanno effetto sul processo lavorativo e migliorano l'organizzazione.

5. Una delle metodiche per migliorare fa riferimento al "Pensiero Snello", il *Lean Thinking*<sup>1</sup>, una tecnica che qui viene presa come spunto e opportunamente adattata per introdurre un approccio, un "modo di pensare" teso al cambiamento, alla semplificazione di attività svolte dall'Ente (ad es. quanto necessario per aumentare la capacità di spesa e snellire i procedimenti autorizzativi, come attraverso l'attivazione dei SUA), a rendere facilmente accessibili i servizi (posto che per una semplificazione ampia deve intervenire una radicale riforma dello Stato), ad eliminare gli sprechi (specialmente quelli di tempo) e a creare valore per gli utenti del porto e della Autorità di Sistema Portuale.
6. Possiamo specificare il valore come *valore logistico*, costituito da tutto ciò che interessa gli utenti ed è da loro apprezzato. È un valore pubblico che corrisponde a tutto ciò che rende competitivo e affidabile il porto ed il sistema portuale, correlato ai molteplici fattori di competenza diretta ed indiretta dell'Autorità di Sistema Portuale. Va pertanto inteso in senso ampio, a partire dalla qualità della programmazione (da pensare più flessibile), dall'efficienza ed efficacia dei servizi amministrativi, tecnici, di *security* e *safety*, di interesse generale; include l'appropriatezza delle attività di regolazione, fino alla qualità e al dimensionamento infrastrutturale (accessibilità marittima e terrestre, intermodalità, fondali, piazzali, banchine, sovrastrutture) ed è sempre più importante anche nella componente immateriale.
7. Nelle attività di programmazione e di gestione della AdSP MTS rientra prioritariamente e trasversalmente la *materia ambientale* al fine di

that it is possible to make small changes that can have an impact on the work process and improve the organisation.

5. One of the methods for improvement is *Lean Thinking*<sup>1</sup>, a technique which has provided the inspiration here and been adapted to introduce an approach, or a "way of thinking" aimed at change and at the simplification of activities carried out by the Authority (e.g. what is needed to increase spending capacity and streamline authorisation procedures, such as through the activation of Single Annual Records - SUA), at making services easily accessible (with the premise that broad simplification requires a radical reform of the State), eliminating waste (especially of time) and creating value for port users and the Port Network Authority.
6. Value can be specified as *logistics value*, comprising all those areas of interest to users and appreciated by them. It is a public value corresponding to all that which makes the port and the port network competitive and reliable, associated with multiple factors of direct and indirect responsibility of the Port Network Authority. It should therefore be understood in a broad sense, beginning with the quality of planning (which needs to be more flexible), the efficiency and effectiveness of administrative services, technicians, security and safety of general interest; it includes the relevance of regulatory activities, including those concerning quality and infrastructural organisation (accessibility from sea and land, intermodality, sea beds, port service areas, quays, and superstructure), and it is also increasingly important for intangible elements.
7. *Environmental issues* are a priority and a transversal part of all activities involved in the planning and management of the North Tyrrhenian Port Network Authority in order to direct port and

<sup>1</sup> James P. Womack, Daniel T. Jones, *Lean Thinking*, Guerini Next, Milano, 2000.

<sup>1</sup> James P. Womack, Daniel T. Jones, *Lean Thinking*, Guerini Next, Milano, 2000.

orientare lo sviluppo portuale e logistico verso la sua completa sostenibilità. In questo campo il contributo dei porti verso la transizione alla *green economy* riguarda *in primis* le politiche e le iniziative per contribuire all'emergenza climatica ed al *global warming*. Questo contributo prenderà forma attraverso la tempestiva programmazione e veloce realizzazione di progetti nel settore energetico (che l'Ente ha presentato al MITE nell'ambito del PNRR), al fine di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>. Più in particolare, lo sviluppo sostenibile verrà ricercato con progettualità mirate che si riferiscono alla *circular economy* che ha come riferimento l'efficienza dell'uso delle risorse e la gestione dei rifiuti, nonché aspetti che riguardano la prevenzione degli inquinamenti, la riduzione del rumore, gli impianti paesaggistici, la tutela del mare e delle coste, la prevenzione della perdita di biodiversità, la trasparenza dei dati.

8. L'attività di *dragaggio*, per approfondimento o manutenzione dei fondali, ha una forte valenza economica ed ambientale. L'AdSP MTS è impegnata nell'attuazione di rilevanti interventi di dragaggio a Livorno, in particolare con la necessità di gestire ben 15 milioni di metri cubi di sedimenti, ma anche a Piombino per completare le previsioni del PRP. Il nostro obiettivo sarà quello di contribuire alla definitiva maturazione di una gestione dei sedimenti da concepire come una risorsa, materiali utili per la realizzazione di opere, da impiegare per la soluzione dei problemi di erosione nel litorale o per migliorare la qualità dei fondali e, solo in via residuale, materiali da inviare ad impianti di destinazione finale.
9. La funzione di ente promotore dello sviluppo portuale è stata amplificata dalle norme istitutive delle *Zone Economiche Speciali* e delle *Zone Logistiche Semplificate*. L'AdSP MTS occuperà una posizione centrale nell'assetto di questi nuovi strumenti, il cui compito consiste nel creare condizioni favorevoli per lo sviluppo delle

logistics development towards complete sustainability. In this field, the contribution ports are making to the transition towards the green economy primarily concern policies and initiatives to respond to the climate emergency and global warming. This contribution will take the form of the timely planning and realisation of projects in the energy sector (as presented by the Authority to the Ministry for Ecological Transition (MITE) as part of the National Recovery and Resilience Plan (PNRR)), in order to reduce CO<sub>2</sub> emissions. More specifically, sustainable development will be the focus of specific projects concerning the circular economy, that is, the efficient use of resources and the management of waste, and aspects concerning the prevention of pollution, noise reduction, landscape protection, protection of the sea and coastline, the prevention of the loss of biodiversity, and data transparency.

8. *Dredging*, for the purposes of deepening or maintaining the sea bed, is highly significant in both economic and environmental terms. The North Tyrrhenian Port Network Authority is committed to carrying out some important dredging interventions, both in Livorno (where 15 million cubic metres of sediment need to be handled), and in Piombino in order to complete the provisions of the Port Masterplan. Our objective is to contribute to reaching complete maturity in the handling of sediments as a resource, as useful building material and as a solution to problems of coastal erosion, to improve the quality of sea beds, or, for residual amounts, as material to be sent to sediment tanks.
9. The function of promoting port development has been extended by legislation that instituted the *Special Economic Zones (SEZ)* and the *Simplified Logistics Zones (ZLS)*. The North Tyrrhenian Port Network Authority will play a central role in the organisation of these new instruments whose task it is to create conditions favourable for the development of companies already



imprese già operanti nelle Zone e per insediare nuove imprese. L'attività relazionale con tutti gli *stakeholder* dell'Ente dovrà essere potenziata per esaltarne il ruolo di facilitatore e di promotore attivo di un nuovo modello territoriale integrato di sviluppo portuale, logistico, produttivo, connotato da alta qualità ambientale e di spiccata innovazione, distribuito sul territorio e logisticamente connesso.

10. L'attività di *promozione* è un compito che la AdSP MTS deve calibrare sulle specifiche tipologie di traffici, con l'obiettivo di aumentare quelli esistenti o di attrarne di nuovi. Per le diverse tipologie di traffico vanno meglio studiati i bisogni e messe in pratica le rispettive misure di incremento del valore e di attrattività. L'attività di promozione dovrà andare di pari passo con quella di internazionalizzazione, essere coordinata e coerente con quella della ZLS, delle imprese portuali e tenere presente quella del Sistema Nazionale. Inoltre, implica un'azione collettiva di sistema che documenti le "risorse chiave", quello che offre il sistema portuale (il valore logistico), ovvero i servizi, le competenze, l'insieme delle strutture portuali e logistiche, i possibili investimenti e le condizioni offerte all'investitore.

Concludendo, ritengo opportuno manifestare l'esigenza di impegno dell'AdSP MTS, affinché la notevole mole di programmi e progetti che anche questa pubblicazione evidenzia trovi la più ampia attuazione.

Sarà questa la vera sfida da vincere: realizzare i progetti, fare in modo che le cose accadano e i nostri porti, il nostro territorio possano trarre il proprio futuro anche con il nostro contributo, con le nuove dotazioni, le risorse e le competenze che ci auguriamo possano assicurare una lunga prospettiva di benessere e sviluppo sostenibile.

operating in these Zones and to establish new companies. Relations with all the Authority's stakeholders will be strengthened in order to enhance its role as active facilitator and promoter of a new integrated territorial model of development in port, logistics, and production fields, distinguished by a high environmental quality and marked innovation, distributed throughout the regional context and logistically connected.

10. The activity of *promotion* is an area that the North Tyrrhenian Port Network Authority needs to be calibrated to specific types of traffic, with the aim of increasing existing ones and attracting new ones. Needs regarding the different types of traffic must be studied more closely and relevant measures for increasing value and attraction must be put in place. Promotional activities will need to go hand in hand with those regarding internationalisation and be coordinated and coherent with those of the ZLS and the port companies, as well as taking into account those of the National Port Network. Furthermore, promotion implies collective network action to identify the "key resources" offered by the port network (logistics value), in other words, the services, competences, overall port and logistics structures, possible investments and conditions offered to investors.

To sum up, I believe it is opportune to express the importance of the North Tyrrhenian Port Network Authority's commitment so that the substantial number of programmes and projects, highlighted in this publication, can be implemented as widely as possible.

The real challenge to be met is to carry out the projects, to take action to make things happen, so that we can contribute to the future of our ports and our regional context, a future of new facilities, resources and competences that we hope will assure a long-term outlook of wellbeing and sustainable development.