

## CAPITOLO 8

### STRUMENTI PER LO SVILUPPO ECONOMICO LOCALE

#### 8.1 Il Processo di Investimento, Incentivi ed Agenzie di Sviluppo

La tradizione di incentivazione regionale nei paesi europei è ampiamente diversificata, e oggetto di interventi sia a livello nazionale, che a livello regionale e di Unione europea. L'armonizzazione di queste iniziative è un processo lento, ma si individuano delle convergenze legate a due fattori:

- a) gli interventi legislativi della Unione Europea che offrono un quadro all'interno del quale inserire le politiche nazionali;
- b) il ruolo del marketing territoriale e di consulenza svolto dalle Agenzie di Sviluppo ormai in molti paesi.

L'incentivazione degli investimenti dovrebbe almeno in parte servire a colmare certi ritardi nell'offerta di fattori, anche se gli incentivi non costituiscono un sostituto ottimo ad un adeguato mix di fattori di localizzazione. Gli incentivi regionali vengono considerati come un importante elemento per la nascita di iniziative imprenditoriali locali e nelle decisioni di localizzazione di imprese esterne, e il loro uso si è affermato in molti paesi europei in via complementare all'intervento di Agenzie di Sviluppo. Ciò ha dato luogo ad un particolare intreccio di meccanismi di incentivazione uniti a supporto informativo, logistico, di analisi di mercato, di selezione del personale e di fattibilità dei progetti di investimento, e così via. In Italia, viceversa, la mancanza di una valida esperienza nel campo delle Agenzie di Sviluppo potrebbe spiegare la preferenza accordata per meccanismi di incentivazione molto strutturati, quasi automatizzati potremmo dire, che dovrebbero lasciare poco spazio alla discrezionalità amministrativa, garantendo quindi mancanza di distorsioni clientelari. Allo stesso tempo, però, la scelta di meccanismi automatici priva potenziali investitori di quel supporto di natura tecnica, che è diventato un vantaggio competitivo di altre aree europee in diretta competizione con il Mezzogiorno nell'attrazione di Investimenti Diretti Esteri. La nascita di Sviluppo Italia va nella giusta direzione di ridurre il gap nei servizi offerti alle imprese dall'Italia rispetto ad altri paesi europei, ma si riscontra una certa lentezza di ideazione e di

implementazione di tale Agenzia. Ancor di più, non si percepisce ancora la profonda unitarietà delle varie parti del marketing territoriale, per cui potenziali investitori continueranno a trovare davanti a sé svariate figure istituzionali poco collegate fra di loro.

Queste considerazioni servono per distinguere chiaramente il caso italiano da quello della Francia, dell'Irlanda o della Gran Bretagna, in cui i meccanismi di incentivazione sono in larga parte gestiti dalle stesse Agenzie di Sviluppo, pur nell'ambito di linee guida regionali, nazionali e comunitarie. Per valutare l'impatto dei vari meccanismi di incentivazione sull'attività imprenditoriale di varie aree geografiche occorre, quindi, tener presente come queste differenze di design possono essere percepite dagli imprenditori.

Nel caso italiano la linea legislativa attuale sull'incentivazione delle attività produttive è stata quella di muoversi verso meccanismi automatici (quali, ad esempio, la 488/92) senza interfacce operative, limitando al massimo la discrezionalità della pubblica amministrazione nella decisione di erogazione; viceversa, in paesi come Francia ed Irlanda la gestione degli incentivi viene mediata da Agenzie regionali o nazionali, in maniera tale da offrire ai clienti non i singoli incentivi, ma un pacchetto integrato con valori complessivi dell'ammontare della facilitazione sulla base del *business plan* dei progetti di investimento. La scelta italiana di promuovere meccanismi automatici potrebbe essere dettata dalla mancanza di una efficiente Agenzia di Sviluppo: i guadagni in termini di minore impatto burocratico per le imprese potrebbero essere controbilanciati da una non adeguata valutazione dei progetti di investimento e dalla mancata attrazione di *mobile investment* a causa della mancanza di un adeguato marketing territoriale.

Nel confronto con altre realtà europee, la frammentarietà degli incentivi italiani si contrappone al concetto di attrazione degli investimenti come "processo", in cui il potenziale cliente viene preso all'inizio del processo ed accompagnato fino ben oltre la fine dell'investimento localizzativo iniziale; le locali Agenzie di Sviluppo dovrebbero avere un ruolo consulenziale e di promotori di iniziative conoscitive con alto livello di qualificazione professionale. Al contrario, la realtà italiana è caratterizzata da una assenza della cultura del "processo", e predomina un atteggiamento (anche legislativo) di "*stop and go*" o di ribilanciamento di particolari situazioni sfavorevoli.

La situazione di *stop and go* è caratterizzata da carenza di coordinamento fra le controparti con cui un potenziale investitore deve interagire (Autorità locali, regionali, centrali, fornitori di *public utilities* ed infrastrutturazione del territorio, ...) dove gli interventi sono spesso mirati a stimolare alcune parti, trovandosi però di nuovo bloccati per la lentezza di altre. Gli interventi di ribilanciamento sono caratterizzati da un intervento pubblico di carattere finanziario che mira a compensare l'imprenditore per delle particolari carenze su alcune variabili, alterando così i prezzi di mercato nella direzione voluta dall'Autorità politica piuttosto che dalle forze di mercato.

Probabilmente sarebbe opportuno puntare meno su singoli interventi legislativi di incentivo e molto di più sulla formazione di una *cultura del processo di attrazione dell'investimento*, con un'Agenzia di Sviluppo plasmata sul modello di società di consulenza, che sappiano interagire con clienti nazionali ed esteri, da una parte, e con Enti ed Autorità locali, dall'altra, garantendo flessibilità, professionalità, competenza e rapidità.

## **8.2 Il Marketing Territoriale<sup>1</sup>**

Da alcuni anni, le differenti località stanno manifestando livelli di competitività sempre più accesa. Lo strumento chiave della gestione del territorio, per reggere alla forte concorrenza, è il marketing territoriale, che racchiude in sé l'insieme di attività che il territorio, attraverso i suoi rappresentanti, intraprende per affrontare con efficacia la sfida competitiva. L'incremento di competitività che sta emergendo dipende dallo sforzo, da parte di ciascuna località, di attrarre, all'interno del proprio ambito territoriale, insediamenti produttivi, imprese di servizi, visitatori d'affari, turisti, etc. Le cause di tali fenomeni sono individuabili, in mutamenti rivoluzionari e congiunti nei servizi, nelle comunicazioni, nei trasporti e nei sistemi informativi, che stanno trasformando la competizione economica in competizione globale. Questi mutamenti facilitano la crescente mobilità di beni, dei servizi, delle tecnologie, dei capitali e delle persone attraverso i differenti possibili confini territoriali. Prima di questi cambiamenti, le imprese erano solite svolgere la loro attività produttiva insediandosi in località ben precise, dove i beni o i servizi prodotti avevano pertanto una specifica identità nazionale e locale.

---

<sup>1</sup> Per la collaborazione a questo paragrafo desidero ringraziare S. Lunardi. Si veda Lunardi (1998) e Ancarani (1996).

Nel nuovo contesto economico che si va delineando le imprese si spostano alla ricerca sia di costi di produzione più bassi, che di risorse più qualificate per produrre beni o servizi o singole fase del processo di produzione. Del pari, si sono ridotte le barriere alla mobilità delle persone alla ricerca dei luoghi più attrattivi e in grado di valorizzare maggiormente le capacità lavorative e finanziarie, le risorse individuali e il tempo libero. In questo contesto è possibile sviluppare la metafora del territorio visto come impresa. L'applicazione della metafora comporta l'osservazione che il territorio, come un'impresa, vede convergere su di sé un insieme di interessi portati avanti da soggetti pubblici e privati residenti sul territorio, e che sempre come un'impresa, il territorio si trova di fronte mercati/clienti cui deve offrire beni e servizi attraenti, e deve rendersi sempre più attrattiva. Infine, come l'impresa, il territorio è coinvolto in un processo di crescente competizione, che impone la costruzione, la difesa e l'accrescimento di vantaggi competitivi territoriali. La necessità di soddisfare gli interessi dei residenti di un territorio (cittadini ed imprese) e degli attori coinvolti nel processo di pianificazione strategica territoriale (Camere di Commercio, Unione Industriali, Unione Consumatori) da un lato e l'esigenza di aumentare l'attrattività nei confronti di potenziali clienti (imprese, investitori, turisti) dall'altra, apre la strada all'adozione, anche per il territorio, delle logiche, delle tecniche di analisi e degli strumenti propri del marketing: quest'ultimo, inteso in una concezione "estesa" che prenda come riferimento il concetto di "scambio", può essere applicato alle entità territoriali. Il marketing del territorio<sup>2</sup> è l'analisi, pianificazione, implementazione di programmi che mirano a valorizzare la risorsa territorio.

Il marketing territoriale<sup>3</sup>, analizza i bisogni, dei residenti in un territorio, degli attori coinvolti nel processo di pianificazione strategica, e dei potenziali clienti, per costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi tra residenti e potenziali clienti, con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa. Il marketing territoriale<sup>4</sup> è pertanto la politica di organizzazione intenzionale dell'offerta (infrastrutture, vantaggi ed incentivi economici, ospitalità e permeabilità sociale, stabilità istituzionale), con l'obiettivo di attrarre investimenti e sostenere lo sviluppo locale.

L'offerta di un territorio può essere raggruppata in tre prodotti principali:

- 1) insediamenti per le società;

---

<sup>2</sup> Van den Berg, L., I. Bramezza, J. Van der Meer, (1994).

<sup>3</sup> Fabio Ancarani (1996).

- 2) spazi residenziale per abitanti;
- 3) attrezzature per società e visitatori.

Per attuare questi obiettivi i decisori devono applicare al territorio logiche e strumenti del marketing strategico<sup>5</sup>, che consentano di identificare i fattori chiave dell'offerta, valorizzare il proprio territorio rispetto ai potenziali competitori e progettare la sequenza logica delle azioni di marketing territoriale. In particolare si dovrebbe tenere conto:

- delle risorse e delle capacità specifiche del territorio che costituiscono la base per la formulazione di una visione strategica. La costruzione di solidi e duraturi vantaggi competitivi territoriali non può che trovare fertili radici nelle specificità, nelle risorse, nelle capacità storicamente accumulate all'interno del territorio. Sono proprio le specificità locali a costituire la base più solida per il conseguimento di vantaggi competitivi in un'ottica di concorrenza territoriale globale;
- di una concorrenza territoriale sempre più accesa che impone l'adozione di una logica volta allo studio sistematico dei bisogni dei residenti del territorio ed attori coinvolti nella pianificazione strategica e dei potenziali clienti del territorio. Tale logica non può in alcun modo essere quella di un approccio indifferenziato; viceversa, deve assumere come centrale il concetto di segmentazione. Il successo di un progetto strategico non può prescindere dall'analisi attenta dei mercati di riferimento, dalla segmentazione di tali mercati, da una localizzazione, attraverso strumenti e politiche differenziati, sui mercati ritenuti più adatti a raggiungere gli obiettivi.

Ogni entità territoriale, per le risorse di cui è dotata naturalmente, gode di una sorta di avviamento, derivante dal fatto che i cittadini e le imprese residenti ed i potenziali clienti le assegnano un certo valore. In ottica strategica è necessario che gli amministratori locali e centrali siano in grado, da un lato, di mantenere il valore naturale, rendendo la risorsa territorio sempre più produttiva di valore e, dall'altro lato, di aumentare il livello di attrattività della località stessa. L'aumento del livello di attrattività della località è volto a migliorare la qualità della vita, a sostenere le imprese attuali, ad attrarre nuovi investimenti, imprese, visitatori e residenti. In ottica di management del territorio, sono molteplici gli strumenti di incremento del livello di attrattività. Alcune località godono di attrazioni naturali, altre legate alla

---

<sup>4</sup> Ad Maiora, "Settori di attività : Progetti di internazionalizzazione". Progetto Europa, Aprile 1998.

<sup>5</sup>Fabio Ancarani, (1996).

propria storia o al presente. Al di là di questa dotazione naturale, di questo patrimonio, che deve essere mantenuto, si pone il problema di creare nuove attrazioni, attraverso ad es. la costruzione di centri per congressi, di poli fieristici internazionali, lo sviluppo di strade od aree dedicate allo shopping e al divertimento, la creazione di musei, l'organizzazione di mostre e di altre manifestazioni culturali o di eventi di grande risonanza. Tutto ciò non può essere disgiunto da una sistematica pianificazione, guidata da una visione orientata alle risorse, della dotazione di servizi ed infrastrutture di trasporto, di comunicazione e di telecomunicazioni, di edilizia abitativa e per i visitatori, di servizi educativi e formativi per la popolazione residente, di servizi terziari avanzati per le imprese, di servizi ed attrezzature per i visitatori e così via.

Una adeguata politica di comunicazione deve, infine, trasmettere una immagine della località solida e coerente con il suo "posizionamento" competitivo e con gli obiettivi strategici di valorizzazione ed attrazione delle risorse. Alcune località hanno un'immagine molto positiva che necessita solamente di essere rafforzata e comunicata il più possibile ai gruppi di riferimento. Altre località hanno una immagine debole, o addirittura negativa. Altre località infine hanno un'immagine che contiene elementi di tipo positivo ed elementi di tipo negativo ( ad es. l'Italia nota per le sue attrazioni artistiche e paesaggistiche, ma anche per i disagi nei trasporti aerei e ferroviari, per l'elevato tasso di criminalità e l'inefficienza delle sue infrastrutture e dei servizi pubblici). Nei casi di immagine debole, negativa e controversa è necessario un intenso sforzo di comunicazione volto a cambiare la percezione e l'immagine non positiva, attraverso un coerente uso di tutti i fattori di marketing-mix disponibili. Il marketing-mix è costituito dall'insieme di elementi sul quale si basano le politiche strategiche di mercato del territorio. E' possibile individuare quattro leve principali di marketing territoriale<sup>6</sup>:

- 1) la progettazione del mix più adeguato di beni e servizi territoriali;
- 2) la creazione di incentivi per gli utenti di detti prodotti/servizi;
- 3) il miglioramento dell'accesso ai prodotti/servizi territoriali;
- 4) la promozione dei valori e dell'immagine del territorio, affinché i potenziali utenti siano a conoscenza dei vantaggi offerti dal territorio stesso.

Queste quattro attività si possono far ricondurre alle tradizionali quattro leve principali di marketing-mix di un'impresa:

- \* la politica di prodotto, può essere accomunata alla progettazione del mix più adeguato di beni e servizi territoriali (di cui al punto 1);
- \* la politica di prezzo, può essere assimilata alla creazione di incentivi per gli utenti di beni e servizi territoriali (di cui al punto 2);
- \* la politica di canali distributivi, può essere associata al miglioramento dell'accesso ai prodotti territoriali (di cui al punto 3);
- \* la politica di comunicazione, può essere accomunata alla promozione dei valori e dell'immagine del territorio (di cui al punto 4).

I rappresentanti delle comunità locali (comuni, provincie e regioni) per affrontare efficacemente la sfida competitiva con altre località dovrebbero adottare un piano di marketing territoriale. Un piano di marketing territoriale dovrebbe prevedere le seguenti fasi<sup>7</sup>:

A) una diagnosi della situazione attuale dell'entità territoriale, che evidenzi la specificità del rapporto con i cittadini e imprese residenti ed i potenziali clienti (investitori, imprese e turisti), e che delinei il "quadro competitivo". In particolare dovrebbero essere approfonditi i seguenti punti:

- \* l'analisi delle caratteristiche demografiche ed economiche delle località;
- \* l'analisi approfondita degli interessi e dei bisogni dei cittadini e imprese residenti;
- \* l'analisi approfondita e la segmentazione dei possibili mercati/clienti della entità territoriale, verso cui porre in essere adeguate azioni di marketing;
- \* l'identificazione delle forze e delle debolezze, così come delle opportunità e delle minacce, fondata su di una valutazione realistica delle risorse e delle opportunità offerte dall'entità territoriale;
- \* l'analisi dei principali concorrenti delle località, in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini ed imprese residenti, di attrazione di segmenti specifici di potenziali clienti (investitori, imprese, turisti), di azioni poste in essere;
- \* l'analisi dei principali trend di sviluppo ipotizzabili.

B) lo sviluppo di una visione di lungo periodo e degli obiettivi da raggiungere, che deve contemperare le esigenze ed i bisogni dei differenti residenti (cittadini e imprese) e tenere conto delle logiche e delle scelte di comportamento dei differenti possibili clienti (investitori, imprese, turisti).

C) la formulazione esplicita della strategia da perseguire.

---

<sup>6</sup> Van den Berg, L., I. Bramezza, J. Van der Meer, (1994).

<sup>7</sup> Fabio Ancarani, (1996).

D) la definizione e l'attuazione di un piano di azione da porre in essere attraverso l'analisi e la scelta delle leve di marketing più adatte al raggiungimento dell'obiettivo. Il successo di tale piano di azione non può prescindere dalla contemporanea creazione di un forte consenso attorno all'obiettivo da raggiungere;

E) la fase di controllo.

Ciascuna località può trovarsi in una situazione adatta all'applicazione di uno dei differenti stadi di *strategic marketing planning*<sup>8</sup>, e organizzare le proprie attività di marketing territoriale a seconda della specifica situazione.

In un primo stadio, la logica della pianificazione strategica è molto vicina al *mass marketing*, ed è volta principalmente all'attrazione di attività produttive. Tale logica potrebbe essere adatta ad esempio per le zone territoriali più depresse, che riceverebbero comunque un beneficio da insediamenti industriali nella zona, indipendentemente dal tipo e dalla qualità di tali investimenti.

In un secondo stadio, la logica della pianificazione potrebbe essere più vicina al *target marketing* (più specializzata e meno *mass marketing*), volta non solo ad attrarre attività produttive, ma anche a trattenerle, a favorire inoltre la nascita di nuove imprese, ad attirare investimenti, ad incentivare la propensione all'export, il turismo per vacanze e quello di affari.

Il un terzo stadio, la logica della pianificazione può essere avvicinata al marketing competitivo di nicchia (adatto per mercati ad elevata complessità). In tale stadio le località dovrebbero cercare di definirsi come località aventi specificità peculiari e vantaggi competitivi adatti per specifiche imprese, così come per specifici segmenti di visitatori, investitori. In questo caso le località dovrebbero investire nella creazione di adeguate infrastrutture e servizi e nella formazione di un patrimonio di professionalità locali specifiche, principalmente attraverso un forte investimento in servizi educativi. Questo stadio di pianificazione sembrerebbe particolarmente adatto, ad esempio, per le grandi metropoli internazionali.

In presenza di un mercato che dilata sempre più i confini per abbracciare una dimensione planetaria, saper progettare ed attuare politiche di marketing territoriale diventa una priorità ineludibile per ogni sistema che guardi al proprio sviluppo nel medio-lungo termine. Quando ci si riferisce a sistemi, si intende sottolineare come, alla base di una politica di marketing territoriale, stia la

consapevolezza che il confronto si è andato spostando da quello tra economie nazionali a quello tra aree dimensionalmente molto più contenute ed individuabili ora nelle regioni, ora in distretti di dimensioni provinciale e comunale. Un territorio ben organizzato, efficiente, ricco di valori ambientali e di qualità urbana, rappresenta un fattore localizzativo cruciale, per nuove potenziali attività avanzate, ed è anche un fattore di competitività per tutte le attività già localizzate.

### **8.3 Scelte localizzative e indicatori di politica economica**

L'Agenzia di Sviluppo ha come primo compito quello di realizzare questa funzione di marketing del territorio sia verso l'estero che verso altre regioni dello stesso paese, ed ha quindi la necessità di una conoscenza approfondita dei fattori localizzativi presenti e di quelli sviluppabili attraverso un insieme di indicatori territoriali, socio-economici, imprenditoriali, culturali e ambientali che possiamo più genericamente definire come indicatori di *policy*. C'è, inoltre, la necessità di definire una serie di indicatori relativi all'attività dell'Agenzia stessa, e all'attività di controllo su di essa esercitata dal *policy maker*. L'analisi del ruolo delle Agenzie di Sviluppo non può, quindi, prescindere da una *analisi degli indicatori per la politica economica*.

La scelta degli indicatori parte dalla considerazione della loro rilevanza in termini di significatività per la politica economica e di osservabilità per gli agenti economici. Ad una fase di selezione degli indicatori occorre far seguire una analisi delle preferenze espresse dagli stessi operatori sulla significatività di alcune variabili, all'interno di un più ampio insieme che la teoria economica indica come insieme informativo potenzialmente rilevante. Complementare alla significatività, è l'osservabilità delle variabili di interesse per la politica economica e per le decisioni degli agenti privati: l'osservabilità permette l'aggiornamento e il raffinamento dell'insieme informativo, e garantisce la possibilità di controllo dell'operato del *policy maker* o di istituzioni da esso delegate al raggiungimento di certi obiettivi. Un problema che in questo senso è stato ampiamente dibattuto in letteratura è quello della delega della politica monetaria alla Banca Centrale, con l'obiettivo esplicito di un *target* di inflazione prossimo a zero. La rilevanza degli aggregati monetari e di

---

<sup>8</sup> Kotler e altri, (1993).

altre variabili macro e la loro osservabilità sono fondamentali per i problemi di *accountability* della Banca Centrale.

Dal punto di vista del presente lavoro, un problema di indicatori si pone sia per il *policy maker* che per gli agenti privati nel valutare il grado di attrattività di aree regionali e nel porre in essere istituzioni che favoriscano la crescita, come le Agenzie di Sviluppo. Gli interventi possono verificarsi sulla struttura economica (ad esempio, investimenti diretti del settore pubblico) o su agenti privati (disseminazione di informazione da parte di Agenzie di Sviluppo e gestione di incentivi). La delega da parte del governo ad Agenzie di Sviluppo di un obiettivo di crescita regionale e di attrazione di nuovi investimenti richiede la controllabilità degli indicatori e dei risultati del lavoro delle Agenzie. Garantire un uso efficiente delle risorse richiede che l'azione delle Agenzie si traduca in risultati osservabili da parte del *policy maker* per quelle imprese che hanno ricevuto supporto (informativo, localizzativo, finanziario). La disponibilità di informazioni sulle imprese e sul territorio sui quali l'Agenzia ha operato rende l'Agenzia responsabile (*accountable*) per i risultati raggiunti.

Si pone, quindi, in primo luogo un problema di definizioni delle variabili di rilievo; tali variabili devono poter essere osservabili per tutti gli agenti interessanti. Le Agenzie di Sviluppo hanno un ruolo nella crescita regionale con una prima funzione informativa. In secondo luogo, possono intervenire con varie forme di incentivazione per ridurre quelle barriere di potenziale che aumentano il costo della localizzazione d'impresa rispetto a regioni concorrenti. Infine, occorre dare all'Agenzia un incentivo a perseguire il fine per il quale è stata delegata, con eventuale partecipazione alla gestione o agli utili delle imprese incentivate e/o rapporti pubblici sullo loro stato di redditività e sul livello di occupazione. In questo lavoro viene solo accennato questo problema di *governance* che si pone nella relazione triangolare fra *policy maker*, Agenzia di Sviluppo e imprese, ma si presenta una rassegna sulle Agenzie di Sviluppo europee e di alcuni modelli organizzativi; mentre sono già state descritte alcune relazioni fra il processo di investimento e Agenzia di Sviluppo. La fase di scelta di indicatori di *policy* e l'analisi di sensitività viene affrontata nel capitolo successivo.

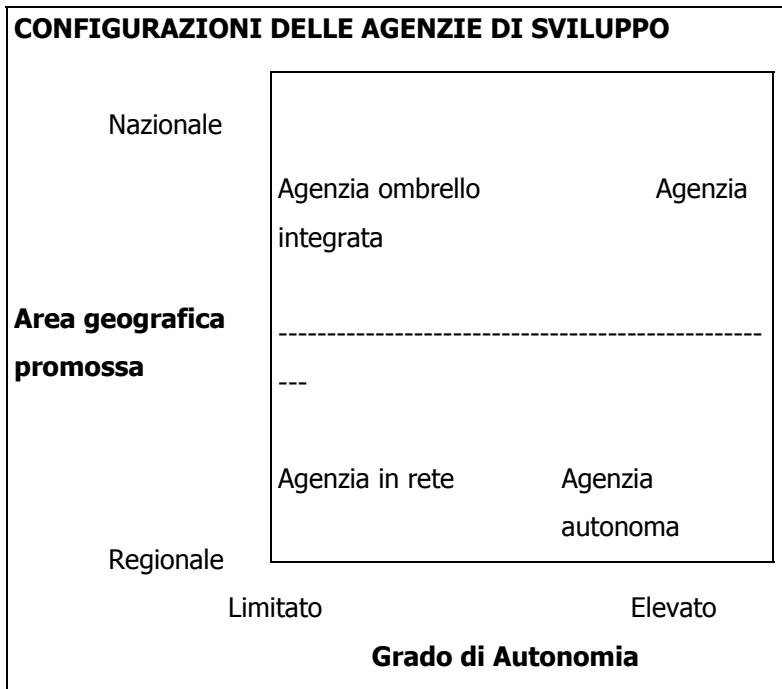
## **8.4 Modelli organizzativi per le Agenzie di Sviluppo**

L'esperienza europea sulle Agenzie<sup>9</sup> è decisamente diversificata sia per modelli organizzativi, che per obiettivi e funzioni.

A queste differenze sono anche riconducibili differenze nel *design* organizzativo. Al di là del generico obiettivo di crescita comune a tutte le esperienze di Agenzia, si pone una prima differenza in termini di grado di autonomia e di ampiezza dell'area da promuovere. Sembra possibile proporre una classificazione delle Agenzie sulla base di queste variabili: a livello di territorio, vi sono delle economie di scala nella promozione di aree nazionali, sia nella capacità di contrattazione con le autorità amministrative che nella possibilità di offrire ventagli di alternative selezionate sulle specifiche richieste/esigenze di potenziali clienti; dall'altro lato, la necessità di una conoscenza specifica e dettagliatissima delle realtà locali suggerisce che l'Agenzia abbia una connotazione più focalizzata su un'area regionale specifica. L'altra dimensione organizzativa è relativa all'autonomia operativa dell'Agenzia: una forte autonomia permette agilità di decisioni ed un atteggiamento competitivo nei confronti di altre aree in via di promozione, perdendo però il vantaggio di poter rispondere ad un più ampio ventaglio di esigenze da parte del cliente, se l'operatività è a livello locale. Viceversa, una forte autonomia a livello nazionale perderebbe i benefici della competizione locale e regionale nell'attrazione di investimenti. Si configurano quindi quattro tipologie di modelli relativamente alle due dimensioni considerate: una Agenzia con ampio grado di autonomia che opera a livello locale è stata definita come agenzia "autonoma", dotata internamente delle risorse necessarie alla promozione di investimenti e in atteggiamento competitivo rispetto alle altre agenzie di sviluppo.

---

<sup>9</sup> Si veda Consiglio (1999), che prende spunto da una ricerca promossa da A.T.Kearney sul tema "Perché scegliere il Sud - Opportunità per le imprese che investono nel Mezzogiorno", 1999.



Esempi di questo tipo sono la WDA (Galles), la SPRI (Paesi Baschi), ADA (Alsazia) presenti in aree caratterizzate da una forte cultura regionalista. Con un forte grado di autonomia e contestualmente operanti su un ambito territoriale nazionale sono le Agenzie definite “integrate”, che hanno come obiettivo la promozione di un intero paese. Con questo tipo

di design si cerca di costruire un’immagine-paese, facendo forza su alcuni elementi percepiti come fortemente positivi dai potenziali investitori e sulla capacità di dialogo con le autorità centrali. In sostanza si tratta di promuovere un sistema paese, anche se vi è una sempre più netta consapevolezza dei limiti informativi di un approccio lontano dalla realtà locale, almeno per grandi paesi (per piccoli paesi, infatti, la dimensione “nazionale” potrebbe non essere poi così lontana da quella regionale di un grande paese). Questa tipologia di Agenzia sembrerebbe adatta quindi per paesi con forti omogeneità economiche e culturali o di dimensioni territorialmente limitate. Per le agenzie con autonomia limitata, la dimensione operativa geografica delinea due tipologie interconnesse: Agenzie con operatività a livello nazionale con funzione di coordinamento, definite “ombrello”; lo stesso termine indica una complementarità forte fra la Agenzia ombrello a livello nazionale e le agenzie regionali che operano “in rete”, dove l’agenzia nazionale ha il duplice ruolo di promuovere il paese all’estero ed attrarre investimenti all’estero, ma contemporaneamente esercita una funzione di coordinamento delle attività delle agenzie locali. Queste ultime si trovano in una situazione di competizione nell’attrarre investimenti nella propria regione, ma contemporaneamente dialogano anche a livello di sistema tramite l’agenzia ombrello, che ha anche la funzione di far sì che la competizione si svolga nell’interesse del paese. Un esempio di questo tipo è offerto dalla francese DATAR, di emanazione governativa, che collabora con agenzie locali nell’attrazione di investimenti.

Un'altra dimensione lungo la quale è possibile classificare le Agenzie è quella funzionale: sono due le principali funzioni che un'Agenzia può svolgere, su delega delle amministrazioni nazionali o locali; specificamente una funzione di marketing del territorio e una di supporto finanziario alla localizzazione. Con la prima, l'agenzia svolge un insieme di attività relative alla selezione del target di clientela, alla pubblicità del territorio, al supporto consulenziale di carattere informativo e di interfaccia con le amministrazioni pubbliche. La seconda funzione, se è presente, si aggiunge alla precedente, dando così all'Agenzia una formidabile arma competitiva da gestire nei modi e nei limiti dettati dalle norme locali, nazionali ed europee. Una semplice considerazione ne farà apprezzare la rilevanza: se l'Agenzia svolge entrambe le funzioni suddette, il potenziale investitore instaura un rapporto diretto sia per quel che riguarda gli aspetti informative relativi al territorio, che per quelli relativi ai dati finanziari, eliminando un rapporto diretto fra investitore e pubblica amministrazione che spesso si rivela crucialmente negativo, almeno nell'esperienza italiana. Esempi di agenzie con funzione esclusiva di supporto consulenziale sono ADA, SPRI e WDA, mentre DATAR, IDA e SHANNON hanno entrambe le funzioni di supporto informativo ed erogazione degli incentivi.

## **8.5 Strumenti per lo sviluppo locale in Italia**

In passato, in Italia, sono state adottate politiche di sviluppo economico e sociale, caratterizzate da generici sostegni a determinati settori in difficoltà o da una selezione dirigitica dei settori da promuovere o da difendere. In particolare, due fenomeni economici<sup>10</sup> hanno interessato gli anni 1950, gli incentivi all'industria per promuovere e sostenere lo sviluppo industriale del Paese, e lo sviluppo delle partecipazioni statali (IRI, ENI, EFIM), resosi necessario per far fronte a situazioni di crisi. L'area depressa più preoccupante, oggi come allora, era quella del Mezzogiorno, per far fronte al problema venne istituita nel 1950 la Cassa per il Mezzogiorno, per gli interventi straordinari nell'Italia meridionale, che ha operato fino al 1984. Nei primi anni '80 si originò un vivace e rilevante dibattito interno all'intervento straordinario per lo sviluppo del Mezzogiorno. Il dibattito ha riguardato, da un lato la ricerca dei motivi principali della inefficacia dell'intervento straordinario così come era stato prefigurato ed attuato a partire dagli anni '50, e

---

<sup>10</sup> De Carli, (1978).

dall'altro le "nuove" caratteristiche da dare ad esso al fine di renderlo più efficace. Le principali critiche hanno riguardato soprattutto due aspetti:

- 1 - la considerazione del Mezzogiorno come area omogenea dal punto di vista economico, quindi l'intervento straordinario tendeva a regolarsi indipendentemente dalle aree pur diversissime che compongono il territorio meridionale;
- 2 - la non capacità dell'intervento straordinario di incentivare le forze produttive e imprenditoriali locali.

La risposta a queste riflessioni si è concretizzata con l'istituzione, con legge n.64 del 1986, di un'Agenzia per la promozione e lo sviluppo nel Mezzogiorno, e del Dipartimento per il Mezzogiorno, con DPR n. 12 del 1987. Il Dipartimento per il Mezzogiorno avrebbe dovuto provvedere a tutte le attività di coordinamento e di programmazione, ma anche di esercizio diretto dell'intervento pubblico nel Mezzogiorno, servendosi di una complessa rete di enti strumentali, il principale dei quali era l'Agenzia per la promozione e lo sviluppo nel Mezzogiorno. Con la legge n.64/1986 furono riordinate le competenze degli enti di promozione per lo sviluppo del Mezzogiorno. Nel corso degli anni alcuni enti sono stati messi in liquidazione, mentre altri, nel 1993, a seguito della soppressione dell'Agenzia per la promozione dello sviluppo nel Mezzogiorno, sono usciti dal quadro normativo previsto per l'intervento straordinario, e si sono riconvertiti nell'ambito dell'intervento ordinario dello Stato. Il Dipartimento per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno e l'Agenzia sono stati soppressi dalla legge n.488/1992, in base alla quale è stato emanato il D.L. n. 96/93, concernente il trasferimento delle competenze dei due organismi. Il decreto legge segna, nel Mezzogiorno, il passaggio da un sistema di intervento straordinario a quello ordinario.

Le Agenzie nazionali che hanno perseguito politiche di promozione allo sviluppo territoriale sono:

- la IG, Società per l'Imprenditorialità Giovanile;
- l' IPI, Istituto per la Promozione Industriale;
- la GEPI, Società di Gestione e Partecipazione Industriale. Dalle ceneri della GEPI nasce nel settembre '97, la Società ITAINVEST (Italia Investimenti) e nel novembre '97 la Società Italia Lavoro controllata al 100 per cento da ITAINVEST;
- la SPI-IRI, Società di Sviluppo Imprenditoriale;
- la ENISUD, Società di promozione industriale e di supporto della riconversione produttiva del gruppo ENI;

- la SOGESID, Società per la Gestione Impianti Idrici;
- la TASK-FORCE PER L'OCCUPAZIONE o Comitato per il coordinamento delle iniziative per l'occupazione effettua un costante monitoraggio delle risorse disponibili per gli investimenti pubblici e per favorirne l'utilizzo, attraverso l'accelerazione dell' iter processuale della legge di spesa.

Tuttavia, la dispersione dell'attività, alcune sovrapposizioni maturate col tempo, la necessità di rafforzare il focus strategico, hanno suggerito di avviarne un riordino. Dopo quasi due anni di lavori parlamentari<sup>11</sup>, con decreto legislativo, è stata istituita l'Agenzia "Sviluppo Italia", nella quale confluiscono gli otto enti che finora hanno svolto attività di promozione d'impresa, in cui sono occupati più di 700 dipendenti<sup>12</sup>. Il varo definitivo dell'Agenzia Sviluppo Italia<sup>13</sup> è avvenuto nel dicembre 1998, dopo che la commissione bicamerale per la riforma amministrativa ha definitivamente approvato il decreto legislativo presentato in ottobre 1998 dal governo. Il 26 gennaio 1999, al Tesoro, è stata costituita formalmente l'Agenzia Sviluppo Italia<sup>14</sup> una *holding*, di proprietà del Ministero del Tesoro che esercita i diritti dell'azionista secondo le direttive della Presidenza del Consiglio d'intesa con i Ministri di Industria e del Lavoro, dell'Agricoltura ma anche con quelli della Ricerca scientifica e degli Affari regionali. Sviluppo Italia<sup>15</sup> deve fornire supporto a enti locali, regioni e "società di promozione regionali" per l'attività di programmazione delle attività produttive e dello sviluppo locale. Inoltre, il Ministro del Lavoro ha annunciato la possibilità per le regioni ed enti locali di partecipare al capitale di Sviluppo Italia fino ad un 25 per cento. Il decreto chiarisce che la *holding* e le due partecipate non dovranno occuparsi di programmazione degli interventi né delle procedure di appalto delle stesse opere. "Progetto Italia" fornirà servizi di promozione e sviluppo industriale, mentre "Investire Italia" si occuperà di *merchant banking*. L'area territoriale d'intervento della struttura Sviluppo Italia è preferibilmente quella delle aree depresse, ma sono consentite "deroghe" per il completamente dei programmi avviati dalle vecchie società accorpate ed "in via

---

<sup>11</sup> Riccardo De Gennaro, "Agensud, oggi il via Marcegaglia al vertice ? La Commissione bicamerale ha approvato il decreto", La Repubblica, 3 Dicembre 1998.

<sup>12</sup> Roberta Sorano, "Nasce Sviluppo Italia, ma è senza capo", La Sicilia, 4 Dicembre 1998.

<sup>13</sup> Roberto Petrini, "Il Governo vara Agensud, ma è scontro tra i ministri", La Repubblica, 4 Dicembre 1998.

<sup>14</sup> Barbara Fiammeri, "Consegnato a Prodi il documento della Commissione Bianchi", Il Sole 24 Ore, 19 Maggio 1998.

<sup>15</sup> Stefano Camilli, "Sviluppo Italia: l'agenzia per il lavoro al Sud", ASCA, Sommario n. 286 del 09 Dicembre 1998.

eccezionale" per i territori esterni, circoscritti per condizioni obiettive di disagio socio-economico.

Dallo scenario internazionale emerge con forza l'affermazione di una necessaria pluralità di livello di governo nel predisporre interventi di promozione economica. I processi decisionali si sono complicati e le politiche sono il frutto sempre meno di scelte prodotte da strutture coordinate e comportamenti negoziati e coordinati tra soggetti diversi, operanti a livelli differenti. Gli interventi di promozione economica territoriale tendono a configurarsi quale risultato di un processo continuo di concertazione e negoziazione tra centro e periferia. Nella promozione territoriale un ruolo importante assume la presenza di capitali stranieri, in grado di favorire lo sviluppo delle aziende e dell'innovazione, di accelerare i tempi della competitività del Paese e di stimolare lo sviluppo delle aree più depresse, come è avvenuto in Galles e in Irlanda. In Italia gli impedimenti che si frappongono allo sviluppo economico e sociale, e che frenano l'espansione degli investimenti produttivi, riguardano principalmente:

- \* il costo del lavoro;
- \* la sicurezza;
- \* il capitale umano;
- \* le infrastrutture;
- \* la burocrazia.

Emerge a livello non solo italiano ma europeo ed internazionale un nuovo modello di politica di promozione territoriale, che parte dal graduale abbandono delle politiche regionali di tipo centralizzato, in favore della dimensione locale dello sviluppo, valorizzando il concetto di "ambiente e territorio". Il territorio inteso come luogo di patrimoni e peculiarità culturali, sociali ed economiche che influenza la nascita di specifici nuclei produttivi ricettivi d'innovazione, pronti a rispondere ai cambiamenti repentini richiesti dal mercato e da cui si sviluppano particolari processi di crescita. E' molto significativo che tanto l'Unione Europea quanto l'OCSE, abbiano negli ultimi anni particolarmente enfatizzato il tema dello sviluppo locale<sup>16</sup>. L'OCSE, in particolare, ha lanciato un Programma di sviluppo economico e di creazione di impieghi a livello locale (Programma LEED) che si pone l'obiettivo di suggerire ai propri associati misure per stimolare l'imprenditorialità diffusa, per incoraggiare le

---

<sup>16</sup> Pier Daniele Melegari, "Lo sviluppo locale e la sua importanza nell'attuale contesto italiano e internazionale", *CCIAA Milano on line*, maggio 1998.

piccole imprese e per promuovere la creazione di impieghi grazie ad iniziative territoriali concertate fra tutti gli attori locali pubblici e privati. L'Unione Europea, a sua volta, pone lo sviluppo locale al centro delle sue strategie e dei suoi programmi operativi e non a caso tende a condizionare la stessa utilizzabilità delle proprie risorse finanziarie a concreti impegni di concertazione e di *partnership* fra i diversi attori pubblici e privati presenti sul territorio. Lo strumento più rilevante della UE per il perseguimento dello sviluppo locale, nel rispetto delle volontà e peculiarità locali, è il fondo strutturale. Inoltre, per il sostegno allo sviluppo locale sono stati predisposti dal legislatore sia incentivi finanziari (Legge n.488 del 1992), che strumenti di programmazione negoziata che, a partire dal Collegato alla Finanziaria del 1997, si è evoluta predisponendo tipologie e modalità di intervento sempre più orientati all'assunzione di responsabilità da parte degli Enti territoriali. Gli strumenti<sup>17</sup> predisposti dal legislatore e resi operativi dalla delibera CIPE del 21 Marzo 1997 riguardano:

- Intesa istituzionale di Programma è l'accordo tra Amministrazione centrale e regionale con cui tali soggetti si impegnano a collaborare per la realizzazione di un piano triennale di interventi di interesse comune o funzionalmente collegati. Le intese, sono approvate con delibera CIPE, e possono essere considerate come il momento di raccordo delle varie tipologie negoziali poste in essere in ambito regionale;
- Accordo di Programma Quadro è l'accordo con Enti Locali ed altri soggetti pubblici e privati, promosso dagli organismi che stipulano l'Intesa di Programma in attuazione della stessa, al fine di definire un programma esecutivo di interventi di interesse comune o funzionalmente collegati. L'Accordo di Programma vincola tutti i soggetti che vi partecipano;
- Contratto di Programma è il contratto stipulato tra l'amministrazione statale competente, grande impresa o un gruppo o un consorzio di medie e piccole imprese e rappresentanze di un distretto industriale per la realizzazione di interventi di programmazione negoziata;
- Patto Territoriale è l'accordo promosso da Amministrazioni locali, Camere di Commercio, altri soggetti pubblici, anche su iniziativa di rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori, soggetti privati, su scala sub-

---

<sup>17</sup> DPEF 1998.

regionale, (con contenuti dell'Accordo di Programma Quadro), per l'attuazione di un programma di interventi caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale;

- Contratto d'Area è lo strumento operativo, concordato tra amministrazioni, anche locali, rappresentanze di lavoratori e dei datori di lavoro, nonché eventuali altri soggetti interessati, per la realizzazione delle azioni finalizzate ad accelerare lo sviluppo e la creazione di una nuova occupazione in territori individuati tra le aree di crisi dal Comitato per il Coordinamento delle iniziative per l'occupazione (c.d. *Task-Force* per l'occupazione), presso la Presidenza del Consiglio. Lo strumento negoziale del Contratto d'Area è la parte più innovativo del Patto per il lavoro, del settembre 1996, firmato tra governo, sindacati e imprenditori, che prevede: "La promozione del territorio", valorizzato dal contenuto del Contratto d'Area, sarà realizzata dalle Società di promozione locali collegate con l'Agenzia Sviluppo Italia.

## **8.6 Le Agenzie di Marketing Territoriale nell'Unione Europea**

Nell'Unione Europea i Paesi che hanno ottenuto i migliori risultati in termini di sostegno dello sviluppo locale e di attrazione degli investimenti esteri sono:

- \* la Francia con l'Agenzia DATAR;
- \* la Gran Bretagna con l'Agenzia WDA in Galles;
- \* l'Irlanda con le Agenzie IDA e SHANNON DEVELOPMENT;
- \* la Germania con l'Agenzia CWE in Sassonia.

*DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale)*

La DATAR<sup>18</sup> è l'Agenzia governativa e di consulenza alla pianificazione territoriale francese, creata nel 1963, alle dirette dipendenze del Primo Ministro, incaricata di assistere alla localizzazione di attività industriali e terziarie. A partire dal 1969, la DATAR ha esteso la propria attività anche all'estero al fine di attivare gli investimenti stranieri in Francia. Gli uffici all'estero fanno parte della rete Invest in France Network (I.F.N.), il cui compito principale consiste nella presentazione dei vantaggi offerti dalla localizzazione di un investimento in Francia, nell'assistenza e nella consulenza alle imprese straniere che intendono investire in Francia. La politica

---

<sup>18</sup> Invest in France Agency on line, "DATAR - Invest in France Agency - I servizi DATAR all'investitore", maggio 1998.

del Governo francese a favore degli investimenti ha portato la Francia, nel 1997, al terzo posto mondiale in termini di I.D.E. (investimenti diretti esteri) in entrata (stocks).

La DATAR assiste, gratuitamente, le aziende estere in tutti gli aspetti riguardanti: . l'insediamento di attività in Francia creazione o acquisizione; . lo sviluppo di attività già esistenti ristrutturazione, moderni azione ed estensione, rilocalizzazione. Agisce come sportello unico per chi vuole studiare e realizzare progetti di investimento, nell'industria (produzione, assemblaggio) e nel terziario legato alla industria (ricerca, ingegneria, logistica, telelavoro, ecc.). L'Agenzia persegue l'obiettivo di garantire all'impresa investitrice le migliori condizioni di investimento, dall'offerta territoriale (localizzazione) all'offerta economica (incentivi e finanziamento complementari) e mette a disposizione degli investitori e dei loro partner (consulenti, avvocati, commercialisti, banche, ecc.), la sua esperienza in materia di:

- \* ricerca dei siti di insediamento su tutto il territorio francese, al fine di permettere alle aziende interessate di scegliere la migliore localizzazione rispetto ai loro requisiti: prossimità a clienti o fornitori; infrastrutture di trasporto/logistica; qualità; disponibilità e tradizione industriale di manodopera; infrastrutture di telecomunicazioni; strutture di supporto tecnologico e di formazione;
- \* procedure di costituzione di società e di avviamento di investimenti in Francia, per assicurare uno sviluppo del progetto nei tempi e nelle condizioni migliori;
- \* finanziamento di progetti, al fine di garantire il migliore piano di finanziamento tramite proposte di pacchetti di incentivi finanziari e fiscali all'investimento produttivo, immobiliare ed immateriale, alla formazione del personale, all'innovazione.

Inoltre, organizza:

- \* visite di siti (visita di terreni ed edifici, zone industriali, parchi tecnologici, piattaforme logistiche, incontri con aziende per sub-fornitura e manutenzione, servizi all'industria, ecc.) in Francia;
- \* contatti con le Amministrazioni centrali e locali, con gli operatori partner dei progetti di investimento:
  - servizi (elettricità, gas, acqua, telecomunicazioni);
  - selezione e formazione del personale;
  - realizzazione tecnica del progetto (ingegneria e costruzione);

- piano di finanziamento (finanziamento bancario, capitale a rischio).

Concretamente, le aziende investono in Francia perché trovano al tempo stesso la vicinanza ai mercati (accesso diretto dalla Francia all'85 per cento dei 370 milioni di consumatori europei), delle risorse specifiche o a costi più competitivi che negli altri Paesi, delle facilitazioni offerte da un sistema legislativo e fiscale pro-business e da una infrastruttura d'avanguardia soprattutto per i settori high-tech. Nel complesso le aziende investono in Francia per diverse ragioni<sup>19</sup>:

- il mercato;
- la manodopera;
- i servizi: energia, telecomunicazioni e siti industriali, offerta immobiliare di qualità;
- il sistema giuridico-fiscale;
- l'ambiente scientifico e tecnologico;
- la politica del governo francese a favore degli investimenti esteri<sup>20</sup>.

La Francia<sup>21</sup> possiede una delle economie più aperte ai flussi commerciali e di investimento; nell'industria, le aziende a capitale estero rappresentano all'incirca il 30 per cento del fatturato e il 25 per cento degli effettivi, uno dei tassi più elevati tra i Paesi industrializzati. In Francia circa 2 milioni di persone lavorano in società a capitali esteri e di questi oltre 800 mila nell'industria. L'internazionalizzazione del tessuto industriale francese si è costantemente rafforzata dagli inizi degli anni '80. La quota della Francia nelle entrate degli investimenti diretti esteri (I.D.E) è infatti cresciuto di oltre 10 punti percentuali in una dozzina di anni, passando da meno del 4 per cento degli I.D.E. nel 1980 a 14,5 per cento nel 1992, raggiungendo nel 1997 il Regno Unito alla prima posizione mondiale. Anche la percentuale di aziende straniere in Francia è aumentata dal 18 per cento dei posti di lavoro nell'industria nel 1980 al 24 per cento nel 1990 e al 25 per cento nel 1994. Gli Stati Uniti restano il principale Paese investitore con circa il 30 per cento degli investimenti impiegati nell'industria in Francia, seguita dalla Germania con il 17 per cento.

I settori ad alta tecnologia sono i più internazionalizzati: informatica, elettronica, telecomunicazioni, chimica-farmaceutica, impiantistica-attrezzature

---

<sup>19</sup> Invest in France Agency on line, "Perché investire in Francia: 6 ragioni per scegliere la Francia", maggio 1998.

<sup>20</sup> Il Governo francese persegue politiche fiscali e finanziarie volte a favorire l'afflusso di investimenti internazionali. La soppressione delle procedure amministrative specifiche relative agli investitori esteri e l'implementazione di un sistema di incentivi finanziari e fiscali molto competitivo, hanno portato la Francia al terzo posto mondiale in termini di I.D.E. (Investimenti Diretti Esteri) in entrata (stocks).

industriali (strumentalistica, macchine utensili, elettrodomestici), al quali va aggiunto quello più tradizionale della carta-cartone. Le regioni che ospitano il maggior numero di aziende estere sono l'Alsazia e la Lorena ad Est, la Picardia a Nord e la Regione parigina. Un'ulteriore conferma, della forte competitività della localizzazione francese, è costituita dalla decisione della Toyota (presa nel Dicembre 1997), di insediare il suo primo stabilimento continentale nel Nord della Francia, nel Nord-Pas de Calais (2.000 posti di lavoro diretti).

La creazione di nuovi posti di lavoro indotta dagli investimenti esteri in Francia ha raggiunto, la cifra di 24.212 posti di lavoro nel 1997, contro 22.815 nel 1996, 19.800 nel 1995, 17.100 nel 1994, 15.420 nel 1993 e 14.140 nel 1992. Questi ottimi risultati (la progressione nel 1997 è del 6 per cento in rapporto al 1996, ma sale al 70 per cento se ci si rapporta al 1992), confermano la posizione dominante della Francia in materia di attrazione degli investimenti internazionali in Europa. Al di là degli esempi molto pubblicizzati di Toyota, altri investimenti internazionali ad alto valore strategico si sono localizzati in Francia in questi ultimi due anni. Possiamo citare ad esempio:

- \* nel settore elettronica-telecomunicazioni, Phillips (Paesi Bassi con 1.000 posti di lavoro in produzione nell'Ovest), Atmel (U.S.A. con 500 p.d.l. in produzione in Provenza), Motorola (U.S.A. con 150 p.d.l. in ricerca nella Regione parigina), Sharp (Giappone con 200 p.d.l. in produzione e R.&S. in Alsazia), S.G.S./Thomson (Italia-Francia con 800 p.d.l. in produzione in Provenza), Siemens (Germania con 200 p.d.l. in ricerca in Costa Azzurra);
- \* nel settore della componentistica auto, Delphi-G.M. (USA con 600 p.d.l. nel Nord), Sanden (Giappone con 360 p.d.l. in Bretagna), Honsel (Germania con 350 p.d.l. in Lorena), Ogura (Giappone con 180 p.d.l. nel Nord-Pas de Calais), Magnetto (Italia con 120 p.d.l. in Lorena);
- \* nella logistica, Federal Express (U.S.A./centro logistico europeo, con 1.200 p. d. 1. nella Regione parigina).

Il 1997 è stato un anno record per gli investimenti industriali esteri in Francia, con 362 progetti per 24.212 posti di lavoro. In primo piano in particolare sono stati gli investimenti europei, con una quota del 70 per cento e 17 mila posti di lavoro nel 1997. L'Italia è stata nel 1997 il quarto Paese investitore in Francia, dopo la Germania (con oltre 4.300 p.d.l.), gli U.S.A e il Giappone. Le imprese italiane, nel

---

<sup>21</sup> Invest in France Agency on line, "La Francia meta degli investimenti internazionali", maggio 1998.

1997, con 45 progetti di investimento e 2.500 posti di lavoro creati, hanno confermato la Francia come prima destinazione degli investimenti italiani all'estero. I settori più interessati alla Francia sono stati la componentistica auto (18 per cento), l'elettronica-telecomunicazioni (16 per cento) e il settore chimico-farmaceutico (13 per cento). Le Regioni più attrattive sono state il Nord-Pas de Calais (21 per cento), la Regione parigina (10 per cento), il Rhone-Alpes (8 per cento) e la Lorena (7 per cento).

*WDA (Welsh Development Agency)*

La Welsh Development Agency<sup>22</sup> (WDA) è stata creata nel 1976, per rilanciare la crescita del Galles sull'onda del grave declino industriale che questa regione ha colpito tra la fine degli anni '70 e i primi anni '80. Inizialmente l'obiettivo dell'Agenzia è stato quello di sostenere lo sviluppo locale. Dal 1983<sup>23</sup>, quando l'Agenzia ha assunto la responsabilità diretta agli investimenti, sono stati attratti in Galles circa 1.680 progetti nuovi e di espansione procurando un totale di investimenti pari a 11 miliardi di sterline (17 miliardi di dollari) e creato 160.000 nuovi posti di lavoro diretto. Il Galles ha attratto più di 380 società internazionali tra queste<sup>24</sup>:

- oltre 180 società europee (Bosh, British Aerospace, Tetra Pak, Pirelli Cables, RTZ, BP Chemicals, Fiamm, Bertrand Faure);
- 143 società nord americane (Ford Motor Company, Dow Coming, Nortel, G.E., Kimberly Clark, Kellogg);
- oltre 60 società dell'Asia e dell'Estremo Oriente (LG Toyota, Sony, Matsushita, Acer, Qpl).

Il Galles ha assicurato tra il 10 e il 20 per cento di tutti gli investimenti entrati nel Regno Unito. Circa il 35 per cento degli investimenti è stato fatto da società straniere che hanno reinvestito i loro capitali nel Galles. I settori industriali scelti dagli investitori esteri sono: servizi finanziari; elettronica; automobilistico; equipaggiamento medico; telecomunicazioni.

La WDA è organizzata in 4 gruppi divisionali<sup>25</sup> (la divisione internazionale, la divisione Nord, Est e Sud), i quali sono supportati dal "Welsh Office", che si trova nella capitale Cardiff e si occupa di marketing, finanze e risorse umane:

---

<sup>22</sup> WDA on line, "WDA at a glance - 22 years working for Wales and industry", 1998.

<sup>23</sup> WDA on line, "Chairman's Statement", 1998.

<sup>24</sup> WDA on line, "Investors in Wales", 1998.

<sup>25</sup> WDA on line, "Offices and officers - Working around the world for Wales and industry", 1998.

1 - la Divisione Internazionale;

Intrattiene rapporti commerciali oltremare tramite i suoi uffici ubicati in Australia, Belgio, Canada, Hong-Kong, Italia, Giappone, Corea, Taiwan, Regno Unito e U.S.A;

2 - la Divisione Nord Galles ha sede in St. Asaph.

La divisione coordina la distribuzione delle risorse, -che avviene tenendo conto delle strutture locali, che divise in squadre di lavoro, coprono Anglesey, Arfon e Dwyfor con i distretti di Gwynedd, Conwy, Denbighshire, Flintshire e Wrexham. La Divisione Nord Galles offre un'ampia gamma di servizi, disponibile per aiutare e sopportare l'industria gallese, attraverso la Business Services. Inoltre, nella divisione Nord Galles le squadre di lavoro svolgono la loro attività insieme con altri organismi pubblici come ad esempio le Unitary Authorities, TEC'S, Higher Education Institutes e il Business Connect;

3- la Divisione Est Galles ha sede in Swansea.

La divisione assicura la distribuzione delle risorse, che avviene mettendo al centro le strutture locali, che operano con gruppi di lavoro che coprono l'area Est di Bridgend, Neath, il porto Talbot, Swansea, Carmarthenshire e Pembrokeshire. Una varietà di servizi sono offerti da Business Services per sostenere ed aiutare le industrie del Galles. I gruppi lavorano insieme ad altri organismi pubblici e Business Connect;

4 - la Divisione Sud Galles ha sede in Treforest.

La divisione distribuisce le risorse attraverso le strutture locali, che operano con gruppi di lavoro, che coprono la Regione dal fiume Severn a Bridgend così come le Valli di Morunouthshire, Blaenau Gwent, Cardiff, Caerphilly, Merthyr Tydfil, Newport, Rhonda Cynon Taff, Torton e la Valle di Glamorgan. Una varietà di servizi sono offerti da Business Services a supporto dell'industria gallese che comprendono: Source Wales, trasferimento di tecnologia, prodotti finanziari, collegamenti globali e affari europei. La divisione lavora insieme con altre organizzazioni pubbliche e Business Connect. La divisione ha fornito assistenza al gruppo coreano LG, che ha investito nel Sud del Galles più di 1,7 miliardi di sterline. La Business Services<sup>26</sup> aiuta e supporta l'industria gallese attraverso:

\* Source Wales: è una guida dei servizi offerti dalla WDA per aiutare le imprese a trovare i fornitori di alta qualità ed alti livelli d'esecuzione domandati dalle

compagnie internazionali. Source Walles è diretta da un gruppo di esperti professionisti con una esperienza internazionale. Molti di questi professionisti devono la loro profonda abilità ed esperienza al lavoro di dirigenza in industrie private, spesso con compagnie multinazionali. Source Walles è una multinazionale, con direzione a Cardiff, uffici regionali nel Nord, Sud ed Est del Galles, e rappresentanti internazionali in Germania Italia, Olanda, Francia e Giappone, che fa affari in tutto il mondo. Tra i risultati riconosciuti alla Source Walles, il direttore generale della British Airways, ha confermato il ruolo di inestimabile supporto offertogli, che è stato il fattore chiave nella decisione di localizzare i nuovi impianti di manutenzione nel Sud del Galles;

- \* **Technology Transfer:** il gruppo technology transfer è un braccio specializzato della WDA, che segue le imprese nell'applicazione, direzione e sviluppo di tecnologie. Il gruppo aiuta le società ad adattare i loro piani strategici ai bisogni tecnologici di sviluppo regionale e mondiale;
- \* **Financial Products:** i fondi della FA sono distribuiti secondo tre diversi schemi: Wales Development Loan: è il prestito disponibile a favore di piccole e medie imprese per un importo superiore a 100.000 sterline; - Technology Growth Fund :è il fondo creato per aiutare le compagnie nello sviluppo di nuovi prodotti o processi basati su tecnologia avanzata. Il prestito disponibile per progetti innovativi è superiore ai 150.000 sterline; - Equity Funding: è il fondo con più di 250.000 sterline, disponibile per progetti del settore privato quando gli aiuti sono inappropriati o insufficienti e prestiti addizionali potrebbero facilitare il successo. Il presupposto per aver diritto a questi tre fondi è che gli investimenti siano fatti su basi commerciali e almeno il 50 per cento dei progetti siano finanziati dal settore privato;
- \* **Global link:** è un servizio di WDA che cura lo sviluppo nel commercio internazionale, offrendo alle società la selezione e la presentazione delle nuove opportunità di affari in Europa e nel Mondo. Fino ad oggi hanno partecipato al Programma Global Link oltre 400 società, con più di 250 affari conclusi con successo;
- \* **European Business Services:** è il servizio di WDA che sostiene gli affari all'interno dell'Unione Europea, a Bruxelles è stato aperto dalla WDA per utilizzare le molte opportunità commerciali offerte dall'attraente mercato europeo. Infatti, Bruxelles è

---

<sup>26</sup> WDA on line, "Business Services - The WDA - Understanding the needs of business", 1998.

la città in cui si trovano le istituzioni dell'Unione Europea e hanno sede più di 400 società internazionali. Il Centro Commerciale offre alle società con sede nel Galles consigli e assistenza nello sviluppo del loro affari in Europa, nei canali d'accesso pubblici e privati, nell'identificazione dei partner, distributori, agenti, fornitori, fabbricanti ecc.

\* Business Connect<sup>27</sup> è un servizio creato per dare consigli a coloro che possiedono o dirigono una piccola o media impresa nel Galles. E' composto da dozzine di specialisti che rispondono al telefono a problemi estremamente tecnici. Recenti significativi progetti hanno incluso la creazione di un Forum Economico nel Nord Galles e il Forum gallese Opto-Elettronico, Attraverso questi forum WDA sta lavorando con l'associazione difesa manifatturiera, per assistere le compagnie gallesi. Inoltre, il potenziamento dei porti, facilitata da Holyhead, è un altro esempio dell'impatto positivo di sviluppo, operata da WDA, nella Regione. La WDA fornisce assistenza e consigli pratici su tutta una serie di questioni per far sì che i programmi di un'azienda estera possano essere implementati rapidamente con la massima efficacia e i minor costi<sup>28</sup>. La WDA aiuta le aziende a stabilire nuovi servizi di produzione e amministrazione, a trovare potenziali partner commerciali e fornitori, ad individuare nuove tecnologie e ad accedere a diverse fonti che forniscono incentivi finanziari. Le aziende estere che desiderano aprire nuovi servizi (impianti di produzione o uffici amministrativi) possono ricevere un servizio di consulenza attento e personalizzato. In particolare, la WDA fornisce assistenza gratuita per:

- \* accedere ad informazioni su aperture commerciali con l'Europa;
- \* sviluppare piani di investimento e le alternative strategiche per un investimento nel Galles;
- \* identificare potenziali partner commerciali nel Galles-, Trovare personale ed impianti;
- \* fare ricerche e offrire consigli per chiedere gli incentivi finanziari pertinenti.

Inoltre, la WDA assiste qualsiasi azienda nella ricerca di fornitori e partner potenziali. Il servizio comprende:

- \* combinare le esigenze di fornitura dell'azienda con le capacità di oltre 3.000 società con sede nel Galles;

---

<sup>27</sup> WDA on line, "Business Connect - A New Business Initiative for Wales", 1998.

<sup>28</sup> WDA on line, "Vi presentiamo il Galles", 1998.

- \* identificare le società nel Galles che rappresentano partner potenziali;
- \* identificare le possibilità di assistenza nella ricerca e sviluppo da parte di centri universitari e tecnologici.

Una volta che una società internazionale si sia stabilita nel Galles, la WDA fornisce ulteriore assistenza nel:

- \* cercare appoggi finanziari per i progetti di espansione aventi i requisiti necessari;
- \* identificare opportunità commerciali di prim'ordine nel mercato europeo;
- \* fornire assistenza pratica per migliorare la competitività in Europa;
- \* presentare fornitori di alta qualità a potenziali acquirenti;
- \* trovare fornitori provenienti da altre aree del Regno Unito o dell'Europa;
- \* fornire consigli sugli standard di qualità e di manifattura internazionali;
- \* trovare partner in tutte le regioni europee;
- \* facilitare la partecipazione a programmi di ricerca e sviluppo finanziati dall'Unione Europea.

Il Galles è parte integrante del Regno Unito. Il ministro per il Galles, uno dei membri più autorevoli del Governo britannico, è responsabile per l'amministrazione di una serie di politiche governative. Tramite il suo dipartimento, il Welsh Office, che ha sede nella capitale, Cardiff, le aziende internazionali possono accedere a tutti i servizi del governo del Regno Unito in grado di assistere lo sviluppo efficiente di progetti di investimento. Il Galles è una delle principali regioni del Regno Unito per investimenti provenienti dall'estero. Pur avendo solo il 5 per cento della popolazione del Regno Unito, il Galles ha attirato circa il 15 per cento dei progetti per investimenti nel Regno Unito. Nel Galles hanno sede circa 280 aziende manifatturiere estere, con un totale di oltre 360 impianti. Circa 68.000 persone lavorano in impianti manifatturieri stranieri, di cui 45.000 in impianti americani e giapponesi. Diverse sono le ragioni che hanno contribuito al successo economico nel Galles. Vi è la disponibilità di manodopera qualificata, istruzione e qualificazione, trasporti e telecomunicazioni, locali e parchi commerciali, oltre alla qualità della vita.

*IDA (Industrial Development Agency)*

La Industrial Development Agency<sup>29</sup> è l'Agenzia governativa irlandese che assicura il miglior supporto ed assistenza alle società straniere che costituiscono od espandono le loro attività in Irlanda. L'Agenzia IDA promuove il territorio irlandese come un luogo attraente per gli investitori stranieri attraverso i propri uffici situati

all'estero, facendo conoscere la stabilità e lo sviluppo competitivo dell'economia irlandese, il favorevole regime fiscale e gli incentivi finanziari. L'Agenzia offre assistenza e supporto in una pluralità di settori: elettronica, ingegneria, farmaceutica, prodotti di alta tecnologia, computer software, servizi finanziari e vari servizi commerciali internazionali.

L'Agenzia IDA persegue i seguenti obiettivi<sup>30</sup>:

- \* contribuisce allo sviluppo economico irlandese incoraggiando l'espansione delle esistenti società straniere;
- \* cerca di convincere nuove imprese straniere ad investire in Irlanda offrendo "pacchetti localizzativi";
- \* adotta gli obiettivi nazionali per lo sviluppo industriale regionale.

L'Agenzia IDA, nel 1994, è stata ristrutturata<sup>31</sup>: all'amministrazione centrale, a cui sono demandati i compiti di intervento più ampio, sono stati affiancati otto uffici regionali (Forbairt), cui compete l'assistenza alle piccole e medie imprese. Per la promozione del territorio sono stati adottati piani pluriennali, in cui solo i progetti più grandi sono gestiti da agenzie titolari del piano, mentre i progetti di minor entità sono delegati ad entità locali e riguardano particolarmente l'aiuto alle piccole e medie imprese. In Irlanda, negli ultimi anni, il tasso di crescita economica è stato impressionante<sup>32</sup>, rientrando tra il più elevato dei Paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). Esporta 3/4 del prodotto nazionale, il quale è ad un livello unico in Europa. Questo successo è dovuto in larga misura al contributo delle società straniere che hanno trovato in Irlanda una elevata competitività localizzativa, che serve al mercato internazionale. Il successo economico irlandese discende da diversi fattori:

- \* l'attività di marketing territoriale adottato dalla Agenzia IDA, che ha contribuito ad una forte promozione del territorio irlandese;
- \* un avanzato sistema di telecomunicazioni;
- \* la disponibilità di manodopera qualificata;
- \* la bassa imposizione fiscale e incentivi generosi<sup>33</sup>;

---

<sup>29</sup> IDA Ireland on line, "A leader in International Services - Strong supports on the ground", 1998.

<sup>30</sup> IDA Ireland on line, "Who is IDA - Objectives", 1998.

<sup>31</sup> DPEF 1999/2001 Cap. V on line, "Le politiche per l'occupazione e lo sviluppo - L'intervento dello Stato per lo sviluppo negli altri Paesi Europei", 1998.

<sup>32</sup> IDA Ireland on line, "International Services - A winning economy", 1998.

<sup>33</sup> IDA Ireland on line, "International Services - Low tax and generous incentives", 1998: i profitti derivanti dalla produzione e dai servizi sono soggetti ad una bassa imposizione fiscale che Possono

\* i bassi costi del lavoro.

### *SHANNON DEVELOPMENT*

La Shannon Development è l'Agenzia di sviluppo regionale irlandese che promuove la Regione di Shannon, che comprende Limerick, Clare, Nord Tipperary, Nord Kerry e Sud Est Offaly. L'Agenzia è stata creata nel 1959, si compone di nove "Board directors" indicati dal Ministro dell'Industria e del Lavoro dopo consultazioni con il Ministro per le Finanze, il Ministro del Turismo e del Commercio e il Ministero per i Trasporti, l'Energia e le Comunicazioni. L'organizzazione comprende rappresentanti del governo, del settore privato e delle istituzioni educative. Shannon Development ha un giro d'affari di 47 milioni di sterline irlandesi ed occupa duecento dipendenti. Lo scopo dell'Agenzia è di iniziare e sopportare azioni di sviluppo integrate che permettano di raggiungere una crescita economica sostenuta nella regione di Shannon. Shannon Development coordina le azioni di cinque uffici regionali amministrativi, del Food Centre e dell'Innovation Centre. Gli uffici regionali amministrativi situati in ogni contea, Clare, Limerick, Nord Tipperary, Sud Est Offaly e Nord Kerry, forniscono consigli ed offrono supporti sul turismo, sull'industria, sull'agriturismo, sul funzionamento del Sistema Monetario Europeo, sui programmi di sviluppo locale.

Dal 1986 il Food Centre di Limerick ha contribuito ad assegnare alla regione di Shannon nel settore alimentare un ruolo di primo piano nello sviluppo commerciale e d'impresa. In particolare, il Parco Industriale di Raheen, situato nella verde periferia meridionale di Limerick, fornisce un'ampia gamma di alimenti prodotti e trattati, assicura l'accesso all'attrezzatura, alla ricerca, all'informazione e all'assistenza. Inoltre, il Food Centre offre agli imprenditori facilitazioni per le iniziative di lavoro riguardanti prodotti alimentari e aiuta a portare al massimo le potenzialità commerciali dei nuovi prodotti. L'Innovation Centre offre alle società un sistema integrato per l'elevato potenziale di crescita tecnologica e di conoscenze intensive. Il Centro è stato creato nel 1980 dalla Società Shannon Development a Limerick come Parco Tecnologico nazionale, competente nella promozione e nella

---

essere liberamente rimpatriati e non sono soggetti a trattenute fiscali. Per le compagnie impegnate in R.&S. (Ricerca e Sviluppo), brevetti, l'imposta sul reddito prodotto è esente. Inoltre, generosi - incentivi sono previsti per costi iniziali, includendo il capitale investito, costi di formazione ed occupazione, così come sono disponibili sovvenzioni per investimenti in progetti di Ricerca e Sviluppo;

crescita di industrie nuove e locali nella Regione di Shannon attraverso lo sviluppo di nuove conoscenze e tecnologia intensiva. L'Innovation Centre è un membro autorizzato del E.B.N.- network di BIC della Unione Europea- e del N.B.I.A.- Associazione Nazionale Incubatori di imprese USA - ed offre ai suoi clienti internazionali, l'accesso tecnologico attraverso i suoi 110 BIC localizzati in Europa. Shannon Development gestisce anche dodici centri di informazione turistica in tutta la regione. Ci sono anche due uffici in Germania, uno in Francia e due negli USA.

Shannon Development è responsabile dello sviluppo delle industrie irlandesi locali nella regione, che ha più di 750 industrie e società di servizi internazionali e occupano oltre 13.000 persone. L'obiettivo chiave è di massimizzare lo sviluppo potenziale delle industrie nella regione. Specificatamente, l'Agenzia assiste le industrie esistenti a costruire abilità, competenze e capacità per conseguire aumenti di vendita e d'occupazione. In particolare, il Dipartimento Investimenti aiuta le imprese di piccole e medie dimensioni del settore manifatturiero, turistico e dei servizi internazionali, localizzate nella regione, a identificare e a sviluppare i settori chiave dell'industria ed individua le società che hanno un particolare potenziale di crescita. Il Dipartimento è responsabile dello sviluppo delle imprese attraverso un portafoglio di investimenti strategici nella regione. Il Dipartimento Investimenti, con uffici al Parco Nazionale Tecnologico a Limerick, offre alle imprese dei pacchetti integrati di prodotti e servizi di investimento per incontrare i loro bisogni.

Le imprese nella regione di Shannon raggiungono il massimo valore economico agevolate da una moltitudine di incentivi finanziari, supporti di sviluppo e programmi quali:

- \* sovvenzioni per l'impiego;
- \* sovvenzione per la Ricerca e Sviluppo;
- \* programma di cambiamento;
- \* sovvenzioni per lo sviluppo dell'amministrazione;
- \* programma di produzione competitivo.

Un ruolo importante ha assunto in questi ultimi anni la sub-fornitura<sup>34</sup> nei settori ingegneristico ed elettronico. Infatti, dalla fine del 1996 questo settore impiega più di 2.500 persone e ha assicurato un giro d'affari superiore ai 100 milioni di sterline irlandesi. Nello sviluppo della regione la Shannon Free Zone, che comprende l'aeroporto e l'area circostante, ha svolto un ruolo fondamentale

nell'ubicazione di un tessuto di imprese multinazionali attratte da sofisticate infrastrutture industriali e soprattutto da una profittabilità impareggiabile all'interno dell'Unione Europea. Le stime effettuate da Shannon Development identificano l'Irlanda come la località più vantaggiosa dell'Unione Europea. La Shannon Free Zone offre:

- \* manodopera specializzata e flessibile;
- \* incentivi alle imprese<sup>35</sup> insediate nell'aeroporto di Shannon che incoraggiano gli investimenti stranieri;
- \* infrastrutture sofisticate;
- \* elevate quote di profitti<sup>36</sup> dagli investimenti effettuati in Irlanda.

*CMT (Economic Development Corporation)*

La CWE (Economic Development Corporation) è l'ente pubblico di sviluppo economico regionale della Sassonia (Germania), in grado di fornire assistenza specializzata agli investitori, alle aziende, ed ai nuovi imprenditori interessati alle opportunità di investimento nella città di Chemnitz<sup>37</sup>. La città ha riscoperto, negli ultimi anni, la propria vocazione industriale come centro di importanti industrie tessili, meccaniche ed automobilistiche (la Volkswagen e la Siemens AG), per offrire considerevoli vantaggi nella localizzazione delle imprese anche agli investitori esteri. Dopo i radicali cambiamenti, sia politici che economici, avvenuti in Germania orientale, l'area di Chemnitz attraverso la ristrutturazione e la modernizzazione dell'economia ha raggiunto molti importanti successi. E' infatti riconosciuta internazionalmente come la capitale dell'innovazione della Sassonia ed il numero di imprese, soprattutto PMI, localizzate in Chemnitz, è quasi triplicato negli ultimi tre

---

<sup>34</sup> SHANNON Development on line, "Indigenous industry development - Sub-Supply", 1998.

<sup>35</sup> Il Governo irlandese ha incoraggiato gli investimenti stranieri nella Regione di Shannon introducendo diversi incentivi quali: 10 per cento massimo di tasse sulle attività produttive fino al 2010; nessuna tassa trattenuta sui profitti, accordi con altri Paesi sulla doppia imposizione; Imposta sul reddito libera sui prodotti sviluppati e brevettati in Irlanda; Nessuna imposta sul valore aggiunto (I.V.A.) sui beni importati dalle società nella Zona franca di Shannon; nessun dazio doganale sui beni importati da Paesi non U. E. per immagazzinamento, trattamento e trasformazione; nessun dazio sui beni esportati da Paesi non U.E.; sovvenzioni per capitali investiti, compresi i costi sostenuti per l'acquisto, costruzione ed equipaggiamento dell'impresa; - Sovvenzioni per programmi di Ricerca e Sviluppo; sovvenzioni per la formazione della forza lavoro compreso lo sviluppo dirigenziale; sovvenzioni sui locali che riducono l'affitto; sovvenzioni per l'impiego.

<sup>36</sup> Raggiungono il 25 per cento, contro rendimenti del 10 per cento nei Paesi Bassi, 9 per cento in Italia e in Spagna, 7,5 per cento in Belgio, il 7 per cento in Germania, il 6 per cento in U.K. e il 5 per cento in Francia.

<sup>37</sup> Studi e Ricerche on line, "Germania - A Chemnitz in Sassonia - Interessanti opportunità di investimento", 1998.

anni. La CWE assiste le imprese sia nella fase iniziale che in quella di attuazione dei singoli progetti. Gli investitori trovano in Chemnitz:

- \* manodopera altamente qualificati, infatti il 70 per cento ha frequentato corsi di formazione, mentre il 14,1 per cento è diplomato o laureato;
- \* capacità di sviluppo in diversi settori dell'innovazione attraverso il "Technologie Centrum", che è uno dei più moderni centri di tecnologia della Germania; industrie tessili; industrie meccaniche; industrie automobilistiche;
- \* una località con moderni parchi commerciali con potenziali luoghi di sviluppo sia dentro che fuori l'area di Chemnitz. Dal 1990 i terreni disponibili per usi commerciali sono cresciuti intorno ai 90 ettari. Soprattutto, lo sviluppo dei 4 parchi commerciali comunali offre condizioni favorevoli, sia a piccole che medie imprese per la creazione e l'espansione delle loro operazioni commerciali. Oltre il 6,2 per cento dell'area totale di Chemnitz è orientata verso la promozione di interessi commerciali;
- \* programmi statali di agevolazione, che comprendono:
  - a) sovvenzioni comunitarie per il miglioramento della struttura economica regionale: le aziende private industriali e commerciali che effettuino investimenti aziendali, possono richiedere, prima dell'inizio del progetto, i fondi strutturali della Unione Europea per:
    - costi d'acquisto e di produzione dei beni patrimoniali oggetto del piano d'investimento;
    - beni immateriali, purché non ceduti da aziende collegate, o altrimenti legate economicamente, legalmente o personalmente, a patto che rimangono per almeno tre anni nell'azienda ed il loro valore non superi il 25 per cento del piano d'investimento;
    - beni economici in leasing.

Le sovvenzioni, a fondo perduto, hanno lo scopo di creare e salvaguardare posti di lavoro qualificati permanenti e di agevolare la trasformazione strutturale e l'utilizzo ottimale dei fattori di produzione. Esse non riguardano, perciò, l'acquisto di terreni, investimenti alternativi, autovetture ed altri mezzi di trasporto, beni economici usati e di poco valore. La sovvenzione copre fino al 35 per cento i costi d'investimento sovvenzionabili e può essere aumentata di un ulteriore 15 per cento nel caso di piccola o media impresa. Requisiti per ottenere la sovvenzione sono:

- \* la creazione di altre fonti di guadagno in ambito economico;

- \* la creazione di posti di lavoro permanenti;
- \* l'effettuazione di oltre il 50 per cento delle prestazioni d'azienda in ambito extraregionale;

l'importo massimo della sovvenzione è corrisposto, caso per caso, solo quando esista un corrispondente effetto strutturale, cioè quando il progetto sia in grado di controbilanciare le carenze quantitative e qualitative della struttura economica e dell'offerta di posti di lavoro nella città di Chemnitz;

b) Bonus d'investimento: possono accedere ai bonus d'investimento tutti i contribuenti, ai sensi della legge tedesca sui redditi dei singoli e delle società, per agevolare la dinamica degli investimenti e stabilizzare il mercato del lavoro. Il bonus d'investimento può coprire fino al 10 per cento (da 1 a 5 milioni di marchi), oppure fino al 5 per cento a partire da 5 milioni di marchi (dedotte le sovvenzioni di investimento Fondo UE) dei costi per l'acquisto e la produzione di nuovi beni economici patrimoniali (che rimangono in azienda almeno tre anni), mobili soggetti ad usura, tranne i beni economici di scarso valore, autovetture e aeroplani. La domanda per l'accesso al bonus deve essere inoltrata all'ufficio delle imposte competente entro il 30 settembre dell'anno solare successivo all'esercizio in cui è stato effettuato l'investimento;

c) Ammortamenti straordinari: sono previsti per agevolare la dinamica degli investimenti e la stabilità del lavoro. Sono previsti per tutti i contribuenti che effettuino investimenti agevolati nel territorio di Chemnitz. Tali ammortamenti sono concessi per l'acquisto e la produzione di nuovi beni economici patrimoniali, mobili ed immobili soggetti ad usura, e su ristrutturazioni ed ampliamenti di edifici dei beni patrimoniali. Questi possono essere effettuati in aggiunta all'ammortamento fisso ed, in caso di beni economici mobili, viene concesso anche il bonus d'investimento. L'entità dell'ammortamento consiste:

- per i beni strumentali mobili nel 40 per cento dei costi di acquisto/produzione per l'investimento effettuato entro il 31 dicembre 1998;
- per i beni strumentali immobili nel 20 per cento dei costi di produzione per l'investimento effettuato, sempre, entro il 31/12/1998

d) Finanziamento da capitale proprio - capitale in partecipazione: i soci imprenditori di un'azienda nella Germania orientale possono richiedere: - un finanziamento da capitale proprio se detengono una partecipazione a lungo termine nella società pari, al massimo, al 49 per cento; - un finanziamento da capitale in partecipazione. I soci

dell'azienda, pur non essendo richieste garanzie materiali, devono garantire la restituzione del prestito. Requisiti richiesti per il finanziamento sono:

- i soci devono essere persone fisiche o giuridiche, o società di persone, capaci di fornire un adeguato supporto gestionale;
- il capitale in partecipazione deve essere vincolato, almeno, per 5 anni;
- la partecipazione deve comportare un persistente aumento della competitività; il capitale da garantire, comprensivo del capitale in partecipazione, non deve eccedere il 40 per cento dei beni complessivi;
- oltre il 70 per cento del prestito da capitale in partecipazione deve essere impiegato per investimenti in beni materiali e merci;
- i prestiti da capitale in partecipazione superiori a 500.000 marchi necessitano della notifica da parte della Commissione UE.

Scopo del finanziamento è quello di agevolare la mobilitazione di Know-how imprenditoriale con contemporanea immissione di capitali in aziende, anche costituendo, dei Lander della Germania orientale. Il prestito ha una durata di 20 anni di cui 10 senza ammortamento. L'importo massimo del prestito è di 5 milioni di marchi (fino a 2,5 volte l'apporto in partecipazione), con un tasso d'interesse, rinegoziato dopo il decimo anno, pari a zero per i primi tre anni, al 2 per cento nel quarto, al 3 per cento nel quinto ed al 5 per cento al sesto. L'indennizzo di garanzia annuo è compreso tra lo 0,5 e l'1,5 per cento. Le domande di finanziamento devono essere inoltrate alla Deutsche Ausgleichsbank;

e) Capitale in partecipazione per piccole imprese orientate in nuove tecnologie: il contributo è finalizzato ad agevolare la costituzione di aziende innovativi e di neo aziende orientate in nuovi settori tecnologici che facciano presupporre evidenti vantaggi concorrenziali. Il contributo consiste in un'associazione in partecipazione (TGB) che finanzia spese di ricerca, sviluppo ed investimenti, per esempio in terreni, macchinari, fiere, visite e per la costituzione di una società di distribuzione. Del finanziamento possono beneficiare le aziende commerciali ed industriali presenti nella Germania orientale da non più di 10 anni, con meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo inferiore ai 40 milioni di marchi ed un importo di bilancio massimo sempre di 40 milioni di marchi. L'azienda può essere posseduta al massimo per il 25 per cento da una o più aziende che non soddisfano le condizioni appena enunciate. Oltre all'associazione in partecipazione (TGB), deve essere presente un altro socio, il lead investor, che possieda una partecipazione pari alla TGB e gestisca l'azienda. La

TGB può concedere al lead-investor anche altre agevolazioni. L'importo massimo della partecipazione è di 3 milioni di marchi (fino a 2,5 volte l'apporto in partecipazione), per il corrispettivo di pagamento pari al 6 per cento, indipendentemente dall'utile annuo alla fine del periodo di partecipazione. La partecipazione, che non richiede alcuna garanzia dura, al massimo, dieci anni (comunque oltre la durata della partecipazione del lead-investor) e la domanda va inoltrata al Technologie-Beteiligungsgesellschaft mbH della Deutsche Ausgleichsbank). Gli ammortamenti straordinari e il bonus d'investimento, sono concessi tramite la richiesta di una banca di appoggio per gli ammortamenti fiscali.

I programmi d'agevolazione possono essere integrati anche da Prestiti e finanziamento a tasso agevolato.

Tra i prestiti a tasso agevolato possiamo ricordare:

\* Programma PMI Sassonia (Banca per la ricostruzione della Sassonia), consiste in un prestito (per artigianato, commercio, servizi e piccole aziende, industria), che può coprire fino ad un terzo del totale dell'investimento (da 10.000 a 500.000 marchi) e non può essere associato alle sovvenzioni del Fondo UE per il miglioramento della struttura economica regionale. La sua durata è compresa tra 10 e 15 anni (24 mesi senza ammortamento), con un tasso d'interesse pari al 4,26 per cento, mentre il pagamento avviene nella misura del 99,8 per cento;

\* Programma PMI KfW (Istituto di credito per la ricostruzione) è un prestito (per PMI industriali e commerciali, industrie produttrici, artigianato, commercio) che, con un massimo di 10 milioni di marchi, copre fino al 75 per cento le imprese con un fatturato annuo fino a 100 mila marchi e fino al 66,6 per cento per le altre;

I Finanziamenti a tasso agevolato possono essere di tre differenti tipologie:

1 - Per la costituzione di una società commerciale da parte di un socio, con oggetto sociale servizi per la industria, import di merci richieste dalle strutture commerciali ed industriali della regione ed export/vendita di merci prodotte nella regione:

- 10 per cento di bonus d'investimento;
- tra il 17 e il 25 per cento del Fondo UE;
- prestiti a tasso agevolato (Programma PMI Sassonia e Programma PMI KfW);

2 - Per la partecipazione in un'azienda esistente, per costituire, ad esempio, un reparto di vendita o un nuovo settore aziendale:

- 10 per cento di bonus d'investimento;
- fino al 370/o del Fondo UE;

- ammortamenti straordinari;
  - finanziamenti da capitale proprio;
  - capitale in partecipazione (per chi cede la partecipazione);
  - prestiti a tasso agevolato;
- 3 - Per la costituzione di una società con altri soci locali autorizzati al finanziamento da capitale proprio:
- 10 per cento di bonus d'investimento;
  - fino al 371,1. del Fondo UE se oggetto dell'impresa corrisponde al n.2;
  - tra il 17 e il 25 per cento se oggetto dell'impresa corrisponde al n. 1;
  - ammortamenti straordinari;
  - finanziamento da capitale proprio;
  - capitale in partecipazione (per chi cede la partecipazione);
  - finanziamento da capitale proprio (soci locali, persona fisica non ancora in proprio);
  - prestiti a tasso agevolato.

## **8.7 Agenzie di sviluppo e mercato bancario**

Da interviste con rappresentanti di Agenzie di Sviluppo estere (Datar, Alsace Development Agency, WDA) emerge che le banche italiane non hanno al momento un ruolo determinante nel favorire insediamenti produttivi da e verso l'estero; certamente non hanno peso nella scelta dell'area di investimento, ma possono averne nella fase di valutazione dei progetti di investimento. Si nota che cominciano a cooperare con le Agenzie di Sviluppo in maniera reattiva, anche su stimolo dei clienti. Dalle interviste, specialmente quella condotta con Datar, emergono alcune considerazioni "costruttive", di realtà ancora in fase embrionale, ma con potenzialità di crescita.

- Le banche, nei rapporti con le Agenzie possono avere un duplice ruolo:
  - a. Formale: analizzare i progetti di investimento presentati dai clienti e la qualità del cliente.
  - b. Informale: scambiare informazioni e clienti. Se un cliente chiede un contatto bancario, l'Agenzia può indirizzarlo verso una banca, italiana o estera. Di contro, l'Agenzia può chiedere alla banca indicazioni su potenziali clienti e/o che la banca segnali l'Agenzia ai clienti interessati ad investire all'estero (Greenfield espansivi o delocalizzativi – Acquisizioni di aziende in crisi), anche mettendo gratuitamente a disposizione della banca informazioni ed *expertise* proprie.

Tuttavia, l'atteggiamento medio bancario è reattivo (anziché pro-attivo), seguendo stimoli dei clienti o, più raramente, delle Agenzie. Il settore bancario italiano è poco orientato ai mercati internazionali, spesso manca delle *expertise* per seguire i propri clienti all'estero (oppure si è parzialmente ritirato dal mercato estero dopo un iniziale fallimento). Sia gli imprenditori che l'Agenzia potrebbero trarre giovamento da un ruolo più attivo delle banche sull'estero. Molti imprenditori che fanno uso di banche locali per le proprie attività nazionali devono in ogni caso rivolgersi a banche internazionalizzate per farsi appoggiare sull'estero, quindi potrebbe esserci spazio nell'offerta di servizi finanziari ad imprese che vogliono operare in altri paesi europei; inoltre, visto che molti progetti di investimento hanno bisogno di finanziamenti integrativi – oltre quelli propri e quelli pubblici - vi sarebbe spazio per una triangolazione con le banche sia del paese di origine dell'investitore che di quello di destinazione. L'Agenzia potrebbe farsi garante della qualità dell'investimento, almeno una banca del paese d'origine potrebbe fornire il proprio appoggio e con questo incentivare anche banche estere a partecipare al finanziamento.

I vantaggi per le banche nazionali che si muovono verso l'estero sono triplici:

1. Creazione di *immagine*
2. *Business* in senso stretto
3. *Internazionalizzazione* con creazione di *expertise* locale e *credibilità* verso gli imprenditori locali nello svolgimento di supporto all'attività di investimento e a quella ordinaria.

## 8.8 Conclusioni

Negli ultimi anni si è formato un consenso sia in campo accademico che fra gli operatori economici sul ruolo attivo delle politiche di sviluppo del territorio, intese come promozione e valorizzazione delle risorse locali. Tali politiche devono mirare a creare le condizioni ottimali per lo sviluppo di imprenditoria privata locale e per la localizzazione di imprese esterne, senza che il *policy maker* intervenga direttamente nella creazione e conduzione di attività produttive, se non in casi eccezionali. Nella promozione e valorizzazione del territorio le Agenzie di Sviluppo possono avere, e in alcuni casi di eccellenza in Irlanda, Francia e Galles hanno effettivamente avuto, un ruolo di primo piano nel promuovere la nascita e la localizzazione di imprese; tali Agenzie svolgono un ruolo di collettori di

informazioni, e di stimolo attivo al processo decisionale degli imprenditori, fornendo una interfaccia con il territorio, le amministrazioni e le risorse locali. A questa funzione di supporto consulenziale si aggiunge in alcuni casi quello di canalizzatore di incentivi di vario genere alle imprese. Lo stretto rapporto fra le Agenzie e le imprese permette alle prime uno stretto controllo sull'uso delle risorse da parte delle imprese incentivate e dall'altra permette agli imprenditori di ridurre quelle barriere di potenziale che il *setting up* di un nuovo sito produttivo comporta. La gran parte delle agevolazioni sono infatti concesse come agevolazioni alle nuove localizzazioni produttive, riconoscendo esplicitamente la necessità di ridurre le difficoltà all'entrata. Questo modello di Agenzie, con funzioni sia consulenziali che di supporto finanziario, ha avuto successo in Europa. Si profilano, quindi, diversi modelli di "incentivazione" legati alla presenza o meno di Agenzie di Sviluppo: l'approccio anglo-sassone e francese lascia ampia discrezionalità decisionale agli enti erogatori preposti (Agenzie); il modello italiano - ispirato alla normativa comunitaria - introduce forti automatismi, e limita (ma non elimina) la discrezionalità amministrativa<sup>38</sup>. La presenza di meccanismi di incentivazione caratterizzati da forti automatismi può essere ricondotta all'assenza di una Agenzia di Sviluppo, dotata di quelle caratteristiche e competenze tipiche delle Agenzie anglo-sassoni e francesi. In Francia, Gran Bretagna e Irlanda la presenza di incentivi e quella di Agenzie di Sviluppo è fortemente intrecciata; mentre la mancanza di un adeguato supporto ad imprese che vogliano localizzare le proprie attività in Italia mantiene una forte "barriera di potenziale" per investimenti in *greenfield*. L'Italia ha però scelto con la legge 488/92 di separare la gestione degli incentivi da quella delle funzioni consulenziali, anche se con la nascita di Sviluppo Italia questa dicotomia dovrebbe attenuarsi; le precedenti esperienze italiane richiedono molta attenzione al design istituzionale e ai problemi di agenzia (nel senso tecnico di *participation and incentive compatibility constraint* fra *principal* e *agent*) e quindi agli aspetti di *governance*. Nel rapporto triangolare fra Agenzie di Sviluppo, imprese incentivate e *policy maker* il meccanismo di controllo per le imprese è chiaro, ma resta da chiarire il meccanismo di controllo fra Agenzia e *policy maker* e il *design* di un sistema di incentivi che induca un comportamento dell'Agenzia conforme al perseguimento

---

<sup>38</sup> I tempi di approvazione della richiesta di incentivi sono in Italia mediamente più lunghi di quelli europei; la presenza all'estero di Agenzie di Sviluppo specializzate nella consulenza localizzativa riduce tali tempi a poche settimane (3 nel Regno Unito). I tempi di erogazione in Italia non sono, invece, particolarmente più lunghi rispetto ad altri europei.

degli obiettivi per il raggiungimento dei quali ha ricevuto la delega del *policy maker*<sup>39</sup>. Senza quest'ultimo passaggio si rischia di ripetere l'esperienza fallimentare dell'ultimo ventennio dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno, in cui la gestione delle risorse era ormai indipendente dalla misurazione dei benefici. Nello specifico, occorre stabilire con precisione quali sono gli obiettivi di Sviluppo Italia e dotarla di autonomia gestionale e finanziaria con un certo grado di discrezionalità, ma gli obiettivi devono essere quantificati con precisione e le erogazioni dal *policy maker* all'Agenzia legate a dei parametri di *performance*, sul modello adottato a livello globale per le Banche Centrali: pochi e chiari obiettivi misurabili, remunerazione e carriera dei manager delle Agenzie legate alla *performance* delle imprese incentivate e ai risultati economici e finanziari della gestione dell'Agenzia. Il meccanismo di controllo pubblico deve essere chiaro e gli obiettivi definiti su orizzonti pluriennali, con pubblicazioni periodiche dei dati di gestione delle imprese incentivate, e *reporting* al Governo o al Parlamento da parte dei soggetti interessati con confronti su *benchmark* esteri comparabili ma predefiniti.

---

<sup>39</sup> Questo vale in modo speciale per le Agenzie alle quali è delegato il ruolo di erogatore di finanziamenti e di partecipazione diretta a progetti di investimento.