

**LSE**

THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE

**ESOC-LAB**



# **POLITICHE ATTIVE PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO: Attrazione di investimenti esteri ed interni per lo sviluppo economico e coesione sociale**

**Robert Leonardi  
Davide Calenda**

***Executive Summary***

**Provincia di Firenze • Direzione Generale Sviluppo e Territorio  
Direzione Sviluppo Economico e Programmazione**

### ***Ringraziamenti***

Benché gli autori si assumano tutta la responsabilità di quanto scritto nel presente rapporto, un sincero ringraziamento va alle seguenti persone, per il loro prezioso aiuto: Emiliano Batignani, Carmelo Bonaccorso, Catalina Holguin, Simona Milio, Umberto Pascucci.

Vogliamo inoltre ringraziare Enno Ghiandelli che ci ha accompagnato nella fase iniziale della ricerca, Rossana Biagioni, Mirko Dormentoni e tutto lo staff della Direzione Sviluppo Economico e Programmazione - Direzione Generale Sviluppo e Territorio della Provincia di Firenze per i suggerimenti e la costante disponibilità mostrata durante tutto l'arco della ricerca. Un grazie speciale va a tutti gli intervistati che, grazie alla loro disponibilità, hanno contribuito in modo determinante alla realizzazione di questo studio.

### ***Cofinanziamento regionale***

La parte della ricerca relativa al benchmarking territoriale internazionale è stata cofinanziata dalla Regione Toscana sulle risorse dell'Azione 3 del Decreto 2680/2006 del Nuovo Patto per lo sviluppo qualificato e maggiori e migliori lavori in Toscana.

### ***Gli autori***

**Robert Leonardi** è Jean Monnet Senior Lecturer in European Union Politics all'European Institute presso la London School of Economics and Political Sciences (LSE) dove è anche direttore del Economic and Social Cohesion Laboratory (ESOC-Lab). Email: robert.leonardi@lse.ac.uk

**Davide Calenda** è ricercatore associato di ESOC-Lab e assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienza della Politica e Sociologia della Facoltà di Scienze Politiche di Firenze. Email: davide.calenda@unifi.it

## Indice

<b>Premesse, obiettivi e metodologie .....</b>	<b>4</b>
<b>Prima Parte.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Il fenomeno degli investimenti diretti esteri: la Toscana nell'Europa .....</b>	<b>10</b>
1.1. La mappa dell'attrattività in Europa .....	10
1.2. Focus sull'Italia e sulla Toscana.....	13
1.2.1. Perché l'Italia e la Toscana attraggono così poche imprese estere? Il fattore 'effetto paese' .....	13
1.2.2. Alcune considerazioni sull'attrattività della Regione Toscana.....	15
<b>2. Le determinanti "regionali e locali" le Agenzie di Sviluppo come strumento per lo sviluppo locale.....</b>	<b>19</b>
2.1 Il quadro istituzionale in Toscana.....	19
2.2 Lezioni dall'esperienza anglosassone e raccomandazioni di policy.....	27
<b>Seconda Parte .....</b>	<b>32</b>
<b>La ricerca sulle imprese multinazionali nella provincia di Firenze: quali sfide per il governo dello sviluppo locale?.....</b>	<b>32</b>
<b>3. Le imprese multinazionali nella provincia di Firenze: risultati di una indagine empirica.....</b>	<b>32</b>
3.1. Metodologia e criteri di selezione iniziali .....	32
3.2. Le principali lezioni apprese e indicazioni di policy.....	36
<b>4. Attrarre investimenti: considerazioni conclusive sulle sfide e le opportunità per il governo provinciale.....</b>	<b>40</b>
4.1. Governo del territorio .....	43
<b>Bibliografia .....</b>	<b>46</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>50</b>
Attori istituzionali e testimoni qualificati intervistati.....	50
<b>Schede descrittive delle imprese partecipanti al convegno del 21 maggio.....</b>	<b>51</b>

## **Premesse, obiettivi e metodologie**

Il rapporto di cui qui si presenta solo un *summary*, è il frutto di una ricerca commissionata dalla Provincia di Firenze e realizzata da ESOC-Lab (Economic and Social Cohesion Laboratory) della LSE (London School of Economics and Political Science).

L'oggetto della ricerca sono gli investimenti diretti esteri (IDE) nel contesto della provincia di Firenze. Il fenomeno è stato analizzato intervistando sia un gruppo di imprese multinazionali presenti nel territorio (14 imprese), sia attori istituzionali e altri testimoni qualificati (21), coinvolti, a vario titolo, nel governo del territorio, delle politiche di sviluppo e del lavoro, nella ricerca e nel sistema dell'internazionalizzazione. Si è anche proceduto ad un confronto – comparazione per differenze - con altri paesi europei (Regno Unito, Irlanda e in certa misura con la Spagna), grazie a seminari di scambio di buone pratiche realizzati nell'ultimo anno in collaborazione con la Provincia di Firenze.

L'obiettivo è quello di mettere in luce i punti di debolezza e i punti di forza del territorio, del sistema istituzionale e di governo rispetto alla capacità presente e futura di affrontare le sfide e cogliere le opportunità presenti nel fenomeno dell'internazionalizzazione dal punto di vista degli investimenti diretti esteri per lo sviluppo locale. Il fine ultimo della ricerca è quello di offrire elementi concreti di riflessione e suggerimenti che possono contribuire ad impostare politiche attive, di livello provinciale ma che toccano anche gli altri livelli di governo, specificamente mirate ad attrarre nuovi investimenti e a valorizzare quelli già presenti, come leva per lo sviluppo locale.

La ricerca, cominciata nel settembre 2006 e protrattasi fino alla fine del 2007, si presenta come naturale continuazione dello studio del fenomeno dell'internazionalizzazione su cui la Provincia di Firenze, anche congiuntamente alla Regione Toscana e Toscana Promozione, ha indirizzato la sua attenzione negli ultimi anni (cfr. R&P, Local Global 2005; Casini 2006).

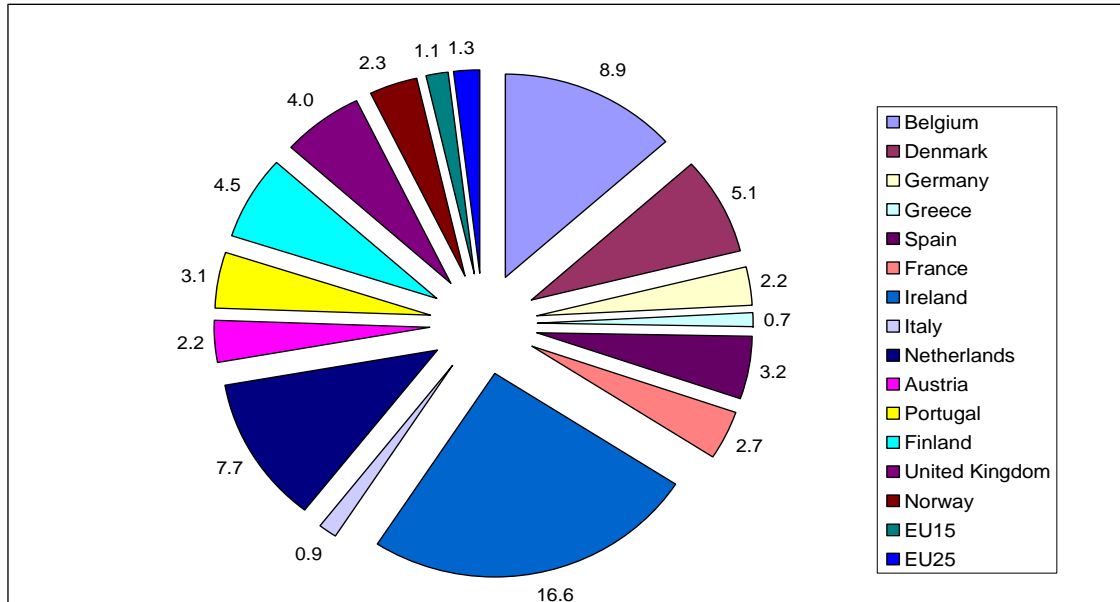
La ricerca qui presentata vuole contribuire al dibattito scientifico scaturito dai precedenti lavori offrendo un approfondimento qualitativo del fenomeno, circoscritto alla provincia di Firenze, col chiaro intento di fornire elementi utili per la definizione di un'agenda per l'azione pubblica. In questa ricerca si tiene conto anche dei risultati di un parallelo studio (Repalab 2007) realizzato a livello nazionale e che ci ha visto coinvolti assieme alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, con un fuoco sulle criticità del sistema paese nell'attrarre nuovi investimenti produttivi.

Nella nostra concezione del ruolo delle istituzioni pubbliche—cioè, l'Unione Europea, lo stato nazionale, le regioni, le province ed i comuni—è fondamentale la capacità istituzionale nella formulazione ed attuazione di politiche pubbliche che hanno come obiettivo la promozione dello sviluppo economico ed il rafforzamento della coesione sociale. Questo approccio riflette le assunzioni teoriche del filone neo-istituzionalista nella scienze sociali in quanto sostiene che il ruolo delle istituzioni pubbliche è importante non solo nella produzione di politiche e di realizzazioni (o “outputs”) di qualità ma anche nella creazione delle condizioni favorevoli e dei beni comuni in grado di generare effetti o “outcomes” sostenibili. Nel nostro caso questi effetti sostenibili possono essere concretizzati nell'attrazione degli investimenti esteri ed interni e nella creazione di un circolo virtuoso in grado di favorire la crescita di imprese competitive sia al livello locale che al livello internazionale. Come vedremo più avanti, le variabili economiche, da sole, non riescono a spiegare del tutto la performance ‘paese’ e delle sue sotto-unità territoriali nell'attrazione di investimenti. Il ruolo dell'attore pubblico può essere compreso come ‘determinante’ al pari di altri fattori; è questo un chiaro messaggio che ci viene anche dalle esperienze estere analizzate.

Il territorio fiorentino è nella ‘pancia’ della globalizzazione e il fenomeno IDE analizzato lo dimostra. Da questa posizione, le istituzioni sono chiamate a gestire tipi di sfide per lo sviluppo che impongono di guardare al di là dei confini amministrativi, di sviluppare nuovi approcci di policy, laddove ogni livello di scala del problema richiede una diversa forma di governance. In quest'ottica diventa fondamentale il richiamo al ruolo della leadership e al forte coordinamento di territori che competono tra loro, ovvero ad un sistema che disincentivi gli atteggiamenti particolaristici e giochi a somma zero ma che, al contrario, inneschi incentivi per la produzione di nuovi beni comuni per una crescita sostenibile e coesa.

Guardando alla situazione dell'Italia in Europa rispetto agli IDE appare chiaro che viviamo un deficit di sistema mentre i dati sulla distribuzione degli IDE tra le regioni (lo vedremo più avanti) ci raccontano di un forte disequilibrio tra le aree del paese che rispecchia la mancata convergenza dello sviluppo economico così come evidenziato da molti altri studi.

### Flussi IDE come % del PIL (media nel periodo 1997-2004)



Fonte: Eurostat, 2006

Il grafico mostra la bassa attrazione di investimenti esteri registrati dall'Italia. Infatti, il nostro paese è penultimo con una percentuale pari allo 0,9, ultima la Grecia con 0,7. Laddove la Germania , Spagna, Francia e Inghilterra hanno delle percentuali più alte, rispettivamente 2,2, 2,3, 2,7, 3,2. I paesi con una maggiore attrattività di IDE sono l'Olanda (7,7), il Belgio (8,9), e l'Irlanda (16,6).

La domanda che perviene dai territori, di un sistema Italia che funzioni, è evidente, consapevole però che nel frattempo chi sa e ha saputo attrezzarsi è più competitivo non solo nei mercati globali (regione-mondo) ma anche nel mercato europeo e nazionale. E' chiaro infatti come oggi nel panorama europeo le regioni rappresentino territori in competizione tra loro per l'attrazione degli IDE. Sarebbe auspicabile un sistema centrale capace di 'orientare' l'apporto di nuovi investimenti produttivi laddove ce ne sia più bisogno (sia per aree che per filiere), necessario per non perdere occasioni che potrebbero derivare da strategie condivise, ma in attesa che si realizzi qualcosa del genere, bisogna attrezzarsi per cogliere le opportunità che ci sono a livello regionale e locale.

In questo quadro, la competizione intra-nazionale e internazionale per l'attrazione degli investimenti esteri è un ambito che mette bene in luce la complessità dei problemi che le istituzioni, ai vari livelli di governo, si trovano ad affrontare. E', infatti, in questo

ambito che la competizione tra diverse visioni e metodologie è particolarmente evidente. In che senso declinare le politiche di attrazione a livello regionale e sub-regionale e con quali funzioni, strumenti e target? Quali attori e processi conviene rafforzare per realizzare al meglio le politiche di attrazione?

L'ipotesi di lavoro su cui si è basata questa ricerca è che la provincia di Firenze sia dotata di una serie di vantaggi concorrenziali che non sono presenti in altre province italiane. In particolare, è la combinazione di diversi elementi legati alla storia, alla tradizione, al paesaggio, allo sviluppo umano, alla società civile e alle istituzioni che rende questo territorio unico. Un territorio dove si produce, si lavora e si vive bene.

E' inequivocabile ad esempio come il nome 'Firenze' associato a 'Toscana' evochi – all'estero tanto quanto in Italia, e forse di più – un repertorio di elementi che rimandano a una tradizione, (arte, musei, natura, paesaggio, relax, buon cibo e buon vino ecc.) difficilmente replicabili in altri luoghi. Con queste "dolci variabili di attrattività", come si sono definite nel lavoro, si può identificare la qualità della vita.

Ma la provincia fiorentina è anche il cuore dell'economia toscana, dove operano specializzazioni produttive in settori manifatturieri alcuni dei quali ben inseriti nei circuiti globali dell'economia; settori che, stando alle recenti statistiche, registrano tassi di crescita superiori alla media regionale (IRPET 2007). Gli stessi dati ci dicono che l'economia fiorentina prosegue il suo cammino verso l'internazionalizzazione, in controtendenza rispetto al dato nazionale che racconta invece di un paese che fa fatica ad imboccare un percorso di crescita virtuosa, che perde sempre maggiori quote di mercato nei circuiti globali del business e della finanza, che non riesce ad attrarre nuovi investimenti.

Riportiamo di seguito una tabella fornita nello studio R&P, Local Global 2005 basata sulla più importante banca dati sulle IMN in Italia.

LE PARTECIPAZIONI TOSCANE ALL'ESTERO ED ESTERE IN TOSCANA AL 1.1.2005

	Partecipazioni toscane all'estero (a)			Partecipazioni estere in Toscana (b)			(a)
	TOTALE	Partecipazioni di controllo		TOTALE	Partecipazioni di controllo		(b)
	Valore	Valore	% su totale	Valore	Valore	% su totale	TOTALE
Imprese investitrici (N.)	336	242	72,2	238	212	89,1	1,41
- di cui in provincia di Firenze	129	96	74,4	102	94	92,2	1,26
Imprese partecipate (N.)	916	772	84,3	308	269	87,3	2,97
- di cui in provincia di Firenze	426	364	85,4	120	109	90,8	3,55
Dipendenti (N.)	34.530	31.244	90,5	28.583	26.261	91,9	1,21
- di cui in provincia di Firenze	20.450	18.518	90,6	13.389	12.341	92,2	1,53
Fatturato (milioni euro)	5.840	5.405	92,6	10.881	10.319	94,8	0,54
- di cui in provincia di Firenze	4.137	3.938	95,2	5.961	5.741	96,3	0,69
Valore aggiunto (milioni euro)	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	2.759	2.601	94,3	<i>n.d.</i>
- di cui in provincia di Firenze				1.690	1.620	95,9	<i>n.d.</i>

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano - R&P - ICE

Come si evince dalla tabella, le imprese con sede principale nella regione partecipate da IMN a base estera sono complessivamente 308, con 28.583 dipendenti; nel 2004 esse hanno realizzato un fatturato di 10.881 milioni di euro e il valore aggiunto da esse prodotto è stato pari a 2.759 milioni. In provincia di Firenze le imprese a partecipazione estera sono 120, con 13.389 addetti e un fatturato di 5.961 milioni di euro. L'incidenza delle partecipazioni di controllo sulle partecipazioni totali si attesta su livelli ancora più elevati di quelli nazionali. Questi dati, assieme ad altri che forniremo nella sezione successiva, palesano non soltanto il fatto che il territorio è nella 'pancia della globalizzazione', ma che ci sta con la voglia di autonomia e di emergere attraverso la ricerca di nuove opportunità (lo si vede bene anche nelle interviste ai manager delle IMN). Questo percorso e questo momento devono essere accompagnati da una forte azione istituzionale.

E' in questo contesto socio-economico, culturale ed istituzionale che diventa più facile capire quali sono gli "svantaggi" del contesto italiano in grado di annullare i vantaggi naturali che derivano dal territorio fiorentino e toscano. Quindi, quali sono gli svantaggi prodotti dal contesto italiano e quali sono gli svantaggi prodotti localmente dal contesto istituzionale e socio-economico su cui si può operare per aumentare la capacità del territorio provinciale di attirare investimenti esterni, ma anche per aumentare i ritorni che possono derivare dalla presenza sul territorio di importanti realtà produttive inserite in reti multinazionali.

La ricerca si compone di due parti (per un totale di quasi 200 pagine), di cui questo rapporto rappresenta solo una sintesi.

Nella prima parte, dopo aver richiamato il quadro sinottico dei flussi degli investimenti esteri (IDE) in Italia, in Toscana e nella provincia di Firenze in ottica comparata, l'analisi si concentra sulle cosiddette 'determinanti' dell'attrazione, a partire da una ipotesi di fondo e cioè che il ruolo delle istituzioni (degli investimenti e le politiche messe in campo) sia da considerarsi come fattore importante tra le 'determinanti'. Si procederà poi con un'analisi del funzionamento del sostegno pubblico all'internazionalizzazione, con particolare riferimento al sistema toscano e fiorentino, anch'esso in ottica comparata.

Nella seconda parte si presentano i risultati della ricerca sul campo. Le interviste alle IMN sono state selezionate alla luce di precedenti studi ed indicazioni che abbiamo raccolto da vari attori, tra cui indispensabili quelli offerti da Toscana Promozione. L'obiettivo era capire dall'interno delle imprese estere e dall'ottica di un investitore straniero com'è valutato il contesto socio-economico, istituzionale e culturale della provincia di Firenze - cioè, quali sono le debolezze ed i punti di forza dell'impresa estera che sta a Firenze e quali sono le prospettive future per rimanere o lasciare il territorio fiorentino. Il tentativo è quello di declinare e specificare gli effetti dei processi che legano la globalizzazione economica con il territorio per offrire una lettura più approfondita delle opportunità degli IDE nella provincia di Firenze.

Nel capitolo conclusivo, le riflessioni scaturite nelle sezioni precedenti sono confrontate con le visioni e le percezioni di 21 attori diversi dagli imprenditori e che abbiamo chiamato testimoni qualificati. Dato che le competenze e i ruoli ritenuti importanti per l'attrazione di nuovi investimenti produttivi sono eterogenei, non sempre immediatamente riconoscibili e comunque distribuiti in diversi ambiti del sistema locale, abbiamo scelto di usare una metodologia mista per la loro selezione: da un lato abbiamo usato una logica di rappresentatività dell'ambito di policy o di governo; dall'altro abbiamo usato il metodo 'a cascata' per cui i nomi delle persone da intervistare sono 'venuti fuori' man mano che si procedeva con le interviste, a partire da quelle con i principali detentori delle competenze sugli IDE.

## **Prima Parte**

### **1. Il fenomeno degli investimenti diretti esteri: la Toscana nell'Europa**

#### **1.1. La mappa dell'attrattività in Europa**

A partire dalla seconda metà degli anni ottanta i flussi di IDE in Europa mostrano una crescita di notevole rilievo rispetto a quelli verso il resto del mondo, e in particolare verso il continente nord-americano (diventando in poco tempo uno dei “recipienti” maggiori). Dal 39% di flussi attratti dall'Unione europea agli inizi degli anni novanta siamo passati al 49% nel 2003, fornendo un contributo non indifferente in un periodo generale di bassa crescita economica per tutto il continente (Basile et al. 2005).

In questo contesto, tuttavia, l'Italia è uno dei paesi che peggio riesce ad esercitare un potere attrattivo verso gli investitori esteri, come dimostrato anche dal fatto che il rapporto tra flussi di IDE e investimenti in capitale fisso si aggira attorno al 2%. Se la fase di espansione economica, trainata soprattutto dalla crescita statunitense e riflessa in tutto il contesto internazionale, ha trascinato con se anche l'Italia (che ha registrato un tasso di crescita medio di circa 1,9%), nulla di paragonabile si può riportare per quanto riguarda la crescita degli investimenti esteri diretti.

Ed è infatti proprio negli anni a venire (2000-2007) che si rivela chiaramente la difficoltà dell'Italia nell'attrarre investimenti. Inizia infatti a manifestarsi la difficoltà competitiva del settore industriale del Paese: se la produttività del settore manifatturiero italiano cresceva mediamente dell'1% annuo, paesi quali Francia e Germania crescevano rispettivamente al 4,3% e al 3,2%, spingendo altresì il costo del lavoro per unità di prodotto ad un aumento del 12,6% (Basile et al. 2005; Ocse 2006).

La perdita di competitività (e da qui, l'attrattività) la si può quindi intendere come una delle con-cause principali di quello che alcuni osservatori, e la stampa, hanno definito – tra gli altri – come “declino” del Paese. Ciò detto, qui ci si chiede se e a quali condizioni può un'impresa estera scegliere di localizzare un investimento in un territorio percepito come “in declino” o “debolmente competitivo”? E poi: “E' l'Italia – e all'interno le sue regioni – un territorio veramente debole e poco attraente”? “E se sì, perché lo è?” E infine, “La

Regione Toscana e la Provincia di Firenze su quali leve possono intervenire”? Il proseguo del lavoro cercherà di gettare luce su queste – difficili – questioni.

**Tabella 1.1 Tassi annui di crescita reale del PIL dei principali paesi.**

	1961-73	1974-85	1986-90	1991-95	1996-00	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Francia</b>	5,4	2,2	3,1	1,1	2,7	2,1	1,2	0,5	2,5	1,7	2,0	1,9
<b>Germania</b>	4,3	1,7	3,4	2,0	1,8	0,8	0,1	-0,1	1,6	0,8	2,9	2,5
<b>Italia</b>	5,3	2,7	2,9	1,3	1,9	1,8	0,4	0,3	1,2	0,1	1,9	1,9
<b>Regno Unito</b>	3,2	1,4	3,3	1,7	3,2	2,3	1,8	2,2	3,1	1,8	2,9	3,1
<b>Spagna</b>	7,2	1,9	4,5	1,5	3,9	2,8	2,2	2,5	2,7	3,6	3,9	3,8
<b>Media UE a 15</b>	4,8	2,0	3,2	1,5	2,7	1,7	1,1	0,9	2,3	1,6	2,8	2,7
<b>Polonia</b>				2,2	5,1	1,0	1,4	3,8	5,3	3,6	6,1	6,5
<b>Rep. Ceca</b>				-1,0	1,5	2,6	1,5	3,1	4,0	6,4	6,4	5,8
<b>Slovacchia</b>					3,7	3,8	4,6	4,0	5,5	6,6	5,5	5,7
<b>Ungheria</b>				-2,2	4,0	3,8	3,5	3,0	4,0	4,1	3,9	1,4
<b>Stati Uniti</b>	4,4	2,8	3,3	2,5	4,1	0,8	1,9	3,1	4,4	3,1	2,9	2,2
<b>Giappone</b>	9,4	3,4	4,6	1,5	1,4	0,4	-0,3	1,4	2,7	1,9	2,4	2,1

Fonte : Commissione Europea – Direzione Generale per gli Affari Economici e Finanziari.

E' interessante analizzare l'andamento dell'economia della Toscana nel contesto europeo, insieme ad altre regioni italiane per capire come la crescita molto bassa del paese sia stata distribuita a livello regionale. Se si analizza un periodo più lungo che va dal 1995 al 2005, per il quale sono disponibili i dati al livello regionale, si può notare che il PIL delle regioni del Nord Italia è calato vistosamente rispetto alla media europea. La posizione dell'Italia, come paese, è scesa da un livello di PIL pari al 122,7% della media europea (100%) per i 27 paesi nel 1995 ad un livello più vicino alla media europea di 107,4% dieci anni dopo, che rappresenta un abbassamento di 15 punti percentuali, aggiungendo la perdita di altri due punti di percentuale tra il 2004 ed il 2006.

**Tabella 1.2: PIL pro capite per le regioni italiane del centro-nord, 1995-2005**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Diff.
<b>UE 25</b>	104.4	104.4	104.5	104.9	105	105	104.8	104.6	104.4	104.2	104.1	-0.3
<b>UE15</b>	115.7	115.3	115.2	115.5	115.5	115.2	114.8	114.3	113.8	113.2	112.7	-3
<b>ITALIA</b>	122.4	121.6	119.9	120.9	119.4	118.7	117.3	115.1	110.7	107.4	104.8	-17.4
<b>Lombardia</b>	161.6	160.9	158.3	159.8	156.2	157.9	156.1	153.8	147.5	141.5	136.5	-25.1
<b>Piemonte</b>	143.8	141.9	140.2	140.6	139.8	132.6	129.8	126.7	122.4	119.5	114.7	-29.1
<b>Liguria</b>	127.5	127.9	127.2	129	127.9	119.9	120.3	116.2	112.9	109.7	107.6	-19.9
<b>Val d'Aosta</b>	168.6	165.7	157.2	156.9	151.2	138.2	137	133.9	131.1	128.2	123.2	-45.4
<b>Veneto</b>	143.9	143.4	141.6	140.9	138.6	142.3	138.7	133.7	130.2	127.4	123.6	-20.3
<b>Friuli-VG</b>	141.1	139.2	135.8	134.6	134.8	132.6	131.7	128.9	122	117.4	117.7	-23.4
<b>Bolzano</b>	172.3	174.9	169.2	174.9	169.3	160.8	151.1	145.5	141	140.2	136.7	-35.4
<b>Trento</b>	153.9	155.5	149.1	150.9	148.5	145.8	142.3	138.1	132.1	126.9	122.7	-31.2
<b>Emilia-Romagna</b>	156.4	156.2	152.5	152.8	150.4	152.6	148.9	144.2	137	130.4	128.1	-28.3
<b>Toscana</b>	132.9	132.1	130.1	131.6	131.5	129	128.4	126.1	122	116.9	114.2	-18.7
<b>Umbria</b>	121.1	118.5	117.8	117.7	118.4	114.3	113.6	108.9	103.8	101	98.5	-22.6
<b>Marche</b>	122.4	122.7	121.3	119.5	120.1	117.9	117.4	116	110.8	107.5	104.4	-18
<b>Lazio</b>	137.9	135.8	133.4	137.2	134.5	137.6	136.6	136.4	130.4	131.8	127.9	-10

*Tutte le regioni del sud registrano una differenza fra il loro tasso di PIL/p.c. tra il 1995 ed il 2005 al di sotto dei dieci punti in meno.*

*Fonte: EUROSTAT*

Come mostra la tabella 1.2, le regioni centro-settentrionali hanno perso costantemente terreno in questa decade, ma, in modo molto più accentuato dopo il 2000.<sup>1</sup> La Toscana è passata da un valore relativo di PIL pari a 132,90 nel 1995, ad un livello pari a 114.2. Un calo di circa diciannove punti nello spazio di undici anni. Performance peggiori emergono in altre regioni come la Valle d'Aosta, che ha perso più di quarantacinque punti, e la Lombardia, che ne ha persi venticinque. Quello che si è verificato rappresenta, senza dubbio, una forte relativa perdita di ricchezza e di produttività delle regioni italiane, compresa anche la Toscana (sebbene in maniera minore) nei confronti delle altre regioni europee. A nostro avviso, questo rappresenta un ulteriore motivo per cercare di invertire la tendenza di abbassamento dei tassi di crescita, sfruttando il momento favorevole in termini di congiuntura e cercare di attuare una serie di

<sup>1</sup> I dati EUROSTAT del 2006 e 2007 dimostrano che questo trend negativo per le regioni italiane continuerà l'anno successivo nei confronti delle altre regioni europee, specialmente in contro alle regioni del centro-est europeo e le regioni spagnole e greche. Secondo le stime di EUROSTAT la Grecia supererà l'Italia in PIL pro capite entro la fine del 2010. Questi dati confermano il trend di "convergenza" del PIL europeo fra gli stati e le regioni della "periferia" in confronto al PIL degli stati e regioni del "centro" dell'Europa, dato i tassi di crescita più alti registrati dai nuovi paesi-membro e la difficoltà che hanno

politiche che permettano di incrementare gli investimenti e puntare allo sviluppo del territorio attraverso una strategia di apertura dei mercati locali, provinciali e regionali ad imprese e know-how proveniente da fuori dei confini provinciali e/o nazionali.

Questi dati sulla debolezza della capacità di crescita delle regioni italiane, specialmente quelle localizzate al centro-nord, ci fanno riflettere quindi sulla capacità di attrarre investimenti esteri e sulle possibilità che imprese europee vengano a localizzarsi in Italia.

## **1.2. Focus sull'Italia e sulla Toscana**

### **1.2.1. Perché l'Italia e la Toscana attraggono così poche imprese estere? Il fattore 'effetto paese'.**

L'ipotesi di fondo di tutto il lavoro poggia le basi nell'identificazione delle determinanti più appropriate e nelle relazioni istituzionali che ne determinano la dimensione; per consolidare l'ipotesi di lavoro occorre innanzitutto ricordare che il metodo che ci ha suggerito l'intensità delle relazioni è stato duplice: di tipo squisitamente giuridico (ISAE 2003) ed empirico (evidenze dalle interviste fatte ai *policy makers* e alle imprese, alla domanda: "...*Al di là della forma istituzionale qual è la prassi nelle decisioni in merito a questa determinante?...*").

Per ottenere un'approssimazione significativa – cercando pertanto di confermare i modelli teorici, sulle cause di un basso livello di flussi di IDE attratti – ci si è affidati sia ad analisi quantitative sia ad indagini più marcatamente qualitative. Si può, in altre parole, comporre una riflessione congiunta sui risultati di analisi econometriche (sulle scelte *ex post* di imprese che hanno effettuato investimenti all'estero) e sui risultati di indagini *ad hoc* compiute sui principali testimoni/attori del fenomeno degli investimenti esteri diretti (sia investigando il fenomeno *ex ante* tramite le risultanti di indagine campionarie sia *in itinere* tramite interviste e seminari con attori privilegiati e protagonisti del fenomeno).

---

registrato le economie dei maggior paesi europei come la Germania, la Francia, e l'Italia durante i primi sette anni del 21esimo secolo.

**Tabella 1.3 Flussi di IDE attratti dalle regione italiane**

Regione	Flussi di Ide	
	2005	2003 (in % del Pil)
Lombardia	3,20	
Piemonte	1,60	
Lazio	1,29	
Veneto	0,96	
Umbria	0,86	
Valle D'Aosta	0,84	
Sardegna	0,55	
Trentino A.A.	0,43	
Marche	0,40	
Liguria	0,31	
Friuli V.G.	0,27	
Emilia Romagna	0,20	
Toscana	0,19	
Abruzzo	0,17	
Campania	0,16	
Puglia	0,06	
Basilicata	0,04	
Calabria	0,02	
Sicilia	0,02	
Molise	-0,03	

Fonte: Elaborazioni su dati Siemens-Ambrosetti-UIC

**Tabella 1.4 Flussi di Investimenti Diretti nei paesi indicati in % del PIL. Investitore: resto del Mondo**

Anno	2003	2004	2005	2006
Paese				
EU27	:	:	0.9	1.2
EU25	1.2	0.5	0.9	1.3
EU15	1.3	0.6	1	:
Belgium	10.8	12.1	9.2	18.1
Bulgaria	10.5	13.7	15.7	16.4
Czech Republic	2.3	4.6	9.4	:
Denmark	-1.2	:	5.1	2.6
Germany	1.2	-0.6	1.3	1.5
Estonia	9.7	8.3	21.2	9.8
Ireland	14.5	-5.8	-15.5	:
Greece	:	:	:	:
Spain	2.9	2.4	2.2	1.6
France	2.4	1.5	3	:
Italy	1.1	1	1.1	2
Cyprus	6.7	6.9	7.2	8.2
Latvia	2.7	4.6	4.5	8.1
Lithuania	1	3.4	4	6
Luxembourg	311.1	230.1	318.3	233.8
Hungary	2.5	4.4	6.9	9.4
Malta	19.5	7.3	10.1	27.3
Netherlands	3.9	0.3	6.6	0.7
Austria	2.8	1.3	3	0.1
Poland	2.2	4.9	3.2	4.1
Portugal	5.5	1.3	2.1	3.8
Romania	3.7	8.5	6.6	9.4
Slovenia	3.8	2.1	1.6	1
Slovakia	2.2	2	4.4	7.5
Finland	2	1.6	2.3	1.8
Sweden	:	3.3	3.6	7.2
United Kingdom	0.9	2.6	8.7	5.9
Croatia	:	3.5	4.5	:
Turkey	0.7	1	2.7	:
Iceland	3.5	:	:	:
Switzerland	5.1	0.4	-0.3	:
United States	0.5	1	0.8	:
Japan	0.1	0.2	0.1	:

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat

Come si vede dalla tabella 1.4, l'Italia attira – nel suo complesso – meno IDE rispetto agli altri paesi europei (in percentuale alla ricchezza del paese); inoltre la distribuzione regionale dei flussi è omogeneamente bassa fatta eccezione per la Lombardia (e in misura molto minore per il Lazio e il Piemonte).

Parte della letteratura mira a dedurre, per l'Italia, l'esistenza di un forte *effetto Paese* che deprime la capacità di attrazione di tutte le regioni italiane. In questo contesto

l'Italia sembra che appaia come un'eccezione; in altre parole, il Paese pare si distingua in un Europa vista – agli occhi del potenziale investitore estero – come un recipiente di alternative regionali, in cui sono le regioni i veri micro recipienti alternativi e concorrenti tra loro e non, come alcuni autori dimostrano, gli Stati (e a loro interno le regioni).

I risultati di diversi studi, compreso il nostro, suggeriscono, in sintesi, alcune importanti evidenze. Innanzitutto, si dà conferma di quanto è già noto in letteratura; la dimensione del mercato, le economie di agglomerazione, il livello delle infrastrutture, l'ammontare di R&S e la scolarizzazione sono variabili positivamente correlate all'attrattività di IDE (con valori dei coefficienti variabili, ma in assenza di forti *outliers*).

Inoltre, si dà evidenza empirica del *gap* tra il numero di investimenti osservati nelle regioni e quello potenziale; in altre parole, si stima il “peso” che le regioni italiane devono sopportare per l'effetto negativo del sistema paese che, seguendo i risultati rilasciati per esempio dall'analisi di Basile et al. (2005), riduce l'attrattività delle regioni italiane di circa il 40% rispetto al loro potenziale; in altre parole – suggeriscono gli autori – è come se le regioni italiane attraessero meno IDE delle regioni simili per dimensioni di determinanti ma “fuori dai confini italiani”.

Tra le conclusioni, quella più importante è che buona parte del basso livello di IDE attratti sembra essere l'effetto principale dei vincoli istituzionali connessi all'efficienza dell'apparato pubblico.

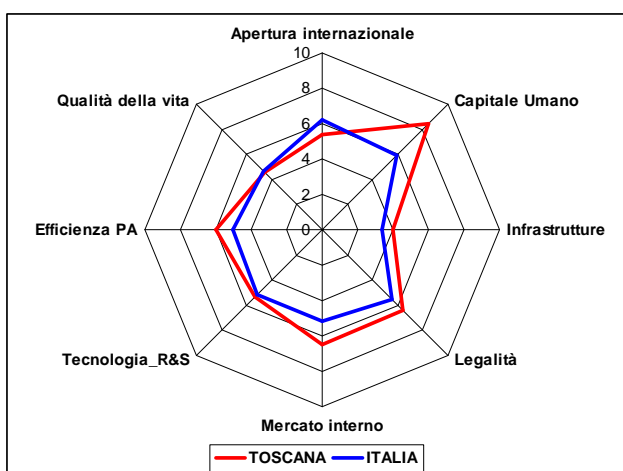
Anche secondo altri studi, a giudizio delle imprese, il peggioramento o “mancato sensibile miglioramento” negli aspetti ambientali diversi dalle infrastrutture avrebbe maggiormente interessato quelli legati alle variabili istituzionali tra cui il diritto fallimentare e processuale e all'efficienza della burocrazia (Committeri 2004).

### **1.2.2. Alcune considerazioni sull'attrattività della Regione Toscana**

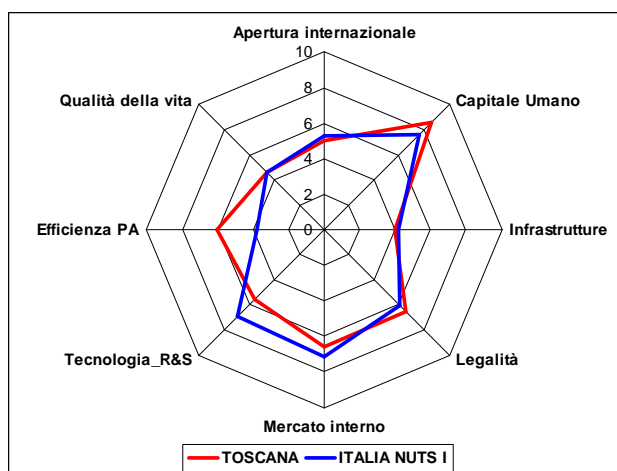
Basile et al.(2005) hanno stimato per le regioni italiane un 40% in meno di flussi di IDE ricevuti rispetto al loro potenziale; tuttavia, per la limitatezza dei dati a disposizione, la potenziale area “recipiente” considerata nel lavoro non coincide con la regione bensì con aree più vaste<sup>2</sup>. La Toscana – che è inclusa in un recipiente “Italia Centrale” comprendente anche Umbria, Marche e Lazio – sembra risentire ancor più di tutte le altre

aree d'Italia dell'effetto paese (circa il 50% di IDE in meno attratti). Nonostante il livello NUTS I sia una buona proxy del suo sottoinsieme toscano e per gli obiettivi di questo lavoro, qui si considereranno anche le risultanze di un'analisi condotta da Bonaccorso e Calenda (2007) sull'attrattività di un campione di regioni italiane (tra cui la Toscana), per valutare effettivamente la consistenza dell'approssimazione fatta<sup>3</sup>. Come si vede dalle figure sottostanti, la Toscana è in linea con la media del livello dell'Italia e del NUTS I, centro-nord.

**Figura 1.2 Toscana e Italia**



**Figura 1.3 Toscana e NUTS 1**



Fonte: Bonaccorso e Calenda (2007) Reprint 2005<sup>4</sup>

Fonte: Elaborazioni proprie su dati

Nel lavoro citato – in cui sono state selezionate esclusivamente le variabili, perlomeno per come le abbiamo qui definite, “regionali” – la Toscana pare posizionarsi su

<sup>2</sup> Le aree considerate sono NUTS I—cioè raggruppamenti di regioni come, ad esempio, nord-ovest, nord-est, centro, ecc.

<sup>3</sup> Le determinanti utilizzate nel lavoro citato differiscono, seppur minimamente, sia nella loro definizione sia nella scelta degli indicatori (e nella banca dati) utilizzati per misurarle: Mercato interno, Infrastrutture, Tecnologia e R&S, Capitale Umano, Legalità, Efficienza della PA, Qualità della vita, Apertura internazionale. Se ne riportano gli esiti al solo scopo di far notare come la Toscana, inserita nel NUTS I di riferimento, sia in linea con la media (utilizzando tuttavia una diversa metodologia di analisi). Nella lettura della fig. 1.3 tuttavia si deve considerare come “anomala” la determinante “efficienza della PA” della media NUTS I che include anche il Lazio. Infatti, se l'efficienza della PA è misurata inversamente tramite il rapporto dipendenti pubblici/popolazione, è facilmente comprensibile come la regione Lazio possa spingere verso il basso il relativo “filo della ragnatela”.

<sup>4</sup> La presenza dell'amministrazione centrale a Roma distorce in senso negativo la performance dell'“Italia centrale” (causa l'alto numero di impiegati nella PA).

livelli di competitività quasi sempre al di sopra della media Italia (eccetto per l'apertura ai mercati internazionali) eccellendo, di contro, nell'offerta di capitale umano<sup>5</sup>.

La Toscana si presenta all'investitore estero innanzitutto come un **mercato locale** molto ricco, anche se le recenti tendenze sul "presunto" declino del "sistema Italia" hanno coinvolto inevitabilmente anch'essa, incarnandone sia i rischi (il tessuto produttivo toscano ricalca fedelmente i settori del made in Italy più esposti alla concorrenza internazionale) sia le opportunità (si rileva un importante – seppur lento – processo di trasformazione e diversificazione produttiva) che si sono manifestate nelle più recenti rilevazioni<sup>6</sup>.

Per quanto riguarda la **posizione geografica e la dotazione infrastrutturale**, la Toscana si presenta (o si dovrebbe presentare) come un territorio manifesto di asset unici nel panorama italiano. Vedremo più avanti come, tuttavia, la dotazione infrastrutturale apporta alla competitività regionale molte luci ma anche qualche ombra.

**Il posizionamento tecnologico e l'offerta di R&S**, come gran parte della letteratura suggerisce (cfr. Porter 1990; Krugman 1991), è un'importante proxy delle potenzialità di sviluppo di medio e breve periodo di un territorio nonché una delle determinanti fondamentali nelle scelte localizzative dell'investitore estero. In questo contesto, la Toscana, nonostante mantenga una specializzazione produttiva orientata verso settori a basso contenuto tecnologico, presenta una buona offerta di potenziale di innovatività in assoluto (con alcune punte di eccellenza) e comunque sopra la media del Paese.

Per quanto riguarda la legalità, la percezione del "**rischio criminalità**" (a volte l'unica *proxy* disponibile per la misurazione della variabile) in Toscana, è costantemente inferiore alla media nazionale, con un'accentuata ulteriore diminuzione negli ultimi anni.

E ancora, si può far riferimento ad un asset intangibile quanto importante, tuttavia, per l'attrazione degli investimenti (in questo caso meglio dire investitori) esteri: **la qualità della vita**. Se è vero che la scelta localizzativa di un nuovo investimento (acquisizione o greenfield) comporta in parecchi casi il trasferimento di buona parte del body management è vero anche che l'attrattività (culturale, relazionale ecc.) del territorio ospite può essere

---

<sup>5</sup> Per la composizione degli indici si rimanda al rapporto integrale.

<sup>6</sup> Ad esempio, indagine congiunturale Unioncamere Toscana – Confindustria Toscana (2007).

preso in seria considerazione proprio in valutazione di una scelta localizzativa tra più recipienti o territori<sup>7</sup>.

Il lavoro di Bonaccorso e Calenda mostra la Toscana in linea con le altre regioni italiane, non verificandone pertanto un netto vantaggio, almeno stando agli indici selezionati.<sup>8</sup> A livello di singole province però, Firenze compare come vero *outlier* – in positivo – sia nel panorama italiano sia nel panorama più ristretto regionale.

Non incluso nei lavori fin qui discussi, benché non di minore importanza (specialmente per la Toscana), è l'effetto delle **economie di agglomerazione** nell'attrazione di IDE. Bronzini (2004) ha analizzato il fenomeno arrivando ad alcune conclusioni di assoluta rilevanza per i policy makers regionali e per tutte le istituzioni che a vario titolo intessono le reti della complessa infrastruttura relazionale della Toscana. Nel suo lavoro, dove viene innanzitutto sviluppata una disamina degli investimenti esteri diretti nelle regioni e province italiane nel periodo 1994-2000 utilizzando un approccio marcatamente geografico, le risultanze dell'analisi descrittiva hanno infatti messo in luce come gli investimenti esteri siano fortemente concentrati sul territorio (concentrazione che appare più elevata nei servizi) specialmente a livello provinciale (un indice del forte potere di attrazione esercitato dalle grandi aree urbane).

La vera importanza del lavoro si manifesta tuttavia con i risultati dell'analisi econometrica, la quale ha permesso di verificare l'effetto di alcune caratteristiche delle strutture produttive locali. La specializzazione produttiva è un fattore che emerge fortemente correlato con gli investimenti in entrata: le aree più specializzate, in altre parole, attraggono più investimenti dall'estero; questo risultato – pienamente in linea con la letteratura più accreditata<sup>9</sup> è l'unico tuttavia a sostegno di un effetto distretto sull'attrattività del territorio.

---

<sup>7</sup> Si potrebbe anche aggiungere una riflessione, rilevata in alcune imprese intervistate: spesso il salario richiesto (per alcune posizioni del topo management) varia al variare della città in cui il lavoro viene offerto (viene riconosciuta, forse istituzionalizzata, una sorta di indennità ricevuta per il solo fatto di aver trascorso un periodo di lavoro in posto “poco attraente”); si sta inoltre sempre più istituzionalizzando la prassi di considerare “il periodo scontato all'estero” come una tappa imprescindibile per fare carriera all'interno delle imprese multinazionali.

<sup>8</sup> Per la metodologia utilizzata si rimanda direttamente al lavoro citato.

<sup>9</sup> Ad esempio, si ricordano le teorie note come MAR *externalities*.

## 2. Le determinanti “regionali e locali” le Agenzie di Sviluppo come strumento per lo sviluppo locale

### 2.1 Il quadro istituzionale in Toscana

Se gli anni ottanta si sono caratterizzati per il processo di costruzione del sistema politico regionale, e gli anni novanta rappresentano la decade del processo di europeizzazione delle regioni italiane, i primi anni del nuovo millennio sembrano delinearsi come anni in cui nuove, importanti e strutturali sfide si pongono alle regioni italiane. L'accelerazione del processo di globalizzazione richiede velocità di adattamento e di progettualità; impone di riconsiderare il rapporto tra i vari livelli istituzionali, reclama nuove forme di partenariato pubblico-privato, ed, in ultima analisi, nuove forme di *governance*. In risposta al cambiamento dei tempi, laddove il tempo non è più una variabile indipendente, le ipotesi di fondo di questo lavoro rilevano<sup>10</sup>:

- a) l'esigenza di darsi un nuovo assetto organizzativo – più flessibile, meno gerarchizzato ma operante all'interno di un quadro di regole chiare e semplici;
- b) il bisogno di accelerare il decentramento ed il federalismo fiscale;
- c) la necessità di accedere a competenze manageriali nuove (come determinante e come input necessario per la gestione pubblica del fenomeno).

Il caso degli investimenti diretti esteri, sotto queste considerazioni, appare paradigmatico della richiesta di modernizzazione che si chiede oggi ai sistemi istituzionali. In altre parole, l'internazionalizzazione è un ambito di *policy* in cui le contraddizioni (e le virtù) di un sistema economico e istituzionale in fase di transizione, emergono con estrema forza. E' utile cominciare ricordando che la promozione all'estero delle potenzialità del territorio è il principale strumento diretto che le regioni hanno per interfacciarsi coi mercati internazionali, al fine di attrarre investimenti.

La promozione stessa del territorio è un azione particolarmente rilevante, benché non – come si cercherà di dimostrare – la più rilevante; questa riflessione sembra valere specialmente per le regioni a statuto ordinario, che non possono fare leva su altri strumenti ben più incisivi come, per certi versi, quello fiscale o e regolativo.

---

<sup>10</sup> Ipotesi avanzate anche dalle evidenze degli attori locali intervistati sulla “percezione del quadro istituzionale toscano” nel contesto internazionale.

Nella maggior parte dei casi, in Italia come in Toscana, l'attività di promozione coincide e si realizza esclusivamente attraverso azioni di marketing territoriale, di cui si può trovare traccia sia all'interno dei programmi regionali sia in quelli provinciali toscani.

Si cercherà di illustrare, criticamente, alcuni aspetti che gli stakeholder locali da una parte e gli stessi rappresentanti delle imprese estere dall'altra hanno attribuito al sistema toscano, contribuendo a definire *un* quadro istituzionale d'insieme sul governo – toscano e fiorentino – del fenomeno degli IDE. Come si è detto, sull'attrattività del territorio si interviene solitamente in maniera diretta (con la promozione) giacché si tende a dimenticare l'azione indiretta – benché spesso la più importante – che altre e diverse istituzioni locali già compiono, più o meno inconsapevolmente, per l'attrattività del territorio; in altre parole l'azione indiretta rileva il complesso di azioni – nomine pubbliche, investimenti, rilascio di autorizzazioni ecc. – che contribuiscono a formare il portato competitivo delle determinanti. Di seguito si propone la rete di relazioni tra gli attori che – a vari livelli, più o meno consapevolmente – hanno agito di intervento sulle politiche di attrazione:

**Tabella 3.1 Gli attori coinvolti nelle politiche di attrazione**

*Attori pubblici che intervengono in maniera diretta, con strutture e funzioni create ad hoc:*

- Irpel
- Ice, attraverso Toscana Promozione
- Regione
- Promo Firenze
- Sviluppo Italia Toscana

*Attori pubblici che intervengono in maniera indiretta:*

- Comuni
- Province
- Autorita' giudiziarie e tribunali
- Autorita' portuali
- Societa' di gestione dell'aeroporto di Pisa
- RFI
- Anas
- Corpi di polizia che svolgono accertamenti tributari, per la pubblica sicurezza, per l'immigrazione
- Ato Idrico, Ato Ambiente
- Sovrintendenze

*Attori in ppp che intervengono in maniera indiretta*

- Societa' di gestione dell'aeroporto di Firenze
  - Trenitalia
- Attori privati che agiscono in maniera diretta*
- Associazioni di rappresentanza degli interessi (datoriali e sindacali)
  - Banche

*Attori privati che agiscono in maniera indiretta*

- societa' di consulenza e studi professionali
- associazioni ambientaliste
- imprese dello stesso settore (attrattivita' da economie di agglomerazione)
- distretti industriali (nelle loro diverse forme di associazione)
- societa' di consulenza e studi professionali

*Fonte: Elaborazioni Esoc-lab (LSE)*

Ora, se prendiamo in considerazione il target delle strategie di attrazione degli IDE, è possibile osservare almeno due tipi di approcci, che non sono mutamente esclusivi, ma che rispondono a ruoli, frame cognitivi e processi politico-istituzionali distinti.

Da un lato è possibile riscontrare un atteggiamento, tipico del *decision maker* di livello regionale, che tende ad orientare gli interventi sugli IDE in base ad obiettivi di politica economica di ordine generale, definiti in fase di programmazione economica e regionale. Un orientamento questo che dovrebbe informare le azioni dei livelli sub-regionali grazie al coordinamento e a ulteriori strumenti di programmazione.

Se prendiamo il caso della Toscana, ad esempio, il fatto che la sfida che si sta affrontando è quella della riconversione industriale, e che lo si voglia e debba fare nel rispetto del fragile equilibrio ambientale e attraverso la valorizzazione della qualità della vita, e che si sia scelto per questo di puntare sulla qualità dello sviluppo, comporta un'accentuazione dell'interesse e un incentivo verso investimenti a basso impatto ambientale e ad alta innovazione o contenuto di *know how*. Ciò, implicitamente, è una strategia – un solco, un filtro – di condotta per gli IDE. Queste ( e altre non indicate nel lavoro per questioni di spazio) sono indicazioni che rappresentano, teoricamente, la cornice di riferimento dell'azione di governo regionale.

Tuttavia, e specialmente in mancanza di una pratica di 'policy implementation' in questo settore che sia consolidata e diffusa sul territorio, gli altri attori, più direttamente coinvolti nell'attuazione degli interventi, rispondono a tali indicazioni in maniera diversa, a seconda non solo del grado di conoscenza del fenomeno e delle competenze maturate, ma anche in base agli stimoli che riceveranno dal territorio stesso e dai soggetti esterni (ma anche, nel peggiore dei casi, in base alla disponibilità di risorse economiche dedicate a strumenti diretti di promozione).<sup>11</sup>

Come conseguenza si può riscontrare una variabilità delle azioni, e quindi degli interventi, a seconda del livello di governo considerato. Ad esempio, è ormai diffusa la prassi, all'interno delle amministrazioni provinciali toscane (ma ormai di quasi tutte le regioni), di porre in essere interventi autonomi, facendo leva sulle competenze in materia di sviluppo economico che esse stesse hanno acquisito nel tempo, e sulla cooperazione con altri attori quali le Camere di Commercio<sup>12</sup> e le associazioni di categoria, senza tuttavia – e questo è l'elemento centrale nella *crisi* del governo regionale del fenomeno – che essi siano stati 'effettivamente' condivisi (tra il complesso delle province toscane e la Regione) e senza che la Regione a sua volta abbia condiviso la strategia – e i "pacchetti localizzativi" vendibili – con il governo centrale (Sviluppo Italia).

Questo problema è avvertito anche dall'amministrazione regionale, la quale ha tentato di porvi rimedio innescando processi di riorganizzazione delle funzioni e delle strutture dei vari enti preposti, nonché enfatizzando il momento di concertazione e programmazione degli interventi su scala regionale. Si sta cioè lavorando – nonostante una ravvisata difficoltà e resistenza all'unione – sulla dimensione del coordinamento e sulla legittimazione del percorso attraverso una condivisione degli interessi, tralasciando –

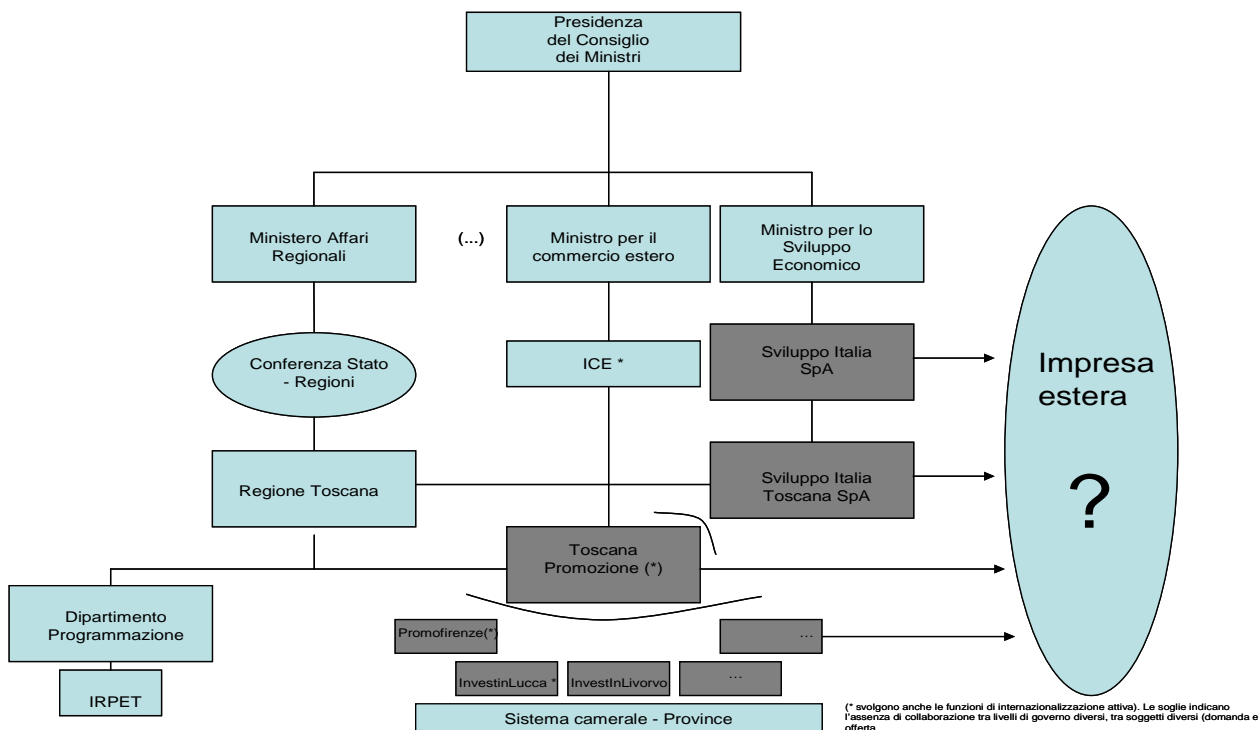
---

<sup>11</sup> E' il cosiddetto "effetto fondi".

tuttavia – l’aspetto normativo, o per meglio dire, delle regole organizzative e del disegno sul “chi fa cosa”. Se quest’approccio non ha ancora dato esito a miglioramenti tangibili nella *governance* – o perlomeno in come viene percepito il “prodotto toscano” per l’investitore estero – si deve tuttavia rilevare lo sforzo della Regione e di alcune province (benché spesso in contraddizione e non conducenti in un ottica di sistema territoriale regionale) che hanno avocato a sé correttivi per la risoluzione di un problema (vuoto programmatico, assenza di mandato sovra regionale e assenza di regole). La facoltà di programmazione e definizione della promozione, secondo basilari regole di organizzazione, non dovrebbe stare infatti nella loro autonoma autorità e competenza (di entrambi); dovrebbero, in altre parole, esserne sovra ordinate – la provincia sulla regione e quest’ultima sullo stato centrale - e raccordate in un approccio nazionale (strategico e di impegno operativo, di declinazione delle funzioni e delle azioni delegabili).

Qui si proporrà una disamina delle principali iniziative in corso, e delle rispettive istituzioni di riferimento che hanno partecipato, e in parte tuttora partecipano perlomeno formalmente, allo sforzo – *in fieri* – della Toscana.

**Figura 3.1 Governance Italia (Come è oggi) per l’attrazioni degli investimenti esteri**



Fonte: Elaborazioni Esoc-lab (LSE)

<sup>12</sup> E’ il caso di Promofirenze e di tutte le iniziative nate dall’unione di intenti tra l’UPI e MediaCamere (MediaCamere 2005).

Il primo risultato dell'attività concertativa nata sotto la regia regionale è stata l'istituzione – avviata operativamente assieme all'Unione Regionale delle Camere di Commercio e alla sede regionale dell'ICE – di Toscana Promozione.

Il programma di azione di Toscana Promozione è ravvisabile nel Piano Promozionale, definito annualmente e concertato con le parti sociali ed economiche, con l'amministrazione regionale, e teoricamente, con le province e i comuni, mentre i servizi che la struttura mette a disposizione dell'investitore estero sono coordinati dalla divisione "Invest in Tuscany"; quest'ultima funge da collegamento tra il territorio toscano e la comunità economica e finanziaria internazionale, e si propone come punto di riferimento unico per le esigenze dell'investitore estero (attraverso servizi di informazione generica sul territorio e di analisi e valutazione delle opportunità)<sup>13</sup>.

Nel solco delle altre esperienze europee, Toscana Promozione svolge un ruolo di definizione dei "pacchetti localizzativi" <sup>14</sup> (ne sono stati individuati otto), di promozione all'estero del territorio oltre a un completo servizio di *after care* all'investitore (qualora le imprese siano realmente attratte). Sebbene l'idea di istituire Toscana Promozione voleva rispondere proprio al bisogno di concentrare gli sforzi a fronte di un panorama variegato di soggetti che prima vi intervenivano, in maniera spesso autonoma e frammentaria, le competenze e le azioni che ha avocato a sé non rispecchiano le esigenze proprie di un'agenzia di sviluppo regionale, risultando, tra le altre cose, subordinate nella rappresentanza a quelle offerte da agenzie di livelli governativi inferiori e suppletive all'istituzione che – per mandato nazionale – dovrebbe svolgerne la funzione (p.e. Sviluppo Italia regionale). E' da sottolineare però che il focus dei *policy makers*, all'atto di costituzione dell'Agenzia era la promozione dei prodotti e delle imprese toscane all'estero e, solo come attività complementare, quella dell'attrazione degli investimenti.

Ora, la duplice mission dell'agenzia, seppur avvalorata dalla necessità di governo congiunto dei due fenomeni, ha rilasciato esiti differenti. E' d'altronde agilmente intuibile come il coordinamento dei territori finalizzato all'allestimento di un'unica 'vetrina' della Toscana (IDE in uscita) sia un compito relativamente più facile di quello rivolto alla promozione delle occasioni del territorio per gli investitori esteri.

Cosa diversa è il coordinamento dei territori per attrarre investimenti dall'estero. Quando si parla di pacchetti localizzativi - oggi associati, in Toscana, anche alla questione

---

<sup>13</sup> Da InvestinTuscany *on line*.

dei piani strategici - di semplificazione delle procedure, di servizi alle imprese, di infrastrutture, di efficienza fiscale (nei limiti delle competenze regionali), e di tutti i fattori che l'attore pubblico può usare come leva per l'attrattività, lo sforzo che deve essere fatto non è solo di ordine organizzativo, ma anche di natura politico-istituzionale e normativa; essa impone una scelta (su quale dei sottoinsiemi della Toscana "proporre" all'investitore e su quali livelli istituzionali intervenire per aumentare la produttività e la competitività del sistema regionale).

La scelta richiede, pertanto, una chiara volontà politica, spesso non espressa negli statuti e nei regolamenti, ma riconosciuta e condivisa di fondamentale importanza, al fine soprattutto di persuadere "i portatori di competitività" nell'agevolare l'attività degli investitori evitandogli "...*estenuanti pastoie burocratiche...*"<sup>15</sup>. Sebbene i due filoni di attività di promozione (attrazione investimenti e penetrazione mercati esteri) siano correlati e sinergici, è interessante notare come si ravvisi uno squilibrio sui due versanti, non solo in termini di portafoglio di investimenti in attivo<sup>16</sup>, ma anche in termini politico-istituzionali.

Una delle ragioni di questo può essere appunto culturale; se da una parte le regioni hanno dimostrato un ritardo notevole nel coprire il vuoto programmatico sugli IDE<sup>17</sup>, dall'altro gli stessi territori, gli stessi stakeholder non apprezzano ancora né il valore in sé degli investimenti esteri né la necessità stringente di un coordinamento, soprattutto qualora esso necessiti di cessioni di pezzi di autonomia da parte di istituzioni governative di livello intermedio.

Ora, se il primo gruppo di criticità può essere abbattuto soltanto con una continua campagna di informazione verso stakeholder e attori istituzionali (mostrando – ad esempio – casi di successo di imprese locali *partner* di imprese internazionali attratte), il secondo gruppo di criticità può essere affrontato adottando un sistema di coordinamento condiviso di regole per la competizione tra territori toscani, e di regole di coordinamento tra i vari attori istituzionali che partecipano direttamente o indirettamente all'azione positiva di promozione.

---

<sup>14</sup> Attività in parte rilasciata in outsourcing a centri studi e società di consulenza.

<sup>15</sup> Così, un imprenditore, all'interno del seminario sul caso irlandese organizzato dalla Provincia di Firenze, 3 luglio 2007.

<sup>16</sup> Il maggior successo dell'attività di internazionalizzazione attiva su quella passiva, seppur non suffragata da dati che non erano disponibili al momento della ricerca, è un dato che si ricava da diverse interviste realizzate con gli stakeholder locali.

<sup>17</sup> Ritardo sulle altre regioni europee competitors.

In altre parole, considerando l'azione del centro (di Sviluppo Italia) come una variabile esogena<sup>18</sup>, l'insieme di enti, istituzioni e centri studi che a vario titolo concorrono oggi alla definizione del "Prodotto Toscana", dovrebbe essere, nelle forme più opportune, "ricompattato" secondo un disegno organizzativo orientato ad un approccio manageriale; tuttavia, lungi dal voler in questa sede attribuire compiti diversi alla politica, si vuole soltanto suggerire l'azione diversa che il fenomeno degli IDE richiede alla forza politica; si chiede, in altre parole, di combattere – con gli stessi strumenti della politica – le distorsioni provocate dalla rigida amministrazione pubblica italiana, la quale, in questo caso, commette il grave errore di disorientare – tra decine di istituzioni – l'investitore estero, che di contro richiede semplicità, certezza e chiarezza.

Se alla Regione compete la definizione della strategia – partecipata e suggerita anche dall'Irpet<sup>19</sup> ed altri attori – e a Toscana Promozione la declinazione della strategia regionale, ben diverso e meno chiaro è il ruolo che gioca, ad oggi, Sviluppo Italia Toscana (che ha in sé una partecipazione maggioritaria di Sviluppo Italia al 51%, una partecipazione, significativa, della Regione al 49%<sup>20</sup>).

Grazie a Sviluppo Italia Toscana, dal 2002 ad oggi, si sarebbe dovuto operare su tre fronti: la definizione dell'offerta territoriale, le attività di promozione e scouting e il sussidio diretto all'investitore estero<sup>21</sup>. L'attività centrale di Sviluppo Italia SpA ha previsto l'individuazione complessiva di 75 sistemi territoriali potenzialmente attrattivi per un investitore estero, anche tramite l'azione di Sviluppo Italia Toscana, quattro di essi sono stati individuati, in Toscana<sup>22</sup>.

La seconda attività è quella di promozione e scouting, che viene svolta a livello internazionale direttamente da Sviluppo Italia Spa.

---

<sup>18</sup> E con essa, tutte le potenziali diramazioni governative che si potrebbero ottenere – la diplomazia ad esempio, per un suo ruolo attivo – che non possono essere attivate se non sotto un mandato forte, governativo e centrale.

<sup>19</sup> L'istituto si riserva - da statuto, e in seguito all'evoluzione che ha subito negli ultimi decenni – l'impegno concreto verso l'apertura dell'economia Toscana ai mercati internazionali.

<http://www.irpet.it/index.php?page=presentazione&topmenu=1&menu=off>

<sup>20</sup> Seminario "L'attrazione di Investimenti esteri: il caso della Gran Bretagna", Provincia di Firenze, 2006.

<sup>21</sup> Quello che la normativa italiana ha chiamato "contratto di localizzazione", anche se quest'ultimo permette, ad oggi, dei sussidi in conto capitale soltanto alle imprese che si insediano nel Mezzogiorno.

<sup>22</sup> Diversamente, sono stati individuate otto sistemi territoriali attrattivi da Toscana Promozione

Infine, l'ultima attività è quella dell'incentivazione diretta e in conto capitale all'investitore estero, tramite il contratto di localizzazione. A *latere* del contratto di localizzazione e successivamente all'attività di promozione, Sviluppo Italia Toscana ha anche il compito di "accompagnare" l'investitore in tutto il ciclo di vita del suo investimento<sup>23</sup>. L'attività di accompagnamento si è rivolta – negli ultimi anni – su una sola un'impresa, in provincia di Livorno, la Telegate (una società di call center)<sup>24</sup>.

Oltre Sviluppo Italia Toscana, scendendo ai livelli di governo inferiori, all'azione di numerosi comuni che agiscono in maniera autonoma con propri programmi di marketing territoriale, si possono annoverare le strutture provinciali nate nell'alveo della partnership tra l'Unione Province Italiane e Mediacamere. Tra queste, Promofirenze, si manifesta come la più attiva o perlomeno la più conosciuta<sup>25</sup>, non fosse altro per il richiamo diretto della sua stessa ragione sociale. Promofirenze serve un'assistenza capillare agli imprenditori, italiani ed esteri, che desiderano investire nella provincia di Firenze.

A differenza dell'offerta delle agenzie di sviluppo locali britanniche e irlandesi, il set di servizi che l'Agenzia rilascia è leggermente diversa, per certi versi minoritaria<sup>26</sup>. Inoltre, le "antenne" sui territori target di cui si avvale per fare promozione all'estero sono di numerosità inferiore<sup>27</sup> e non vi sono strutture parallele, come nel Regno Unito, che contribuiscono alla promozione e al sistema di "pressioni diplomatiche" che necessita un'agenzia di sviluppo e di cui si avvalgono altre agenzie di sviluppo locale.

## **2.2 Lezioni dall'esperienza anglosassone e raccomandazioni di policy**

Dall'esperienza anglosassone si è appreso che l'apertura internazionale di un territorio non è un effetto esclusivo dell'azione di un'agenzia di sviluppo. L'apertura

---

<sup>23</sup> Così il Presidente Sviluppo Italia Toscana, al Seminario "*L'attrazione di Investimenti esteri: il caso della Gran Bretagna*", Provincia di Firenze 2006, citato.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ad esempio, tutta una serie di servizi con società di consulenza sono mediati e non offerti direttamente.

<sup>27</sup> Gli uffici desk sono presenti in sei paesi contro i 42 del Galles. Se prendiamo a riferimento il livello regionale, più appropriato per la comparazione con il Galles, Toscana Promozione possiede desk in quattro paesi (New York, Shanghai, Mosca e Francoforte).

internazionale di un Paese presuppone o uno shock economico e sociale<sup>28</sup>, o una cultura delle relazioni internazionali consolidata nei confini di un contesto che presenta vantaggi localizzativi; essa implica, del resto, delle scelte politiche nette e discontinue (nel caso di risposta ad uno shock) o un'evoluzione costante nell'approccio alla policy di una moderna economia liberale.

Quest'insieme di considerazioni, emerso chiaramente dagli intervenuti al ciclo dei seminari, suggerisce due ordini di riflessioni:

- a) capire quali azioni potrebbero modificare il governo del fenomeno IDE, in Toscana e a Firenze;
- b) capire quali siano le dotazioni territoriali, di natura intangibile, propedeutici ad un intervento.

La **cultura delle relazioni internazionali** e la volontà politica di agire per governarne gli obiettivi, sebbene possano essere assimilabili a stock che un paese eredita dal passato, non possono e non devono essere approcciati come una variabile statica e, al lettore, apparire come variabile indipendente ai *policy makers* locali.

D'altronde, l'esperienza della Gran Bretagna potrebbe far riflettere; tracciandola come esempio campione essa ci mostra un Paese profondamente evoluto (da una degenerazione, politica prima ancora che economica) e capace di diventare uno dei maggiori recipienti di investimenti esteri al mondo. In altre parole, da una società chiusa, in piena deindustrializzazione e caratterizzata da forti tensioni sindacali si è trasformata in una moderna società dei servizi, recipiente di importanti investimenti esteri e portatrice di quei valori che oggi si usa ricondurre all'espressione "effetto Wimbledon"<sup>29</sup>.

Come si è visto, tutto il lavoro è incentrato a diffondere la consapevolezza che, data una ravvisata competizione tra regioni (Basile 2003) e data l'architettura istituzionale italiana, in buona parte già riformata (Isae 2003), molte leve paiono essere già nella competenza di attori locali; ovvero, nonostante "l'effetto paese" di cui si è argomentato, la Regione Toscana ha a disposizione molti degli strumenti necessari per una migliore

---

<sup>28</sup> Così anche Raffaella Nanetti al seminario "*L'attrazione di Investimenti esteri: il caso della Gran Bretagna*", Provincia di Firenze, 2006.

<sup>29</sup> Sebbene non esistano più tennisti inglesi di primissimo livello, il Torneo di Wimbledon mantiene alto il suo prestigio – con ciò, mantenendosi in vita – grazie al fatto di riuscire ad attirare ogni anno i migliori campioni mondiali in circolazione. Da qui, la metafora "effetto Wimbledon". Del resto, nei primi anni in cui si notò la tendenza degli organizzatori del torneo ad invitare sempre meno tennisti inglesi (perché non bravi) e sempre più tennisti

“gestione” della competitività e delle relazioni internazionali; tra queste, innanzitutto la diffusione di una nuova cultura locale, orientata all'accoglienza, *latu sensu*, delle imprese internazionali.

Affinché non si incepi nell'“effetto rigetto” dell'investitore deluso e nelle falde del meccanismo reputazionale, occorre pertanto “preparare il territorio”, renderlo edotto sui benefici dell'internazionalizzazione e portare in risalto i principali casi di successo (su questo aspetto ad esempio l'agenzia spagnola investe molto con strumenti di comunicazione innovativi).

Occorre infine partire dalla constatazione della presenza o meno di una diffusa volontà politica di intervenire; infatti, parrebbe particolarmente dispendioso e inutile la messa in campo di *task force* dedicate e l'istituzione di nuove organizzazioni complesse se poi non le si dovesse accompagnare costantemente con un'amministrazione liberale della cosa pubblica, fatta anche di piccole azioni e dei più semplici atti di gestione.

Ma a questi propositi, e a queste criticità/raccomandazioni occorre dare – per quanto possibile – un nome e un cognome. Ad esempio, le istituzioni pubbliche – nella loro responsabilità politica e di rappresentanza elettorale – non dovrebbero raccogliere richieste protezioniste, per certi versi fisiologiche, del mondo economico, il quale sovente suole identificare nell'investitore estero la sicura causa di “effetti sostituzione” con pezzi dell'economia locale; esse dovrebbero, in altre parole, “spiegare” le ragioni e i benefici (per la stessa imprenditoria locale) che investitori esterni, specialmente se multinazionali, potrebbero apportare.

Infine, le istituzioni pubbliche locali dovrebbero spiegare che “non conta” la nazionalità dell'impresa, bensì i benefici che l'azienda – al di là della nazionalità – può apportare al territorio; ad esse spetterebbe pertanto la sintesi tra diverse opportunità e modalità di intervento.

Altre istituzioni, tra quelle private ad esempio l'associazione degli industriali e tra quelle di diritto pubblico le Camere di Commercio, potrebbero comunicare ai propri iscritti le opportunità date dall'attrazione di investitori esteri sul territorio; dalla possibilità di poter programmare investimenti comuni (partnership tra locali ed esteri) sino anche alla possibilità che l'investitore estero copra “pezzi” della *local supply chain* “assenti”<sup>30</sup>, e da qui

---

esteri (giacché diventati, nel tempo, bravissimi) gli umori britannici non esprimevano sicuramente “gioia”.

<sup>30</sup> Dalle interviste fatte all'organizzazione degli industriali e a Toscana Promozione, apprendiamo che le azioni di scouting messe in campo di recente vanno proprio in questa

l'opportunità di comunicare i benefici che il territorio può ricavarne da nuove economie di prossimità. In un contesto in cui le evidenze empiriche dimostrano l'ascesa degli investimenti *brownfield* sui *greenfield*, la possibilità di spiegare questa categoria di effetti benefici si rivela più semplice e diretta.

Altri istituti potrebbero impegnarsi di più, per esempio, per aumentare la cultura internazionale, per diminuire la soglia di autoreferenzialità che sovente gli si attribuisce; le Università – tra questi – potrebbero incentivare sia l'accoglienza di studenti europei<sup>31</sup> sia un profondo rinnovo del corpo docente, intravedendo nel background internazionale di ognuno di loro, non una leva per fare marketing verso altri studenti (molte università lo fanno, ma sono perlopiù private) bensì una leva forte per creare un circuito virtuoso e, infine, per far sì che si auto alimentino una serie di contatti a catena tra studenti e docenti che potrebbero generare, nel tempo, *spin off*, idee imprenditoriali innovative ed effetti moltiplicatori di sicura importanza (alcuni casi noti fiorentini lo dimostrano).

La definizione dei sistemi territoriali dovrebbe essere il frutto di una competizione *ex ante* delle Province (o di insieme di esse) nella candidatura di sistemi territoriali alternativi potenzialmente attrattivi.<sup>32</sup> La Regione, affidandosi anche a commissioni indipendenti o al Nucleo di Valutazione, selezionerebbe i sistemi territoriali più competitivi e li condurrebbe nel “mercato dei territori” come “recipiente alternativo, competitivo, e strutturato per accogliere investitori esterni”.

Così facendo, si stimola la competitività *ex ante* tra aree produttive diverse (che possono anche non coincidere né con i confini amministrativi provinciali né – in estrema analisi – con i confini amministrativi regionali).

Tuttavia, deve apparire chiara la necessità di un'unica “voce all'esterno” e di un “unico” centro preposto al coordinamento delle risorse umane e delle task force locali.

Se il centro regionale, monopolista nella promozione del territorio, compete con le altre regioni nel mercato degli IDE, alle forze del livello provinciale saranno delegate due

---

direzione. PromoMilano rappresenta una buona pratica in questo senso (Bonaccorso e Calenda 2007).

<sup>31</sup> Alcune esperienze del genere, in Lombardia a Milano con l'Università Bocconi e l'Università Cattolica e in Toscana con la scuola Sant'Anna, iniziano a manifestarsi anche in Italia, mentre gli atenei europei da tempo concorrono sul numero e la qualità degli studenti stranieri – graduates e undergraduates – attratti.

<sup>32</sup> Il dipartimento alla programmazione della Regione Sicilia, tra gli altri, ha promosso un meccanismo concorrenziale tra i territori per la promozione di specifici – e assimilabili ai nostri fini – pacchetti territoriali (i progetti integrati territoriali, i distretti industriali, i piani strategici), utilizzando il meccanismo dei bandi intra-regionali.

ordini di funzioni: uno strategico consultivo, di identificazione dei sistemi territoriali da candidare alla regione e un altro più strettamente operativo.

La qualità del loro lavoro sarà valutata proprio nella capacità di mantenere una modalità gestionale modernamente strutturata, flessibile, orientata al *problem solving* e – soprattutto – capace di relazionarsi con il territorio.

Così disegnato il governo, verrebbe innanzitutto a cadere la concorrenza “tutto campo” sulla strategia (aspetto dispendioso e non conducente), palesandosi invece come concorrenza tra “servizi offerti”, ovvero tra strutture, che non per forza devono riferirsi a istituzioni provinciali di nuovo o vecchio conio. Il confronto tra gruppi di lavoro provinciali o intra-provinciali creerebbe una concorrenza sulla qualità dei servizi di consulenza, come un’impresa.

L’autonomia delle strutture locali si manifesterà pertanto solo nella fase implementativa, e di ciò ne rendiconteranno al mercato e al giudizio della valutazione per conto della “casa madre” regionale.

Infine, occorre spendere qualche riflessione sulla qualità delle risorse umane dedicate allo svolgimento delle funzioni preposte, sollevando per prima una questione fondamentale: eccetto alcune funzioni dedicate del top management, non occorrono particolari expertise (le quali possono d’altronde essere comprate, una tantum, sul mercato). La qualità delle risorse umane riflette quanto detto nelle righe precedenti: ciò che importa è il portato di un metodo “rigido, accurato e attento” di gestione e di analisi e “flessibile e orientato al problem solver” delle esigenze del cliente, e nel relazionarsi e interfacciarsi con problematiche tipiche del “public affairs”.

## **Seconda Parte**

### **La ricerca sulle imprese multinazionali nella provincia di Firenze: quali sfide per il governo dello sviluppo locale?**

#### **3. Le imprese multinazionali nella provincia di Firenze: risultati di una indagine empirica**

##### **3.1. Metodologia e criteri di selezione iniziali**

Per la definizione del campione su cui si basa la ricerca, si è scelto di privilegiare le imprese operanti nei segmenti produttivi e manifatturieri più rilevanti per l'area fiorentina, principalmente nei settori della chimica, della meccanica e dell'elettronica<sup>1</sup>. E' in questi settori, oltre alla moda, che insistono maggiormente gli investimenti diretti esteri. All'interno di questi settori, si è scelto di privilegiare, laddove questo è stato possibile in accordo alla disponibilità dei manager di partecipare alla ricerca, le imprese che si caratterizzano per una forte attenzione sull'innovazione e per una relazione di tipo complesso che intrattengono con l'indotto e col territorio.

Come già anticipato, si è tenuto conto anche della metodologia e dei risultati di uno studio realizzato nel 2005 da R&P e Local-Global per conto di Toscana Promozione/Regione Toscana anch'esso finalizzato ad investigare il fenomeno delle IMN. Per la nostra ricerca si è scelto di includere anche le imprese già coinvolte in quella sopra citata; esse sono state oggetto di ulteriori approfondimenti. Con questa scelta si è cercato di incrementare il valore conoscitivo del nostro studio, potendo cioè disporre di un corpus più robusto di dati qualitativi. Per maggiori dettagli sulla metodologia si rimanda al rapporto integrale. Per la nostra ricerca siamo riusciti ad ottenere interviste dai manager di 14 imprese<sup>2</sup>, di cui 9 fanno parte del gruppo delle 22 considerate nella ricerca

---

<sup>1</sup> Il Piano di Promozione 2008 -"Attività di promozione per i settori dell'Agricoltura, della Piccola e Media e Industria, e del Turismo" approvato ad agosto dalla Giunta regionale - prevede, per la "Promozione degli investimenti esteri in Toscana", azioni specifiche nei settori considerati rilevanti quali farmaceutica, biotech, chimica, meccanica strumentale, nautica, componentistica auto, ICT e logistica.

<sup>2</sup> Le imprese sentite in realtà sono quindici, se si conta Laboratoires Boiron che però ha chiuso lo stabilimento a fine giugno 2007. Un ringraziamento speciale alla Dott.ssa Fiumanò per averci concesso una lunga conversazione telefonica durante i giorni della chiusura dello stabilimento, da cui abbiamo potuto estrarre elementi preziosi.

precedente. Le altre che abbiamo intervistato fanno parte della lista delle imprese che furono contattate nel 2005 ma che non parteciparono alle interviste.

La tabella seguente include i nomi e le caratteristiche delle persone che sono state intervistate per la nostra ricerca.

**Tabella 3.1 Imprese intervistate**

Impresa	Settore	Nazionali tà IDE	Persona intervistata	Addetti 2004 <sup>a</sup>	Addetti 2006 <sup>a</sup>	Fatturat o 2004 <sup>a</sup>	Fatturat o 2006 <sup>a</sup>	Modalità intervista	Localizzazione
VTC Synco S.r.l.	Chimica	USA	Direttore Generale	30	25	5	4,2	Face to face 23 maggio 2007 (44 min.)	Campi Bisenzio
Shire Italia S.p.A.	Farmaceutica	GB	Responsabile risorse umane	50	50	7,4	8	Face to face 4 luglio 2007 (32 min)	Firenze
Nuovo Pignone S.p.A.	Meccanico	USA	Presidente	2953	3000	2250	3000	Face to face 6 giugno 2007 (1h e 20 min.)	Firenze
GE Transportation System	ICT – ferroviario	USA	Amministratore Delegato	184	240	53	100	Face to face 27 giugno 2007 (58 min.)	Firenze
Consilium Salesmar S.r.l.	Nautica – ICT	Svezia	Direttore amministrativo e della produzione	38	38	5	8*	Face to face 6 luglio 2007 (32 min.)	Montespertoli
Gilbarco S.p.A.	Chimica	USA	Presidente	172	200	41	80	Face to face 4 giugno 2007 (54 min.)	Firenze
Gkn driveline Italia S.p.A.	Meccanica – componentistica auto	GB	Direttore amministrativo	524	500	100	120	Face to face 11 luglio 2007 (48 min.)	Campi Bisenzio
Pellenc Italia S.r.l.	Meccanica	Francia	Amministratore delegato	4	10	3,4	3,6	Questionario e-mail	Barberino val d'Elsa
Biomérieux Italia S.p.A.	Farmaceutica	Francia	Direttore di stabilimento	110	106	25	27	Face to face 20 giugno 2007 (30 min.)	Ponte a Ema
Ceramiche Alfa***	Ceramica	Svizzera	Proprietario	25	20	1,7	2	Telefonica (30 minuti)	Montelupo Fiorentino

Eli Lilly	Farmaceutica	Usa	Direttore stabilimento	400	400	480	506	Telefonica (40 minuti)	Sesto Fiorentino
Gruppo Thales (Alcatel)	ICT Security	Francia	Direttore di sede	400	250	105**	170**	Face to face 23 luglio 2007 (1h)	Sesto Fiorentino
Cardinal Health	Strumentazione e materiali farmaceutici	Svizzera	Amministratore Delegato	24	30	10	15	Face to face 5 settembre 2007 (1h)	Sesto Fiorentino-
Sun Chemical	Chimica	Giappone	Direttore di stabilimento	120	108	49	50	Face to Face 5 settembre 2007 (40 minuti)	Firenze
<b>Totale 14</b>				<b>5115</b>	<b>4977</b>	<b>3135.5</b>	<b>4101.8</b>		

<sup>a</sup> Le cifre sono da intendersi come approssimative

\* Oggi rispetto al 2004 l'azienda è stata scomposta in stabilimento produttivo e divisione commerciale, assieme totalizzano 8 milioni di Euro di fatturato.

\*\* Le cifre in questo caso si riferiscono al fatturato del 2005 e 2007.

\*\*\* Dal 2006 l'azienda è tornata sotto il controllo totale della famiglia.

Fonte: ESOCLAB-LSE

Come è possibile osservare, prevalgono IMN statunitensi, ma anche gli investitori europei sono ben presenti. Chimica-farmaceutica e meccanica sono i settori che insistono di più. Si è riusciti, nella maggior parte dei casi, a intervistare il top manager o persone appartenenti al top-management. Negli ultimi due-tre anni la crescita del fatturato delle imprese è stata considerevole, anche se l'occupazione segna un leggero decremento. Si notano in alcuni casi scostamenti significativi rispetto al 2004. Questi dati sono in linea con i recenti dati IRPET (2007) che confermano la buona performance dei settori sopra indicati.

La tabella di seguito include alcuni dati che, seppur in modo solo indicativo, mostrano quanto il nostro campione sia rappresentativo della popolazione IMN della provincia fiorentina, in termini di fatturato e addetti.

**Tabella 3.2 Copertura del campione della ricerca sul totale delle imprese fiorentine partecipate da IMN estere in termini di fatturato e addetti al 2004<sup>1</sup>**

<b>Addetti imprese intervistate</b>	<b>Totale provincia</b>	<b>% sul totale</b>	<b>Fatturato imprese intervistate</b>	<b>Totale provincia</b>	<b>% sul totale</b>
5115	13371	38,25%	3135.5	6185	50,69%

*Fonte: Elaborazione Esoc-Lab su Banca dati Reprint e R&P- Local Global 2004*

### **3.2. Le principali lezioni apprese e indicazioni di policy**

In quanto segue riportiamo sinteticamente una serie di prime indicazioni che possiamo ricavare dalle interviste condotte alle imprese. Queste ci conducono a formulare due tipi di considerazioni, una prima, di carattere generale, che ha a che fare con la necessità di mantenimento/riproduzione delle condizioni di contesto, ed una seconda, che ha a che fare con un'azione più orientata ad interventi concreti per quegli aspetti più direttamente suscettibili di facilitare lo sviluppo locale.

Per quanto riguarda il primo tipo di considerazioni, è possibile ricavare indicazioni di massima a partire dall'analisi delle scelte localizzative delle imprese intervistate.

In questo senso il focus del governo locale piuttosto che concentrarsi sul ruolo specifico che può svolgere nei confronti delle IMN, dovrebbe essere spostato sul ruolo e le misure che devono essere adottate per mantenere quelle condizioni di contesto – qualità della vita e saperi diffusi – che in molti casi sono state all'origine dei processi di internazionalizzazione e rappresentano anche oggi fattori su cui le istituzioni devono far leva per attrarre ulteriori investimenti.

<sup>1</sup> Si sono considerati i dati generali della banca dati Reprint aggiornati con quelli ricavati dalle interviste effettuate da R&P -Local Global nel 2005.

La *capacità attrattiva territoriale* si gioca su queste due dimensioni. In più casi si è potuto osservare che la combinazione di fattori legati alla ricchezza sociale, culturale ed ambientale del territorio è stata molto importante per attrarre l'investitore estero, così come la valorizzazione del legame con il territorio è stata importante in alcune scelte manageriali (che incidono poi sugli investimenti della IMN nella sede localizzata nel territorio osservato).

Il territorio fiorentino si presentava alla fine degli anni ottanta, e soprattutto nei primi anni novanta, come un luogo dove fare 'buoni affari', ma proprio perché dotato di uno scaffold tecnologico e di competenze molto attraente. Sebbene non si possa escludere che investimenti produttivi aggiuntivi di rilievo potevano essere fatti – da qui il dubbio talvolta sollevato che si 'è *venuto a far shopping*'- la maggior parte delle realtà industriali analizzate illustrano come col tempo l'apporto della IMN abbia rappresentato un valore aggiunto importante in termini di crescita della competitività delle imprese acquisite e di parte dell'indotto (grazie all'apporto di nuovo management, inserimento nella *global value chain* altrimenti difficilmente accessibili, ecc.).

Le IMN in alcuni casi hanno potuto contare sulle dotazioni tecnologiche e sui saperi ereditati dalle aziende che gravitavano intorno alle partecipazioni statali; aziende leader nei loro settori che hanno contribuito a sviluppare competenze specifiche, in particolar modo nel settore della meccanica. E' in questo settore, per altro sempre più integrato con altri comparti tecnologici come l'elettronica, che si rileva il maggior interesse delle IMN ad investire e consolidare la loro presenza sul territorio.

Unitamente alla presenza di know-how e di strutture consolidate, la qualità della vita ha quindi sortito un 'effetto territorio' che in parte è riuscito a compensare la performance negativa nell'attrazione di IDE, registrata a livello di sistema paese.

Tuttavia l'indagine sul campo ci racconta che questi fattori non sono dati una volta per tutte, ma devono essere valorizzati: si pone un problema di riproduzione di quei fattori cruciali che hanno favorito la localizzazione di IDE nel passato.

Oggi ad esempio, più che dieci anni fa, le difficoltà legate alle reti e nodi di trasporto e comunicazione, incidono molto sulla performance delle aziende. Emerge con forza il problema della seconda mobilità, non solo riguardo ai lavoratori - alcune aziende fanno fatica a conciliare i tempi della mobilità con i tempi del ciclo produttivo - ma anche a livello del top management, dove l'effetto tipico della IMN è quello di incrementare i collegamenti e le relazioni tra le aziende del gruppo sparse nel mondo.

Quest'ultimo aspetto rimanda ad indicazioni più specifiche che potrebbero essere oggetto di politiche *ad hoc*, coordinate a livello istituzionale. Vi è infatti da segnalare che ricorrono elementi di problematicità che sebbene nel breve periodo non sembrano aumentare il rischio de-localizzativo, nel lungo periodo rappresentano una incertezza, associata appunto alla lentezza nell'adeguamento del contesto territoriale all'evoluzione del mercato produttivo. Tale lentezza potrebbe scoraggiare ulteriori investimenti.

In particolare, criticità emergono nei confronti dell'efficienza complessiva della rete infrastrutturale e del nodo aeroportuale. Tali considerazioni hanno in parte a che fare con la presenza di "industrie" all'interno della città o nelle sue immediate periferie, in cui il traffico (anche privato) è aumentato ed è divenuto più caotico negli ultimi anni.

A condizionare la vita economica della città, oltre alle difficoltà dovute alle infrastrutture di comunicazione che favoriscono l'idea di una mobilità (e dunque, per l'osservatore, di una città) caotica, vi sono altresì tutta una serie di aspetti legati alle capacità di accoglienza, che vanno dall'inadeguatezza del polo fieristico alle possibilità ricettive della città, scarse per offerta e disponibilità totale, nonché molto care. Anche rispetto a questo, le aziende manifatturiere scontano il fatto di essere localizzate in un territorio percepito come "troppo caro" dove contano soprattutto altri interessi ("troppo orientato a mantenere posizioni di rendita, la cui natura produttiva appare assai dubbia").

Le osservazioni più critiche si concentrano comunque sullo stato e la funzionalità del nodo aeroportuale. Questo risulta inadeguato per dimensioni, fatto che genera problemi non trascurabili per il trasporto merci, e per future scelte aziendali; l'offerta aeroportuale è in generale considerata scarsa per quanto riguarda orari, tratte, collegamenti interni e con i principali scali. Quest'ultimo aspetto rende difficile la programmazione delle relazioni di business nazionali ed internazionali.

Ricorrenti sono anche le indicazioni raccolte durante le interviste riguardo le politiche del lavoro e della formazione. L'offerta formativa localmente rintracciabile sembra essere scarsa per quanto riguarda quei percorsi caratterizzati da alta specificità. In questo caso la tendenza delle imprese sembra essere quella di "migrare" verso quei territori dove la presenza di una massa critica di competenze specifiche, rende più ampio lo spettro dell'offerta (soprattutto Lombardia e Lazio).

Dal momento che la tendenza a cercare fuori regione tali tipologie di offerte si è sviluppata in concomitanza con la tendenza dei gruppi a formare il personale 'all'interno', si pensa che un rilancio dell'iniziativa formativa potrebbe essere riconsiderato dalle istituzioni, nell'ottica dello stimolo alla creazione di centri di competenza e di formazione realmente fruibili dalle imprese localizzate e dal sistema economico nel suo complesso. In questa revisione, sta dentro anche un rinnovato 'aggancio' con le istituzioni formative locali (secondarie e universitarie), per rilanciarne il ruolo in un momento di riforma che le vede obbligate a costruire un ponte più solido verso il mondo del lavoro. La Provincia, viste le sue competenze specifiche riguardo alle politiche del lavoro e della formazione, dovrebbe considerare l'opportunità di rivolgersi principalmente alla domanda emergente dalle imprese dell'indotto<sup>2</sup>, accelerando la valorizzazione delle competenze specifiche.

Anche il fattore temporale è infatti importante: l'apporto di nuovo know-how e innovazione tecnologica da parte delle IMN, innesca processi di cambiamento rapidi, anche in termini di

---

<sup>2</sup> Sono diversi gli intervistati che lamentano la mancanza di una mappatura di quelle imprese che nei vari indotti rappresentano delle eccellenze e verso le quali potrebbero utilmente essere dirette politiche di sviluppo o più in generale attenzione da parte delle istituzioni pubbliche.

aggiornamento delle competenze. Politiche formative più mirate rappresenterebbero un vantaggio competitivo per le imprese localizzate nell'area fiorentina.

E' stato possibile riconoscere molteplici indicazioni rivolte alle istituzioni pubbliche: prioritaria appare l'attivazione di canali comunicativi stabili tra imprese e istituzioni; a queste ultime si chiede un incremento di attività informative e una maggiore personalizzazione nel dialogo.<sup>3</sup> Non si tratta di una critica *tout court* che le imprese intervistate muovono alle associazioni di categoria e alle istituzioni, esse semmai esprimono un dubbio sul fatto che le forme e le capacità attuali di rappresentanza siano sempre ed in tutti i casi adeguate alle specifiche sfide del territorio.

La scarsa capacità di coordinamento a livello intra e inter-istituzionale è invece segnalata in modo critico; esso è considerato come un elemento complice di disperdere o non implementare adeguatamente iniziative con contenuti politico-economici anche importanti. Quest'ultimo aspetto viene talvolta letto come una carenza d'interesse verso il mondo/settore industriale nel suo complesso, salvo rare quanto rilevanti eccezioni, a favore di quelle che sono considerate le principali vocazioni del territorio.

In buona sintesi, se volessimo racchiudere in una frase quanto emerge sui singoli aspetti affrontati nella ricerca con le IMN, potremmo dire che le istituzioni sono chiamate a decidere e a risolvere in modo efficace i problemi del sistema locale, intervenendo attivamente affinché questo diventi un sistema fluido e non segmentato, macchinoso e tendenzialmente resistente al cambiamento, come si presenta oggi agli occhi degli imprenditori intervistati.

Questa percezione diffusa del ruolo delle istituzioni che i manager ascoltati esprimono, e che è bene ricordare, rappresentano la cosiddetta *fore-front generation* dell'economia globalizzata, è coerente con i processi di trasformazione istituzionale che stanno interessando i governi di ogni livello in Europa.

Diversi attori, oggi, partecipano alla pianificazione e all'implementazione di molte politiche locali. Allo stesso tempo, i governi locali si sono visti aumentare le competenze, per effetto di processi di decentralizzazione di cui abbiamo parlato nell'introduzione di questo studio.

In Italia, per esempio, le Province, col tempo, sono divenute depositarie di competenze esclusive in ambiti di policy importanti per il fenomeno studiato, come il lavoro e la formazione. Ma esse sono anche, volenti o nolenti, protagoniste di un passaggio da forme di governo di tipo autoritativo della cosa pubblica a forme di governo partecipate.

Come conseguenza il processo di policy making è oggi più aperto di vent'anni fa. Ma una maggiore inclusività non significa necessariamente una maggiore efficacia. Lo spostamento di focus dalle forme verticali alle forme orizzontali di governo dei processi pone problemi di efficienza che si riflettono poi nell'efficacia delle policy. Esse richiedono infatti un più efficace coordinamento e dialogo

---

<sup>3</sup> Per personalizzazione si intende la capacità delle istituzioni di dialogare direttamente con le singole imprese.

tra gli attori che se non regolato in modo chiaro e non sorretto da comportamenti proattivi e da un sistema di competenze 'selezionate' secondo criteri di competitività, difficilmente riescono a produrre politiche efficaci (nei tempi e nei risultati).

#### **4. Attrarre investimenti: considerazioni conclusive sulle sfide e le opportunità per il governo provinciale**

Le riflessioni sui fattori del sistema sviluppate in questa parte, vanno collocate all'interno di un quadro di analisi più ampio dell'azione di governo. Per la Provincia di Firenze si tratta di capire come lo sviluppo può procedere in un rapporto di fragile equilibrio col territorio e con quanto questo esprime in termini di qualità della vita. E' questa la preoccupazione già rintracciabile nel Piano di Coordinamento Territoriale della Provincia di Firenze del 1998.

Se da una lato il fattore 'qualità della vita' continua a rappresentare un elemento di attrattività importante – e rimane un obiettivo sottostante le principali politiche di sviluppo e di governo del territorio – dall'altro lato c'è da capire come sviluppare e consolidare le specializzazioni produttive anche potendo attrarre nuovi investimenti.

Il Piano di indirizzo territoriale della Regione Toscana (PIT 2005-2010) traccia alcune linee di sviluppo che vedono la provincia fiorentina come un asse centrale, anche per il rilancio dell'impresa di maggiori dimensioni.

L'enfasi sul rilancio industriale trova conferma nella buona performance di alcuni settori presenti nella provincia fiorentina, così come evidenziato dalla recente ricerca Irpet (2007) sull'andamento dell'economia fiorentina. Nel 2006 riprende a crescere il PIL, ma soprattutto va bene l'export sui mercati internazionali, specialmente di alcuni dei settori manifatturieri portanti dell'economia fiorentina come la meccanica e la pelletteria. Altro elemento importante segnalato dallo studio è la crescita di produttività dei settori manifatturieri ed in particolare della chimica (e farmaceutica) e della meccanica (e elettromeccanica) che, come evidenziato in questo studio, sono settori in cui insiste molto la presenza di IDE. Il messaggio è chiaro: "il risultato di quest'anno, è rappresentativo del fatto che solo in presenza di una forte base per le esportazioni un sistema economico è in grado di raggiungere tassi di crescita paragonabili a quelli delle realtà più sviluppate e dinamiche del pianeta" (Irpet 2006, p.6).

Lo studio sottolinea altresì che resta da verificare l'effettiva capacità del sistema provinciale, quale parte cruciale del sistema economico regionale, di continuare a recuperare elementi di competitività tali da imboccare un nuovo sentiero di sviluppo sostenuto e sostenibile nel medio e lungo periodo (ibidem, p.6).

Nel quadro delle trasformazioni dell'economia globale caratterizzato da un diffuso processo di ristrutturazione industriale, questa missione rappresenta una sfida complessa. Sono molte le variabili in gioco che possono essere viste in modo diverso;

- il fenomeno della delocalizzazione, che si compone anche di processi reversibili, come abbiamo visto nel caso della provincia di Firenze, di cui si fa fatica a coglierne le direzioni e gli impatti ma che devono essere gestiti ed affrontati sia in uscita che in entrata dalle politiche pubbliche;
- il fenomeno dell'internazionalizzazione e come questo trend deve essere tradotto come vantaggio dal sistema di sviluppo locale;
- la trasformazione del mercato del lavoro e dell'imprenditoria, che si connotano in termini di crescente individualizzazione e segmentazione ma anche come maggiore specializzazione e qualità nell'offerta dei prodotti e dei servizi.

La posizione mainstream che si ritrova nel dibattito sullo sviluppo locale sembra essere quella di puntare sulla qualità dello sviluppo. Ma cosa vuol dire qualità dello sviluppo?

E' un concetto che si presta a molteplici interpretazioni. Ma per il fenomeno qui studiato, si può dire, semplificando, che la qualità dello sviluppo rimanda necessariamente ad aspetti quali l'innovazione e il know-how. Ma che tipo di innovazione e che tipo di know-how?

La lettura del contesto economico del territorio ci dice che gran parte del sistema produttivo è caratterizzato dalla presenza di industrie operanti in settori tradizionali e dalla prevalenza del terziario. La composizione del valore aggiunto provinciale mostra, infatti, come il 73% (il 78% secondo i recenti dati IRPET) dello stesso sia formato dal settore dei servizi. Al suo interno il settore dei servizi è segmentato, una parte di questi non ha a che fare con particolari processi innovativi, c'è ancora molto margine per la crescita di servizi avanzati di cui, per altro, se ne sente il bisogno (così emerge dalle interviste con le IMN). Lo studio IRPET evidenzia ad esempio performance meno brillanti dei servizi, in termini di produttività, con l'eccezione in positivo del settore del commercio (0,41% addetti, +2,1% produttività), e il settore dell'intermediazione monetaria e finanziaria, che presenta dinamiche analoghe. In negativo si distingue, invece, il settore della ricerca informatica ed altri servizi.

Abbiamo anche visto, nei capitoli dedicati alle IMN, che esistono nel territorio importanti realtà industriali operanti in settori tradizionali che, grazie soprattutto all'ingresso di nuovi investitori, sono riuscite ad imboccare la strada dell'innovazione e a competere nell'economia globale. Lo sviluppo di partnership strategiche tra imprese multinazionali e imprese locali che caratterizza il 'modo di stare' nel territorio di alcune importanti IMN analizzate e da cui passa il know-how e lo sviluppo delle competenze, ci dice che esistono 'sentieri dell'innovazione' da esplorare e incoraggiare, anche in settori considerati maturi.

Il contesto fiorentino si presenta quindi assai diversificato e non consente una lettura 'unica' dell'innovazione. Più elementi raccolti durante le interviste indicano la necessità di procedere con

politiche mirate, ma questo può e deve avvenire all'interno di un quadro di governance il più possibile unitario.

Le recenti ricerche sul fenomeno degli IDE e delle IMN in Italia confermano l'importanza di alcuni elementi discussi nella presente ricerca riguardo alla governance dell'attrazione di IDE tra cui i benefici dell'agglomerazione conferiti dalla prossimità ai cluster di altri investitori stranieri (che si gioca su aree metropolitane) Per questi motivi, la strategia di attrazione di IDE dovrebbe puntare sia a investimenti brownfield che greenfield nei settori dove più alta è la presenza di imprese estere (moda, meccanica-elettromeccanica, chimica-farmaceutica), e puntare sugli investimenti brownfield in settori ad oggi meno intercettati da investimenti stranieri ma suscettibili di presentarsi 'bene'agli occhi degli investitori.

Diverse iniziative istituzionali recenti sembrano andare in questa direzione, compreso il tentativo di riorganizzare il sistema di governance della promozione del territorio, ma è presto per analizzare gli effetti e fare un bilancio. Lo sviluppo di una discussione politica sulle questioni qui brevemente trattate è auspicabile; essa dovrebbe prendere in considerazione, identificando le sedi più appropriate, la vasta gamma di attori coinvolti nel sistema dell'internazionalizzazione per coinvolgerli poi in veri e propri tavoli programmatici. E' il tavolo programmatico, che vede un forte commitment del personale politico, la sede più appropriata che può portare alla definizione di pacchetti localizzativi e offerte concrete del territorio che sappiano poi accogliere, e non 'tradire', l'investitore esterno. E sono diversi i tavoli programmatici che è possibile immaginare funzionali ad una governance del fenomeno: infrastrutture e public utilities, PA e servizi, formazione e ricerca, ecc. Infatti, non bisogna scordarsi che tra i fattori determinanti nella politica di attrazione vi sono le competenze specializzate. Le migliori competenze devono essere coinvolte nei tavoli, altrimenti non si riesce a tradurre buone idee, buone volontà e buone ragioni in programmi operativi.

Il 'tandem' politico-tecnico caratterizza le esperienze più brillanti di attrazione di IDE in Europa. Lo abbiamo visto nel caso irlandese e anglosassone. Anche in Spagna, paese che si contraddistingue per ottime performance per attrazione di IDE, il sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione si caratterizza per la capacità evidenziata dall'agenzia nazionale di attrazione denominata INTERES di mobilitare il personale politico sia nazionale che regionale (le comunità autonome) e avvalersi di competenze altamente qualificate nei diversi ambiti di intervento ('pilastri strategici') condivisi col governo nazionale<sup>4</sup>. Sebbene i problemi di coordinamento con i livelli di governo regionale e locale non manchino, essi tendono ad essere superati facendo leva su un meccanismo di competizione tra le regioni stesse: all'investitore estero si presenta l'offerta di un territorio, ma qualora le cose non andassero per il verso giusto, l'agenzia accompagna l'investitore nella soluzione del problema anche invitandolo a considerare altre aree che intanto si sono candidate ad ospitare l'investimento. I territori sono in competizione, ma all'interno di un sistema di governance di attrazione unitario che promuove il

paese nella sua interezza e che considera le aree territoriali come recipienti funzionali e, laddove necessario, alternativi di IDE.

#### **4.1. Governo del territorio**

Il rischio di una deriva particolaristica delle amministrazioni comunali, il bisogno di un più forte coordinamento politico e istituzionale della Provincia, un'iniziativa politica più incisiva, una macchina pubblica meno burocratica e più efficiente, personale più formato e recupero di competenze immediatamente spendibili nei processi di policy making, sono alcuni degli aspetti più rilevanti emersi dalle interviste nei riguardi della necessità di creare una governance del territorio più adatta alla gestione dell'IDE. E' chiaro che i benefici di tali riforme non si riverserebbero solo nella politica di attrazione.

Un buon coordinamento deve introdurre meccanismi di cooperazione – ben mixati a quelli di competizione - tra i territori per aumentare il vantaggio competitivo del sistema nel suo insieme e non solo di parti di esso. Anche laddove si vedono i frutti della presenza di agglomerazioni d'impresa, con vocazione internazionale, si sente il bisogno di politiche di area vasta che consentano una gestione più equilibrata dello sviluppo e degli oneri ad esso associati.

I comuni devono attrezzarsi con piani regolatori in grado di identificare le aree di nuovi insediamenti produttivi e velocizzare le procedure per la realizzazione delle strutture necessarie; le province hanno la responsabilità di produrre piani strategici in grado di indicare le zone di espansione e le vocazioni del territorio per diverse attività produttive; la regione ha un ruolo fondamentale nell'identificare le opportunità di sviluppo (inclusi gli incentivi) e predisporre le politiche in grado di fornire un territorio infrastrutturato con la presenza della manodopera qualificata e le opportunità di ricerca in grado di affiancare un nuovo investitore estero o interno. Infine, lo stato attraverso le strutture attive all'estero dovrebbe intraprendere le attività di scouting e di attrazione degli investimenti attraverso incentivi e servizi nella fase iniziale di attrazione.

Per coordinare questo processo di governance multi-livello degli investimenti esteri è necessario non un approccio "segmentale" (che tende a trasformarsi in frammentarietà, almeno nel contesto culturale e istituzionali italiano), cioè, dove ognuno ha un suo ruolo ma nessuno è di grado di governare il processo di transizione dall'estero, che viene lasciato alla buona volontà dell'imprenditore estero o ai suoi collaboratori privati (p.e. studi legali privati o consulenti di settore). Invece, c'è bisogno di un approccio alla governance "congiunto" dove le istanze sia pubbliche che private siano coordinate

---

<sup>4</sup> Le informazioni riportate sono il frutto di un seminario realizzato con INTERES a Roma il 7 marzo 2008 presso la sede di Sviluppo Italia, organizzato da Sviluppo Italia e LSE. Il sito web, ben costruito e concreto strumento di lavoro dell'agenzia, è: [www.interes.org](http://www.interes.org).

da strutture tecniche messe in campo da una collaborazione statale-regionale-provinciale-locale in grado di unire le varie esigenze giuridiche e gestionali che attualmente sono distribuite fra i vari livelli istituzionali. Questo tipo di capacità di coordinamento non dovrebbe essere basato sulle conoscenze personali di alcuni individui ma istituzionalizzati attraverso una o più task forces inter-istituzionali messa a disposizione dell'investitore estero per facilitare il suo insediamento territoriale (ma un disegno analogo è utile anche per le politiche di after-care).

Se guardiamo alla Tabella 8.1 che segue, che elenca gli enti che sono stati creati per facilitare gli investimenti esteri in territorio italiano, quello che si nota in confronto a quello che succede in altri paesi europei (p.e., Gran Bretagna, Irlanda e Spagna) è che nel sistema gestionale italiano manca completamente un metodo o una predisposizione di coordinamento fra i vari livelli. Invece, quello che predomina è una concorrenza o un atteggiamento di conflitto basato sulla necessità di essere l'esclusivo referente dell'investitore estero per assicurarsi l'investimento sul proprio territorio o all'interno delle proprie attività.

**Tabella 8.1 Enti dedicati alla gestione degli investimenti esteri in Italia e la logica dominante del proprio intervento**

Livello	Agenzia	La logica dominante può essere di un approccio:	
		<u>Concorrenziale</u>	<u>Collaborativo</u>
Statale	Sviluppo Italia	Rispettare l'autonomia dei singoli livelli e non richiedere la creazione di strutture in comune. Il risultato è che nessuno dei livelli istituzionali è in grado di gestire una politica di attrazione degli investimenti efficace da solo.	Richiedere la creazione di una struttura tecnica (task force) in grado di affiancare l'investitore e di mettere a disposizione della task force le rispettive competenze giuridiche e gestionali. Tavoli di concertazione e programmatici in grado di fornire i servizi necessari all'investitore.
Regionale	Toscana		
Provinciale	Promozione		
Cittadino	PromoFirenze Sportello Unico		

Fonte: Elaborazioni Esoclab-LSE

La sfida di oggi è di favorire la logica collaborativa e di costruire i meccanismi istituzionali necessari per creare le basi di una forte collaborazione tra le istituzioni che hanno il compito di attrarre investimenti dall'estero e che possono più efficacemente interloquire con le istituzioni da cui provengono.

Il nuovo ciclo di programmazione 2007-2013 rappresenta un'opportunità concreta da cogliere in questo senso, all'interno del quale anche iniziative molto mirate – dal punto di vista degli obiettivi, del target, dei meccanismi di progettazione e di implementazione – possono trovare spazio e contribuire a comporre un sistema che

vede da un lato le istituzioni agire in forma sinergica e collaborativa, guidate dalla logica del risultato e non di difesa delle prerogative amministrative; dall'altro lato gli attori privati, locali e internazionali, la cui partecipazione e responsabilizzazione è valorizzata in termini di partenariato strategico e la cui azione deve essere stimolata secondo logiche *project and innovation oriented* e non di difesa di posizioni di rendita. Per fare questo occorre abbattere le barriere d'accesso al sistema locale e consentire la massima partecipazione (delle singole imprese, degli investitori, dei ricercatori, dei professionisti, al di là delle corporazioni e associazioni di appartenenza).

Un ruolo centrale in questo senso è quello delle PP.AA e delle istituzioni locali. La pro attività all'internazionalizzazione della macchina pubblica si misura nella capacità di questa di operare secondo logiche trasparenti e con atteggiamento liberale sia nella vita ordinaria (p.e. licenze, autorizzazioni) sia nel momento delle scelte strategiche di più ampio impatto (p.e. programmazione, nomine strategiche, riforme organizzative e istituzionali). Le une sono tanto essenziali quanto le altre. Senza uno sportello unico che funzioni efficacemente – regole e tempi chiari – per esempio, è difficile dare concretezza ad una buona strategia che si ponga come obiettivo quello di facilitare l'ingresso e la mobilità di attività produttive nel territorio. Allo stesso tempo, senza una programmazione territoriale di medio periodo, concertata ed in cui ogni partecipante sottoscrive il programma e assicura un preciso livello di impegno per la sua realizzazione, ed una task force istituzionale, per lo meno di livello provinciale, che lavori concretamente per l'abbattimento degli *administrative burdens* – obiettivo ormai diventato strategico in Europa, per aumentare l'efficienza della PA e facilitare lo sviluppo locale – è difficile pensare di avere uno sportello unico che funzioni secondo standard elevati su tutto il territorio provinciale. Nel microcosmo provinciale, la debolezza di un anello che lo compone, si traduce in debolezza dell'intero sistema, almeno agli occhi di un investitore estero.

## Bibliografia

[Al fine di offrire al lettore la più completa informazione sulle risorse utilizzate, si è deciso di riportare qui tutte le fonti usate nello studio integrale che includono quindi anche quelle riportate nel presente rapporto sintetico].

Amendola M., Antonelli, C., Trigilia, C. (2005) *Per lo sviluppo. Processi innovativi e contesti territoriali*, Bologna: Il Mulino.

Amin, A., Niegel, T. (2005) *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Bologna: Il Mulino.

Arnone M., (1999) *Indicatori di attrattività degli investimenti, sistemi di incentivi e agenzie di sviluppo*, I.Re.R. – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia – Milano, Collana Sintesi , 17 - Maggio.

Arnone M., Bellavite Pellegrini M., Timpano F. (2000) Modelli di Agenzie di sviluppo regionale: analisi teorica ed evidenza empirica, in *Quaderni dell'Istituto di Politica Economica*, 28, Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.

Arnone M. (1999) *Il ruolo della legge italiana 488/1992, la contrattazione negoziata e l'esperienza europea*, XX Conferenza AISRE, Piacenza, atti del convegno.

Ascani, M. (2004) Internazionalizzazione allargata: accordi di collaborazione, filiali all'estero, partecipazioni in imprese estere, in *Osservatorio sulla internazionalizzazione delle imprese*, Rapporto 2004, Università degli Studi di Perugia.

Bagnasco A. (1977) *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna: Il Mulino.

Banca d'Italia *Investire in Italia? Risultati di una recente indagine empirica*, in Temi di discussione del Servizio Studi, Banca d'Italia, 491.

Barba Navaretti G. e Venables A. (2004), *Multinational firms in the world economy*, Princeton University Press

Barry F. (1999) *FDI and Industrial Structure in Ireland, Spain, Portugal and the UK: Some Preliminary Results*, Dublino: University College Dublin.

Basile R. (2004) Acquisition versus greenfield investment: the location of foreign manufacturers in Italy, in *Regional Science and Urban Economics*, 34: 3– 25

Basile R., Benfratello L. e Castellani D. (2005) *Attracting Foreign Direct Investments in Europe: are Italian Regions doomed?*, Development Working Papers 200, Centro Studi Luca d'Agliano, University of Milano.

Basile R., Castellani D. e Zanfei A. (2003) *Location choices of multinational firms in Europe: the role of national boundaries and EU policies*, in Quaderni di Economia, Matematica e Statistica, Urbino.

Bonaccorso C. e Calenda D. (2007) FDI: determinants, key actors and impacts on the four selected regions (Campania, Lombardy, Sardinia and Tuscany), in *Foreign Direct Investment in Italy: What are the causes of the current low level?*, Dipartimento della Funzione Pubblica e Laboratorio di Regolazione, Pubblica Amministrazione e Sviluppo socio-economico in Europa, London School of Economics, RePALab, Roma, in corso di pubblicazione.

Bronzini R., (2004) *Distretti industriali, economie di agglomerazione e investimenti esteri in Italia*, Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale, Banca d'Italia, Roma, atti del convegno.

Buckley P.J. e Casson, M. C. (1998) Models of the Multinational Enterprise, in *Journal of International Business Studies*, 29, pp. 21-40.

Camagni, R. (1991) *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press.

Camera di Commercio di Firenze (2007a) *La qualità della vita per l'anno 2006 a Firenze secondo l'osservatorio del Sole 24 Ore*, Servizio statistica e Studi, Firenze. (2007b) *L'andamento dell'Economia fiorentina nel 2006*.

- Caroli, M. G. (2000) *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Milano: FrancoAngeli.
- Castells, M. (2001) *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*, Oxford: Oxford University Press
- Casini Benvenuti, S. (2006) *Delocalizzazione produttiva da problema a opportunità. Il caso dell'Area fiorentina in una ricerca IRPET*, atti del convegno, Milano, Franco Angeli.
- Commissione Europea (2006) *Un ambiente di qualità. Il contributo dell'UE*, Bruxelles.
- Committeri M. (2004) *Confindustria Toscana (2007) Indagine congiunturale Unioncamere Toscana*, Comunicato Stampa, I Trimestre.
- Cooke P. (1997) "Global clustering and regional innovation. Systemic integration in Wales", in Braczyk H.-J., Cooke P., Heidenreich M. (eds), *Regional Innovation Systems*, UCL Press, London, pp. 245-262.
- Corò, G., Volpe, M., Bonaldo, S. (2005) *Local Production Systems in Italy between Fragmentation and International Integration*, Incontro di Studio del Gruppo CNR su Economia Internazionale e Sviluppo, "Investimenti diretti esteri, commercio internazionale e competitività", 27-28 May 2005, Università degli Studi di Urbino, atti del convegno.
- Corrado, D. e Leonardi, M. (2007) *Così l'efficienza entra in tribunale*, Online: [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info) (19 febbraio).
- David, C. (2000) *Infrastructure's contribution to aggregate output*, World Bank.
- Dewit G., Görg H. e Montagna C. (2004) *Should I stay or should I go? Foreign direct investment, employment protection and domestic anchorage*, Nottingham: University of Nottingham, Mimeo.
- Di Maria E., Rullani E. (2003), "L'economia della rete alla ricerca della sua identità. Mercati elettronici o condivisione delle conoscenze?", in Gottardi G., Mariotti S. (a cura di), *Crisi e trasformazione dell'economia digitale*, Milano: Franco Angeli.
- Dunning, J. H. (1994) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, London: Addison Wesley.
- East Midlands Development Agency (2001) *Towards a modern regional policy*, Tony Pilch Eds.
- Fosfuri, A., Motta, M., e Ronde, T. (1998) *Foreign direct investments and spillovers through workers mobility*. Oecd papers.
- Golub S. (2003) *Measures of restrictions on inward foreign direct investment for OECD countries*, in OECD Economic Studies, 1/36.
- IDA Ireland (2006a) *Guide to IDA Ireland's Legislation, Structure, Functions, Rules, Practices, Procedures and Records*, Dublin.
- (2007a) *Guide to Tax in Ireland*, Dublin.
- (2007b) *Ireland: Vital Statistics*, Dublin.
- (2007c) *Annual Report 2006*, Dublin.
- Indagine congiunturale Unioncamere Toscana – Confindustria Toscana. (2007) *Attività produttiva in ripresa*, Comunicato Stampa, I Trimestre 2007
- IRPET (2006) *Breve descrizione dell'economia della provincia di Firenze*; relazione di S. Casini Benvenuti al convegno *Delocalizzazione produttiva, da problema a opportunità*, atti del convegno.
- (2007) *Cresce l'economia fiorentina. Ripresa temporanea o nuovo ciclo di sviluppo?*
- ISAE (2003) *La riforma del Titolo V della Costituzione: la ripartizione delle competenze*, Rapporto Annuale sull'attuazione del federalismo.
- ISTAT (2007) *La presenza straniera in Italia: caratteristiche demografiche*, in *Informazioni*, 10.
- Banca dati online
- Istituto G. Tagliacarne Banca dati online

- Krugman P. (1991) *Geography and trade*, Cambridge MA, MIT Press.
- Leonardi, R. (2005) *Cohesion Policy in the European Union: The Building of Europe*, New York: Palgrave Macmillan.
- Mediacamere (2005) *Marketing Territoriale: soggetti e progetti*, Mediacamere.
- Mariotti, S. e Mutinelli, M. (2004) Small multinational groups in the Italian industrial district: Interpretations and empirical evidence from the mechanical engineering industry, in Cainelli, G. e Zoboli, R. (a cura di), *The evolution of industrial districts. Changing governance, innovation and internationalisation of local capitalism in Italy*, pp. 336-347, Heidelberg: Physica-Verlag,
- Mariotti, S. e Piscitello, L. (2007) *Eterogeneità e competitività internazionale delle imprese*, Incontro di Studio del Gruppo CNR su Economia Internazionale e Sviluppo; Torino, 22-23 febbraio 2007, atti del convegno.
- Marshall, A (1890) *Principles of Economics*, Londra, Macmillan.
- Milio S. (2007) Introduction, in *Foreign Direct Investment in Italy: What are the causes of the current low level?*, Dipartimento della Funzione Pubblica e Laboratorio di Regolazione, Pubblica Amministrazione e Sviluppo socio-economico in Europa, London School of Economics, RePALab, Roma, in corso di pubblicazione.
- National Audit Office Wales (2000) *European Union Structural Funds: maximising the benefits for Wales*, Auditor General for Wales.
- Nonaka, I. (1995) *The knowledge Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- O'Connor T.P. (2001) *Foreign Direct Investment and Indigenous Industry in Ireland: Review of Evidence*, Dublin: Ideas-Repec (Online: <http://ideas.repec.org/p/erp/oneeur/p0022.html>).
- Politecnico di Milano Banca dati Reprint
- Poma L. (2001) *Oltre il distretto*, Milano: Franco Angeli.
- Porter M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*, New York Free Press.
- Provincia di Firenze (1998) Piano di Coordinamento Territoriale.
- (2006) Programma Provinciale di Sviluppo 2006
- (2006) *L'attrazione di Investimenti esteri: il caso della Gran Bretagna*", Seminario, Firenze, atti del convegno.
- (2007) *L'attrazione di Investimenti esteri: il caso Irlandese*", Seminario, Firenze, atti del convegno.
- R&P, Local Global (2005) *Analisi dell'offerta toscana per l'attrazione degli investimenti diretti esteri: posizionamento competitivo della regione e individuazione dei settori prioritari di intervento*, Invest in Tuscany, Regione Toscana.
- Regione Toscana (2005) Piano di indirizzo territoriale della Regione Toscana, PIT 2005-2010.
- (2006) Programma Regionale di Sviluppo 2006-2010.
- Ruane F., Görg H. (1997) *Reflections on Irish Industrial Policy towards Foreign Direct Investment*, Trinity Economic Papers Series, Policy Paper, 3.
- Salvador E. (2004) *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, Ceris-Cnr, W.P.9, Consiglio Italiano delle Ricerche Nazionali, Ceris-Cnr – Istituto di Ricerca Economica su Imprese e Crescita, Torino.
- Salvador E. (2004) *The ERDF Structural Fund in Wales: impact and objectives*, Ceris-Cnr, Preliminary Draft, Consiglio Italiano delle Ricerche Nazionali, Ceris-Cnr – Istituto di Ricerca Economica su Imprese e Crescita, Torino, Aprile 2004 (b).
- Storper M. (1993) *Regional 'Worlds' of Production: Learnings and Innovation in the Technology District of France, Italy and the USA*, Regional Studies.

- Sviluppo Lazio (2004) *Le agenzie di sviluppo in Italia ed in alcuni paesi del mondo*, Roma.
- The National Assembly for Wales (2000) *Concordat between the Cabinet of the National Assembly for Wales and the Department of Trade and Industry*, Department of Trade and Industry.
- Unctad (2004) World Investment Report. The shift towards services, United Nations, New York.
- Unioncamere Atlante della competitività delle province, Online: [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it).
- Welsh Development Agency (1982) *First five years: 1 January 1976 to 31 March 1981 / ,1982*  
 -----(2004) *A statement of policies and programmes*.
- Wheeler D. e Mody A. (1992) International investment location decisions: the case of US Firms, in *Journal of International Economics*, 33(1-2), pp. 57-76
- William J. (2007) Regional Agencies failing, says business, in *Financial Times* (27 Agosto).
- Williamson O.E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.  
 -----(1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in *American Journal of Sociology*, 87 (3), pp.548-577.
- World Competitiveness Yearbook, 2003
- World Competitiveness Yearbook, 2004
- World Competitiveness Yearbook, 2006

## Appendice

### Attori istituzionali e testimoni qualificati intervistati

	Nome dell'organizzazione	Data intervista
<b>Regione Toscana</b>		
1	Alessandro Compagnino Area Sviluppo Economico	6 ottobre 2006
2	Mauro Grassi Direttore Area Politiche Territorio Ambiente...	14 novembre 2006
<b>Provincia di Firenze</b>		
3	Enno Ghiandelli Direttore Direz. Progetto sviluppo del territorio	20 ottobre 2006
4	Rossana Biagioni Direttore Direz. Sviluppo Economico e Programmazione	10 ottobre 2007
5	Mirko Dormentoni Funzionario Direz. Sviluppo Economico e Programmazione	10 ottobre 2007
6	Andrea Barducci Vice Presidente - Assessore allo Sviluppo Economico	3 novembre 2006 3 dicembre 2007
7	Elisa Simoni Assessore alla Pubblica Istruzione e Formazione	3 novembre 2006
<b>Comuni area fiorentina</b>		
8	Gianni Gianassi Sindaco Comune di Sesto Fiorentino	24 ottobre 2006
9	Simone Gheri Sindaco Comune di Scandicci	4 settembre 2007
10	Ornella Signorini Sindaco Comune di San Casciano Carlo Savi Assessore Urbanistica	5 settembre 2007
<b>Associazioni di categoria</b>		
11	Agostino Apolito Assindustria Firenze Responsabile Area Economia d'Impresa	10 ottobre 2006
12	Sandro Bencini Assindustria Toscana Responsabile Area Studi	19 ottobre 2006
13	Maurizio Cecconi Ufficio Studi Camera di Commercio di Firenze	2 ottobre 2006
14	Sabrina Montaguti PromoFirenze	30 agosto 2007
15	Adriano Fratini Segretario CISL Firenze	20 novembre 2006
16	Mauro Fuso Segretario CGIL Area metropolitana Firenze	4 dicembre 2007
<b>Altre organizzazioni/persone</b>		
17	Monica Colom Toscana Promozione	3 novembre 2006
18	Enzo Nicoli Direttore Generale Area Corporate Monte dei Paschi di Siena	8 novembre 2006
19	Leonardo Masotti Facoltà di Ingegneria Imprenditore	9 novembre 2006
20	Mauro Lombardi Facoltà di Ingegneria – Economia	9 novembre 2006
21	Sabrina Montaguti PromoFirenze	30 agosto 2007

## **Schede descrittive delle imprese partecipanti al convegno del 21 maggio**

### **Gilbarco SpA**

L'azienda ha le sue radici nel 1969. Nasce ad opera di due imprenditori fiorentini con il nome di Logitron. Nel 1998 è stata venduta alla Gilbarco, impresa multinazionale. All'epoca la Gilbarco era posseduta dall'inglese GIC, successivamente nel 1999 diventò Marconi, ma nel 2001 a seguito del crollo in borsa, l'intera Gilbarco è stata acquisita da DANHAER Corporation (USA), azienda giovane (inizio anni '90) tra le più 'rampanti' alla borsa di New York. La scelta dell'investimento si è basata quindi principalmente sulla rilevazione dell'azienda esistente che fu considerata solida e strategica per il business del gruppo. Nel caso della Gilbarco erano presenti i know-how necessari. Ma data la particolarità della clientela (compagnie petrolifere), è solo grazie alla dimensione internazionale acquisita con l'entrata nel gruppo multinazionale, che l'impresa riesce ad entrare in nuovi mercati di sua competenza.

La Gilbarco realizza moduli elettronici per l'automazione di punti vendita carburante e per il controllo remoto e la sicurezza di cisterne per prodotti petroliferi. La produzione, non di serie, è specificamente conformata alle esigenze del cliente.

[www.logitron.it](http://www.logitron.it)

### **Basis (azienda fiorentina leader del sistema di fornitura di Gilbarco)**

La Basis oggi è una realtà che ha saputo modificare se stessa alla luce dei radicali mutamenti dell'economia europea e mondiale, prima nei servizi di Information Technology poi nei i servizi al territorio. Basis Plant Services S.r.l., è una Società che fornisce personale e servizi in outsourcing in vari campi. I servizi offerti sono relativi a: Manutenzioni Impianti, Global Service, Quality Control , Ispezioni, Outsourcing di servizi tecnici-gestionali, Servizi di Buyer, Sourcing ed Expediting, Call-center e Servizi remotizzabili. Basis Information Technology è una Società che fornisce: Servizi di Outsourcing nei servizi di Information Technology; Servizi infrastruttura tecnologica quali Call Center, Hotline specialist, Soluzioni Opensource, Volp, Monitoraggio; Servizi Networking quali Support, Integration services, Availability services, Availability Monitoring.

Fra i clienti si annoverano società come GE Nuovo Pignone, Gilbarco, Chiyoda International Ltd, Technip, Finmeccanica, Solvay, Autostrade e molte altre società; diverse sono le sedi operative quali Firenze, Bari, Londra, Bucarest, Doha che permettono di essere veloci ed efficienti nell'erogazione dei servizi.

[www.basisgroup.it](http://www.basisgroup.it) - [www.basisplant.it](http://www.basisplant.it)

## **Consilium Selesmar Srl**

Impresa di costruzione radar e apparecchi di controllo per il traffico navale e aeroportuale sita nel Chianti fiorentino nata all'inizio degli anni '80 ed acquisita nel 1995/6 dalla Svedese Consilium, che era interessata al suo portafoglio prodotti. Nel tempo la Consilium Selesmar ha consolidato la sua posizione all'interno del gruppo grazie soprattutto allo sviluppo di nuovi prodotti ad alto contenuto tecnologico e know-how locale. L'amministratore delegato svedese è cambiato più volte ma la struttura sottostante è rimasta sostanzialmente invariata sino al 2005, anno in cui è intervenuto un cambiamento anche nell'assetto dell'impresa: sono state create due nuove realtà aziendali: la Consilium Marinality che commercializza sia i prodotti dell'impresa che del gruppo, e la Consilium Navigation, una divisione aziendale che invece si occupa della vendita agli uffici sparsi sul territorio. Con tale ri-assetto le figure manageriali straniere sono state nuovamente sostituite con manager italiani.

Consilium rappresenta un caso interessante di convivenza tra tradizione e modernizzazione, tra saper fare e alta innovazione tecnologica.

[www.conslium.it](http://www.conslium.it)

## **Rhea (azienda fiorentina leader del sistema di fornitura di Consilium Selesmar)**

Da oltre 20 anni Rhea Officina Meccanica svolge la sua attività di lavorazioni meccaniche di alta precisione nella provincia di Firenze, dove e' dislocata in Località Sambuca nelle immediate vicinanze di Tavarnelle Val di Pesa. Nata come officina di supporto per la costruzione di parti meccaniche di una Società Leader nel settore della produzione di macchine che realizzano indotti e statori, nel tempo si è trasformata destinando una parte della proprie ore lavorative ad altri settori tra cui spiccano la lavorazione c/terzi di fusioni in alluminio per Radar e la realizzazione di attrezzature per centri di lavoro robotizzati.

RHEA è una Società, nata come officina meccanica specializzata in lavorazioni meccaniche di alta precisione, eseguite a specifica del cliente, che a seguito della sua evoluzione organizzativa e produttiva è in grado di fornire una più ampia serie di servizi: Realizzazione di particolari meccanici ottenibili con lavorazioni di tornitura, fresatura, rettifica elettroerosione, con macchine tradizionali e a controllo numerico; Montaggio di complessivi meccanici.

[www.rhea-srl.it](http://www.rhea-srl.it)

— — — — —