

Documento di strategia

per un piano d'azione operativo straordinario per l'Attrazione Investimenti

L'emergenza COVID 2019 costringe a ripensare la programmazione per l'A.I.E. e a modificarla dirottando in parte le strategie e l'operatività. Il palinsesto delle azioni da attuare, vista la cancellazione o la trasformazione degli eventi in programma, è profondamente modificato.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome formula un documento di strategia condiviso sulla base degli input emersi e per la messa a punto di un piano d'azione operativo straordinario sull'A.I.E. che fornisca, al contempo, stimoli per la formulazione delle norme da includere negli atti legislativi in formazione (DL).

Le macro aree di intervento sono così individuate, in modo condiviso:

- il rafforzamento della **governance**. Emerge la necessità di cogliere le opportunità date dal momento di emergenza attuale, per rafforzare la **governance** tra Amministrazioni centrali e regionali, nell'ambito di un quadro condiviso di politica di settore; rafforzare quindi la rete e il sistema di connessione tra i principali attori dell'attrazione degli investimenti (MISE - MAECI – ICE – Regioni e attori internazionali) e le rispettive funzioni, promuovendo un modello a rete diffuso in cui valorizzare anche l'esperienza e il contributo a supporto dell'attrattività dei diversi soggetti a livello territoriale, quali i Comuni, le Camere di Commercio, le Associazioni di categoria, etc.
- il rafforzamento della **formazione delle strutture dedicate all'A.I.E.** e il suo coordinamento sulla base di una più intensa e sistematica collaborazione tra i vari livelli. E' a tal fine importante definire e concordare degli standard minimi necessari per un servizio di supporto e accompagnamento agli investitori, in un modello che coinvolge i diversi livelli istituzionali nazionale e regionale, e che ogni soggetto è tenuto a garantire.

E' utile fare questo confrontandosi rispetto alle esperienze e alle *best practice* su scala regionale, per trovare i tratti distintivi più significativi del servizio, consapevoli però che ogni territorio, in base alle proprie capacità, alla propria storia e alla maturità della struttura preposta, implementerà nelle modalità più adatte, con l'obiettivo ultimo comune di garantire un risultato adeguato, i.e. il supporto concreto all'investitore.

Su questi presupposti, si ricerca il rafforzamento delle conoscenze e delle capacità strategiche dei territori tramite lo sviluppo della rete di tecnici dedicata con la individuazione dei **Tutor di progetto**, secondo un processo di empowerment, che abbiano specifica competenza territoriale e conoscenza del dossier dei singoli progetti; la formazione specialistica di tutor regionali, con declinazioni marcatamente operative, è attuabile tramite

- workshop e laboratori formativi sull'offerta** per la **costruzione di value proposition**, come prosecuzione operativa della formazione già svolta alle figure individuate dalla Task Force per l'A.I.E., tramite la predisposizione di concreti **case studies**. (L'attivazione del workshop on line potrebbe essere con inizio indicativo a maggio e con cadenza settimanale).
- Inoltre **le attività pilota per la creazione di una metodologia condivisa di lavoro tra Stato e Regioni** potrebbero essere individuate prioritariamente nel **Marketing Intelligence** verso nuovi investitori e nell'**aftercare**. Il test potrebbe essere condotto su tre paesi target individuando la metodologia da adottare.
 - l'incentivazione di un modello di programmazione integrata e partecipazione attiva tramite una politica di ascolto delle imprese e delle aziende estere presenti su territorio per la raccolta e il censimento delle criticità da superare, dell'orientamento, dei timori, dei punti di forza e dei desiderata del tessuto imprenditoriale. Individuato come primo strumento da elaborare, la **strutturazione di un modello di survey condiviso**. Questo strumento può essere attuato con il coinvolgimento di Confindustria e la collaborazione dei rappresentanti delle Regioni per veicolare e individuare sui singoli tessuti produttivi territoriali, informazioni e richieste da mettere a sistema; utile anche una **informativa all'advisory board** investitori esteri (ABIE) di Confindustria, sulle iniziative e gli strumenti messi a disposizione in questo contesto, dallo Stato con il Decreto "Cura Italia" e con il "Decreto liquidità" (attualmente in corso conversione), contemporaneamente al censimento dei desiderata in grado di raccogliere input e suggestioni per una migliore progettazione delle azioni da realizzare. Ai fini della predisposizione di una survey condivisa, senza che questo rallenti gli obiettivi più a breve termine del tavolo, riteniamo importante raccogliere il contributo, oltre che di Confindustria, anche delle rappresentanze di ulteriori settori fortemente colpiti dalla crisi e altrettanto significativamente strategici per una ripresa del sistema e della sua attrattività. In particolare: Confcommercio, Federdistribuzione, CNCC (Consiglio nazionale dei centri commerciali) in ragione di un'emergenza che colpisce molto il settore del commercio, dei servizi e del terziario direzionale e allo stesso modo vede la grande distribuzione organizzata profondamente sollecitata, anche con molti operatori esteri coinvolti in tutta la catena di fornitura del prodotto/servizio. Da questi ambiti possono venire indicazioni strategiche fondamentali per la ripresa del sistema economico sui territori.
 - la **semplificazione normativa e amministrativa** e lo **studio degli incentivi** presenti da mettere a sistema con tutti gli strumenti nazionali e territoriali in particolare verso il doing business. Favorire la raccolta di idee e proposte per l'individuazione delle misure e degli strumenti di semplificazione. Mai come in questa fase risulta importante dedicare uno sforzo specifico alla semplificazione nell'ambito della task force attrazione investimenti. E' necessario lavorare sin d'ora a raccogliere su più livelli, a partire dai territori, le possibili proposte da portare all'attenzione dei Ministeri e del Governo per superare gli ostacoli più significativi all'attività di impresa che limitano la capacità attrattiva del sistema nei confronti degli operatori internazionali.

E' opportuno identificare strumenti diversificati anche a seconda dei territori, usando leve fiscali (es. riduzione IVA, rafforzare ruolo delle ZES, etc.), procedurali (es. codice appalti), amministrative, economico-finanziarie.

- Il **tema degli incentivi** da sviluppare diventa condizione necessaria sia per le aziende straniere che per quelle italiane. Di fondamentale importanza è la costruzione di un **canale unico di comunicazione** sugli incentivi nazionali e territoriali per evitare la dispersione e la difficoltà al reperimento delle informazioni necessarie. Realizzazione di **data base e booklet su format unico relativo agli** incentivi (si potrebbe agganciare al sito nazionale dedicato- www.incentivi.gov.it), prevedendone l'implementazione da parte dei singoli territori;
- il ripensamento delle strategie di **reshoring** da valutare anche in considerazione del venir meno delle condizioni che avevano determinato il diffuso ricorso alla delocalizzazione industriale, quanto mai attuali e rese complesse dall'emergenza sanitaria globale. Si pensa all'introduzione del tema del **reshoring**, inteso in senso lato, sia di imprese che di capitali trasferiti all'estero, perché rientrino con investimenti sulle imprese italiane, favoriti da incentivi e elementi agevolativi. Si apre quindi una fase di riavvio, con investimenti di qualità, per l'attrazione degli investimenti. In generale il ripensamento **di politiche di reshoring** si attua intervenendo per esempio sia sul sistema di incentivi (riduzione della pressione fiscale, semplificazione normativa, burocratica, amministrativa, ecc...), sia sulla riduzione dei costi energetici e intervenendo sul deficit logistico-infrastrutturale e sulla strozzatura del credito. Se il fenomeno del reshoring, attualmente sembra di difficile attuazione su larga scala nazionale, lo studio delle criticità riscontrate con l'emergenza attuale, pone attenzione sulla necessità di **accorciare le reti di supply chain** di alcune produzioni e lavorare sulla sostituzione dell'import per evitare il blocco della produzione. È necessario identificare le filiere più interessate dalla crisi, ricompattandole. L'obiettivo deve essere quello di fare una ricognizione utile di cosa possiamo realmente riportare in Italia, sapendo che ci sono aziende che hanno delocalizzato la produzione ed altre che hanno invece completamente esternalizzato (all'estero) e si approvvigionano da là (senza produrre).

Si può intervenire quindi, sulle produzioni che si avvalgono di filiere produttive efficienti, accorciando le supply chains. (La rete di subfornitura ha grande peso sul valore finale del prodotto ed è la struttura di filiera che conferisce qualità e specializzazione alle nostre produzioni grazie alla flessibilità organizzativa, alla qualità e alla specializzazione continua. Il vantaggio quindi si sposta dal costo alla filiera. Occorrerebbe la certificazione dell'intera filiera e la promozione di politiche ad hoc per favorire questi processi (come, ad esempio, un'evoluzione "controllata" delle ZLS in ZES anche nelle regioni del centro-nord alla luce di casi precedenti come l'area di Trieste, quelle recentissimi delle ZLS di Genova e di Venezia o sfruttando le deroghe in divenire sugli aiuti di stato a livello europeo). Anche l'internet economy e l'economia dei servizi possono dare una forte accelerazione al fenomeno del reshoring;

- la **comunicazione** con l'implementazione e predisposizione di strumenti di informazione e promozione digitalizzati, condivisi. E' **necessaria la predisposizione di un incisivo piano di comunicazione volto a rilanciare l'immagine del Paese all'estero e confutare la percezione diffusa dell'Italia come un Paese dove sia molto complicato investire, così come dimostra la lettura fatta dai media esteri delle recenti normative su screening degli investimenti e golden power.** Si ritiene utile la costruzione dei contenuti di marketing territoriale e della comunicazione, volta a generare una **corretta percezione del Sistema Italia**, che dovrebbe arrivare a comprendere testimonianze di investitori presenti sul territorio nazionale e best practices, con l'ausilio di video-tour e interviste video agli attori degli investimenti su territorio nazionale. Se è essenziale rilanciare l'attrattività con una strategia di comunicazione possibilmente sinergica, definendone il perimetro condiviso di obiettivi e strumenti possibili, è altrettanto rilevante che si punti di più sin d'ora sui canali digitali anche nell'ambito dell'attrazione degli investimenti esteri, come già si fa da più tempo in ambito export.
- **l'Individuazione dei settori** attrattivi che, in seguito all'emergenza, potranno superare le condizioni di contesto con maggiori o minori criticità e progettazione delle azioni correttive da porre in atto. Sono individuati **settori ad alto tasso di innovatività** o forte orientamento all'export (es. scienze della vita, aerospaziale, macchine utensili, meccanica, infotecnologie, nautica, agroalimentare) e/o con competenze distintive del made in Italy (es. tessile, moda, filiera della casa e dell'arredamento, design) che possono essere valorizzati come volani per l'attrattività e per il recupero della fiducia degli investitori. **Individuazione dei settori** entro cui verificare l'esistenza di progetti di investimento che possono essere combinati: la specializzazione del territorio e la situazione di sofferenza (crisi settoriali, ciclo di prodotti), anche in conseguenza degli esiti dell'emergenza COVID – 19;
- il maggiore **coordinamento con i settori Innovazione e Ricerca** dove esistono informazioni utili di contesto e sulle piattaforme tecnologiche esistenti che sempre più avranno un ruolo sulla capacità attrattiva del territorio e sulla costruzione di un vantaggio durevole basato sulla capacità di diversificazione e sulla specializzazione tecnologica;
- Ripensamento del **modello di aftercare** da intendere in senso lato, che comprenda anche una politica di ascolto e ricognizione delle problematiche delle aziende estere su territorio nazionale;
- l'individuazione di azioni mirate da progettare per il sostegno all'attrazione e al radicamento degli investimenti, tramite la costruzione di bandi e call, le cui risorse dedicate afferiscano alla **programmazione 2021 -2027 dei fondi strutturali**;
- l'implementazione, sinergia e condivisione di banche dati specializzate (incentivi, progetti offerta, agevolazioni ai sistemi bancari, Enti e uffici di riferimento sui territori, servizi di supporto, Piattaforme Tecnologiche, Reti di Ricerca, cluster ecc...); **l'allineamento di strumenti, data base, drive e file** da condividere tra **“Uffici dell'A.I.E.”** - tecnici abilitati della task force;
- l'implementazione e estensione dell'applicazione di **strumenti digital e virtual**, videoconferenze, l'accesso a piattaforme condivise, ecc... (valorizzare e comunicare la

capacità dimostrata dal Sistema Italia, nell'emergenza attuale, di convertire in brevissimo tempo, modalità, organizzazione, sistemi e strutture di lavoro). Da prevedere l'implementazione di strumenti legati alla digitalizzazione come la lead generation on line. La **digitalizzazione massiccia** che ha coinvolto i sistemi di produzione di beni e servizi in Italia, in questo contesto di emergenza, diventa un punto di forza da valorizzare al massimo.

- lo studio di un **format personalizzabile per la redazione di progetti di A.I.** tarati sui desiderata degli investitori, secondo tipologie analitiche più o meno standardizzabili. (fatta salva l'unicità di ogni progetto e contesto).

Roma, 7 maggio 2020