



# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE TRAMITE IDE DELLE IMPRESE ITALIANE: IL QUADRO DI SINTESI

## 1. Il quadro generale

Il quadro comparato a fine 2015 delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, quale emerge dalle elaborazioni compiute sulla banca dati REPRINT, è illustrato in tab. 2.1. Va subito ricordato che, rispetto alle rilevazioni precedenti, questa edizione di "Italia Multinazionale" allarga la copertura settoriale della banca dati a tutti i settori di attività, con la sola esclusione dei servizi finanziari e immobiliari.<sup>1</sup>

Tabella 2.1 – Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 31 dicembre 2015

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) / (b)
	Valore	%	Valore	%	
<i>Totale</i>					
Imprese investitrici (N.)	13.907	100,0	6.704	100,0	2,07
Imprese partecipate (N.)	35.684	100,0	12.743	100,0	2,80
– Dipendenti (N.)	1.659.983	100,0	1.210.239	100,0	1,37
– Fatturato (milioni di euro)	520.879	100,0	573.140	100,0	0,91
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Imprese investitrici (N.)	10.715	77,0	6.325	94,3	1,69
Imprese partecipate (N.)	28.106	78,8	11.729	92,0	2,40
– Dipendenti (N.)	1.343.196	80,9	1.058.405	87,5	1,27
– Fatturato (milioni di euro)	436.189	83,7	500.302	87,3	0,87
<i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i>					
Imprese investitrici (N.)	5.091	36,6	657	9,8	7,75
Imprese partecipate (N.)	7.578	21,2	1.014	8,0	7,47
– Dipendenti (N.)	316.787	19,1	151.834	12,5	2,09
– Fatturato (milioni di euro)	84.690	16,3	72.838	12,7	1,16

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

Sul lato delle partecipazioni italiane all'estero, le imprese estere partecipate da imprese italiane (considerando sia le partecipazioni di controllo, sia quelle paritarie e minoritarie) sono 35.684, frutto delle iniziative di 13.907 soggetti investitori. I dipendenti totali delle partecipate estere sono 1.659.983, mentre il fatturato realizzato nel 2015 dalle affiliate estere è stato pari a 520.879 milioni di euro.

1. I settori per la prima volta inclusi nel perimetro delle attività censite dalla banca dati REPRINT sono: agricoltura, silvicoltura e pesca; gestione e trattamento dei rifiuti; commercio al dettaglio; produzione e trasmissione radiotelevisiva; istruzione, sanità e altri servizi sociali e personali.

Le partecipazioni di controllo riguardano il 78,8 per cento delle imprese partecipate, l'80,2 per cento dei loro dipendenti e l'83,7 per cento del fatturato aggregato delle imprese partecipate all'estero.<sup>2</sup> Si conferma dunque la tendenza di lungo periodo che vede crescere l'incidenza delle partecipazioni di controllo, anche se questa rimane inferiore a quella rilevata per le partecipazioni estere in Italia (v. *infra*).

Sul lato delle partecipazioni estere in Italia, la banca dati censisce 12.743 imprese italiane partecipate da IMN estere, con l'intervento di 6.704 investitori esteri. Le imprese partecipate contano 1.210.239 dipendenti e il loro giro d'affari è stato pari a 573.140 milioni di euro. Le imprese italiane controllate dalle IMN estere sono 11.729, contano 1.058.405 dipendenti e il loro fatturato aggregato è pari a 500.302 milioni di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano dunque il 92 per cento delle imprese partecipate, l'87,5 per cento dei loro dipendenti e l'87,3 per cento del fatturato.

Un esame più di dettaglio evidenzia come i vari indicatori di consistenza delle partecipazioni in uscita superino sistematicamente quelli riferiti alle partecipazioni in entrata, con l'unica eccezione del fatturato delle imprese controllate, riguardo al quale le imprese italiane a controllo estero continuano a mantenersi sopra quelle estere a controllo italiano. Al contrario, il confronto basato sui dipendenti premia alquanto nettamente il lato dell'uscita, grazie alla presenza di una significativa componente di partecipazioni italiane in Paesi a più basso tasso di sviluppo, con funzioni di produzione polarizzate su tecnologie utilizzatrici di lavoro.

Riguardo alla composizione settoriale (tab. 2.2), si conferma su entrambi i lati dell'internazionalizzazione il rilievo delle attività manifatturiere, sia pure con una non trascurabile differenza in termini d'incidenza relativa. Con riferimento al numero dei dipendenti delle imprese partecipate, la quota di questo comparto è pari al 55,4 per cento del totale per le partecipazioni italiane all'estero, ma scende al 41,9 per cento per le partecipazioni estere in Italia. Tale differenza è spiegata dalla maggiore rilevanza sul lato dell'entrata delle partecipazioni nei settori terziari. Nel commercio all'ingrosso e al dettaglio la consistenza delle partecipazioni – sempre con riferimento al numero dei dipendenti delle imprese partecipate – è analoga sui due lati del processo, ma negli altri settori terziari le partecipazioni in entrata superano nettamente quelle in uscita (quasi 400mila dipendenti contro poco più di 284mila), con un'incidenza sul totale quasi doppia (33 per cento contro 17,1 per cento). Particolarmente rilevante il divario tra i due lati nei servizi ICT e di comunicazione, che pesano per il 12,4 per cento sul lato dell'entrata e solo per il 5,2 per cento sul lato dell'uscita.

Negli altri settori industriali (industria estrattiva e costruzioni) e nelle *utilities* la consistenza delle partecipazioni sul lato dell'uscita prevale nettamente su quella in entrata. Nel complesso, in questi comparti le partecipate italiane all'estero contano poco meno di 175mila dipendenti e pesano per il 10,6%, mentre i dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera sono circa 26.600 e la loro incidenza sul totale si ferma al 2,2%.

---

2. Si noti come sia per le partecipazioni in uscita, sia per le partecipazioni in entrata, la somma degli investitori con partecipazioni di controllo e di quelli con partecipazioni paritarie e minoritarie superi il numero totale dei soggetti. Ciò si spiega con il fatto che alcuni investitori vengono iscritti in entrambe le categorie, in quanto detentori di partecipazioni sia dell'una, sia dell'altra tipologia.



**Tabella 2.2 – Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, per comparti, al 31 dicembre 2015**

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) / (b)
	Imprese partecipate	Dipendenti	Imprese partecipate	Dipendenti	
<i>Totale</i>					
Agricoltura, silvicoltura e pesca	387	9.045	104	2.477	3,65
Industria estrattiva	391	54.106	45	1.831	29,55
Industria manifatturiera	8.242	919.827	3.050	506.561	1,82
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	1.395	56.420	1.069	13.466	4,19
Costruzioni	2.419	63.926	357	11.323	5,65
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	14.443	272.510	3.929	274.935	0,99
Trasporti e logistica	2.089	46.242	590	63.696	0,73
Servizi di alloggio e ristorazione	581	31.304	205	49.539	0,63
Servizi ICT e di comunicazione	1.693	86.663	834	149.743	0,58
Altri servizi alle imprese	3.546	104.036	2.065	112.878	0,92
Istruzione, sanità, altri servizi	498	15.904	495	23.790	0,67
<b>Totale</b>	<b>35.684</b>	<b>1.659.983</b>	<b>12.743</b>	<b>1.210.239</b>	<b>1,37</b>
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Agricoltura, silvicoltura e pesca	274	6.786	93	2.049	3,31
Industria estrattiva	281	23.697	39	1.759	13,47
Industria manifatturiera	6.462	743.627	2.743	452.402	1,64
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	1.076	44.515	951	8.557	5,20
Costruzioni	1.569	38.071	302	9.461	4,02
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	11.981	239.019	3.731	265.112	0,90
Trasporti e logistica	1.562	38.123	500	48.221	0,79
Servizi di alloggio e ristorazione	449	27.534	186	45.720	0,60
Servizi ICT e di comunicazione	1.347	75.503	783	95.100	0,79
Altri servizi alle imprese	2.708	91.468	1.927	107.324	0,85
Istruzione, sanità, altri servizi	397	14.853	474	22.700	0,65
<b>Totale</b>	<b>28.106</b>	<b>1.343.196</b>	<b>11.729</b>	<b>1.058.405</b>	<b>1,27</b>

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

A completamento dell'analisi, è opportuno confrontare la consistenza delle partecipazioni in uscita e in entrata nei diversi settori con quella riguardante l'intera economia nazionale, per il tramite di un indicatore del grado di multinazionalizzazione attiva e passiva del Paese, pari al rapporto tra il numero dei dipendenti delle imprese partecipate in uscita e in entrata e quello delle imprese residenti, per ciascuno dei settori considerati (tab. 2.3).

**Tabella 2.3 – Grado di multinazionalizzazione attiva e passiva dell'Italia, in base al numero dei dipendenti delle imprese partecipate, al 31 dicembre 2015**

	Grado di multinazionalizzazione attiva (%)		Grado di multinazionalizzazione passiva (%)	
	(b)	(c)	(d)	(e)
<i>Totale</i>				
Industria estrattiva	196,5	264,5	6,2	7,7
Industria manifatturiera	34,1	52,3	16,1	22,7
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	22,5	26,1	5,2	5,7
Costruzioni	8,2	25,6	1,4	3,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	16,3	38,4	14,2	27,0
Trasporti e logistica	5,2	6,6	6,8	8,2
Servizi di alloggio e ristorazione	3,9	13,2	5,8	17,3
Servizi ICT e di comunicazione	24,7	37,6	33,6	45,5
Altri servizi alle imprese	7,8	11,6	7,8	10,7
Istruzione, sanità, altri servizi	1,8	3,3	2,7	4,3
<b>Totale</b>	<b>17,0</b>	<b>30,0</b>	<b>11,2</b>	<b>17,9</b>
<i>Partecipazioni di controllo</i>				
Industria estrattiva	86,1	115,8	6,0	7,5
Industria manifatturiera	27,6	42,2	14,4	20,3
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	17,8	20,6	3,3	3,6
Costruzioni	4,9	15,3	1,2	3,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	14,3	33,7	13,7	26,0
Trasporti e logistica	4,3	5,4	5,1	6,2
Servizi di alloggio e ristorazione	3,4	11,6	5,3	15,9
Servizi ICT e di comunicazione	21,5	32,8	21,3	28,6
Altri servizi alle imprese	6,8	10,2	7,4	10,1
Istruzione, sanità, altri servizi	1,7	3,1	2,5	4,1
<b>Totale</b>	<b>13,8</b>	<b>24,3</b>	<b>9,8</b>	<b>15,6</b>

(a) I dati relativi ai dipendenti in Italia sono di fonte Istat (archivio Asia). Il settore "Agricoltura, silvicoltura e pesca" non è considerato in quanto non sono disponibili i dati relativi ai dipendenti in Italia.

(b) %  $\frac{\text{Dipendenti delle imprese estere partecipate da investitori italiani}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana (non controllate dall'estero)}}$

(c) %  $\frac{\text{Dipendenti delle imprese estere partecipate da investitori italiani}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana con 20 o più addetti}}$

(d) %  $\frac{\text{Dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese italiane (a base italiana o estera)}}$

(e) %  $\frac{\text{Dipendenti delle imprese estere a partecipazione estera con 20 o più dipendenti}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese italiane (a base italiana o estera) con 20 o più dipendenti}}$

Fonte: elaborazione su dati Istat (archivio Asia) e banca datiREPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, l'incidenza dei dipendenti all'estero nelle partecipate italiane rispetto al totale dei dipendenti interni al Paese presso le imprese non a controllo estero<sup>3</sup> è pari al 17 per cento e al 30 per cento, rispettivamente, se si considerano tutte le imprese o solo il comparto delle imprese con 20 o più addetti.

3. Si sottolinea la differenza a denominatore tra multinazionalizzazione in uscita e in entrata: nel primo



Storicamente, i settori più internazionalizzati sono sempre stati quelli dell'industria estrattiva (grado di multinazionalizzazione pari a 196,5 per cento rispetto all'occupazione complessiva) e manifatturiera (34,1 per cento). Un grado d'internazionalizzazione superiore alla media si riscontra anche per i servizi ICT e di comunicazione (24,7 per cento),<sup>4</sup> mentre allineato alla media è il grado d'internazionalizzazione del commercio all'ingrosso (16,3 per cento).<sup>5</sup> Rimangono modesti e inferiori alla media i livelli di multinazionalizzazione attiva delle costruzioni (8,2 per cento) e degli altri servizi (trasporti e logistica 5,2 per cento, altri servizi alle imprese 7,8 per cento, servizi sociali e personali 1,8 per cento).

Riguardo alle partecipazioni in entrata, il grado di multinazionalizzazione passiva è pari all'11,2 per cento e al 17,9 per cento rispettivamente, qualora si consideri come base dell'indice l'intera occupazione interna o quella riguardante le sole imprese con 20 o più addetti, a controllo sia italiano, sia estero.<sup>6</sup> Il valore più elevato dell'indice si riscontra per i servizi d'informatica e telecomunicazioni (33,6 per cento in riferimento all'intera occupazione interna). Un grado di internazionalizzazione superiore alla media si registra anche nell'industria manifatturiera, così come avviene sul lato dell'uscita (16,1 per cento), e nel commercio<sup>7</sup> (14,2 per cento). In tutti gli altri settori, il grado di internazionalizzazione risulta inferiore alla media, con valori compresi tra il 7,8 per cento del comparto che raggruppa gli "altri servizi alle imprese" e lo 1,4 per cento delle costruzioni.

La Tab. 2.4 illustra comparativamente la ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, l'espansione internazionale delle nostre imprese ha seguito storicamente un modello in cui l'Europa ha sempre rappresentato di gran lunga la principale area di localizzazione delle iniziative. Nonostante la dinamica degli anni più recenti abbia premiato soprattutto l'America settentrionale e i principali paesi emergenti, a fine 2015 l'incidenza del Vecchio Continente risulta ancora pari al 60,6 per cento delle imprese partecipate, al 50 per cento dei loro dipendenti e al 54,1 per cento del fatturato.

---

caso, sono esclusi gli occupati presso le imprese a controllo estero, nel secondo no. La ragione risiede nella considerazione che le imprese a controllo estero insediate in Italia non partecipano al processo di multinazionalizzazione attiva del Paese. Il fatto che esse controllino o meno attività all'estero è il frutto di scelte proprietarie, organizzative, legali e fiscali delle IMN cui appartengono. Sarebbe perciò fuorviante attribuire contabilmente il controllo dei loro *assets* all'estero a scelte autonome con base nel nostro Paese.

4. Per questo settore l'indice appare destinato a ridursi significativamente, in relazione all'uscita di Telecom Italia, che a fine 2015 era di gran lunga il principale investitore all'estero del settore, dal novero delle IMN a base italiana, come conseguenza dell'assunzione del suo controllo da parte della francese Vivendi.

5. Per questo settore, e in particolare per il commercio all'ingrosso, si sottolinea il peculiare significato dell'indice. Mentre in genere le partecipazioni all'estero di un settore competono a imprese che operano principalmente nello stesso settore (soprattutto nel caso delle macroaggregazioni qui considerate), nel commercio all'ingrosso le partecipazioni corrispondono prevalentemente a filiali commerciali di imprese di altri settori (soprattutto manifatturieri) e dunque l'indice non misura la proiezione all'estero delle imprese che compongono il settore medesimo a livello nazionale.

6. Si ricorda la differenza di denominatore rispetto agli indici dell'uscita; si veda la nota 2.

7. A differenza che per l'uscita, in questo caso l'indice ha un significato omogeneo agli altri settori, poiché descrive l'apporto delle IMN alla consistenza complessiva del settore in Italia.

I soli paesi UE-15 ospitano poco meno di un terzo di tutte le partecipate italiane all'estero (oltre 11.700; 32,9 per cento) e più di un quarto dei relativi dipendenti (oltre 420 mila; 25,4 per cento). I paesi dell'Europa centro-orientale, ivi inclusi quelli che hanno aderito all'UE, pesano per il 23,9 per cento delle imprese partecipate e il 23,4 per cento dei dipendenti. Infine, i paesi dell'Europa occidentale non appartenenti all'UE (tra cui svolge un ruolo di primo piano la Svizzera) pesano per il 3,7 per cento delle imprese e l'1,2 per cento dei dipendenti.

**Tabella 2.4 – Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 31 dicembre 2015, per aree geografiche**

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) / (b)
	Imprese partecipate	Dipendenti	Imprese partecipate	Dipendenti	
<i>Totale</i>					
Paesi UE-15	11.751	421.242	7.560	713.763	0,59
Altri Paesi UE-28	5.996	255.064	171	3.370	75,69
Altri paesi Europa centro-orientale	2.540	133.578	161	17.180	7,78
Altri paesi europei	1.334	20.264	868	63.426	0,31
Africa settentrionale	1.159	43.002	30	2.432	17,68
Altri paesi africani	811	35.092	22	4.087	8,59
America settentrionale	3.682	203.343	2.432	286.291	0,71
America centrale e meridionale	3.289	290.684	71	9.097	31,95
Medio Oriente	564	12.341	227	22.819	0,54
Asia centrale e meridionale	922	36.984	124	6.782	5,45
Asia Orientale	3.281	195.671	1.018	79.218	2,47
Oceania	355	12.718	59	1.774	7,17
<b>Totale</b>	<b>35.684</b>	<b>1.659.983</b>	<b>12.743</b>	<b>1.210.239</b>	<b>1,37</b>
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Paesi UE-15	9.350	329.197	6.981	615.166	0,53
Altri Paesi UE-28	4.564	219.714	150	3.041	72,25
Altri paesi Europa centro-orientale	1.942	101.190	132	15.435	6,56
Altri paesi europei	1.020	15.724	796	58.584	0,26
Africa settentrionale	747	21.058	24	2.317	9,09
Altri paesi africani	606	25.876	18	4.039	6,41
America settentrionale	3.245	193.600	2.273	263.035	0,74
America centrale e meridionale	2.639	250.890	66	8.693	28,86
Medio Oriente	349	11.320	193	11.197	1,01
Asia centrale e meridionale	670	24.498	111	6.055	4,05
Asia Orientale	2.675	138.157	930	69.157	2,00
Oceania	299	11.972	55	1.686	7,10
<b>Totale</b>	<b>28.106</b>	<b>1.343.196</b>	<b>11.729</b>	<b>1.058.405</b>	<b>1,27</b>

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

Al Nuovo Continente compete il 19,5 per cento delle imprese partecipate e il 29,7 per cento dei loro dipendenti, con una ripartizione interna tra America settentrionale e America centro-meridionale che si è riequilibrata rispetto al passato, a seguito della forte



crescita della presenza italiana negli Stati Uniti negli anni Duemila e della parallela riduzione degli investimenti in America Latina (in particolare in Argentina). Nel dettaglio, l'incidenza dell'America settentrionale è pari al 10,3 per cento e al 12,2 per cento, in relazione rispettivamente al numero di imprese partecipate e al numero di dipendenti delle partecipate estere; l'America Latina pesa invece rispettivamente per il 9,2 per cento e per il 17,5 per cento.

I paesi asiatici ospitano nel loro complesso il 13,4 per cento delle imprese partecipate e il 14,8 per cento dei dipendenti; l'incidenza dell'Africa è pari rispettivamente al 5,5 per cento e al 4,7 per cento, mentre all'Oceania spetta l'1 per cento delle imprese partecipate e lo 0,8 per cento dei dipendenti.

Le partecipazioni censite dalla banca dati interessano a fine 2015 un totale di 181 paesi nei cinque continenti. Una quota rilevante degli investimenti concerne ancora un numero relativamente ristretto di paesi (i primi dieci ospitano da soli più del 62 per cento di tutti i dipendenti delle partecipate estere), ma la concentrazione si sta riducendo nel tempo.

Sul lato della multinazionalizzazione passiva, circa i quattro quinti della consistenza complessiva delle partecipazioni estere a fine 2015 competono a investitori con origine negli altri paesi dell'Europa occidentale o nord-americani. In particolare, le partecipazioni attivate dai paesi UE-15 riguardano il 59,3 per cento delle imprese censite dalla banca dati REPRINT e il 59 per cento dei loro dipendenti; se si considera l'intera Europa occidentale, tali percentuali salgono rispettivamente al 66,2 e al 64,2 per cento. Agli investitori dell'America settentrionale spetta invece il 19,1 per cento delle imprese a partecipazione estera e il 23,7 per cento dei loro dipendenti.

Tra le rimanenti aree geografiche, solo l'Asia orientale vanta un certo peso (8 per cento delle imprese partecipate e 6,5 per cento dei relativi dipendenti). All'insieme degli altri paesi residuano quote modeste. In particolare, le partecipazioni dei paesi del Medio Oriente pesano per l'1,9 per cento dei dipendenti delle imprese partecipate; seguono i paesi dell'Europa centro-orientale, ivi inclusi i paesi ora parte dell'UE (1,7 per cento), l'America Latina (0,8 per cento), l'Asia centrale (0,6 per cento), l'Africa (0,5 per cento) e l'Oceania (0,1 per cento).

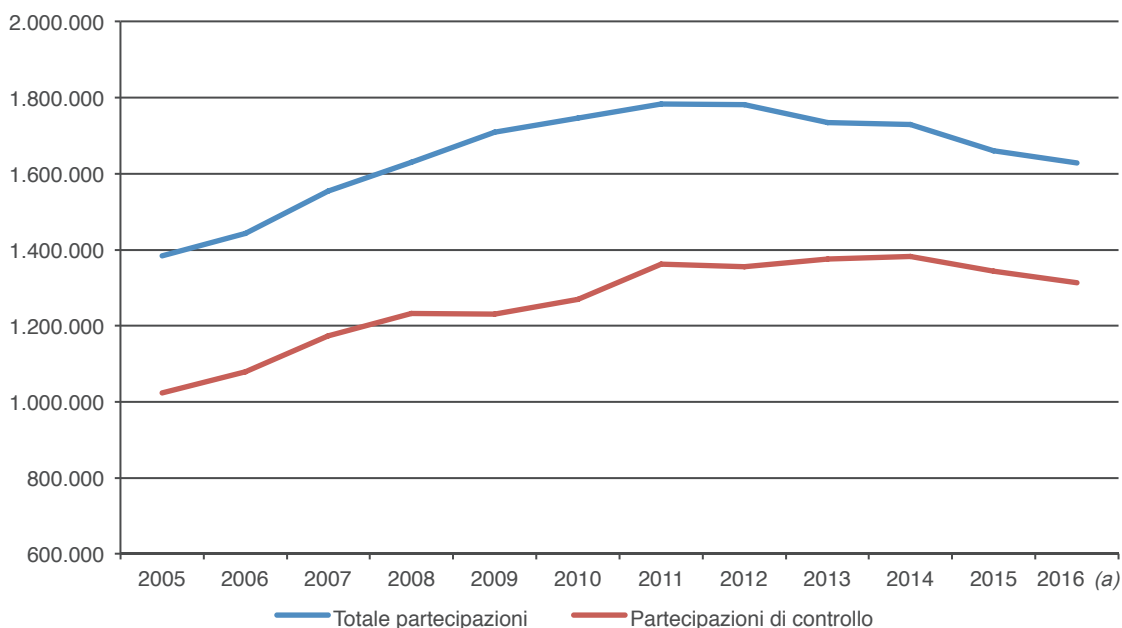


## 2. L'attività delle multinazionali italiane all'estero

Le prospettive dell'internazionalizzazione del Paese devono essere esaminate in termini dinamici. Nel seguito di questo paragrafo, dedicato alla presenza italiana all'estero, descriveremo in dettaglio le tendenze emerse negli anni più recenti. L'analisi parte dal 2005, il primo anno per il quale è stato possibile ricostruire la serie storica delle partecipazioni anche per i settori di nuova inclusione nella banca dati REPRINT, e termina con le stime preliminari riferite al 2016.<sup>8</sup> Il periodo analizzato è di particolare importanza, essendo caratterizzato dalla crisi economica e finanziaria globale che nel nostro Paese ha determinato la più forte recessione dopo quella degli anni Trenta dello scorso secolo.

La Fig. 2.1 illustra la dinamica delle partecipazioni all'estero nel periodo 2005-2016 con riferimento al numero dei dipendenti delle imprese estere partecipate.

Figura 2.1 – Numero di dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana, 2005-2016



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

8. Tali stime si basano sulle informazioni disponibili alla data di chiusura delle elaborazioni (31 luglio 2017). Poiché a tale data la maggior parte dei bilanci 2016 delle imprese (italiane ed estere) non erano ancora disponibili nelle banche dati internazionali, le stime tengono conto delle imprese oggetto di nuova acquisizione/costituzione/disinvestimento individuate attraverso l'analisi dei bilanci delle imprese quotate, delle banche dati riguardanti le fusioni e acquisizioni, della rassegna stampa e di varie *newsletter*. Infine, i dati economici delle imprese partecipate sono per lo più riferiti al 2015 e non tengono conto delle variazioni di dipendenti e fatturato intervenute nel corso del 2016.





Il grafico evidenzia come l'entità delle partecipazioni estere abbia conosciuto una consistente crescita negli anni immediatamente precedenti lo scoppio della crisi finanziaria, grazie soprattutto alla dinamica delle partecipazioni di controllo, ovvero della componente di maggiore rilevanza strategica. La crescita di questa componente si arresta nel 2009, in concomitanza con lo scoppio della crisi anche nel nostro Paese, mentre prosegue la crescita delle partecipazioni totali, sostanzialmente per effetto della partecipazione assunta in quell'anno da Fiat in Chrysler. Nel biennio successivo si registra una leggera ripresa e la consistenza complessiva dell'occupazione delle partecipate estere raggiunge il massimo storico nel 2011, quando si sfiora la soglia di 1,8 milioni di dipendenti.<sup>9</sup>

A partire dal 2012 si osserva un'inversione di tendenza e la consistenza dell'occupazione delle partecipate estere inizia a declinare. A fine 2016 si stima che i dipendenti delle partecipate estere si assestino poco sopra gli 1,6 milioni di unità, con una perdita di oltre 150mila unità rispetto al dato del 2012. Migliore di quello complessivo è l'andamento delle partecipazioni di controllo, che dovrebbero superare la soglia di 1,3 milioni di addetti all'estero, con una riduzione di sole 50mila unità rispetto al 2012.<sup>10</sup>

L'andamento degli anni più recenti si spiega in larga parte con la progressiva rarefazione delle operazioni di *cross-border M&As* di ampio respiro (si veda in proposito la tab. 2.5, che riepiloga le operazioni di valore di oltre un miliardo di euro che hanno visto come protagoniste attive le imprese italiane tra il 2005 e il 2016). Parallelamente, sono venute a mancare dal computo delle attività italiane all'estero le partecipazioni di alcune importanti IMN italiane, passate sotto il controllo di gruppi esteri.<sup>11</sup> A ciò si aggiunge un aumento delle dismissioni, come già era avvenuto nelle precedenti fasi recessive, l'ultima delle quali all'inizio degli anni Duemila.

Va tuttavia osservato come in questa occasione, a differenza di quanto avvenuto in passato, non si sia verificata una ritirata sistematica delle imprese italiane dai mercati internazionali. Pur non mancando casi di disinvestimento totale delle attività estere, in genere collegati all'avvio di procedure di liquidazione o di fallimento d'investitori italiani travolti dalla crisi, si assiste per lo più alla cessione di partecipazioni di minoranza e allo scioglimento di joint venture non più strategiche, spesso alla ricerca di un riequilibrio patrimoniale, con relativa riduzione dell'esposizione debitoria.<sup>12</sup>

---

9. L'impennata relativa alle partecipazioni di controllo nel 2011 è dovuta all'operazione Fiat-Chrysler. Trattandosi di un passaggio da precedente minoranza a controllo, essa ha effetto sulla consistenza delle partecipazioni di quest'ultima tipologia, ma non su quella delle partecipazioni totali.

10. Oltre la metà della riduzione della consistenza delle partecipazioni minoritarie e paritarie si spiega con la cessione avvenuta nel 2013 della partecipazione nel gruppo svizzero Sgs da parte di Exor.

11. Tra di esse si ricordano: nel 2011, Parmalat e Bulgari; nel 2012, Edison; nel 2013, Marazzi e Loro Piana; nel 2014, Indesit Company; nel 2015, AnsaldoBreda, DelClima e Pirelli; nel 2016, Italcementi, Comdata, Ferrolli e Riello; nel 2017, Brevini. Si rimanda alla tab. 2.6 per un elenco delle principali imprese italiane acquisite da gruppi esteri tra il 2014 e il primo semestre 2017; molte di queste avevano un assetto multinazionale al momento dell'acquisizione e ben tre di esse (Indesit Company, Italcementi e Pirelli) figuravano tra le dieci maggiori IMN italiane per addetti e/o fatturato all'estero. Come già segnalato, quando un'IMN italiana viene acquisita da un gruppo estero, le sue attività estere non sono più incluse tra le partecipazioni italiane all'estero.

12. Tra i più importanti, si ricordano i disinvestimenti compiuti da Exor, Enel, Eni, Finmeccanica e Telecom Italia (si veda l'analisi di dettaglio in Mariotti et al., 2015).

Tabella 2.5 – Le principali acquisizioni italiane all'estero, 2005-2016

Anno	Investitore italiano	Impresa acquisita	Nazione	Attività principale	Investimento (md. Euro)
2005	Unicredito Italiano	HVB	Germania	Banca	13,3
2005	Mariella Burani	Bernie's	Svizzera	Abbigliamento	2,2
2005	Unicredito Italiano	Bank Austria Creditanstalt (da 77.5% a 95%)	Austria	Banca	2,1
2005	ENI	AgipKaz. North Caspian Operating Co. (da 75.01% a 91.68%)	Kazakistan	Estrazione di petrolio	1,4
2006	Unicredito Italiano	Bank BPH (71,03%)	Polonia	Banca	4,3
2006	Lottomatica	GtechHoldings	USA	Lotterie on-line	3,7
2006	SanPaolo IMI	Bank of Alexandria	Egitto	Banca	1,3
2006	Exor	Sequana Capital (buy-back 54.31%)	Francia	Cartotecnica, zucchero	1,2
2007	ENEL	Endesa (67%)	Spagna	Energia elettrica	28,5
2007	ENI (60%), ENEL (40%)	Attività ex Yukos	Russia	Gas naturale	4,3
2007	ENEL	OGK-5	Russia	Energia elettrica	4,0
2007	ENI	DominionResources	USA	Petrolio	3,6
2007	Mediaset-Telecinco	Endemol (33%)	Paesi Bassi	Produzioni televisive	2,6
2007	FIAT Auto	Fiat Automóveis	Brasile	Autovetture	1,9
2007	Unicredit	JscAftBank	Kazakistan	Banca	1,7
2007	Pirelli & C. Real Estate	Baubecon	Germania	Immobiliare	1,6
2007	Unicredit	Ukrstobank (USB)	Ucraina	Banca	1,6
2007	Luxottica	Oakley	USA	Occhiali e lenti	1,6
2007	Tenaris	Hydril	USA	Macchine per l'ind. petrolifera	1,6
2007	ENI	Maurel&Prom	Congo	Petrolio	1,4
2007	RCS Mediagroup	Recoletos	Spagna	Editoria	1,1
2007	Assicurazioni Generali	Generali-PPF Holding (51%)	Rep. Ceca	Assicurazioni	1,1
2007	Assicurazioni Generali	Banca del Gottardo	Svizzera	Banca	1,1
2008	Finmeccanica	DRS Technologies	USA	Elettronica	3,4
2008	ENI	Distrigas (controllo)	Belgio	Distribuzione gas	2,7
2008	ENI	Burren Energy	Regno Unito	Petrolio	2,4
2008	Autogrill	Aldeasa (da 49,95% a 99,5%)	Spagna	Ristorazione aeroportuale	1,0
2009	ENEL	Endesa (da 67% a 92%)	Spagna	Energia elettrica	9,5
2009	ENI	Distrigas (OPA obbligatoria)	Belgio	Distribuzione gas	2,0
2009	Edison	Egyptian General Petroleum Corp.	Egitto	Petrolio e gas naturale	1,4
2011	Assicurazioni Generali	Bank VTB (10%)	Russia	Banca	2,4
2011	FIAT Auto	Chrysler Group (da 25% a 53,5%)	USA	Autoveicoli	1,4
2011	Prysmian	Draka	Paesi Bassi	Cavi	1,0
2013	Assicurazioni Generali	Generali-PPF Holding (da 51% a 76%)	Rep. Ceca	Assicurazioni	1,3
2014	FIAT Auto	Chrysler Group (da 58,5% a 100%)	USA	Autoveicoli	2,7
2015	Assicurazioni Generali	Generali-PPF Holding (da 76% a 100%)	Rep. Ceca	Assicurazioni	1,2
2015	GTECH	International Game Technologies	USA	Slot machines, sw e hw per giochi	4,7
2016	Exor	PartnerRe	Bahamas	Riassicurazioni	5,5

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

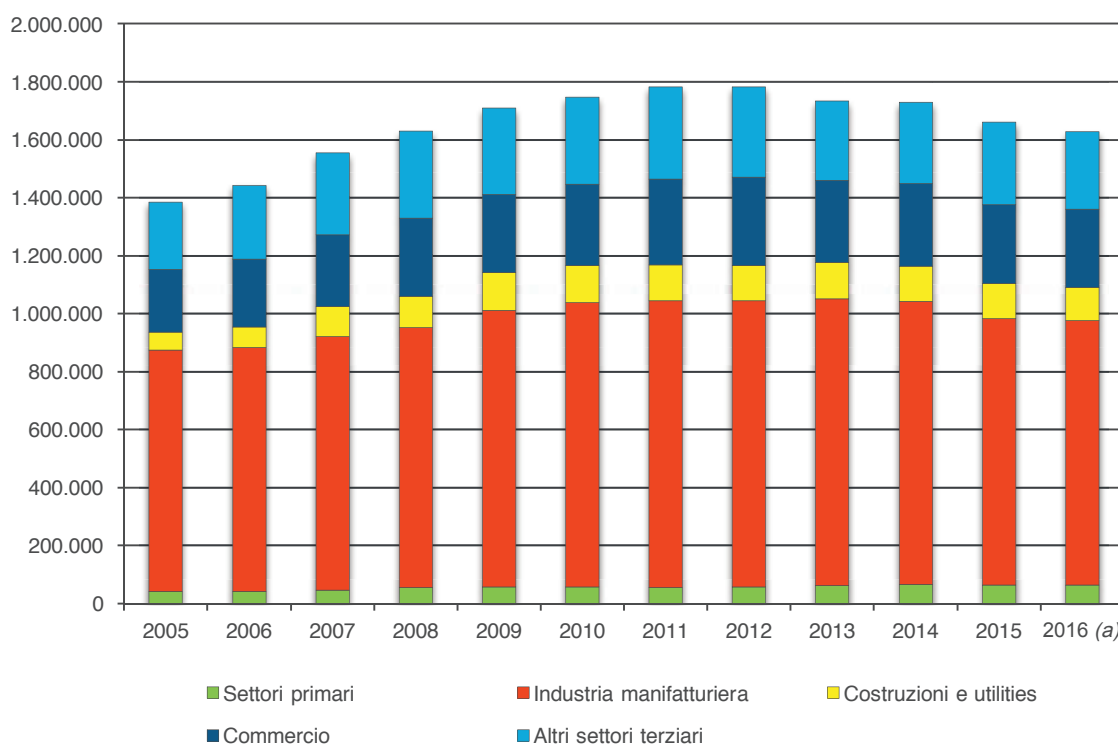
Infine, non sembrano assumere un impatto significativo i casi di *back-shoring*, ovvero di rilocalizzazione in Italia di attività manifatturiere precedentemente svolte all'estero, anche se per il fenomeno – che riguarda soprattutto la filiera tessile-abbigliamento, l'Europa centro-orientale, la Cina e, in misura meno rilevante, l'Africa settentrionale – si



trovano crescenti riscontri anche in Italia (Fratocchi et al. 2015).<sup>13</sup>

La composizione settoriale delle partecipazioni all'estero non è significativamente mutata nel periodo considerato (Fig. 2.2). La grande maggioranza delle imprese partecipate all'estero continua a concentrarsi nell'industria manifatturiera e nel settore a essa collegato del commercio all'ingrosso, per lo più popolato da filiali e joint venture commerciali d'impresе manifatturiere. In tali comparti, è proseguita anche negli ultimi anni la crescita del numero d'iniziative, per effetto del progressivo affacciarsi sulla scena internazionale di molte PMI. Modesto è stato però l'incremento della consistenza economica complessiva delle partecipazioni all'estero, poiché alcune significative acquisizioni (valga per tutti l'operazione FIAT-Chrysler) sono state controbilanciate da un incremento delle dismissioni e dal venir meno del contributo delle IMN italiane di grande e media taglia internazionale, che sono state oggetto di acquisizione da parte di gruppi esteri.

Figura 2.2 – Numero di dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana, per comparto, 2005-2016



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

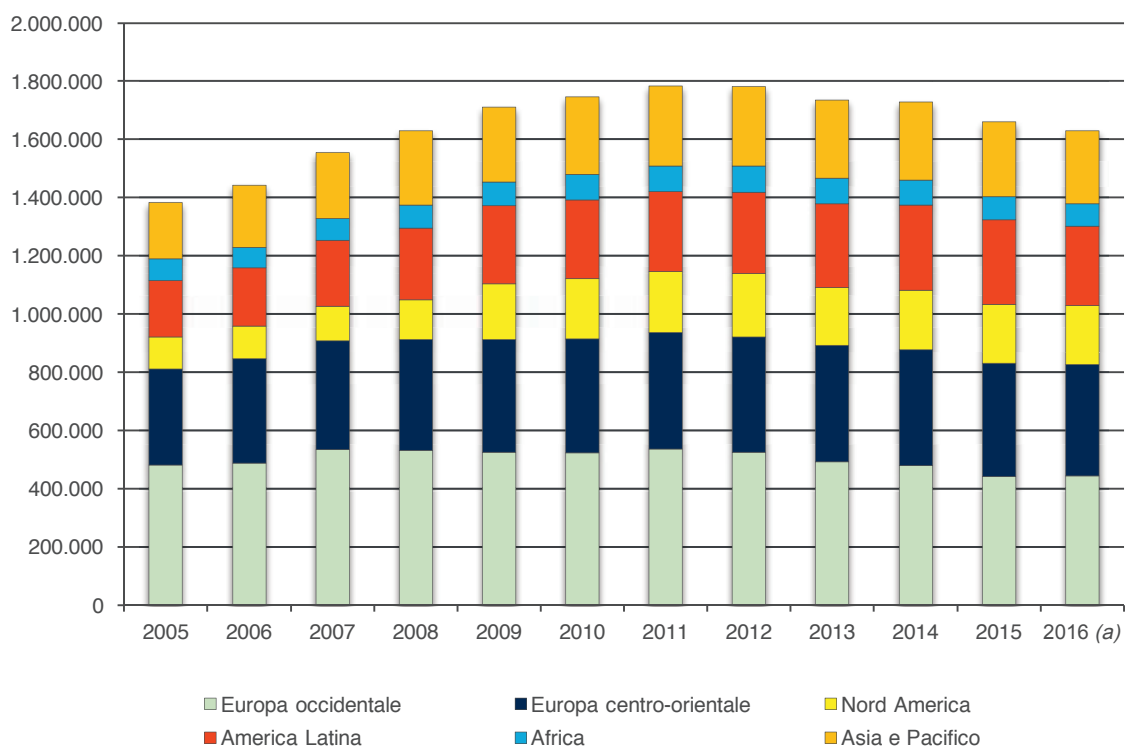
13. Si osservi come il *back-shoring* riguardi non infrequentemente attività precedentemente svolte da terze parti, anziché da filiali e joint venture direttamente partecipate dall'impresa protagonista del rimpatrio delle attività.

Il contributo alla consistenza aggregata delle attività estere dei rimanenti settori, pur cresciuto negli ultimi anni, appare ancora oggi relativamente modesto per un'economia avanzata. L'unica eccezione è rappresentata dai settori dell'industria estrattiva e della produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua, peraltro in gran parte grazie alle iniziative di due sole grandi imprese, Eni ed Enel. In particolare, alquanto debole appare la proiezione internazionale delle imprese italiane nei vari settori del terziario (avanzato e non) e nel commercio al dettaglio, a evidenza di uno specifico gap di competitività internazionale rispetto ai concorrenti delle altre economie avanzate, che sembra sempre più approfondirsi.

Sulle dinamiche descritte pesa il persistere di una sofferenza peculiare dell'industria italiana. Come già segnalato in precedenza, l'assetto multinazionale delle nostre imprese ha un carattere spiccatamente geo-gravitazionale, essendo principalmente circoscritto all'Europa e al Mediterraneo, mentre appare modesta o marginale la presenza nelle aree del mondo a più forte attrattività di IDE, sia avanzate, sia in via di sviluppo, le quali sono state sempre più oggetto di concorrenza tra i principali investitori esteri.

A parziale modifica di questa condizione ereditata dal passato, si registrano alcuni recenti cambiamenti nelle destinazioni geografiche degli investimenti (Fig. 2.3).

**Figura 2.3 – Numero di dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana, per localizzazione geografica dell'impresa partecipata, 2005-2016**



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.



Nel periodo post-crisi si è ridotta la consistenza delle partecipazioni in Europa (sia occidentale, sia centro-orientale), a segnalare un pur lento allontanarsi dal modello geogravitationale. Si registra di contro una forte crescita delle partecipazioni in America settentrionale, dove la presenza delle imprese italiane era assai debole. L'espansione è stata guidata dal comparto industriale, nel quale l'operazione Fiat-Chrysler si somma a numerose iniziative di imprese di grande e media taglia, in un ampio spettro di attività manifatturiere. In crescita anche le partecipazioni nei principali paesi emergenti dell'Asia e in ripresa quelle in America latina, dopo la forte contrazione nei due decenni precedenti.

Soprattutto, a prescindere dagli aspetti meramente quantitativi, si coglie una progressiva crescita dello spessore strategico delle iniziative anche nelle aree meno sviluppate, dove l'investimento è per lo più *greenfield*. Gli investimenti *resource-seeking*, volti alla delocalizzazione di attività in paesi a più basso costo degli input produttivi, prevalenti negli anni Novanta, soprattutto a opera delle imprese minori, hanno lasciato il passo a investimenti *market-* e *strategic asset-seeking*, a segnalare una modifica significativa del modello di internazionalizzazione del nostro sistema di imprese.

Infine, con riferimento all'origine territoriale delle imprese investitrici si osserva come il *club degli investitori* mantenga una forte concentrazione, senza significativi mutamenti nel tempo. Vi è un'ampia parte del Paese – tutto il Mezzogiorno, ma anche zone del Centro – che continua a partecipare in misura marginale ai processi di internazionalizzazione, a conferma del ritardo accumulato nei confronti delle regioni più avanzate.

In sintesi, l'evoluzione più recente evidenzia una sostanziale tenuta a mantenere le posizioni raggiunte negli anni precedenti, soprattutto con riferimento alle partecipazioni di controllo, che rappresentano la componente di maggiore rilievo strategico, e se si tiene debito conto della profondità della crisi che ha colpito il Paese. Tuttavia, ciò non basta per colmare il gap rispetto alle altre economie avanzate. Le analisi svolte in queste pagine evidenziano e/o sono espressione di una serie di criticità. Nel comparto dei servizi si contano sulla punta delle dita le imprese italiane capaci di conquistare una posizione di rilievo nello scenario internazionale. Il Mezzogiorno ha partecipato e partecipa in misura marginale ai processi d'internazionalizzazione, con un ritardo crescente rispetto alle regioni più avanzate del Paese. Nel comparto delle grandi imprese, alcune di esse sono apparse in difficoltà nel sostenere la competizione internazionale, mentre altre sono uscite dal novero delle IMN italiane, essendo state acquisite da gruppi esteri. Tali uscite non sono state controbilanciate negli ultimi anni da operazioni di M&A di rilievo verso l'estero e solo nel corso del 2017 si sono avuti segnali di risveglio, con l'annuncio di alcune operazioni di grande rilievo strategico (Luxottica-Essilor, Autostrade-Abertis, Fincantieri-STX France, Ferrero-Ferrara Candy). Dal punto di vista geografico, nonostante la positiva dinamica degli anni recenti, la presenza internazionale delle nostre imprese mantiene la sua principale espressione in un ambito geografico circoscritto all'Europa e al Mediterraneo, con posizioni ancora modeste o marginali nelle aree del mondo a più forte attrattività di IDE, sia avanzate, sia in via di sviluppo.

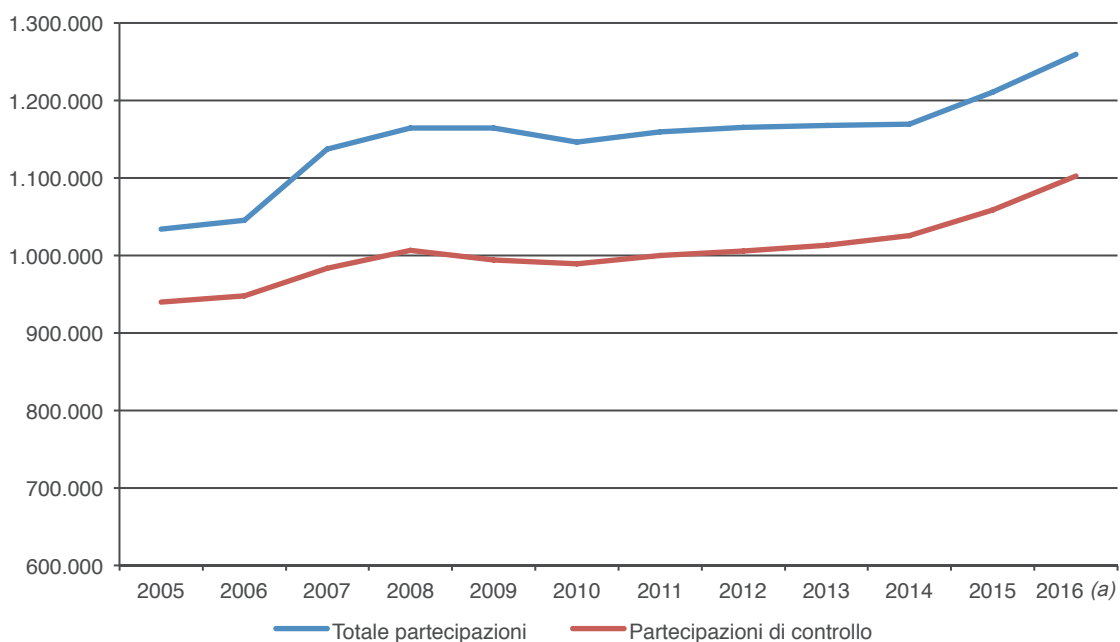
Rimangono dunque le storiche carenze del modello di crescita multinazionale dell'Italia, già più volte evidenziate: un assetto che riflette i limiti strutturali di un Paese popolato da poche grandi imprese e da imprese minori che stentano a intraprendere i percorsi «più ardui» di crescita all'estero, quando essi coinvolgono investimenti a rischio medio-alto e ritorni differiti nel tempo.



### 3. L'attività delle multinazionali estere in Italia

Sul lato delle partecipazioni in entrata, la Fig. 2.4 illustra l'andamento dell'occupazione delle imprese italiane a partecipazione estera nel periodo 2005-2016; anche in questo caso, l'analisi è stata estesa ai dati preliminari 2016 e 2017, estratti dalla banca dati REPRINT.

Figura 2.4 – Numero di dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera, 2005-2016



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

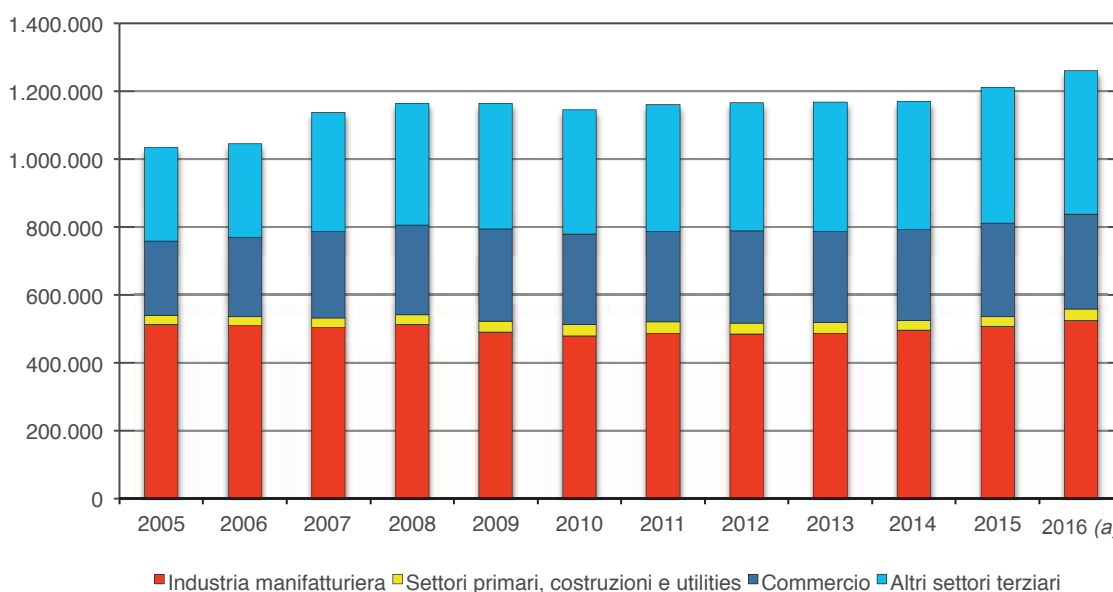
La variazione dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera mostra gli effetti della crisi. Il 2008 segna la fine di una fase espansiva (+12,6 per cento rispetto al 2005).<sup>14</sup> A seguire una fase di stagnazione sino al 2014, durante la quale l'effetto aggiuntivo dei nuovi investimenti, peraltro in forte rallentamento (soprattutto nel 2012, in conseguenza dello scoppio della crisi dei debiti sovrani), viene annullato dai disinvestimenti totali o parziali delle imprese già partecipate. Il numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera torna a crescere con decisione solo nel 2015 (+3,5 per cento), per effetto sia di una ripresa d'interesse degli investitori esteri verso l'Italia, sia di una riduzione dei disinvestimenti. Questa ripresa trova conferma nei dati provvisori aggregati relativi al 2016 (+4,1 per cento) e al primo semestre 2017.

14. Nel 2007 la forbice tra partecipazioni totali e partecipazioni di controllo si allarga in ragione dell'ingresso della spagnola Telefonica in Telecom Italia.



L'andamento generale sottende tuttavia dinamiche differenti in relazione ai diversi comparti di attività (Fig. 2.5) e all'origine geografica degli investitori (Fig. 2.6).

**Figura 2.5 – Numero di dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera, per comparto, 2005-2016**



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

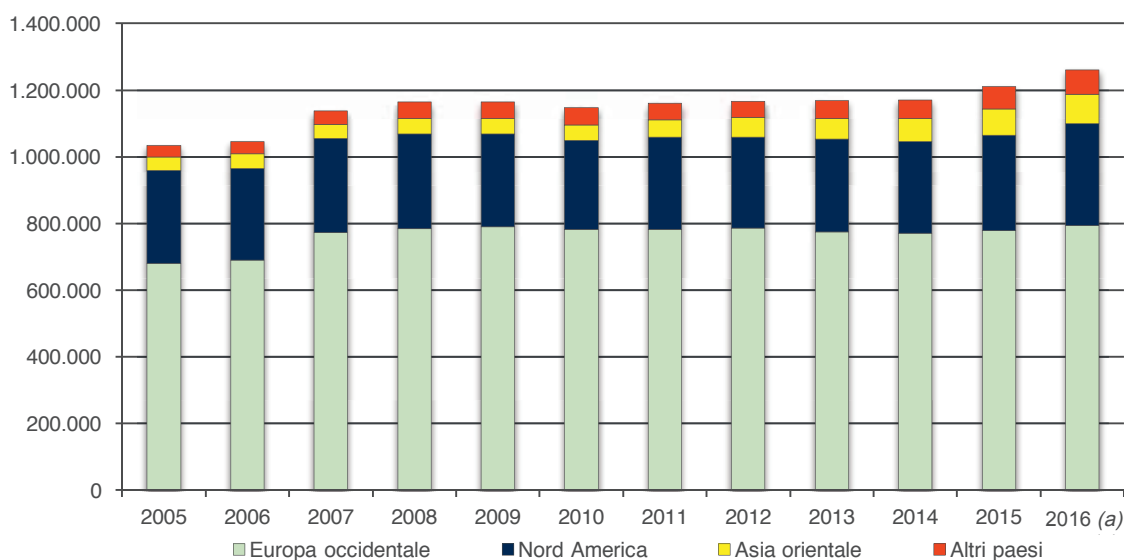
In particolare, guardando all'industria manifatturiera, che ancora oggi rappresenta il comparto di maggiore rilevanza ed è stato storicamente presupposto e guida dei processi di internazionalizzazione degli altri settori, si osserva come il numero dei dipendenti delle imprese partecipate sia rimasto stagnante nel periodo 2005-2008, per ridursi di oltre 30mila unità nei due anni successivi (-5,8 per cento tra il 2008 e il 2010). Dopo un altro periodo di stagnazione, a partire dal 2013 si registra una ripresa, che si consolida negli anni successivi e che dovrebbe portare nel 2016 il numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera del comparto a superare il dato iniziale, oltre quota 525mila unità (con una crescita di oltre 45mila unità rispetto al minimo toccato nel 2010 e di oltre 38mila unità rispetto al 2013).

Più lineare l'andamento dell'occupazione delle imprese a partecipazione estera nel commercio e nei servizi, per i quali si osserva tra il 2009 e il 2014 un rallentamento all'interno di una dinamica di lungo periodo crescente. Il bilancio decennale (2005-2015) indica una crescita dell'occupazione delle imprese partecipate del 25,3 per cento nel commercio e del 45 per cento nei servizi. Il numero dei dipendenti presso le imprese a partecipazione estera del terziario è così cresciuto nel periodo considerato di 180 mila unità (da circa 495mila nel 2005 a circa 675mila, con la previsione di raggiungere le 700mila unità a fine 2016).

Alla crescita della consistenza delle partecipazioni estere nel periodo più recente, sia nel comparto industriale, sia in quello terziario, ha contribuito soprattutto una serie di acquisizioni, di cui le più significative – in relazione alle dimensioni economiche delle imprese oggetto di investimento – sono riportate in Tab. 2.6.

Per quanto concerne l'origine geografica degli investitori esteri (Fig. 2.6), a fronte di una stagnazione della consistenza delle partecipazioni provenienti da America settentrionale ed Europa, che rimangono peraltro di gran lunga i maggiori investitori nel Paese, il fenomeno da rimarcare è la forte crescita delle partecipazioni dei paesi extra-Triade e in particolare delle «*emerging multinationals*» con base in paesi quali Cina, India, Russia e altri, soprattutto asiatici. Tra il 2005 e il 2015 il numero dei dipendenti delle imprese partecipate dai paesi esterni alla Triade è più che raddoppiato (da 46mila a 101mila unità) e la loro incidenza sul totale è cresciuta dal 4,5 per cento allo 8,4 per cento. Le stime per il 2016 indicano una nuova crescita, con quasi 114mila dipendenti nelle imprese partecipate, corrispondenti al 9 per cento del totale.

Figura 2.6 – Numero di dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera, per origine geografica degli investitori esteri, 2005-2016



(a) 2016: stime preliminari.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

Infine, la distribuzione sul territorio italiano delle presenze estere continua a essere l'espressione amplificata dei punti di forza e di debolezza del Paese. Il Nord-Ovest conserva un ruolo preminente, ma in termini di crescita lascia spazio al maggiore dinamismo del Nord-Est e dell'Italia centrale, mentre il Mezzogiorno vede ulteriormente peggiorare la propria quota di partecipazioni estere.





**Tabella 2.6 – Le principali imprese italiane oggetto di acquisizione dall'estero, 2014- primo semestre 2017**

Anno	Impresa acquisita	Investitore estero	Nazione	Dip. (a)	Fatturato	Attività principale
2013	Marazzi Group	Mohawk Industries	Stati Uniti	1.813	392	Piastrelle in ceramica e gres
2014	Airest (50%)	Lagardere	Francia	946	72	Duty free shops
2014	Angelo Randazzo	HAL Holding	Paesi Bassi	1.033	106	Commercio di articoli ottici
2014	Ansaldo Energia (40%)	Shanghai Electric	Cina	2.869	863	Impianti per produzione di energia
2014	Business Integration Partners	Argos Soditic	Francia	582	87	Pre-packaged software
2014	C.F. Gomma	DTR Corporation	Corea del Sud	877	92	Antivibranti e articoli tecnici in gomma
2014	DAC Distr. Alimentari Convivenze	The Bidvest Group	Sud Africa	210	248	Distribuzione di prodotti alimentari
2014	Elilario	Babcock Int.l Group	Regno Unito	602	172	Servizi di elisoccorso
2014	Fruendo (40%)	Accenture	Stati Uniti	1.065	88	Servizi di back office e amministrativi
2014	Gianni Versace (20%)	Blackstone	Stati Uniti	645	375	Design di moda e industriale
2014	Indesit Company	Whirlpool	Stati Uniti	3.608	1.651	Elettrodomestici
2014	Lediberg	Iris Capital Mgmt	Francia	844	121	Tipografia
2014	Pirelli (50%)	Rosneft	Russia	2.920	3.219	Pneumatici
2014	Pittarosso	Lion Capital	Regno Unito	115	176	Commercio di calzature
2014	RGI Group	Ardian	Francia	516	46	Software e servizi informatici
2015	Acciaierie e Ferriere di Piombino	GroupeCevital	Algeria	1.201	57	Siderurgia
2015	Alitalia - Società Aerea Italiana (49%)	EthihadAirways	Emirati Arabi	9.791	2821	Trasporto aereo
2015	AnsaldoBreda	Hitachi	Giappone	2.209	3.448	Trasporto ferroviario
2015	C.L.N. (ramo d'azienda, 49%)	Mittal Steel	Regno Unito	639	4780	Centri servizio siderurgici
2015	Delclima / Climaveneta	Mitsubishi Electric	Giappone	856	218	Condizionamento e refrigerazione
2015	Gromart	Unilever	Paesi Bassi	596	28	Gelaterie
2015	Meta System	Shenzhen Deren Electronics	Cina	578	117	Sistemi elettronici di sicurezza
2015	Pirelli	ChemChina	Cina	2.920	3.219	Pneumatici
2015	Sorin Group	Livanova	Regno Unito	1.861	403	Articoli sanitari
2015	Yoox Net-a-Porter Group (50%)	C.F. Rlichemont	Svizzera	925	518	E-commerce abbigliamento e accessori
2016	A4 Holding	Abertis	Spagna	1.187	571	Concessionaria autostradale
2016	Airport Handling (30%)	Emirates Airlines	Emirati Arabi	1650	111	Handling aeroportuale
2016	Comdata	The Carlyle Group	Stati Uniti	5.304	297	Servizi di call center per conto terzi
2016	Corneliani	Investcorp Bank	Bahrein	582	111	Confezioni di abbigliamento
2016	Ferrolli	Attestor Capital	Regno Unito	1.091	113	Riscaldamento e climatizzazione
2016	Istituti Clinici Scientifici Maugeri (30%)	Trilantic Capital Management	Stati Uniti	3.491	286	Cliniche ospedaliere
2016	Italcementi	HeidelbergCement	Germania	2.782	733	Cemento
2016	Riello	United Technologies	Stati Uniti	950	389	Caldai, prodotti per riscaldamento
2016	Sirti	KKR	Stati Uniti	3706	596	Linee elettriche
2016	Vincenzo Zucchi	Astrance Capital	Francia	613	77	Tessile
2017	Albertini Cesare	Robert Bosch	Germania	538	54	Componentistica automotive
2017	Brevini Group	Dana	Stati Uniti	976	194	Trasmissioni meccaniche di potenza
2017	E.M.A.R.C.	Baoshan Iron & Steel	Cina	421	88	Componentistica automotive
2017	Emilceramica	Mohawk Industries	Stati Uniti	526	149	Piastrelle in ceramica e gres
2017	Fintyre	Bain Capital	Stati Uniti	279	357	Commercio all'ingrosso di pneumatici
2017	IP Cleaning	Tennant	Stati Uniti	626	128	Macchine idropulitrici
2017	Limoni / La Gardenia Beauty	Douglas Holding	Germania	2.124	356	Commercio al dettaglio di cosmetici
2017	Nuovo Trasporto Viaggiatori (13%)	Peninsula Capital	Lussemburgo	873	350	Trasporto ferroviario ad alta velocità
2017	Sacchi Giuseppe	Sonepar	Francia	1.091	496	Distribuzione di materiale elettrico

(a) Il numero di dipendenti è riferito all'impresa acquisita e alle eventuali altre imprese italiane da essa controllate al 31 dicembre dell'anno in cui è avvenuta l'acquisizione. Il fatturato è riferito all'impresa acquisita e delle eventuali altre imprese italiane da essa controllate nell'anno in cui è avvenuta l'acquisizione.

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.



In sintesi, l'elemento centrale che si coglie dall'analisi è la recente ripresa degli investimenti esteri, che potrebbe prefigurare un percorso verso un recupero di attrattività del Paese, dopo molti anni in cui esso è rimasto ai margini della sempre più intensa competizione tra gli Stati per accaparrarsi nuovi progetti sul mercato degli investimenti internazionali.

Ciò avviene in corrispondenza di un forte cambiamento di passo da parte delle massime istituzioni italiane nei confronti delle politiche di promozione degli IDE, con più ingenti risorse allocate e nuovi strumenti e forme d'intervento. A questo tema è stata data specifica attenzione nel precedente rapporto "Italia Multinazionale" (Mariotti *et al.* 2015). In questa sede, si ripropone la necessità di rafforzare le politiche di attrazione, principalmente lungo due direzioni: (i) l'attuazione di riforme e interventi generali concernenti quell'articolato insieme di fattori che limitano la stessa competitività e la capacità endogena di crescita del Paese, in ambiti quali l'amministrazione pubblica, la giustizia, la fiscalità, il lavoro e le grandi infrastrutture; (ii) la ricerca e la promozione di uno specifico posizionamento dell'Italia, ovvero una politica che «differenzi» il Paese nell'offerta di vantaggi localizzativi sul mercato degli investitori internazionali, con la valorizzazione di risorse e competenze che siano al contempo punti di forza esclusivi del Paese e fattori chiave per il successo dei progetti intrapresi dalle IMN, sempre più mobili e libere da vincoli insediativi sullo scacchiere internazionale globale. A quest'ultimo riguardo, importanti fattori di differenziazione sono da costruire attorno a tre pilastri, che vanno irrobustiti tramite una progettualità delle nostre istituzioni e trasformati in una straordinaria leva competitiva: i talenti e i mestieri, la manifattura avanzata e integrata nei servizi, la qualità delle città e dei territori.



# LA GOVERNANCE PUBBLICA DELL'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI IN ITALIA

## Introduzione

Il tema dell'attrazione degli investimenti esteri in Italia negli ultimi anni ha acquisito un ruolo sempre più centrale nella politica estera italiana. Il Decreto Legge 133 del 2014 ha previsto l'adozione di un "Piano per la Promozione straordinaria del Made In Italy e l'Attrazione degli investimenti in Italia" con l'individuazione di soggetti ed Enti preposti a tale compito. In questo contesto è stato creato un Comitato interministeriale per l'attrazione degli investimenti esteri con l'obiettivo di promuovere in sinergia le opportunità d'investimento e il rafforzamento della presenza delle imprese estere sul territorio.

Ruolo centrale nelle politiche di attrazione investimenti è stato dato a ICE-Agenzia, a cui è stata affidata l'attuazione del Piano di Promozione. Di recente con l'accordo tra ICE-Agenzia e Invitalia sono state poste le basi per la creazione di un gruppo di lavoro per rafforzare la costruzione dell'offerta per gli investitori e per coordinare le rispettive attività, al fine di accrescere la capacità di attrarre investimenti esteri in Italia.

La Conferenza delle Regioni garantisce il necessario coordinamento con le strutture territoriali preposte all'attrazione investimenti.

Di seguito una sintetica descrizione degli attori e dei ruoli.

## Il Comitato interministeriale per l'attrazione degli investimenti esteri

Per indirizzare e facilitare l'azione del governo e degli enti locali, creando le opportune sinergie, opera da alcuni anni il Comitato Interministeriale di coordinamento per l'attrazione degli investimenti esteri, istituito dal decreto-legge 133 del 2014, articolo 30 (anche noto come Sblocca Italia). Il Comitato è presieduto dal Ministro dello Sviluppo Economico o da un suo delegato ed è composto da rappresentanti del Ministero dell'Economia e delle finanze, del Ministero degli Esteri e della Cooperazione internazionale, del Ministero per la Semplificazione e la pubblica amministrazione e della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le province autonome di Trento e Bolzano.

Più in particolare, il Comitato formula proposte sulle modalità operative che possono rafforzare e rendere più efficaci le attività di attrazione degli investimenti esteri con l'obiettivo di elevare la competitività nazionale, e coordina l'attività delle amministrazioni e dei soggetti pubblici riguardante la realizzazione degli investimenti esteri.



Collabora inoltre alla stesura di una relazione annuale al Parlamento. Infine il Comitato riferisce al Mise sull'attività svolta segnalando eventuali, specifiche criticità, ritardi o inadempienze da parte delle amministrazioni e dei soggetti pubblici coinvolti, rilevate in fase di concretizzazione dell'investimento.

Nella sua attività, consistente anche nell'esame di casi particolari di progetti di investimenti esteri in Italia di importanza talora considerevole, il Comitato ha agevolato il coordinamento delle procedure di competenza delle amministrazioni competenti, favorendo l'adozione di istituti di semplificazione amministrativa previsti dall'ordinamento. Tale funzione è stata apprezzata dagli investitori, che ne hanno riferito alla stampa in più di un'occasione.

## ICE-Agenzia

La nuova realtà che si è definita sul tema dell'attrazione degli investimenti ha creato i presupposti per la costituzione di un Dipartimento all'interno dell'Agenzia al fine di realizzare tutte le attività che favoriscono l'incremento di investimenti esteri in Italia: azioni di promozione, quali ad esempio i roadshow Invest in Italy, organizzazione di seminari, promozione online, anche tramite lo sviluppo dei portali Invest in Italy e Invest in Italy Real Estate, partecipazione a fiere internazionali, creazione di guide per l'investitore, elaborazione di note settoriali, formazione degli attori coinvolti nel processo di attrazione investimenti, supporto alle esigenze degli investitori.

Asset strategico del nuovo impianto è la costituzione di nove Desk all'estero, nelle principali piazze finanziarie e commerciali per intercettare i potenziali investitori, mappare i loro piani di sviluppo internazionale e le loro esigenze e fornire supporto durante tutto il ciclo dell'investimento. Dopo l'apertura del primo desk a Istanbul (ottobre 2015) sono stati attivati altri otto Desk, sette dei quali presso gli Uffici ICE-Agenzia a Londra, New York, Singapore, Tokyo, Dubai, Pechino e Hong Kong e l'ottavo presso il Consolato Generale d'Italia di San Francisco. L'attività dei Desk è svolta in coordinamento con le sedi diplomatiche italiane.



Il dipartimento supporta il Ministero dello Sviluppo Economico, che è il ministero di riferimento di ICE-Agenzia, nello sviluppo dei contenuti del Comitato. Collabora inoltre con il Ministero degli Affari Esteri per lo sviluppo di iniziative di promozione all'estero, come ad esempio i Road Show Invest in Italy.

Più in dettaglio, il dipartimento è responsabile per le seguenti linee di azione:

- coordinamento e gestione dei Desk;
- sviluppo delle guide Doing Business e Why Invest in Italy e, più in generale, del materiale promozionale per investitori;
- supporto al Comitato Attrazione Investimenti nella gestione di casi emblematici e più complessivamente nel coordinamento delle attività;
- individuazione di opportunità concrete per l'investitore (greenfield, brownfield e M&A);
- organizzazione di Road show istituzionali Invest in Italy;
- gestione e sviluppo dei siti [www.investinitaly.it](http://www.investinitaly.it) e [www.investinitalyrealestate.it](http://www.investinitalyrealestate.it) (oltre 350 offerte di investimento, 97 mila visitatori negli ultimi 15 mesi, 1.900 richieste di informazioni, 19 immobili aggiudicati);
- sviluppo di azioni di promozione all'estero per l'attrazione di nuovi investitori, anche in occasione di fiere o eventi internazionali (ad esempio, Mipim a Cannes ed Expo Real a Monaco di Baviera, nelle quali il dipartimento coordina una nutrita presenza italiana con tutti i principali attori pubblici che operano nel settore immobiliare);
- gestione degli accordi con le Regioni e altri enti per la raccolta dell'offerta territoriale;
- redazione di analisi settoriali per l'investitore estero.

Grazie all'accordo con Invitalia verrà costituito un gruppo di progetto composto da 10 risorse ICE e 6 di Invitalia, sotto il coordinamento del Direttore del dipartimento, con lo scopo di incrementare l'offerta italiana che i desk offriranno a potenziali investitori esteri e alimentarla costantemente, creando sinergie con gli incentivi e con le attività di accompagnamento gestiti da Invitalia.

## Le Regioni

La tematica dell'attrazione degli investimenti ha di recente assunto un ruolo di primo piano nell'ambito delle politiche pubbliche integrate delle Regioni e delle Province autonome, grazie anche alla spinta data dalla costituzione di un Comitato di coordinamento per l'attrazione investimenti (che vede anche una rappresentanza della Conferenza delle Regioni) e al nuovo ruolo di ICE.

Con il coordinamento della Conferenza delle Regioni, si è iniziato ad affrontare il tema dell'attrazione investimenti con un approccio maggiormente integrato, come già sperimentato in occasione di specifici eventi fieristici all'estero di importanza strategica per la promozione nel mercato immobiliare, come Mipim di Cannes e Expo Real di Monaco. Questo ha dato vita ad alcune attività:

- attivazione di una specifica task force permanente delle Regioni coordinata dalla Conferenza delle Regioni, finalizzata ad elaborare proposte e contenuti per il Comitato di coordinamento per l'attrazione degli investimenti esteri;
- avvio di un percorso di condivisione delle migliori esperienze e metodologie in tema di attrazione, volto ad elaborare un modello di governance utilizzabile a beneficio di tutto il territorio nazionale;
- stipula di protocolli di intesa tra Ministero dello Sviluppo economico, ICE, Regioni e Province autonome (al momento sono attivi 13 accordi);
- partecipazione delle Regioni a un percorso formativo organizzato da ICE e aperto alla partecipazione delle amministrazioni sopra ricordate;
- stesura di un primo Programma multiregionale per l'attrazione degli investimenti esteri.

Per il 2018 si prevede lo sviluppo di nuove azioni condivise tra Regioni e ICE, quali ad esempio la creazione e condivisione degli strumenti di comunicazione diretti ai potenziali investitori (guide, dossier e teaser), l'implementazione di azioni di attrazione investimenti in occasione di eventi internazionali a carattere settoriale, la realizzazione di un primo summit di rilevanza nazionale sul tema dell'attrazione degli investimenti diretti esteri.

