



CONFINDUSTRIA

ADVISORY BOARD INVESTITORI ESTERI

OSSERVATORIO
IMPRESE ESTERE 

**CONTACT - ADVISORY BOARD
INVESTITORI ESTERI**

Anna Ruocco

Senior Adviser Investitori Esteri

email: a.ruocco@confindustria.it
phone 3391219667

Segreteria Osservatorio Imprese Estere
email: impreseestere@confindustria.it

1. Introduzione / 5

- 1.1 Criteri di selezione dei componenti / 5
- 1.2 Missione / 5
- 1.3 Valori e *business code* / 5
- 1.4 Principi / 6

2. Dalla strategia all'esecuzione / 8

- 2.1 Fidelizzare per attrarre nuovi investimenti / 8
Progetto Protocolli / 8
- 2.2 Migliorare la conoscenza delle multinazionali estere / 9
Progetto Osservatorio Imprese Estere (OIE) / 9
- 2.3 Migliorare la competitività dell'Italia / 10
Progetto Next Gen Days / 10

3. La Comunicazione / 12





ADVISORY
BOARD
INVESTITORI
ESTERI

CAPITOLO 1

1.Introduzione

L'attenzione agli investimenti esteri è uno degli elementi distintivi dell'attività di Confindustria, che ha previsto nel suo Statuto la costituzione del "Gruppo Tecnico per gli Investimenti e gli Investitori Esteri" denominato, per consuetudine e brevità, *Advisory Board* Investitori Esteri (ABIE).

Presidente dell'ABIE è il Vice Presidente con delega per l'Internazionalizzazione, Barbara Beltrame Giacomello.

Nel *Board* siedono al massimo 30 figure apicali di alcune tra le più importanti multinazionali estere aventi sede in Italia.

Per assicurare la rappresentatività, l'ABIE è composto solo dai vertici delle imprese.

La partecipazione al *Board* è strettamente nominativa e, quindi, va rinnovata ad ogni cambio apicale in azienda.

1.1 Criteri di selezione dei componenti

La scelta dei componenti è effettuata con la finalità di avere una rappresentatività equilibrata del *Board* in termini di presenza sui territori italiani, di Paesi di provenienza e di settori produttivi sulla base delle segnalazioni ricevute dalle associazioni territoriali e di categoria del sistema Confindustria.

Alcuni degli altri principali criteri per la selezione delle imprese sono:

- Presenza industriale continuativa dell'azienda nel Paese;
- Fatturato (> € 100 ml) e livelli occupazionali (numero minimo di addetti>500);
- Capitale investito e investimenti effettuati negli ultimi 10 anni;
- Settori innovativi.

1.2 Missione

ABIE contribuisce alla promozione:

- del Paese quale primaria destinazione di *business* e, quindi, all'incremento di investimenti esteri ad alto valore aggiunto che generino ricchezza, occupazione e scambio commerciale;
- dei valori di competitività nel Paese e la condivisione di *business practice* sostenibili a favore della crescita economica.

I quattro campi di azione per realizzare la mission sono:

- **Assistere gli IDE nel Paese:** l'ABIE supporta gli investitori esteri che hanno investito in Italia affiancandoli nelle sfide che ostacolano la realizzazione dei loro piani d'investimento (Fidelizzazione) ma costruisce anche opportunità di attrazione di capitali esteri in settori strategici facendo leva sulla soddisfazione di chi ha già investito nel Paese (*Attraction*);
- **Dare voce alla propria visione:** l'ABIE contribuisce alla comunicazione sull'importanza degli IDE per lo sviluppo e per la crescita del Paese;
- **Interagire con i *policy maker*:** l'ABIE contribuisce alla redazione di *policy papers* per rendere l'Italia più competitiva sulla base dell'esperienza delle multinazionali, il confronto internazionale e la condivisione interna al Sistema confindustriale;
- **Valorizzare i punti di forza del Paese:** l'ABIE contribuisce a connettere gli investitori esteri e il mondo imprenditoriale italiano, concentrando l'attenzione sulle filiere industriali, i distretti e l'internazionalizzazione delle PMI.

1.3 Valori e *business code*

L'ABIE è composto da imprese orientate al risultato e al perseguimento alla crescita economica del Paese attraverso *performance*, produttività e modelli di *business* sostenibili. La *leadership* delle imprese che ne fanno parte sfida lo *status quo* e promuove il cambiamento. I membri dell'ABIE partecipano attivamente al dibattito sul futuro del Paese, interagiscono con le comunità in cui operano e sostengono lo sviluppo sociale.

L'ABIE è un gruppo inclusivo, aperto a nuove idee, nonché alla promozione e all'interazione con la società, attraverso la condivisione delle sue opinioni. Incoraggia il senso di appartenenza e fa leva sull'influenza del gruppo per affermare le sue idee.

L'ABIE promuove la partecipazione attiva dei suoi membri; la sua forza sono i componenti e le loro *best practice* aziendali.

1.4 Principi

Nella definizione delle *policy*, contare sul supporto dell'ABIE significa avvantaggiarsi dell'esperienza dei componenti del *Board* per identificare in modo puntuale soprattutto le problematiche che si devono affrontare dopo essersi insediati e ogni qual volta si debbano effettuare nuovi investimenti.

I principi a cui il Board si ispira per il suo lavoro sono i seguenti:

- **Persegue obiettivi di carattere generale**, rilevanti per tutti gli associati e non specifici a singole categorie, ricercando sulle tematiche più controverse un minimo comune denominatore;
- **Seleziona le aree di ingaggio** e assegna chiare priorità agli obiettivi da perseguire;
- **Riconosce come valore la semplificazione**, intesa anche come “non aggravamento della complessità normativa”. Punta, pertanto, alla definizione di proposte che consentano di rafforzare l'agilità operativa e la “certezza del diritto”
- **Avanza proposte pensate** in virtù del conseguimento del miglior risultato possibile tenendo presente i vincoli derivanti dal quadro di finanza pubblica dell'Italia.



The background features a dark teal color with a complex pattern of glowing, wavy blue lines that create a sense of depth and movement. Scattered throughout are small, bright blue particles or stars, adding to the futuristic and digital aesthetic.

ADVISORY
BOARD
INVESTITORI
ESTERI

CAPITOLO 2

2. Dalla strategia all'esecuzione

Sono tre aree strategiche di intervento individuate e condivise dai componenti dell'ABIE: la *Retention* per l'attrazione degli Investimenti; il miglioramento della conoscenza della realtà delle multinazionali estere sia a livello centrale che periferico e infine l'individuazione di elementi che possano migliorare la competitività dell'Italia.

Dopo aver definito le priorità, il *Board* ha impostato dei progetti concreti per raggiungere i propri obiettivi. Per ogni priorità riportiamo di seguito sinteticamente i principali progetti realizzati.

2.1 Fidelizzare per attrarre nuovi investimenti

Il tema della delocalizzazione degli investimenti – anche esteri – ha spesso occupato le pagine dei quotidiani. Laddove le ragioni dell'impresa che disinveste sono raramente presentate come legittime, il dibattito politico si è sempre centrato sulla irresponsabilità dell'impresa e sul costo sociale delle decisioni competitive.

La scelta di delocalizzare è generalmente l'*ultima ratio* per l'impresa che è ben conscia dei costi sociali a essa connessi, ma l'assenza di un dialogo e accesso alle istituzioni e/o alle comunità ove opera ne è spesso la causa. Per questo motivo un programma di attrazione di nuovi investitori non può prescindere da un ottimo lavoro di *customer care* per le imprese che operano permanentemente in Italia, affiancato all'ambizione di rendere il Paese più competitivo.

Occorre cambiare la prospettiva: il Paese deve occuparsi in *primis* di trattenerne chi ha già investito e trasformarlo in un ambasciatore per l'immagine e la reputazione dell'Italia nel mondo: solo così si può definire un piano di attrazione di altri investimenti strategici ad alto valore aggiunto.

Gli investitori esteri già presenti – se soddi-

sfatti del loro *business*, del contesto e dell'attenzione loro riservata – sono i migliori Ambasciatori per l'immagine internazionale dell'Italia.

Un piano efficiente di fidelizzazione delle imprese parte dal creare un percorso di facilitazione del dialogo e della vigilanza sullo stato di salute degli investimenti attraverso un processo di *customer care* per gli investitori che hanno scommesso sull'Italia. Occorre, pertanto, sviluppare un processo di *customer care* per gli investitori esteri che hanno scommesso sull'Italia per i loro investimenti strategici. Obiettivo del *customer care* è sostituire il rapporto spesso informale con cui le aziende si rapportano a Regioni e Comuni con un rapporto formale che favorisca una cultura di fatti e di piani, oltre alla conoscenza in anticipo di opportunità e minacce.

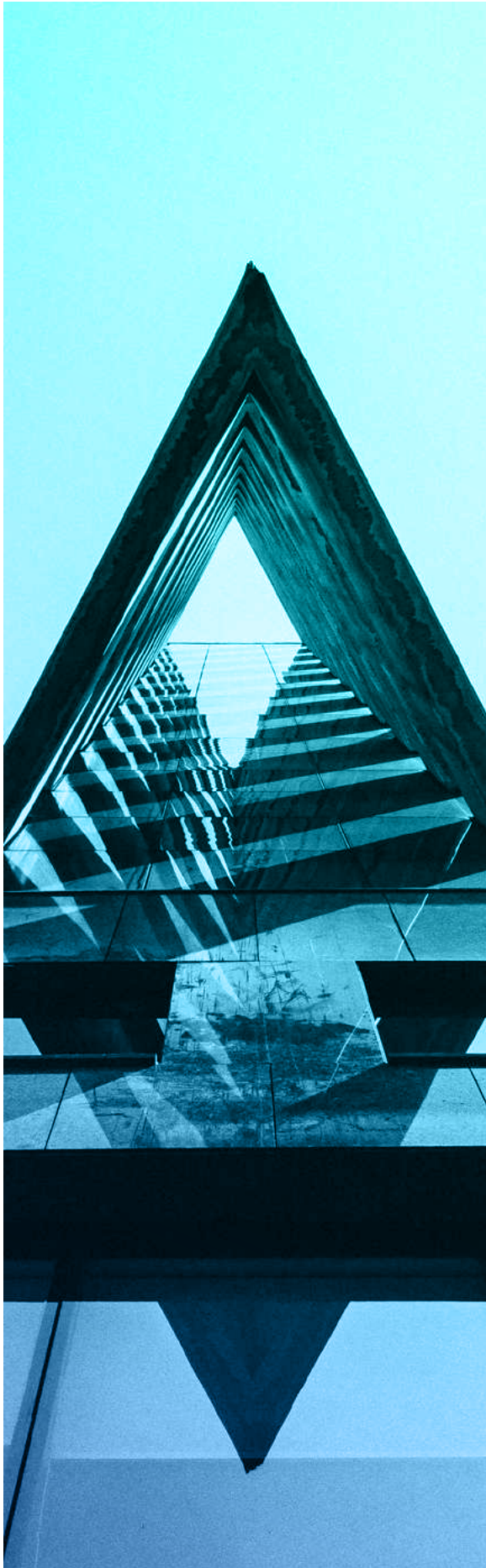
Solo lavorando costantemente con le imprese si potranno indentificare i fattori critici di successo per un investimento estero, sia che i capitali si orientino al settore manifatturiero sia che essi vadano ad alimentare investimenti in strutture adibite all'erogazione di servizi globali, generalmente effettuati in funzione di valutazioni logistiche e di qualità/costo della vita.

Progetto Protocolli

Il processo di fidelizzazione delle imprese a capitale estero già presenti in Italia richiede un rafforzamento delle collaborazioni con le istituzioni sia a livello nazionale sia a livello regionale/territoriale.

Ma vi è una forte necessità di lavorare sui territori: solo chi è prossimo alle aziende può veramente capire e comprendere le loro necessità specifiche. Nasce così il progetto di stipulare dei Protocolli a livello territoriale, in cui i veri protagonisti sono le Confindustrie regionali insieme alle territoriali e alla Regione di riferimento. Ad oggi abbiamo firmato con Toscana, Lazio, Emilia-Romagna, Piemonte, Campania, Sicilia e Umbria.

L'obiettivo principale dei protocolli è rafforzare il rapporto tra le imprese a capitale estero e le autorità locali, sviluppando un vero e proprio sistema di *customer care*.



2.2 Migliorare la conoscenza delle multinazionali estere

Se da un lato a livello internazionale è aumentata la consapevolezza del ruolo strategico degli investimenti esteri per l'agenda della crescita di un Paese per il peso che essi hanno sul PIL di tutte delle nazioni, dall'altro vi è ancora una bassa consapevolezza delle significative differenze per il futuro del Paese. Dobbiamo, invece, aver molto chiari quali siano i fattori che potranno dare un contributo alla crescita del Paese in termini di sviluppo sostenibile inteso nel senso più ampio del concetto: ovvero identificare i soggetti che credono, con i fatti, nella necessità di creare del valore condiviso.

Per annoverare gli investimenti delle imprese estere che operano in Italia tra quelli ad alto potenziale di impatto sulle prospettive di sviluppo del Paese è importante fornirne chiare evidenze e non soltanto aneddotiche. Questo è un presupposto cruciale affinché le *policy* vengano definite proprio sulla base delle evidenze (*policy evidence-based*).

Progetto Osservatorio Imprese Estere (OIE)

Nel 2021 è stato così istituito su iniziativa dell'ABIE l'Osservatorio Imprese Estere (OIE) il cui coordinamento è stato affidato a Marco Travaglia (Presidente e Amministratore Delegato, Gruppo Nestlé in Italia). La specificità dell'Osservatorio risiede nell'integrazione delle capacità di analisi economica e statistica dei dati dei ricercatori con le *soft information* derivanti dagli operatori del mondo delle imprese estere. È un punto di riferimento nazionale sul tema degli investimenti esteri per la raccolta, analisi, integrazione e sistematizzazione di dati e conoscenze riguardanti le imprese estere residenti in Italia.

Per il supporto scientifico e organizzativo il partner di riferimento dell'OIE è la Luiss Guido Carli. Nel 2022 è stato stipulato un accordo di supporto scientifico anche con la Scuola IMT Alti Studi di Lucca. A queste prestigiose istituzioni si aggiunge una collaborazione molto importante con l'Istat.

Per svolgere efficacemente l'attività di promozione e diffusione della ricerca e più in generale di tutte le attività dell'ABIE, è stato costruito il sito dell'Osservatorio: <https://impreseestere.it>.

Inoltre nel 2023 è stato molto rafforzata la struttura operativa dell'Osservatorio con la creazione del "laboratorio" (Lab-OIE) diretto da Anna Ruocco dotato di due comitati ristretti: uno composto da sette dei componenti ABIE e l'altro da 5 *senior fellow* coordinati da Anna Ruocco e dal *research analyst group*.

2.3 Migliorare la competitività dell'Italia

Fidelizzazione e attrazione di nuovi capitali non possono prescindere da una maggiore competitività del Paese. Il ruolo dell'ABIE su questi temi è evidenziare quali siano le azioni che necessitano di un tempestivo intervento ma anche fornire una visione complessiva di coordinamento dell'insieme delle *policy* d'interesse per le multinazionali estere.

I temi trattati in ABIE sono di carattere generale e non specifici a singoli settori. Temi individuati come prioritari da un punto di vista strutturale sono:

- Formazione;
- Digitalizzazione;
- Rapporto con le filiere;
- Fisco.

Altri temi emersi come rilevanti sono: il ritardo infrastrutturale e logistico del Paese che in alcune regioni è un ostacolo sostanziale per l'investimento manifatturiero e che con l'implementazione del PNRR dovrebbe conoscere un importante miglioramento; la scarsa competitività del costo del lavoro ancora gravato da un alto cuneo fiscale, altri alti costi derivanti come risultanza della scarsa concorrenzialità di numerosi settori. In questa fase storica ovviamente non si può non parlare della transizione ecologica, del rialzo dei prezzi dell'energia e delle difficoltà di approvvigionamento delle materie prime tutti

temi per cui occorre trovare delle soluzioni che tengano presente le conseguenze nel lungo periodo.

Progetto *Next Gen Days*

La contaminazione delle conoscenze e delle competenze è indispensabile per il buon funzionamento aziendale. Nel contesto economico in cui viviamo, tendente al cambiamento continuo, è indispensabile che le esperienze dei dipartimenti aziendali siano un valore condiviso.

Ma ancora più interessante può esserlo una contaminazione tra esperienze di diverse aziende: alla base di tutto c'è l'innovazione come la risultante della contaminazione di conoscenze, di competenze e di idee. Nel 2023 è partito il progetto *Next Gen Days* organizzato con un gruppo ristretto di 18 imprese appartenenti all'ABIE.

Il progetto *Next Gen Days* (NGDs) rappresenta il primo *step* di collaborazione interaziendale che mira: 1) Condividere *best practice* tra HR su programmi di formazione per i *Talent*; 2) Posizionare grandi investitori esteri come portatori di cultura e formazione nel sistema paese.

Come primo *step* sono previste 4 giornate di formazione a rotazione *cross* aziendali (aule di 36 *talent* aziendali) che si svolgeranno a turno nelle diverse sedi aziendali, più una quinta in cui verrà realizzato un *project work*. L'evento è disegnato con il formato dell'Hackathon e vedrà i partecipanti sfidarsi in gruppo per rispondere a *challenge* di estrema attualità, trasversali rispetto ai settori industriali e rilevanti a livello di Sistema Paese

Obiettivo della giornata è lo sviluppo di *Business Idea* che possano essere poi indirizzate con la collaborazione di tutte le aziende parte di ABIE. Nel 2023 le *challenge* saranno in ambito ESG «Social» declinando rispettivamente all'interno delle aziende e all'esterno - nelle comunità ove operano - l'obiettivo di crescita e sviluppo del *Talento* delle nuove generazioni. Le idee sviluppate dai *team* saranno presentate e valutate in un momento celebrativo.

The background features a dark teal color with a complex pattern of glowing, wavy blue lines that create a sense of depth and movement. Scattered throughout are small, bright blue particles or stars, adding to the futuristic and digital aesthetic.

ADVISORY
BOARD
INVESTITORI
ESTERI

CAPITOLO 3

3. La Comunicazione

Il successo dell'ABIE nel supportare un piano orientato alla fidelizzazione delle imprese italiane a capitale estero e all'attrazione di nuovi investimenti strategici per l'agenda della crescita passa per la realizzazione di un programma di comunicazione interna ed esterna a Confindustria:

- sul fronte interno a Confindustria, è necessario aumentare la visibilità del ruolo che le imprese estere giocano nell'agenda della crescita;
- sul fronte esterno, va migliorata la percezione dell'impresa estera in generale, spesso considerata predatrice e senza volto, per avvicinarla alle sue comunità e al territorio in cui opera.

Occorre impostare una comunicazione che indirizzi le energie del Paese e degli *stakeholder* della crescita verso le iniziative che assicurino ritorni più elevati (nuove industrie, componente digitale, mercati internazionali, ecc.).

ABIE si propone, quindi, di definire un programma di comunicazione per far riflettere la società civile sugli aspetti positivi della presenza delle multinazionali e degli investimenti, a partire dalla creazione di posti di lavoro di qualità.

