

23/23/CR12a/C11

DOCUMENTO FINALE

SELECTING ITALY

Gli ecosistemi territoriali e la governance per l'attrazione investimenti esteri

Trieste 24-25 gennaio 2023

Rendere più attrattivo il nostro Paese rappresenta uno degli obiettivi strategici su cui si deve trovare la massima sinergia fra lo Stato e le Regioni, soprattutto in questo momento di particolare difficoltà economica in cui gli investimenti diretti esteri possono rappresentare quel potenziale che contribuisce alla crescita economica e occupazionale e allo sviluppo sociale, determinando un aumento della produttività e del valore aggiunto in grado di compensare le difficoltà registrate dal sistema produttivo con le crisi che si sono succedute negli ultimi anni.

Occorre, pertanto, cogliere tutte le opportunità per rafforzare la *governance* tra amministrazioni centrali e regionali, nell'ambito di un quadro condiviso di politica di settore, promuovendo allo stesso tempo un modello di rete diffuso in cui valorizzare le esperienze realizzate a livello territoriale.

Si tratta delle finalità dell'evento *Selecting Italy* organizzato dalla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, in questa sua prima edizione a Trieste in collaborazione con la Regione Friuli Venezia Giulia, ma che ha l'ambizione di divenire un'occasione di confronto annuale sui temi dell'attrazione degli investimenti esteri da tenersi nelle diverse realtà territoriali.

Per la prima volta a Trieste si sono, infatti, confrontate le principali realtà territoriali con alcuni *stakeholders* nazionali e locali per approfondire, sulla base di un metodo innovativo e partecipato mediante lo svolgimento di quattro Tavoli di lavoro coordinati da 7 Regioni, gli aspetti più strategici per la definizione di politiche pubbliche più efficaci per rendere il paese maggiormente attrattivo per gli investitori esteri.

Le risultanze di tale lavoro vengono illustrate in questo documento che viene portato all'attenzione del Governo per la messa in campo di alcune azioni comuni fra lo Stato e le Regioni che possano incidere positivamente per accrescere la competitività del nostro Paese.

Si riportano qui di seguito in estrema sintesi le principali macro aree di intervento individuate in modo condiviso, rinviando alle schede allegate per una più puntuale definizione delle possibili direttrici indicate dai suddetti Tavoli di lavoro su cui avviare un confronto comune.

- Il rafforzamento della **governance**: emerge la necessità di cogliere le opportunità date dal momento di emergenza attuale, per migliorare le sinergie tra Amministrazioni centrali e regionali, nell’ambito di un quadro condiviso di politica di settore; implementare quindi il sistema di connessione tra i principali attori dell’attrazione degli investimenti (MISE - MAECI – INVITALIA - 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.

- La **valorizzazione degli ecosistemi territoriali** con una riflessione comune sulle seguenti tematiche: disponibilità dei talenti; offerta territoriale; distretti, filiere, ricerca e innovazione; strumenti per una collaborazione efficace tra gli stakeholder dell’ecosistema che ha portato alla presentazione di alcune proposte che sinteticamente possono essere così riassunte:
 - per ciò che riguarda i **talenti**, il potenziamento dei programmi di promozione delle facoltà/corsi legati alle figure maggiormente richieste, il rafforzamento delle collaborazioni tra il sistema della formazione e impresa anche in un’ottica di anticipazione dei fabbisogni di competenze, il potenziamento delle iniziative dell’orientamento degli studenti;
 - per la **mappatura dell’offerta territoriale**, si suggerisce una sistematizzazione della mappatura degli asset e delle specializzazioni dei territori maggiormente attrattivi in una presentazione unitaria e la costruzione di “corsie preferenziali” affinché i progetti strategici per l’Italia possano atterrare nei territori più idonei;
 - sull’ecosistema **di distretti, filiere e cluster** esistente sul territorio è emersa la necessità di promuovere maggiormente le opportunità offerte dall’ecosistema innovativo, di intensificare le azioni di aftercare verso imprese già presenti sul territorio, avviando specifiche attività di *Lead Generation* per attrarre investimenti in modo mirato;
 - sugli **ambiti e sulle modalità operative** si evidenzia l’esigenza di creare percorsi di valorizzazione delle competenze e degli strumenti in sinergia operativa tra livelli regionale e centrale, per esempio prevedendo l’affiancamento di un **“tutor” nazionale** per alcune specifiche questioni (permessi, agevolazioni fiscali, ecc.) relativamente ai casi di investimenti esteri più rilevanti.

- **La creazione di una metodologia condivisa** di lavoro tra Stato e Regioni anche per la **valutazione dell’impatto degli investimenti esteri** con l’obiettivo di sviluppare un sistema quantitativo e qualitativo che monitori l’apporto degli investimenti esteri alle economie regionali, sia attraverso la raccolta di informazioni dalle banche dati statistiche regionali e nazionali, sia mediante il dialogo con le multinazionali già presenti sul territorio, con la finalità di misurare anche gli investimenti negli asset immateriali capaci di creare valore. A questo riguardo, attualmente la reputazione internazionale del Paese è sottostimata, la posizione nei ranking non rispecchia la realtà poiché i dati presenti nelle banche dati e negli studi pubblicati all’estero sono incompleti e/o parziali. Dati solidi, condivisi e valorizzati, anche attraverso una adeguata attività di comunicazione mirata per Paese/mercato, possono rivestire un ruolo rilevante nell’ esercitare un “effetto magnete”. Occorre un percorso concordato tra sistema delle Regioni e Governo che metta in evidenza le eccellenze territoriali superando una logica di competizione interna.

- **Potenziare l'attuale sistema degli incentivi**, a livello nazionale e regionale, rendendolo più competitivo ed attrattivo per gli investitori, passando anche attraverso **l'introduzione di soluzioni di semplificazione** ai fini anche di un maggiore sviluppo delle infrastrutture in particolare di quelle che coinvolgono le ZES e ZLS. Le Zone a regime semplificato rappresentano, infatti, una grande opportunità per l'Italia per attrarre investimenti esteri. Tuttavia, l'esperienza delle regioni che hanno già la ZES operativa ha evidenziato la necessità di riformarne la *governance*, riservando alle amministrazioni regionali il coordinamento dei soggetti che vi operano al fine di semplificare l'iter autorizzativo per gli insediamenti. A questo riguardo, è necessario anche avviare un confronto in tempi brevi per intervenire sulla norma che riguarda le ZLS e su una forte semplificazione normativa che riguardi l'autorizzazione unica.

Inoltre, il modello dello Sportello Unico – meglio conosciuto dagli operatori esteri come **one stop shop** – è il riferimento a cui ispirarsi per accompagnare gli investitori nel loro percorso di insediamento nel nostro Paese che è caratterizzato da un'elevata burocrazia.

È altresì fondamentale introdurre **nuovi strumenti finanziari**, in particolare quelli delle Regioni che, attraverso le proprie società finanziarie, potrebbero aumentare la loro operatività impiegando risorse nazionali e comunitarie incrementando il volume di intervento a favore delle imprese.

- Lo sviluppo di una **formazione delle strutture dedicate** 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.

Per fare questo è stato utile il confronto delle esperienze e delle *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.

Su questi presupposti, la proposta che è emersa riguarda la necessità di un potenziamento di un network nazionale e regionale ancora più integrato, consapevole, ingaggiato, anche a livello di carriera, e adeguato alla sfida intrapresa dal nostro Paese sul tema dell'attrazione investimenti.

Si propone quindi di definire un percorso formativo che comprenda scambi di esperienze e formazione continua aperti anche a chi non opera già nel settore e converga verso la creazione di una comunità di pratica professionale, secondo il modello previsto anche dal PNRR.

Si riportano, di seguito le schede recanti le conclusioni dei quattro Tavoli di lavoro da cui è possibile trarre le principali proposte di intervento su cui le Regioni e le Province Autonome intendono avviare un confronto con il Governo per la messa in campo di politiche condivise per l'attrazione degli investimenti esteri.

Scheda Tavolo 1 – Apporto degli investimenti esteri all'economia regionale

(Coordinato da Regione Piemonte e Regione Toscana)

Premessa

Il volume globale degli investimenti diretti esteri (IDE) è aumentato in maniera significativa negli ultimi due decenni, guidato dall'accresciuta globalizzazione del mercato dei capitali e lo sviluppo delle catene globali del valore. Il flusso di IDE in entrata apporta benefici ai territori riceventi generando crescita economica attraverso diversi canali.

In primo luogo, gli IDE facilitano la **diffusione di tecnologia**, **aumentano la concorrenza** nei mercati locali attraverso **esternalità vantaggiose (*spill over*)** e impattano positivamente sul **quadro occupazionale locale**. Gli IDE di qualità, inoltre, contribuiscono alla **diffusione di best practice**, che tendono ad **incrementare la produttività**, e aumentano **l'accumulazione di capitale fisico, umano e di conoscenza**, che costituiscono le chiavi essenziali per la crescita economica del territorio. In aggiunta, i flussi di IDE in entrata finanziano un'accumulazione di **capitale relativamente più stabile** rispetto ad altri tipi di movimenti di capitali, come ad esempio quello azionario.

L'apporto degli investimenti esteri all'economia regionale e nazionale dipende in maniera precipua dalla **capacità delle istituzioni locali di attrarre e trattenere gli IDE**. Tra le **determinanti degli IDE** si trovano, difatti, la dotazione infrastrutturale, la dimensione del mercato, il regime fiscale, il grado di apertura dell'economia, la tutela della proprietà intellettuale, il funzionamento della giustizia civile, la stabilità politica e l'efficienza dell'apparato burocratico e della pubblica amministrazione. Istituzioni regionali che garantiscano **facilità nel fare business nel territorio** attraggono e trattengono le multinazionali e fanno sì che gli *spill over* generati dagli IDE possano essere recepiti anche dal sistema industriale e imprenditoriale locale.

Obiettivo

L'obiettivo principale del Tavolo era quello di condividere lo sviluppo di un sistema quantitativo di monitoraggio dell'apporto degli investimenti esteri alle economie regionali ma non solo. Una strutturazione quantitativa da svolgersi sia attraverso la raccolta di informazioni dalle banche dati statistiche regionali e nazionali sia attraverso il dialogo con le multinazionali già presenti sul territorio al fine di misurare anche gli investimenti negli asset immateriali, capaci di creare valore, oltre a quelli materiali.

Come ulteriore sotto-obiettivo, era stato proposto di condividere l'utilizzo di dati di impatto sugli investimenti esteri per definire strategie e azioni di attrazione di nuovi investimenti.

Composizione

La composizione del Tavolo ha voluto riflettere la necessità del contributo a questa riflessione delle istituzioni regionali con competenza per l'attrazione di investimenti, agenzie regionali di attrazione investimenti, associazioni di categoria impegnate su questo tema e mondo accademico oltre ad alcune regioni.

Argomenti

Le amministrazioni pubbliche che svolgono un'attività continuativa e proattiva di attrazione investimenti, come nel caso delle Regioni presenti al tavolo, hanno bisogno di dati accurati e in tempo reale sulle imprese estere che investono nel proprio territorio sia a fini statistici (avere un quadro aggiornato della presenza di multinazionali in regione, informare la politica sull'andamento degli IDE, misurare l'impatto degli IDE) che operativi (offrire assistenza agli investitori, assicurarsi che i progetti di Investimento Diretto Estero (IDE) annunciati vengano effettivamente realizzati, valutare le proprie prestazioni nell'attrazione degli IDE).

Partendo da queste premesse, le tre Regioni del Tavolo hanno realizzato negli ultimi anni, o stanno realizzando, un'attività di monitoraggio sulla presenza delle Multinazionali sul proprio territorio.

La discussione si è quindi focalizzata sui seguenti **punti**:

- La necessità di dotarsi di una banca dati “solida” a livello (almeno) regionale, sia a fini statistici (analisi delle varie dimensioni della presenza di imprese estere in regione) che operativi (attività di *aftercare*, definizione di strategie di *retention* e attrazione di nuovi investimenti). Il Tavolo si è confrontato sulle varie modalità di analisi dati che le diverse Regioni partecipanti hanno sperimentato e dal confronto sui risultati ottenuti, è emerso che le Regioni, pur partendo dal censimento degli stessi dati, riguardanti numero di imprese, fatturato, occupati, Paesi di provenienza, hanno analizzato i risultati ottenuti con modalità e finalità specifiche differenti, non limitandosi al solo aspetto quantitativo, ma approfondendo la disamina da un punto di vista qualitativo.
- L'importanza di avere banche dati precise è inoltre strettamente legata al posizionamento su scale internazionale del Paese; spesso le grandi banche dati internazionali non riescono ad arrivare capillarmente sul territorio, dando quindi un'immagine distorta dell'effettiva presenza di IDE in Italia, e incidendo così negativamente sulla *reputation* del Paese all'interno della comunità di investitori esteri.
- Dall'analisi delle varie esperienze al riguardo, nazionali e regionali, che fanno riferimento a fonti e modalità operative differenti, si è pertanto discusso dell'opportunità di mettere in comune le esperienze al fine di identificare un modello condiviso, partendo da basi di dati statistiche ufficiali di fonte Istat che di recente si è dotata di un set di indicatori.
- Oltre agli effetti diretti della presenza sui territori delle imprese estere, si può trarre grande beneficio anche da un lavoro di analisi degli effetti economici indiretti e legati all'indotto, al fine di dare una rappresentazione più completa del fenomeno e trarre indicazioni di *policy*.

Conclusioni

Il Tavolo dopo essersi confrontato sulle diverse esperienze di analisi ha condiviso l'importanza di passare dai dati alla conoscenza a supporto delle decisioni strategiche e politiche.

Alla luce di quanto sopra, il Tavolo suggerisce **spunti di riflessione strettamente connessi tra loro**:

1. **Sviluppare un'analisi più attenta dei dati qualitativi partendo da interviste con le fonti di quei dati.** La raccolta quantitativa di dati si è molto diffusa a livello regionale negli ultimi anni e i sistemi quantitativi condivisi dal Tavolo risultano efficienti, ma si è notato che le informazioni qualitative sulle aziende estere presenti nei database sono spesso parziali e incomplete.

Le variabili da analizzare pur partendo da dati di tipo quantitativo devono, pertanto, sempre più **consentire la valutazione di aspetti di tipo qualitativo** che rappresentano un patrimonio ancora non sufficientemente reso visibile e documentato per calamitare l'insediamento di nuove imprese o il rientro dall'estero (UE o extra UE) di produzioni.

Strategico quindi riconoscere e valorizzare la presenza di **ecosistemi di eccellenza** che comprendano competenze e sviluppo del capitale umano, centri di ricerca, distretti, filiere e catene del valore ad alta specializzazione.

Il dialogo con le multinazionali già presenti sul territorio risulta di fondamentale importanza al fine di misurare anche gli investimenti negli asset immateriali, capaci di creare valore, oltre a quelli materiali.

2. Sulla base delle differenti esperienze regionali, stabilire una **metodologia e metrica comune** a cui arrivare attraverso un percorso di condivisione interregionale affinché vi sia uno scambio delle *best practices*. La banca dati ISTAT potrebbe costituire l'infrastruttura di base su cui definire parametri comuni e univoci avendo informazioni diffuse su tutto il territorio nazionale, ciò consentirebbe di ottenere la stessa visibilità e completezza statistica ovunque. A questo scopo, **il Tavolo propone la strutturazione di un accordo tra ISTAT e la Conferenza delle Regioni.**
3. E' al contempo necessario individuare modelli di analisi e parametri comuni, definire un paradigma delle informazioni da esaminare e della loro raccolta (cosa e come misurare). Occorre poi che i dati siano accurati e aggiornati in modo tempestivo.
4. **Migliorare l'alimentazione delle banche dati estere** che tendono a sottostimare la presenza degli investimenti esteri sui territori regionali, poiché i dati presenti sono spesso incompleti e/o parziali. Ciò conduce alla creazione di una reputazione distorta dell'Italia e delle regioni come destinazioni per fare *business*.

Dati solidi, condivisi e valorizzati anche attraverso una adeguata attività di comunicazione mirata per Paese/mercato possono rivestire un ruolo rilevante nell'esercitare un "effetto magnete" e da "attrattore". Il Tavolo propone di attivare una **campagna di comunicazione condivisa e congiunta a livello interregionale** per aumentare la "*brand reputation*" dei territori in chiave di attrazione investimenti esteri.

Occorre un **percorso concordato tra sistema delle Regioni e Governo** che metta in evidenza le eccellenze territoriali superando una logica di competizione interna.

La centralità del tema trattato dal Tavolo 1 della misurazione e valorizzazione dell'apporto degli investimenti esteri all'economia, nella fattispecie regionale, è stata anche sottolineata ed evidenziata

negli interventi in plenaria del giorno 25 dei rappresentanti di The European House Ambrosetti e OCO Global.

Scheda Tavolo 2 “Ecosistema territoriale”

Il territorio come motore per l’attrazione degli investimenti esteri

(Coordinato da Regione Emilia-Romagna e Regione Lombardia)

A partire da una definizione condivisa di “**ecosistema territoriale**” riferito al tema della promozione e attrazione degli investimenti, l’obiettivo del Tavolo 2 è quello di mettere a frutto una riflessione comune tra attori attivi nei quattro sotto-temi individuati: 1) disponibilità dei talenti; 2) offerta territoriale; 3) distretti, filiere, ricerca e innovazione; 4) strumenti per una collaborazione efficace tra gli stakeholder dell’ecosistema.

Rispetto a questi temi, ci si propone di individuare le opportunità e le criticità e formulare delle proposte di collaborazione da mettere in campo sia a livello locale che a livello nazionale, al fine di migliorare la strategia di attrattività e renderla inclusiva e sostenibile.

Rispetto al **primo tema della disponibilità dei talenti**, si rileva come la carenza di competenze e di figure professionali adeguate sia fra i problemi più urgenti da affrontare per le imprese a livello globale e una priorità anche per le due regioni coinvolte nel tavolo. In particolare, i profili più ricercati in cui si concentra il mismatch sono quelli tecnico-scientifici. Regione Lombardia e Regione Emilia-Romagna, con le esperienze portate al tavolo, confermano l’importanza di questo tema cruciale per l’attrazione degli investimenti esteri, portando all’attenzione *best practices*, criticità e opportunità di sviluppo nei seguenti aspetti:

- La creazione di talenti sul territorio: collaborazione delle università, ITS ed enti di formazione con le imprese.
- Le politiche a supporto dell’attrazione, integrazione e retention di talenti (compresi i talenti stranieri che studiano in Italia).
- Il contesto socio-culturale e la cultura d’impresa rispetto alla gestione, formazione e remunerazione delle risorse umane e all’innovazione.

Tra i punti di forza e le opportunità si evidenziano un sistema universitario e ITS con diverse eccellenze e corsi specializzati orientati verso i fabbisogni delle imprese, una sinergia crescente tra il sistema pubblico/privato e il sistema accademico nella definizione dei fabbisogni e l’esistenza di programmi regionali formativi ad hoc per l’attrazione e la retention di talenti.

Tra le principali criticità si rilevano invece che il numero dei percorsi formativi non è ancora sufficiente a rispondere alla domanda, la scarsa partecipazione femminile rispetto ad alcune materie tecniche (es. facoltà di ingegneria), gli stipendi non competitivi rispetto ad altri Paesi europei competitor ed il basso tasso di retention degli studenti stranieri.

Alla luce di quanto sopra, il tavolo si propone di portare utili spunti e proposte per colmare il gap e per favorire la crescita di talenti nel nostro territorio:

1. Potenziamento dei programmi di promozione delle facoltà/corsi legati alle figure maggiormente richieste;

2. Rafforzamento delle collaborazioni tra il sistema della formazione e impresa anche attraverso nuovi strumenti specifici come ad esempio la creazione di sistemi informativi e digitali per favorire l'incontro di offerta e domanda di talenti e l'anticipazione dei fabbisogni di competenze;
3. Rimozione di barriere all'ingresso (es. lingua italiana);
4. Potenziamento delle iniziative dell'orientamento degli studenti e per la parità di genere rispetto alle materie tecniche;
5. Potenziamento di programmi di formazione in grado di attrarre talenti dall'estero e agevolazioni finanziarie per creare nuove foresterie;
6. Uffici dedicati nelle province/città per l'accoglienza e l'accompagnamento dei talenti, un ponte tra le imprese ed il capitale umano, anche per l'integrazione nel contesto sociale e l'accesso a servizi di welfare;
7. Promozione di una cultura imprenditoriale attenta ai fabbisogni formativi a lungo termine;
8. Previsione di nuove forme di tassazione agevolata e incentivi alle imprese che assumono profili altamente specializzati;
9. Istituzione di uffici regionali dedicati alla gestione dei talenti come ponte tra le imprese ed il sistema educativo.

Con riferimento al **secondo tema** del tavolo, ci si sofferma sull'importanza della **mappatura dell'offerta territoriale** come punto di partenza per l'attrazione di investimenti esteri, per promuovere verso la platea di investitori le vocazioni territoriali, i vantaggi competitivi e le tipologie di investimento che ogni territorio nella sua specificità desidera attrarre. Regione Lombardia e Regione Emilia Romagna si soffermano sull'importanza cruciale del tema declinando le singole esperienze ed i risultati raggiunti, portando all'attenzione best practices, criticità e opportunità di sviluppo.

Tra i punti di forza e le opportunità si evidenziano il ruolo consolidato dell'IPA regionale come aggregatore dell'offerta e della domanda da parte di investitori esteri, l'interesse convergente da parte degli enti locali nell'individuare e promuovere gli asset attrattivi e gli strumenti digitali posti in essere di valorizzazione della mappatura di aree dismesse da rigenerare.

Tra le principali *criticità* si rilevano invece la difficoltà di individuare grandi immobili (spazi ed edifici) idonei ad accogliere importanti progetti industriali, la mancanza di una vision condivisa rispetto alle tipologie di investimenti da attrarre e della messa a sistema della conoscenza relativa alle strategie locali di attrazione investimenti e la difficoltà di perseguimento di modalità e strumenti per coinvolgere sistematicamente i privati nelle attività pubbliche di rilevazione delle opportunità di investimento e costruzione dell'offerta territoriale.

Alla luce di quanto sopra, il tavolo si propone di portare *utili spunti e proposte* sia per le amministrazioni regionali che per quelle nazionali:

Per il *livello regionale*:

1. Definire una vision condivisa in termini di attrazione investimenti creando anche task force regionali/locali per progetti ad alto valore aggiunto;
2. Accrescere il ruolo dell'IPA regionale incrementando il numero dei partner pubblici e privati per la raccolta delle opportunità;
3. Avviare un percorso condiviso con gli stakeholder territoriali di classificazione dei poli attrattivi territoriali, analizzando lo status quo del territorio e le rispettive leve (es. le infrastrutture di collegamento, aree dismesse, etc.);
4. Accrescere la capacità di conoscenza del territorio e di individuazione di figure di riferimento per la mappatura delle opportunità insediative.

Sul livello nazionale

5. Sistematizzazione della mappatura degli asset e delle specializzazioni dei territori maggiormente attrattivi in una presentazione unitaria;
6. Costruzione di “corsie preferenziali” in termini di semplificazione delle procedure, affinché i progetti strategici per l'Italia possano atterrare nei territori più idonei.

Per quanto concerne, invece, il **terzo tema** ci si concentra **sull'ecosistema di distretti, filiere e cluster** esistente sul territorio e come la loro presenza sia condizione necessaria per la creazione di un ambiente favorevole alla crescita e allo sviluppo non solo delle imprese già presenti, ma anche di quelle intenzionate a investire dall'esterno. Importante, ai fini dell'attrazione e della cooperazione fra imprese e gli attori del territorio, è anche lo scambio tra ricerca e impresa, il quale favorisce la diffusione e l'evoluzione del saper fare nei settori chiave. Regione Lombardia e Regione Emilia-Romagna hanno messo a fuoco i punti di forza del presente tema, evidenziando allo stesso tempo le criticità e proponendo nuove modalità di azione.

Tra i punti di forza e le opportunità si evidenzia, in primis, l'aver saputo individuare, sia a livello Nazionale che Regionale, i settori strategici per i territori, permettendo un'efficace strategia integrata di promozione e piani di azione. Non da meno sono i risultati portati dalle già avviate cooperazioni tra le IPA e i diversi cluster tecnologici, centri di ricerca e distretti che hanno permesso la facile integrazione delle aziende estere sul territorio.

Tra le principali *criticità* si rileva, invece, la necessità di approfondire i fabbisogni dei cluster e i segmenti meno sviluppati delle filiere, il poter supportare l'innovazione lungo tutta la catena di fornitori anche per le imprese più piccole.

Partendo dall'esistente mappatura di cluster, distretti e filiere a livello nazionale e regionale, il tavolo si propone di portare *utili spunti e proposte* come ad esempio:

1. Necessità di valorizzare maggiormente le opportunità offerte dall'ecosistema innovativo promuovendo il coinvolgimento delle regioni sia nella definizione che nell'attuazione della promozione del territorio;

2. Rivedere il tema dell'innovazione in termini di “revisione strategica ed operativa”, attraverso programmi condivisi per imprese innovative e sistemi efficaci di incubazione e accelerazione;
3. Analizzare, in modo approfondito, i trend e i Paesi competitor nei principali settori strategici per orientare meglio le diverse value proposition territoriali;
4. Rafforzare le azioni di aftercare verso imprese già presenti sul territorio, captando così le diverse necessità delle filiere e avviando specifiche attività di Lead Generation per attrarre investimenti in modo mirato.

Il **quarto tema** trattato è relativo agli **ambiti ed alle modalità operative** con cui si svolgono le relazioni tra gli stakeholders dell'ecosistema territoriale e come una maggiore efficacia di questi possa incidere positivamente sulle attività e sull'attrattività del sistema, attraverso anche semplificazione e creazione di fast-track. Sono in questo punto discussi le modalità mediante le quali l'ecosistema collabora internamente e gli strumenti che mette a disposizione dell'azienda estera che intende investire in Italia. Regione Lombardia e Regione Emilia-Romagna si soffermano sull'importanza cruciale del tema e partendo dalle proprie esperienze, portano all'attenzione le seguenti criticità ed opportunità di sviluppo.

Tra i punti di forza e le opportunità si rilevano il crescente utilizzo degli accordi istituzionali per agevolare i grandi investimenti strategici ed il tema dell'attrattività che viene percepita come strategica da buona parte degli attori locali e istituzionali.

Tra le principali *criticità* sono emerse invece la carenza di competenze da parte di alcuni attori coinvolti e la scarsa capacità di condivisione di obiettivi e programmazione tra diverse tipologie di attori.

Il tavolo si propone di portare utili *spunti e proposte* come ad esempio:

1. *Creazione di sinergia* operativa tra livelli regionale e centrale, per esempio prevedendo l'affiancamento di un “tutor” nazionale per alcune specifiche questioni (permessi, agevolazioni fiscali, ecc.) relativamente ai casi di investimento estero più rilevanti;
2. Creazione di corsie nazionali “preferenziali” dal punto di vista amministrativo/procedurale (anche in deroga alle leggi attuali) per gli investimenti ritenuti di interesse nazionale (es. consumo di suolo, tempistiche autorizzative, espropriazione).

Scheda Tavolo 3 - Ecosistema degli incentivi e semplificazione

(Coordinato da Regione Veneto e Regione Puglia)

L'obiettivo principale del tavolo era quello di identificare, attraverso il confronto sulle esperienze di diversi attori territoriali ed investitori, delle proposte per rafforzare l'attuale sistema degli incentivi, a livello nazionale e regionale, rendendolo più competitivo ed attrattivo per gli investitori, passando anche attraverso l'introduzione di soluzioni di semplificazione e per il potenziamento delle infrastrutture in particolare quelle che coinvolgono le ZES e ZLS.

In particolare, il confronto avviato dal tavolo, partendo dagli innegabili punti di forza, tra cui la presenza, sia a livello nazionale che regionale, di strumenti finanziari consolidati e efficaci ha consentito di identificare gli ambiti di miglioramento, anche al fine di potenziare l'offerta di soluzioni finanziarie per rendere più attrattiva l'Italia nei confronti delle imprese estere.

ZES – ZLS e semplificazioni

Sull'operatività delle ZES già attive in Puglia e Basilicata si sono analizzati alcuni punti critici quali il Sistema di *governance* che andrebbe ripensato prevedendo un maggior coordinamento rispetto alle politiche di sviluppo industriale del territorio. La necessità di una maggiore semplificazione amministrativa con l'introduzione di un Fast Track per rendere più snelle le operazioni e gli adempimenti previsti.

In attesa del decreto per l'operatività della ZLS del Veneto sarebbe opportuno approfondire il DPCM relativo al nuovo regolamento, non ancora approvato, in quanto il documento può già essere rivisto in maniera più puntuale per definire meglio la *governance*, la composizione della cabina di regia (con maggior chiarezza di componenti e relativi ruoli), la relazione tra le procedure autorizzative ZLS e altre autorizzazioni uniche che attengono ad altra normativa (portuale, ambientale, ecc.) e lo strumento "sportello unico". Importante è anche il rapporto pubblico - privato, con la necessità di elaborare strumenti operativi di gestione e *governance* che attualmente non ci sono.

Le soluzioni di semplificazione e per il potenziamento delle infrastrutture, in particolare quelle che coinvolgono le Zone Economiche Speciali, le Zone Logistiche Semplificate e le Zone Franche Doganali (sportello unico digitale, autorizzazione unica), richiedono regole di funzionamento chiare e forme di coordinamento con le politiche di sviluppo industriale dei territori in esse ricadenti; senza dubbio si impone un riordino normativo rispetto alla sequenzialità dei diversi provvedimenti autorizzativi (in particolare in materia ambientale) al momento ancora necessari e alla definizione in modo chiaro ed univoco del soggetto tenuto al rilascio del provvedimento amministrativo finale, superando il paradosso delle doppie conferenze di servizi con i medesimi soggetti e per il medesimo investimento.

Strumenti Finanziari

Le scelte di investimento delle imprese estere, specie nelle fasi iniziali di ricerca e comparazione dei potenziali siti, tendono ad essere largamente influenzate dall'eco-sistema del Paese ospitante

(stabilità politica ed economica, prospettive di crescita del PIL, accesso alle competenze, funzionamento del mercato del lavoro, disponibilità di infrastrutture).

Gli incentivi (finanziari, fiscali e di altra natura) volti a promuovere la creazione di nuove imprese e l'ampliamento delle esistenti attraverso miglioramenti di processo/prodotto, possono svolgere un ruolo chiave nel determinare le scelte localizzative **solo se accompagnate da un processo di sburocratizzazione e semplificazione di norme legislative e regolamentari e di iter autorizzativi**, e di uniformazione delle regole tra diversi livelli territoriali (comuni-province-regioni).

È emersa l'esigenza di una maggiore uniformità tra gli strumenti delle diverse Regioni, come pure una più forte integrazione tra strumenti regionali/locali ed aiuti nazionali, e dell'introduzione, sempre a livello centrale, di strumenti per rafforzare la partnership pubblico privata.

Le Regioni potrebbero avere un ruolo maggiormente incisivo nel supporto finanziario agli investimenti se fosse riconosciuto alle società **Finanziarie Regionali** lo status di "Istituti regionali di Promozione", in analogia con quanto già previsto a livello nazionale per Cassa Depositi e Prestiti. Ciò consentirebbe di aumentare l'operatività in collaborazione con le Istituzioni Centrali diventando delle "*reti operative sui territori*" per l'impiego delle risorse comunitarie e nazionali a favore degli investimenti.

È stata segnalata l'esigenza di rafforzare la disponibilità di forme alternative di intermediazione finanziaria e di strumenti di finanza innovativa, in grado di mobilitare risorse aggiuntive per gli investimenti delle PMI.

In questo contesto, anche l'apertura del **Fondo di garanzia PMI** ad intervenire su fondi regionali consentirebbe alle Regioni di attuare o rafforzare i propri strumenti di ingegneria finanziaria, aumentando il volume di intervento a favore delle imprese, con effetti positivi sull'aumento degli IDE e le ricadute sui territori.

Ruolo di Settori Focus

La riflessione sul sistema degli incentivi agli investimenti e delle semplificazioni si impone con particolare riferimento ad alcuni temi di interesse primario quali l'energia e la digitalizzazione che rappresentano due dei tre assi strategici del PNRR

In particolare, si evidenzia:

- la necessità di un intervento normativo/regolamentare che consenta alle Regioni di semplificare le attività amministrative necessarie al rilascio dei provvedimenti autorizzativi in materia energetica/ambientale/paesaggistica, agevolando le importanti opportunità di investimento legate all'incremento della produzione di energia da FER (ancora precluse dalla mancanza dei decreti attuativi, attesi sin dall'emanazione del D. lgs. n.199/2021);
- il bisogno di azioni incisive a livello nazionale per incentivare il processo di digitalizzazione utile a sviluppare un ecosistema dell'innovazione che possa essere colto dalle imprese estere come ulteriore condizione favorevole per le potenziali opportunità di investimento. La digitalizzazione è utile ai fini di una migliore efficienza dei processi e trova applicazione in diversi ambiti di intervento, come in campo sanitario anche attraverso progetti di telemedicina; infatti una delle sei

missioni del PNRR è dedicata alla salute e la resilienza con l'obiettivo di modernizzare e digitalizzare il sistema sanitario.

One stop Shop

Una delle principali criticità del Sistema Paese in tema di attrazione investimenti è la mancanza di un **one stop shop**, quale modello di semplificazione, adottato dalla maggior parte dei paesi esteri. A livello regionale sarebbe opportuno dotarsi di uno Sportello Unico che rappresenti il punto di contatto con l'investitore estero, in raccordo con quello nazionale. Tra le *best practice* analizzate si segnala il caso del land della Carinzia (Austria) che offre una gamma di servizi e si pone come punto di raccordo con enti e organismi locali preposti ai processi autorizzativi.

Governance

In ultimo, è emersa la necessità di una maggiore governance, ovvero coordinamento tra le amministrazioni centrali e regionali, per la promozione unitaria degli investimenti in Italia e nelle regioni, superando l'attuale frammentarietà delle competenze per ricondurre gli sforzi verso strategie e strumenti condivisi e complementari di promozione degli IDE in Italia.

A tale proposito è essenziale il ruolo di supporto e coordinamento complessivo di un organismo specializzato a livello centrale (Invitalia/investitaly) ma anche quello delle agenzie regionali (finanziarie/di sviluppo) per la loro funzione di prossimità rispetto alle esigenze delle imprese e degli investitori); i due livelli (centrale e territoriale) dovrebbero definire e strutturare momenti periodici di confronto e reciproco aggiornamenti per rafforzare la coesione territoriale e rispondere in modo tempestivo ed efficace alle richieste dei potenziali investitori.

Scheda Tavolo 4 “Il mestiere di attrarre investimenti. Skill e competenze nei team per l’attrazione degli investimenti”

(Coordinato dalla Agenzia per l’attrazione investimenti della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa)

Premessa – il punto di partenza del tavolo di lavoro

Il settore dell’attrazione investimenti è diventato sempre più strategico e centrale nelle agende dei governi centrali e locali, sia in Italia, sia in molti altri Paesi europei ed extraeuropei.

La numerosità delle strutture attive a livello internazionale nel settore ha reso molto impegnativa la competizione per attrarre sul territorio italiano gli investimenti, e ha fatto emergere chiaramente nel corso degli ultimi anni la necessità che le strutture impegnate in tale attività siano capillarmente presenti e **operative in una logica di rete**, almeno a livello nazionale e regionale, e adeguatamente preparate per confrontarsi quotidianamente con le esigenze di imprese globali e strutturate.

Inoltre, tale competizione ha reso ancora più importante la necessità di trattenere le aziende estere già presenti e di favorire le loro scelte di ulteriore investimento nel territorio in cui sono già insediate (cd attività di *aftercare*).

Le attività delle strutture preposte all’attrazione investimenti si declinano quindi generalmente sia sul versante dei nuovi investimenti (che qui limiteremo a *greenfield* e *brownfield* senza considerare il settore M&A) sia sul versante della cd *retention* e dell’ulteriore sviluppo degli investimenti esteri già presenti.

Nell’ambito di tali due principali direttrici le attività più puntuali possono riguardare:

- l’analisi dei fattori di competitività dello specifico territorio;
- la declinazione della cd *value proposition* del territorio;
- l’individuazione di settori e Paesi *target* per le attività di promozione;
- il monitoraggio degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) sul territorio, anche in funzione di erogare servizi mirati di *aftercare*;
- l’analisi dei flussi di IDE e il monitoraggio dei segnali per intercettare le intenzioni di investimento;
- la promozione di tali fattori di competitività e della *value proposition* presso interlocutori e contesti *target*;
- la creazione di portali, siti, profili *social* dedicati;
- la mappatura delle concrete disponibilità in termini di *greenfield* e *brownfield*;
- l’accompagnamento degli investitori interessati al proprio territorio verso gli interlocutori rilevanti nonché verso le procedure necessarie o incentivanti;

- l'analisi dell'impatto degli IDE sul proprio territorio;
- l'elaborazione di specifiche campagne promozionali;
- la partecipazione a fiere, eventi e missioni rilevanti per il settore;
- l'organizzazione di eventi specifici per favorire la promozione del territorio di riferimento.

Le attività si articolano e intrecciano a livello nazionale e locale secondo sistemi di *governance* definiti. Anche in tale contesto di *governance* multi livello, come nel confronto tra strutture omologhe di diversi Paesi, si pongono le condizioni per un apprendimento sul campo e uno scambio di esperienze.

Dato atto che in tale ampio ventaglio di attività sussiste la necessità di potere contare - internamente o esternamente alla specifica struttura - su professionalità specializzate in determinati ambiti (es. comunicazione, settori target, analisi di impatto, etc), è per converso indubbio che nella pratica vi sia un ambito comune e specialistico di conoscenza ed esperienza che connota le persone che si occupano dell'attrazione investimenti.

Il mestiere di attrarre investimenti si svolge in équipes multidisciplinari che devono tuttavia condividere un nucleo centrale di competenze e *skill* per agire in modo coordinato e mettere a fattore comune, sulla base del fabbisogno dell'investitore, tutti gli elementi necessari per radicare e sviluppare la scelta di investimento sul territorio nazionale e locale.

L'emersione della natura specialistica di tale comunità di lavoro è stata favorita, negli anni, anche dall'attività di raccordo svolta dalla Conferenza delle Regioni, con la sistematizzazione di una *task force* dedicata, nonché dalla strutturazione del Comitato Interministeriale per l'Attrazione Investimenti che di fatto ha portato all'attenzione la necessità di un maggiore coordinamento a favore della concretizzazione di nuovi IDE nel nostro Paese.

Inoltre, tale comunità di lavoro si è sviluppata anche grazie ad esperienze di formazione comuni, organizzate dalla stessa Conferenza delle Regioni insieme a ICE, che hanno affrontato in particolare, tra l'altro, le tematiche della elaborazione della *value proposition* del territorio interessato e degli aspetti organizzativi, sperimentando anche progetti pilota di collaborazione con i desk esteri di ICE stessa per testare sul campo le *value proposition* e la ricerca mirata di investitori.

La necessità di irrobustire le organizzazioni nazionali e locali che si occupano della tematica, per dare ancora maggiore slancio al crescente interesse che gli investitori internazionali stanno dedicando al nostro Paese, suggerisce l'urgenza di mettere a fuoco le competenze e le *skill* che connotano questo mestiere emergente e ingaggiare su questo anche il sistema accademico e delle business school del nostro Paese.

L'obiettivo del Tavolo è **stato** quindi quello di individuare un possibile set di tematiche, competenze e *skill* da sviluppare con percorsi formativi ed esperienziali a favore sia di chi già opera nel settore, in funzione di aggiornamento continuo e potenziamento delle competenze, sia soprattutto a favore dei nuovi lavoratori che potranno essere interessati ad avvicinarsi a queste attività, vista anche la sempre crescente richiesta di tali profili sia dal livello locale sia dal livello nazionale.

La composizione del Tavolo 4 “**Il mestiere di attrarre investimenti. Skill e competenze nei team per l’attrazione degli investimenti**” ha voluto riflettere la necessità del contributo a questa riflessione delle agenzie nazionali e regionali di attrazione investimenti, degli operatori privati specializzati nel campo, delle *business school* e del mondo accademico ed è risultata la seguente:

Lydia Alessio - Verni – Direttrice generale Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa - Regione Friuli Venezia Giulia (coordinatrice del tavolo)

Alberto Bramanti, Professore Associato, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali Università Bocconi

Fortuna Gentile, Sviluppo Campania Spa

Lionel Grotto, CEO Choose Paris Region

Martha Johnson, Console U.S. Consulate General of Milan, Select USA

Daniela Michelino – Dirigente Regione Campania

Angelo Montanari – Professore, Delegato per il Centro Polifunzionale di Pordenone, Università di Udine

Laurent Sansoucy – Direttore - OCO Global

Valerio Soldani – Dirigente Ufficio Supporto Operativo Investitori Esteri ICE-Agenzia

Federica Santoro – Team InvestinFVG - Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa - Regione Friuli Venezia Giulia

Francesco Venier, Direttore Executive Education MIB Trieste School of Management

Il tavolo **ha discusso** gli elementi rilevanti per un possibile percorso di formazione specialistica per l’attrazione investimenti traendo spunto:

- 1) dalla ricognizione effettuata con un questionario somministrato alla rete regionale della task force attrazione investimenti della Conferenza delle Regioni (i cui risultati sono sintetizzati nelle slide allegate);
- 2) dall’esperienza e dai fabbisogni delle strutture locali e nazionali competenti per l’attrazione investimenti, raccogliendo anche l’esperienza di agenzie di altri Paesi;
- 3) dall’esperienza di operatori che si occupano a livello internazionale della tematica a supporto delle strutture competenti in diversi Paesi europei ed extraeuropei;
- 4) dalle esperienze di percorsi formativi pregressi tra cui la formazione organizzata dalla Conferenza delle Regioni con ICE quale case history di interesse: i progetti pilota di ICE con i desk esteri e le Regioni;
- 5) dall’offerta di formazione specialistica e manageriale già presente in percorsi accademici nazionali ed internazionali.

Principali temi emersi dalla discussione

La discussione è partita da un ragionamento sul **profilo ideale, il fabbisogno attuale, le competenze da potenziare, relativamente alle professionalità che si occupano di attrazione investimenti nei diversi contesti e ha consentito di raccogliere suggestioni su diversi aspetti:**

- è fondamentale che l'attrazione investimenti sia considerato un settore di attività specialistico, ma non ulteriore o avulso rispetto alle policy pubbliche di sostegno allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione, di cui deve rappresentare una parte integrata

- nell'ambito delle attività da svolgere è necessario delineare una strategia di marketing chiara, evidenziando i punti di forza dell'offerta, individuando il target e la relativa motivazione

- importanza della conoscenza, capacità di estrazione ed elaborazione di dati e statistiche, ad esempio dati demografici ed economici

- necessità di integrare con la conoscenza e lo sviluppo di politiche industriali, nazionali e declinate per filiere e sui territori; importanza di una rete che coopera più che di tante organizzazioni autonome

- *skill* importanti da costruire in contesti che stanno avviando progetti di attrazione investimenti, e importanza della mappatura delle aree e correlata messa a disposizione di tutor che accompagnino concretamente le imprese nella messa a terra degli investimenti, anche rapportandosi a sportelli/ZES

- profili richiesti ed operanti in altri paesi, fotografia e visione d'insieme delle diverse tipologie di organizzazioni, sottolineatura del tema centrale dei percorsi di carriera

- importanza di costruire competenze verticali integrate tra livello nazionale e livello locale che sappiano interfacciarsi sulle tematiche delle principali filiere produttive che sono attrattive per investitori esteri; indicazioni sui principali trend in tal senso; importanza del "munizionamento": il livello nazionale necessita di conoscere bene l'offerta locale, e il livello locale necessita di conoscere bene la strumentazione a supporto nazionale

- identikit che emerge dal questionario; necessità di integrare diversi fabbisogni e professionalità e di fornire percorsi flessibili a integrazione dei background di provenienza, offrire percorsi di carriera

- modalità di reclutamento del personale: importante cercare figure che possano lavorare a tempo pieno sull'attrazione investimenti, con competenze tecniche, relazionali, linguistiche, devono riuscire a parlare "il linguaggio dell'investitore", funzione di "ponte" tra il territorio e le aziende

- tema della dimensione dell'organizzazione che si occupa di attrazione investimenti e della sua forma giuridica

- focus sulla necessità di partire da una visione chiara delle traiettorie di sviluppo nazionali e locali e dal saperle declinare nell'interlocuzione con le imprese; importanza di una base comune di conoscenze sul funzionamento dell'impresa e sulle tematiche lato impresa della costruzione di un progetto di investimento, su cui costruire ulteriori competenze

- importanza di valutare di valorizzare in campo attrazione investimenti professionalità provenienti dal mondo del marketing e figure con background scientifico: non necessariamente partire sempre da figure giuridiche o economiche

Sintesi conclusioni emerse

La proposta che emerge riguarda la necessità di **potenziamento di un network nazionale e regionale ancora più integrato, consapevole, ingaggiato, anche a livello di carriera, e adeguato alla sfida intrapresa dal nostro Paese sul tema dell'attrazione investimenti.**

Si propone quindi di definire un **percorso formativo che comprenda scambi di esperienze e formazione continua aperti anche a chi non opera già nel settore e converga verso la creazione di una comunità di pratica professionale, secondo il modello previsto anche dal PNRR, che tenga presenti i seguenti aspetti rilevanti:**

- necessità di sviluppare una comunità professionale di altissimo livello consapevole delle strategie di politica industriale nazionali e locali
- importanza di una base comune di conoscenze sul funzionamento dell'impresa e sulle tematiche lato impresa della costruzione di un progetto di investimento, su cui costruire ulteriori competenze
- nei diversi contesti, partire dalla strategia di marketing chiara, evidenziando i punti di forza dell'offerta, individuando il target e la relativa motivazione all'investimento, e sviluppare anche le competenze legate alla comunicazione di tale differenziale competitivo
- importanza della conoscenza, capacità di estrazione ed elaborazione di dati e statistiche, ad esempio dati demografici ed economici ma non solo
- necessità di erogazione di porzioni significative del percorso in lingua inglese
- possibilità di costruire percorsi flessibili di formazione continua nei quali convergano contenuti forniti dall'accademia, dalle *business school*, dagli esperti che già operano nel settore, dai dirigenti e funzionari stessi che già operano nel settore dell'attrazione investimenti, in un'ottica di comunità di pratica
- possibilità di prevedere percorsi con una parte comune e una parte flessibile di integrazione delle competenze su verticali definite in base ai fabbisogni raccolti (es. comunicazione e marketing, incentivi, ecc) o alla idea di sviluppo di una comunità professionale di altissimo livello (es. politiche industriali, verticali settoriali di filiera, ecc) o a specificità tecniche necessarie sui territori (es. i tutor di progetto per lo sviluppo e l'accompagnamento dei progetti sul territorio anche in ambito SUAP, ZES, ZLS)
- emersione di tre tendenze in particolare su cui sviluppare verticali di approfondimento a disposizione della comunità di lavoro: nearshoring; transizione ecologica – PNRR; digitalizzazione
- opportunità di includere nell'offerta formativa i risultati stessi degli altri gruppi di lavoro (semplificazione e incentivi, impatto degli investimenti, ecosistemi territoriali)

- importanza di valorizzare l'approccio di filiera (più che "target paese")
- importanza di individuare percorsi di carriera specifici che rendano il settore attrattivo per gli alti potenziali
- proposta come punto di partenza: costruire il "libro delle competenze", quelle che già ci sono
- creazione di una community professionale, con un'attività continuativa di raccordo e facilitazione che la sappia far crescere.

A partire da questi elementi e dai contributi e dalla disponibilità manifestata dai partecipanti al tavolo, va costruito un progetto formativo che possa essere fatto proprio ad esempio dalla Scuola Nazionale di Pubblica Amministrazione in collaborazione con le maggiori business school e con la previsione di scambi di esperienze e momenti formativi progettati ed erogati anche a cura degli stessi componenti della Task force attrazione investimenti, in un'ottica di comunità di pratica professionale.

Roma, 2 marzo 2023