

4. Le imprese a partecipazione estera

IMPRESE A CONTROLLO ESTERO, PRODUTTIVITÀ E INNOVAZIONE: IL CASO ITALIANO

Secondo la più recente indagine pubblicata da Istat sull'attività delle imprese multinazionali in Italia,¹ a fine 2021 le imprese a controllo estero residenti nel nostro Paese erano 17.641, con 1,66 milioni di dipendenti (587mila nell'industria e 1,076 milioni nei servizi), un fatturato – al netto delle attività finanziarie e assicurative – di poco meno di 716 miliardi di euro e un valore aggiunto di 153,3 miliardi di euro. Le imprese a controllo estero rappresentano solo lo 0,4% delle imprese attive in Italia, ma il loro peso sale al 9,4% degli addetti, al 17,1% in termini di numero di valore aggiunto e al 20,3% per fatturato. L'apporto delle imprese a capitale estero cresce ulteriormente con riferimento al commercio estero (tali imprese sono responsabili del 34,2% delle esportazioni nazionali e attivano il 51,2% delle importazioni) e alla ricerca e sviluppo,

¹ Istat, *Struttura e competitività delle imprese multinazionali – anno 2021*, Roma, 16 novembre 2023.

ambito in cui esse pesano per il 32,7% della spesa totale in R&S di tutte le imprese italiane, con investimenti in R&S per addetto quasi cinque volte superiori rispetto alle imprese a controllo nazionale.

L'indagine conferma come le imprese a controllo estero presentino performance di gran lunga migliori rispetto a quelle delle imprese a capitale italiano: il valore aggiunto per addetto supera i 91mila euro per le imprese a controllo estero contro i 56mila e 300 euro per le imprese domestiche, grazie anche alle maggiori dimensioni medie di impresa (94,3 addetti medi per impresa contro una media di 3,5 addetti per le imprese domestiche).

Tali dati confermano peraltro quanto ampiamente documentato dalla letteratura economica con analisi econometriche e metodologicamente rigorose circa gli effetti delle imprese multinazionali (Imn) e degli investimenti diretti esteri (Ide) sui Paesi ospitanti. In particolare, le Imn sono più produttive degli esportatori, che a loro volta superano le imprese puramente nazionali, grazie alla loro capacità di cogliere vantaggi proprietari e di trasferirli facilmente all'interno dei confini aziendali.² La capacità di operare in ambienti più competitivi, quali sono i mercati internazionali rispetto ai mercati nazionali più piccoli, aumenta la propensione delle Imn ad adottare nuove tecnologie e le porta a raggiungere una produttività più elevata rispetto alle imprese che detengono semplicemente un potere monopolistico. Inoltre, le multinazionali generano importanti ricadute sull'economia locale attraverso diversi meccanismi di interazione e *spillovers*, sia intra-industriali (cioè nel proprio settore) sia inter-industriali (cioè negli altri settori con cui interagiscono).³ La presenza delle Imn, più efficienti e tecnologicamente avanzate delle imprese locali, può contribuire infatti indirettamente a innalzare la produttività delle imprese locali, sia per la maggiore pressione competitiva che induce queste ultime a ridurre le proprie inefficienze interne sia perché la presenza dell'Imn genera esternalità come *spillovers* diretti di conoscenze o effetti di apprendimento. La presenza di Imn consente alle imprese locali di venire a contatto con innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali, grazie a vari

² Si vedano per esempio J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Workingham, 1993; R.E. Lipsey, *Home and host country effects of FDI*, «NBER Working Papers», n. 9293, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2002; D. Castellani, A. Zanfei, *Multinational Firms, Innovation and Productivity*, Edward Elgar, Cheltenham, 2006; D. Greenaway, R. Kneller, *Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment: a survey*, «The Economic Journal», n. 117 (2007), pp. 134-161; T. Mayer, G.I.P. Ottaviano, *The happy few: The Internationalisation of European Firms. New facts based on firm-level evidence*, «Intereconomics», n.3 (2008), pp. 135-148.

³ S. Mariotti, M. Mutinelli, L. Piscitello, *The Internationalization of production by Italian industrial districts' firms: structural and behavioural determinants*. «Regional Studies», n. 42/5 (2008), pp. 719-735; S. Iammarino, P. McCann, *Multinationals and Economic Geography. Location, Technology and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, 2013.

4. Le imprese a partecipazione estera

meccanismi (come processi imitativi, accordi di licenza e contratti di fornitura, mobilità di manager e quadri formati al loro interno, che successivamente vengono impiegati presso imprese locali). Gli *spillovers* possono estendersi all'eventuale catena di subfornitura, in particolare nel caso di investimento *brownfield*: con l'impresa acquisita l'Imn rileva anche i contatti che questa aveva con il contesto economico locale e il rapporto che si crea con l'Imn potrebbe favorire l'*upgrading* dei subfornitori di prodotti, componenti o servizi più capaci e competitivi.

La maggiore propensione delle imprese multinazionali rispetto alle imprese a controllo nazionale ad adottare nuove tecnologie e a raggiungere una maggiore produttività implica anche l'impiego di una forza lavoro più altamente qualificata. Nelle Economie Avanzate, quest'ultimo aspetto gioca un ruolo cruciale nel potenziare le capacità di innovazione locale e regionale. Esiste, infatti, una forte relazione tra la competitività delle imprese e quella dei lavoratori, e la competitività dei lavoratori dipende in modo cruciale dalle competenze (istruzione e formazione). Interessanti risultati a questo proposito emergono da uno studio circa la composizione del lavoro all'interno delle imprese nazionali ed estere in Veneto:⁴ l'analisi econometrica in esso condotta evidenzia una propensione significativamente più elevata da parte delle imprese a controllo estero ad assumere lavoratori altamente qualificati e a pagare salari più elevati.

STRUTTURA E TENDENZE DELLE PARTECIPAZIONI ESTERE IN LOMBARDIA E A MILANO, MONZA BRIANZA E LODI

I dati Istat non sono purtroppo disponibili in forma disaggregata (per difetto di rappresentatività statistica) in base alla residenza territoriale delle imprese italiane con filiali all'estero e delle imprese italiane a controllo estero e non consentono dunque di valutare la struttura e l'attività internazionale delle imprese lombarde coinvolte nei processi di internazionalizzazione.

Sul lato delle partecipazioni estere in Italia questa lacuna può essere colmata grazie alla banca dati Reprint, frutto di un progetto di ricerca pluriennale finalizzato al monitoraggio delle imprese italiane coinvolte nei processi di internazionalizzazione attiva e passiva tramite Ide. Il seguito di questo capitolo sarà dedicato all'analisi delle caratteristiche

⁴ M. Barzotto, G. Corò, I. Mariotti, M. Mutinelli, *Ownership and Workforce Composition: A Counterfactual Analysis of Foreign and Italian Uni-National Firms*, «Journal of Industrial and Business Economics», 46(4) (2019), pp. 581-607 (<https://rdcu.be/b14Fd>).

strutturali ed evolutive delle partecipazioni estere nelle imprese lombarde.⁵ Secondo il più recente aggiornamento della banca dati Reprint, all'inizio del 2023 erano attive in Lombardia 7.544 imprese partecipate da multinazionali estere, con quasi 773.500 dipendenti e un fatturato aggregato di 457,8 miliardi di euro (tabella 1).⁶ Alla stessa data, le imprese a partecipazione estera con sede operativa principale localizzata nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi erano complessivamente 5.764, con circa 634.300 dipendenti e un fatturato aggregato di 401,7 miliardi di euro; tali dati corrispondono rispettivamente al 34,2%, al 38,3% e al 41,4% del totale nazionale. In particolare, in provincia di Milano si contano 5.197 imprese a partecipazione estera, con circa 565.800 dipendenti e un giro d'affari di 369,8 miliardi di euro; 516 le imprese a partecipazione estera in provincia di Monza Brianza, con quasi 64.500 dipendenti e un fatturato di 29,8 miliardi di euro; infine, 51 le imprese a partecipazione estera con sede principale in provincia di Lodi, con oltre 4.100 dipendenti e un giro d'affari di 2,2 miliardi di euro. Sempre all'inizio del 2023, le imprese a controllo estero in Lombardia erano 6.962, con oltre 720mila dipendenti e un fatturato aggregato di 421 miliardi di euro. La sola provincia di Milano ospita il 32,4% di tutte le imprese a controllo estero censite dalla banca dati e il peso della provincia sale al 36,6% e a oltre il 39% del totale nazionale in relazione rispettivamente al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese a controllo estero.

⁵ Si ricorda come il campo di osservazione della banca dati Reprint copra tutti i settori di attività economica, con la sola esclusione dei servizi immobiliari e finanziari (banche, assicurazioni, altri servizi finanziari). Rispetto all'indagine Istat la banca dati Reprint censisce non solo le partecipazioni di controllo, ma anche le partecipazioni paritarie e di minoranza, le quali rappresentano una fetta non trascurabile del fenomeno degli Ide. Si rimanda il lettore interessato ad approfondire la metodologia alla base della costruzione e dell'aggiornamento della banca dati Reprint al Rapporto "Italia Multinazionale" (M. Mariotti, M. Mutinelli, *Italia Multinazionale*, Ige, Roma, 2019).

⁶ Nella banca dati Reprint il censimento delle imprese a partecipazione estera esclude dal computo le imprese che negli ultimi sette anni non hanno mai avuto dipendenti e il cui fatturato non ha mai superato i 100mila euro. Si tratta a livello nazionale di oltre 4mila imprese a partecipazione estera nei soli settori considerati dalla banca dati Reprint: in gran parte tali imprese si concentrano nelle attività terziarie (in particolare si tratta di holding di partecipazioni e di società di servizi alle imprese) e nel settore energetico (progetti di campi fotovoltaici ed eolici). Molte di tali imprese corrispondono a progetti di investimento destinati a non divenire mai operativi e vengono liquidate pochi anni dopo la loro costituzione; la loro esclusione consente dunque di evitare importanti distorsioni nelle analisi temporali, con particolare riferimento alle variabili settoriali e territoriali.

4. Le imprese a partecipazione estera

TABELLA 1 – Imprese a partecipazione estera per area geografica al 1° gennaio

(anno 2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese		Dipendenti		Fatturato	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Milioni di euro	% su Italia
Imprese a controllo estero						
Milano	4.903	32,4	544.783	36,6	344.182	39,3
Monza Brianza	484	3,2	49.436	3,3	25.629	2,9
Lodi	47	0,3	3.599	0,2	1.988	0,2
Bergamo	345	2,3	49.347	3,3	15.019	1,7
Brescia	302	2,0	15.913	1,1	8.063	0,9
Como	203	1,3	8.664	0,6	4.053	0,5
Cremona	64	0,4	5.120	0,3	2.026	0,2
Lecco	83	0,5	5.940	0,4	2.075	0,2
Mantova	54	0,4	4.565	0,3	3.414	0,4
Pavia	75	0,5	4.290	0,3	2.264	0,3
Sondrio	17	0,1	1.453	0,1	490	0,1
Varese	385	2,5	27.272	1,8	11.787	1,3
Lombardia	6.962	45,9	720.382	48,5	420.990	48,1
Italia	15.154	100,0	1.486.620	100,0	875.770	100,0
Totale imprese a partecipazione estera⁷						
Milano	5.197	30,8	565.756	34,2	369.775	38,1
Monza Brianza	516	3,1	64.456	3,9	29.769	3,1
Lodi	51	0,3	4.166	0,3	2.212	0,2
Bergamo	391	2,3	52.885	3,2	17.001	1,8
Brescia	350	2,1	18.193	1,1	9.490	1,0
Como	239	1,4	9.978	0,6	4.414	0,5
Cremona	76	0,5	6.502	0,4	2.400	0,2
Lecco	104	0,6	6.677	0,4	2.397	0,2
Mantova	61	0,4	5.096	0,3	3.831	0,4
Pavia	86	0,5	8.096	0,5	3.073	0,3
Sondrio	23	0,1	1.768	0,1	589	0,1
Varese	450	2,7	29.879	1,8	12.853	1,3
Lombardia	7.544	44,7	773.452	46,7	457.806	47,1
Italia	16.873	100,0	1.656.178	100,0	971.007	100,0

⁷ Include *joint venture* paritarie e partecipazioni di minoranza.

Va ricordato che i dati sopra citati sovrastimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in Lombardia – e in provincia di Milano in particolare – in quanto il numero di dipendenti e il fatturato sono disponibili solo a livello di impresa e non di unità locale. Conseguentemente, essi sono interamente attribuiti all'unità territoriale ove è localizzata la sede principale dell'impresa partecipata. La distorsione è dunque evidente, dato che molte imprese dispongono di attività operative anche consistenti in province diverse da quella in cui è localizzata la loro sede principale (questo vale in particolare per le imprese milanesi e lombarde, per le quali gli *headquarters* coordinano diverse attività variamente localizzate nel territorio nazionale; ovviamente vi sono anche molte imprese con sede in altre regioni che possiedono unità locali in Lombardia e in provincia di Milano; ma il primo caso appare decisamente più frequente del secondo). Peraltro, va anche rimarcato come l'attribuzione dei dati di impresa in funzione della localizzazione delle sedi principali delle imprese partecipate tenda a “premiare” i siti ove, nelle imprese plurilocalizzate, sono ospitate le attività di maggiore spessore strategico (*headquarters*, ricerca e sviluppo ecc.). Tenuto conto di ciò, le distorsioni indotte da tale fenomeno, pur non trascurabili, non stravolgono il quadro sopra tracciato, che rimarca la forte e persistente attrattività esercitata in ambito nazionale – e non solo – da Milano e dalla sua area metropolitana. La tabella 2 e il grafico 1 illustrano l'andamento delle principali variabili relative alle imprese a partecipazione estera in Italia, in Lombardia e nelle sue province. La tabella 2 si riferisce al periodo più recente, dalla metà dello scorso decennio all'inizio del 2023, mentre il grafico 1 allarga lo sguardo verso il lungo periodo, a partire dall'inizio dello scorso decennio, ovvero sull'intero periodo per il quale sono disponibili dati omogenei.⁸

⁸ In precedenza la banca dati Reprint non copriva alcuni settori dei servizi.

4. Le imprese a partecipazione estera

TABELLA 2 – Evoluzione della presenza delle multinazionali per area geografica al 1° gennaio

(variazioni percentuali 2023/2016)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese a controllo estero			Imprese a partecipazione estera		
	Imprese	Dipendenti	Fatturato	Imprese	Dipendenti	Fatturato
Milano	10,2	29,3	72,9	10,7	31,5	79,2
Monza Brianza	6,6	35,6	60,9	5,3	31,9	58,6
Lodi	11,9	8,9	55,7	10,9	18,7	52,8
Bergamo	20,2	25,7	52,2	20,3	28,0	60,9
Brescia	20,3	52,6	64,3	17,1	42,6	58,8
Como	12,2	26,1	51,7	15,5	25,6	56,0
Cremona	16,4	14,4	24,8	15,2	24,2	37,0
Lecco	23,9	62,2	78,1	28,4	41,2	61,5
Mantova	28,6	32,4	9,2	13,0	30,1	14,8
Pavia	38,9	29,1	67,9	28,4	98,9	62,3
Sondrio	54,5	59,3	112,9	43,8	60,0	88,7
Varese	28,8	6,4	23,7	28,2	5,7	24,5
Lombardia	12,4	28,8	67,9	12,7	30,7	72,7
Italia	14,6	35,8	70,7	14,3	31,5	64,6

Nel commentare l'evoluzione della consistenza delle partecipazioni estere ci riferiremo principalmente ai dati relativi al numero dei dipendenti delle imprese partecipate, indicatore che a nostro giudizio meglio riflette la dinamica della consistenza del fenomeno economico osservato rispetto a quello relativo alla semplice numerosità delle imprese partecipate, influenzata dalla crescita di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che hanno un impatto complessivamente limitato sul sistema economico.

La consistenza complessiva delle imprese a partecipazione estera nell'area milanese e in Lombardia, misurata dal numero totale degli addetti delle imprese partecipate da multinazionali estere, dopo la forte crescita registrata all'inizio dello scorso decennio è rimasta sostanzialmente stagnante fino alla metà degli anni Dieci, in un periodo caratterizzato dalla crisi dei debiti sovrani che aveva messo a dura prova la credibilità finanziaria del nostro Paese presso gli investitori internazionali. A partire dalla seconda metà del decennio si è quindi registrata un'evidente ripresa nell'interesse delle imprese multinazionali verso l'Italia e in essa verso la Lombardia e l'area milanese, che costituiscono il principale "motore economico" del Paese. Pur attraverso la

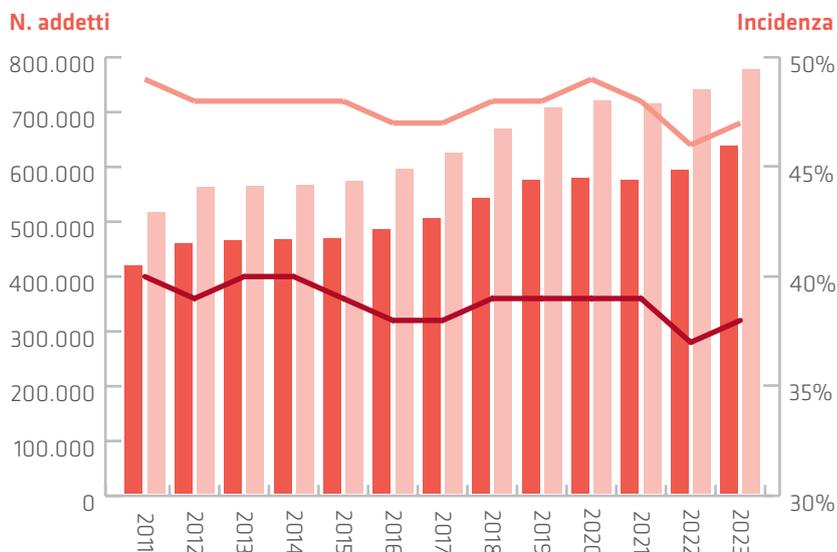
pausa imposta dalla pandemia, che ha colpito in modo particolarmente duro la nostra regione, tra l'inizio del 2016 e l'inizio del 2023 il numero dei dipendenti delle imprese lombarde partecipate da investitori esteri è cresciuto di oltre 181mila unità, di cui oltre 150mila ascrivibili alle imprese con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi.

GRAFICO 1 – Numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera e incidenza sul totale nazionale al 1° gennaio

(anni 2011-2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

- MiLoMb
- Lombardia
- Pesi % MiLoMb
- Pesi % Lombardia



La crescita della consistenza della presenza estera a partire dalla metà dello scorso decennio è stata determinata principalmente da processi di *merger & acquisitions* (M&A), ovvero acquisizioni di imprese a capitale nazionale già attive; questo fenomeno peraltro riguarda tutti i Paesi Avanzati, soprattutto relativamente alle attività manifatturiere e ai servizi alle imprese. Vi è tuttavia evidenza anche di una certa ripresa delle iniziative *greenfield*, consistenti nell'avvio di nuove attività ovvero nell'ampliamento di attività preesistenti; si tratta evidentemente degli investimenti che almeno a livello immediato hanno il maggiore impatto sullo sviluppo economico e l'occupazione del Paese ospite. Nel nostro Paese, gli investimenti esteri *greenfield* si erano progressivamente rarefatti nei primi anni Duemila, prima di azzerarsi sostanzialmente in concomitanza con la crisi dei debiti sovrani; solo a partire dal 2015 si è registrata – come detto – una ripresa, che ha visto ricadute economiche e occupazionali importanti, soprattutto nel terziario.

Particolarmente effervescente a Milano il settore immobiliare (peraltro non coperto dalla banca dati Reprint), con i progetti che nell'ultimo decennio hanno ridisegnato l'immagine e lo *skyline* di Milano e ai quali hanno significativamente contribuito anche sviluppatori internazionali; di pari passo, importanti

4. Le imprese a partecipazione estera

investimenti hanno riguardato due settori strettamente collegati a quello immobiliare, quali il commercio al dettaglio e la logistica, che hanno registrato importanti ingressi nel nostro Paese di grandi operatori multinazionali, come già sottolineato nelle precedenti edizioni di questo Rapporto. Si è anche sottolineato come nelle aree interessate dai principali progetti immobiliari – Porta Nuova, City Life, Mind – abbiano rilocalizzato i propri *headquarters* italiani importanti multinazionali estere (come Allianz, Samsung, Apple, Amazon, PWC, Whirlpool, Novartis e AstraZeneca) e italiane (come Generali, Unicredit e Unipol), talvolta in precedenza localizzate in altre province italiane.

Non sono mancati negli ultimi anni anche taluni investimenti *greenfield* nell'industria manifatturiera: in questo ambito non si registrano iniziative con ricadute dirette significative in termini occupazionali, ma alcune di queste hanno una rilevante valenza strategica, in quanto concentrate in attività a elevata intensità tecnologica e manageriale. Su questo aspetto torneremo nel prossimo paragrafo.

Se da un lato è evidente la vocazione di Milano quale capitale economica del Paese (e in quanto tale sede degli *headquarters* delle principali filiali di gruppi esteri presenti in Italia, nonché di buona parte delle principali multinazionali a base italiana), metropoli dinamica e centro internazionale dello shopping (grazie anche al parziale declino di Londra, dopo la *Brexit*), rimane solida e articolata anche la presenza delle multinazionali estere manifatturiere. Sia pure in presenza di un generale processo di progressiva terziarizzazione dell'economia metropolitana, la presenza estera nel comparto industriale è tornata a crescere negli ultimi anni; all'inizio del 2023, le 822 imprese manifatturiere a partecipazione estera con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi occupavano circa 149mila dipendenti (tabelle 3 e 4).

Va sottolineato come la presenza delle multinazionali estere manifatturiere nelle tre province considerate sia particolarmente significativa proprio nei settori a più elevata intensità economica (grafico 2): farmaceutica, chimica, elettronica e strumentazione, apparecchiature elettriche, dove l'area metropolitana milanese rappresenta da sola oltre un terzo del totale nazionale, con punte talvolta vicine al 50% in particolare nella filiera chimico-farmaceutica, con presenze diffuse in tutte e tre le province considerate.

TABELLA 3 – Imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio

(anno 2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	14	5	0	33	16,2
Industria estrattiva	13	0	0	21	39,6
Industria manifatturiera	642	158	22	1.519	36,8
di cui					
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	41	4	1	84	27,2
<i>Industrie tessili</i>	10	4	0	37	39,8
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	10	0	0	18	25,7
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	12	0	0	19	18,1
<i>Industria del legno e sughero</i>	1	1	0	3	17,6
<i>Carta, editoria e stampa</i>	24	6	0	46	37,4
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	5	0	2	9	31,0
<i>Prodotti chimici</i>	93	19	4	180	51,9
<i>Prodotti farmaceutici</i>	54	7	2	85	57,4
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	30	7	6	107	37,7
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	17	6	1	49	28,5
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	49	20	2	193	38,6
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	66	15	1	121	40,1
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	42	11	0	86	39,4
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	119	44	3	336	38,2
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	8	4	0	29	17,9
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	2	1	0	19	26,8
<i>Mobili</i>	5	4	0	14	34,1
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	54	5	0	84	32,4
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	346	5	6	410	29,8
Costruzioni	148	10	1	224	35,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.734	233	12	2.503	54,8
Trasporti e logistica	186	6	5	280	41,1
Servizi di alloggio e ristorazione	93	1	0	117	31,0
Servizi Ict e di comunicazione	562	28	1	654	52,4
Altri servizi alle imprese	1.306	58	3	1.557	53,3
Istruzione, sanità, altri servizi	153	12	1	226	32,7
Totale	5.197	516	51	7.544	44,7

4. Le imprese a partecipazione estera

TABELLA 4 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio (anno 2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	31	7	0	652	16,4
Industria estrattiva	609	0	0	835	43,6
Industria manifatturiera	113.088	33.246	2.518	224.651	32,6
di cui					
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	12.781	476	177	19.182	44,6
<i>Industrie tessili</i>	806	105	0	2.443	33,3
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	1.768	0	0	2.582	19,7
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	1.490	0	0	1.851	10,1
<i>Industria del legno e sughero</i>	83	288	0	389	26,6
<i>Carta, editoria e stampa</i>	3.003	1.171	0	5.414	24,0
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	977	0	170	1.262	22,0
<i>Prodotti chimici</i>	12.943	3.067	312	23.559	57,1
<i>Prodotti farmaceutici</i>	14.065	4.080	720	22.665	52,3
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	4.965	519	690	12.855	32,8
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	2.139	415	120	7.244	26,8
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	14.170	1.781	178	29.259	42,8
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	6.702	13.346	31	22.440	46,1
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	13.510	1.436	0	21.771	46,0
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	12.703	5.611	120	33.405	29,2
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	4.690	672	0	8.191	9,0
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	66	54	0	1.169	7,1
<i>Mobili</i>	243	94	0	941	24,7
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	5.984	131	0	8.029	21,0
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	4.537	133	1	5.054	28,9
Costruzioni	8.208	86	14	9.367	37,0
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	163.170	22.564	295	198.096	60,6
Trasporti e logistica	33.317	139	444	40.678	41,5
Servizi di alloggio e ristorazione	32.231	19	0	36.613	66,2
Servizi Ict e di comunicazione	111.169	4.755	20	118.627	57,8
Altri servizi alle imprese	85.352	2.850	872	115.644	63,9
Istruzione, sanità, altri servizi	14.044	657	2	23.235	45,6
Totale	565.756	64.456	4.166	773.452	46,7

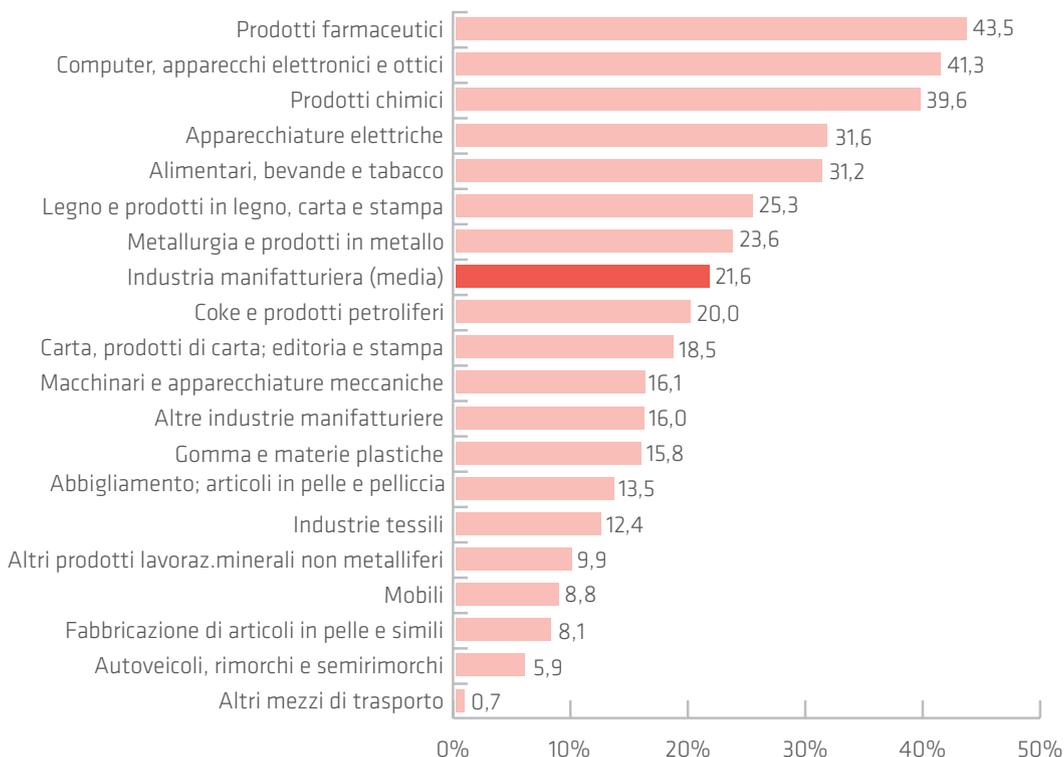


GRAFICO 2 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera: incidenza per settore delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi sul totale nazionale

(anno 2023 – valori percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Tra i rimanenti settori, la presenza delle multinazionali estere in provincia di Milano assume particolare rilevanza nell'alimentare-bevande e nella meccanica strumentale, settore dove negli anni più recenti la presenza delle multinazionali estere è cresciuta peraltro significativamente anche nelle altre regioni del Centro-Nord. Monza Brianza presenta un profilo settoriale simile, sveltando in particolare nel settore dei prodotti elettronici e ottici, dove supera addirittura il capoluogo regionale, assumendo la leadership a livello nazionale grazie soprattutto alla presenza della multinazionale italo-francese Stmicroelectronics; il contributo delle multinazionali estere appare rilevante anche nella meccanica strumentale, oltre che nella filiera chimico-farmaceutica. Su livelli inevitabilmente più bassi Lodi, il cui contributo assume un certo rilievo anche in questo caso soprattutto nella filiera chimico-farmaceutica e dei prodotti in gomma-plastica (in particolare grazie alla cosmetica e al relativo packaging), a cui si aggiungono la meccanica e i prodotti in carta. Con riferimento alla provincia di Lodi, si segnalano alcune presenze di un certo rilievo – tenuto conto delle limitate dimensioni della provincia – anche nell'alimentare, nei prodotti dei minerali non metalliferi e nei prodotti in metallo, in sostanziale coerenza con le specifiche vocazioni settoriali di quel territorio. Ancora più elevato è il peso delle tre province nei settori terziari maggiormente *knowledge intensive*, in particolare i servizi Ict e gli "altri servizi alle

4. Le imprese a partecipazione estera

imprese”, che includono le attività di consulenza strategica e organizzativa, i servizi di ingegneria e un’ampia gamma di servizi tecnici che spesso svolgono un ruolo fondamentale nella diffusione delle innovazioni tecnologiche e organizzative nelle altre imprese. La sola provincia di Milano ospita oltre il 40% delle imprese italiane a partecipazione estera operanti in questi settori e il suo peso si alza ulteriormente in relazione al numero di dipendenti di tali imprese (ovvero, ospita imprese di dimensioni superiori alla media), fino a toccare la metà del totale nel settore dei servizi Ict.

Riguardo all’origine geografica delle partecipazioni estere, Milano e la Lombardia non si discostano in misura significativa dalla ripartizione nazionale (tabelle 5 e 6), per lo meno con riferimento alle aree di maggiore peso relativo. La differenza più rilevante consiste nel minor peso delle partecipazioni provenienti dai Paesi dell’Europa Centro-Orientale, ivi inclusi i nuovi entrati nell’UE, a vantaggio soprattutto della Svizzera (inclusa nell’aggregato degli “altri Paesi europei”).

Circa il 90% delle imprese a partecipazione estera con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi è frutto dell’iniziativa di investitori provenienti dalla cosiddetta “Triade” dei Paesi Avanzati (Europa Occidentale, Nord America e Giappone), mentre in termini di dipendenti delle imprese partecipate il peso di tali investitori raggiunge il 94% del totale; la quota residua è in buona parte collegata a investitori provenienti dai più avanzati tra i Paesi Emergenti, come Cina, Hong Kong e Taiwan, spesso ormai leader tecnologici nei settori in cui operano le loro Imn. Anche questo riscontro sottolinea il ruolo di traino che le imprese a partecipazione estera possono svolgere nell’innalzare la capacità tecnologica e di innovazione delle imprese lombarde.

Tra i Paesi investitori, gli Stati Uniti d’America hanno riconquistato negli ultimi anni la leadership nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi: nel 2023 le imprese a partecipazione statunitense con sede nelle tre province erano 1.171, con oltre 171mila dipendenti. Seconda per numero di dipendenti delle imprese partecipate è la Francia (oltre 134mila dipendenti in 818 imprese partecipate), seguita dalla Germania (poco meno di 70mila dipendenti in 745 imprese), dal Regno Unito (oltre 64.400 dipendenti in 673 imprese) e dalla vicina Svizzera (39.400 dipendenti in 390 imprese). La graduatoria dei primi dieci Paesi investitori per numero di dipendenti delle imprese partecipate è completata da Giappone, Svezia, Spagna, Paesi Bassi e Lussemburgo.

TABELLA 5 – Imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	2.346	248	26	3.549	40,4
<i>Austria</i>	67	13	0	118	22,5
<i>Belgio</i>	86	9	0	131	32,0
<i>Danimarca</i>	112	7	3	147	50,3
<i>Finlandia</i>	24	3	1	35	36,8
<i>Francia</i>	753	60	5	1.019	43,6
<i>Germania</i>	648	89	8	1.057	41,3
<i>Grecia</i>	11	1	0	15	31,9
<i>Lussemburgo</i>	72	2	1	113	34,3
<i>Paesi Bassi</i>	149	16	0	241	46,3
<i>Spagna</i>	200	13	3	303	38,5
<i>Svezia</i>	106	19	5	167	39,5
Altri Paesi europei	1.054	76	8	1.523	51,4
<i>Regno Unito</i>	632	38	3	793	51,0
<i>Svizzera</i>	355	31	4	631	55,5
Africa	17	5	1	36	52,9
<i>Sud Africa</i>	8	5	1	16	57,1
America Settentrionale	1.093	123	12	1.466	49,0
<i>Canada</i>	51	6	0	66	34,7
<i>Stati Uniti d'America</i>	1.042	117	12	1.400	50,0
America Centrale e Meridionale	23	1	0	42	37,2
<i>Argentina</i>	11	0	0	18	43,9
Medio Oriente	67	4	1	93	40,6
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	14	0	1	20	39,2
Asia Centrale e Meridionale	28	4	0	47	40,2
<i>India</i>	28	4	0	47	41,2
Asia Orientale	549	55	3	760	49,7
<i>Cina</i>	154	21	2	237	44,5
<i>Giappone</i>	228	20	1	299	55,0
<i>Hong Kong</i>	99	8	0	124	53,4
<i>Corea del Sud</i>	26	4	0	36	56,3
Oceania	20	0	0	28	39,4
Totale	5.197	516	51	7.544	44,7

4. Le imprese a partecipazione estera

TABELLA 6 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2023 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	254.787	39.583	1.516	369.329	44,0
<i>Austria</i>	2.370	620	0	4.313	15,2
<i>Belgio</i>	5.767	291	0	8.887	39,3
<i>Danimarca</i>	5.704	111	0	6.517	50,2
<i>Finlandia</i>	3.217	155	14	3.839	45,9
<i>Francia</i>	109.357	24.744	246	149.425	44,6
<i>Germania</i>	58.905	10.596	366	110.275	51,3
<i>Grecia</i>	2.221	5	0	2.467	77,5
<i>Lussemburgo</i>	13.064	5	168	14.821	62,7
<i>Paesi Bassi</i>	16.343	922	0	20.200	23,2
<i>Spagna</i>	16.933	577	305	21.016	56,6
<i>Svezia</i>	17.896	1.232	417	22.202	42,4
Altri Paesi europei	99.549	7.231	905	125.293	52,0
<i>Regno Unito</i>	62.260	1.895	290	73.653	50,6
<i>Svizzera</i>	33.907	4.918	615	47.273	57,9
Africa	3.137	520	0	4.145	58,2
<i>Sud Africa</i>	2.839	520	0	3.597	85,3
America Settentrionale	157.276	14.371	1.580	203.671	49,8
<i>Canada</i>	1.092	616	0	2.069	15,7
<i>Stati Uniti d'America</i>	156.184	13.755	1.580	201.602	50,9
America Centrale e Meridionale	3.659	6	0	8.374	63,7
<i>Argentina</i>	3.140	0	0	7.194	80,0
Medio Oriente	2.439	43	4	5.652	34,4
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	534	0	4	2.786	68,6
Asia Centrale e Meridionale	1.712	162	0	2.987	34,5
<i>India</i>	1.712	162	0	2.987	35,5
Asia Orientale	42.670	2.540	161	53.053	44,7
<i>Cina</i>	9.043	1.348	133	12.773	40,3
<i>Giappone</i>	20.170	687	28	24.344	41,6
<i>Hong Kong</i>	9.626	90	0	10.419	76,8
<i>Corea del Sud</i>	1.244	64	0	1.878	52,5
Oceania	527	0	0	948	36,6
Totale	565.756	64.456	4.166	773.452	46,7

IL CONFRONTO INTERNAZIONALE

Se i dati precedenti confermano come Milano e la Lombardia mantengano una chiara leadership in quanto ad attrattività nei confronti degli Ide, è utile allargare lo sguardo anche al di fuori dei nostri confini per capire in che misura l'area metropolitana milanese e la Lombardia risultino attrattivi anche in ambito internazionale, con un confronto a livello europeo che abbraccia dunque i Paesi e le regioni che più direttamente competono nell'attrarre nuovi investimenti internazionali e in particolare quelli più qualificati e in grado di contribuire alla crescita, in termini sia quantitativi che qualitativi, dell'economia locale. Concentreremo la nostra analisi sui nuovi investimenti *cross-border* (ovvero, gli investimenti *greenfield* e gli investimenti di espansione), tralasciando le acquisizioni di attività preesistenti, per due motivi ben precisi. In primo luogo, i nuovi investimenti sono quelli che per loro natura hanno maggiori probabilità di apportare nuove conoscenze, competenze e tecnologie rispetto alle acquisizioni di attività preesistenti; in secondo luogo, i dati disponibili sulle M&A sono spesso raramente utilizzabili per efficaci analisi a livello nazionale e ancor più sub-nazionale, per effetto della crescente articolazione internazionale delle imprese, sia a livello finanziario sia a livello operativo. In non pochi casi, l'acquisizione di importanti gruppi italiani è avvenuta negli ultimi anni non attraverso l'acquisizione diretta dell'impresa considerata, ma attraverso l'acquisizione di una holding finanziaria residente in un Paese terzo, dunque con impatto nullo sulle statistiche relative ai flussi di M&A e più in generale ai flussi di Ide.

Appare peraltro interessante confrontare le performance nell'attrazione di nuovi progetti di investimento da parte delle principali regioni dell'Europa Occidentale. La tabella 7 mostra anno per anno il numero di progetti *greenfield* e di ampliamento annunciati da multinazionali estere nei principali Paesi dell'Europa Occidentale e nelle undici regioni del Vecchio Continente, che nel periodo 2014-2023 hanno attratto il maggior numero di iniziative (è così inclusa la Lombardia, che figura appunto in undicesima posizione in questa graduatoria); in tabella sono inoltre riportati i dati riferiti alla regione francese dell'Auvergne-Rhône-Alpes, 24esima in graduatoria, in quanto essa costituisce con Catalogna, Baden-Württemberg e Lombardia il quartetto dei cosiddetti "motori d'Europa". I dati sono elaborati a partire dalla banca dati Orbis Crossborder Investment raccolta e gestita da Bureau van Dijk (società del gruppo Moody's).

4. Le imprese a partecipazione estera

TABELLA 7 – Progetti *greenfield* e di ampliamento nei principali Paesi e regioni dell'Europa Occidentale al 1° gennaio (anni 2014-2023 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Orbis crossborder investments

Aree geografiche	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totale
Paesi dell'Europa Occidentale											
Germania	1.359	1.575	1.488	1.910	2.851	1.102	307	307	374	354	11.627
Regno Unito	923	1.032	649	819	877	988	511	632	684	759	7.874
Spagna	310	456	314	491	620	665	437	591	689	869	5.442
Francia	451	575	253	424	473	521	278	299	368	375	4.017
Italia	178	168	178	212	209	261	188	203	231	302	2.130
Paesi Bassi	225	329	139	204	231	272	133	176	205	155	2.069
Portogallo	35	83	52	102	141	173	119	196	324	327	1.552
Irlanda	35	70	87	130	167	189	89	112	210	176	1.265
Belgio	128	177	80	101	125	143	70	101	101	66	1.092
Finlandia	98	73	44	81	172	215	127	103	99	41	1.053
Svezia	59	101	74	71	119	173	61	117	131	94	1.000
Danimarca	63	81	41	160	88	281	105	60	70	40	989
Austria	80	87	80	94	101	117	65	73	72	53	822
Svizzera	91	82	51	86	87	78	83	72	91	66	787
Norvegia	42	27	22	45	47	57	35	51	51	44	421
Grecia	21	28	24	31	30	36	14	43	56	57	340
Totale	4.139	4.977	3.611	5.029	6.392	5.332	2.659	3.189	3.813	3.815	42.956
Regioni dell'Europa Occidentale											
Greater London	400	409	279	370	366	394	219	261	287	293	3.278
Baden-Württemberg	534	424	349	447	669	488	33	18	22	26	3.010
Nordrhein-Westfalen	321	320	313	386	689	100	42	37	61	44	2.313
Île-de-France	241	268	109	181	165	245	128	131	145	123	1.736
Bayern	107	254	125	355	389	107	66	58	64	56	1.581
Cataluña	115	144	72	164	170	198	131	163	203	221	1.581
Comunidad de Madrid	81	103	70	136	160	171	99	136	158	192	1.306
Hessen	151	143	168	281	101	64	48	64	63	40	1.123
Noord-Holland	96	135	73	95	123	133	62	72	97	67	953
Berlin	49	77	112	94	349	59	28	36	73	36	913
Lombardia	73	70	68	72	82	97	61	78	104	125	830
Auvergne-Rhône-Alpes	34	46	20	30	92	47	25	28	32	41	395

Sebbene alcuni dati suscitino perplessità, inducendo a pensare che per taluni Paesi (come Germania e Portogallo) sia intervenuta nel tempo una variazione nelle metodologie di rilevazione, ci limitiamo in questa sede ad alcune considerazioni di carattere generale, concentrando l'attenzione sulla dinamica dell'Italia e della Lombardia, che più direttamente ci interessano. Riguardo all'Italia, la banca dati rileva 2.130 progetti di investimento nel periodo, che la collocano in ultima posizione tra i cinque grandi Paesi dell'Europa Occidentale, a grande distanza da Regno Unito, Germania, Francia e Spagna, a conferma peraltro di un quadro d'insieme che trova conferma anche in altri indicatori relativi agli investimenti dall'estero (come i flussi e gli stock di IDe).⁹ Va tuttavia rimarcato il trend positivo, che vede nel periodo un deciso recupero di attrattività relativa dell'Italia nel contesto europeo. La quota dell'Italia sul totale, rimasta ampiamente al di sotto del 5% per tutto lo scorso decennio, è cresciuta progressivamente fino a sfiorare l'8% nel 2023, per merito degli oltre 300 progetti di investimento annunciati nel corso dell'anno (contro i 170-180 progetti/anno di metà degli anni Dieci).

Tale crescita è in buona parte dovuta proprio alla Lombardia. Come si è accennato in precedenza, essa occupa l'undicesima posizione complessiva tra le regioni dell'Europa Occidentale in relazione al numero di progetti *greenfield* e di ampliamento nel periodo 2014-2023, ma mostra un trend in deciso miglioramento nel corso del tempo: dalla settantina di progetti/anno del periodo 2014-17 si è saliti a 97 nel 2019, per tornare sui livelli precedenti negli anni del Covid (2020-21) e salire nel biennio più recente ai 104 progetti del 2022 e ai 125 progetti del 2023 (dei quali 95 in provincia di Milano e 4 in provincia di Monza Brianza; nell'intero periodo considerato la provincia di Milano ha catalizzato il 79% di tutti i progetti di investimento diretti in Lombardia, mentre la quota dell'area allargata Milano, Monza Brianza, Lodi sale oltre l'82%).

Con riferimento alle sole iniziative di quest'ultimo anno, la Lombardia occupa la quarta posizione in ambito continentale, preceduta solo da Greater London, dalla Comunità di Madrid e dalla Catalogna, ma davanti alle aree metropolitane di Parigi e Amsterdam e a tutte le regioni tedesche.

Non tutti i progetti di investimento esercitano tuttavia lo stesso stimolo su innovazione, occupazione e crescita economica del Paese ospite. Per esempio, la letteratura economica ha ampiamente dibattuto sul diverso impatto degli investimenti industriali in relazione alla funzione interessata e al suo posizionamento all'interno della catena del valore, secondo la curva nota come *GVC smile*, ovvero *Global Value Chain Smile* ("Il sorriso della catena globale del valore"; figura 1).

⁹ Si rimanda il lettore all'articolo scritto dall'autore per l'edizione 2023 di questo Rapporto, alle pp. 155-179.

4. Le imprese a partecipazione estera

All'interno della catena del valore, il contributo alla formazione del valore aggiunto è maggiore per le attività intangibili che si trovano nelle prime e nelle ultime fasi della catena globale del valore (R&S, progettazione, ingegnerizzazione, marketing e servizi tecnici).

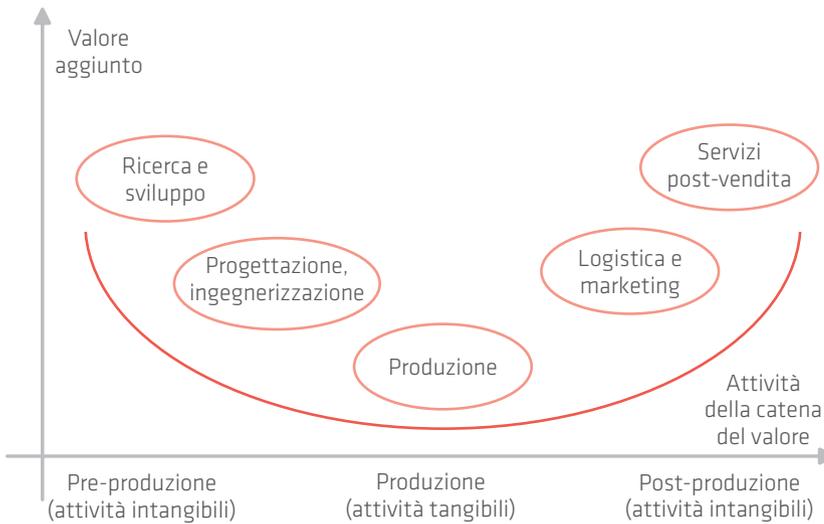


FIGURA 1 – Lo smile della catena globale del valore

Fonte: elaborazione dell'autore

Si è quindi proceduto a riclassificare gli investimenti *greenfield* e di ampliamento, distinguendo nella categoria "ad alto valore aggiunto" gli investimenti che riguardano le funzioni di R&S, progettazione e ingegnerizzazione, servizi Ict e servizi tecnici. Il grafico 3 evidenzia l'incidenza dei progetti "ad alto valore aggiunto" nelle principali regioni europee, distinguendo tra il periodo pre-Covid (2013-2019) e il successivo periodo pandemico (2020-21) e post-pandemico (2022-23). L'analisi non premia la Lombardia, dal momento che, a fronte di un significativo incremento nel numero di progetti complessivi, il numero di quelli ad alto valore aggiunto è invece rimasto sostanzialmente stabile, determinando la riduzione dell'incidenza di tali progetti sul totale. La Lombardia, che prima risultava sostanzialmente allineata alla media europea e ai valori di molte delle altre regioni considerate, nel periodo più recente mostra invece un'incidenza dei progetti ad alto valore aggiunto chiaramente inferiore alla media continentale e tra le regioni considerate è stata distanziata da Comunità di Madrid, Catalogna e île-de-France (prima allineate su valori molto simili a quelli della Lombardia), raggiunta da Nordrhein-Westfalen e Baden-Württemberg (in precedenza molto più indietro) e continua a precedere solo l'Auvergne-Rhône-Alpes.

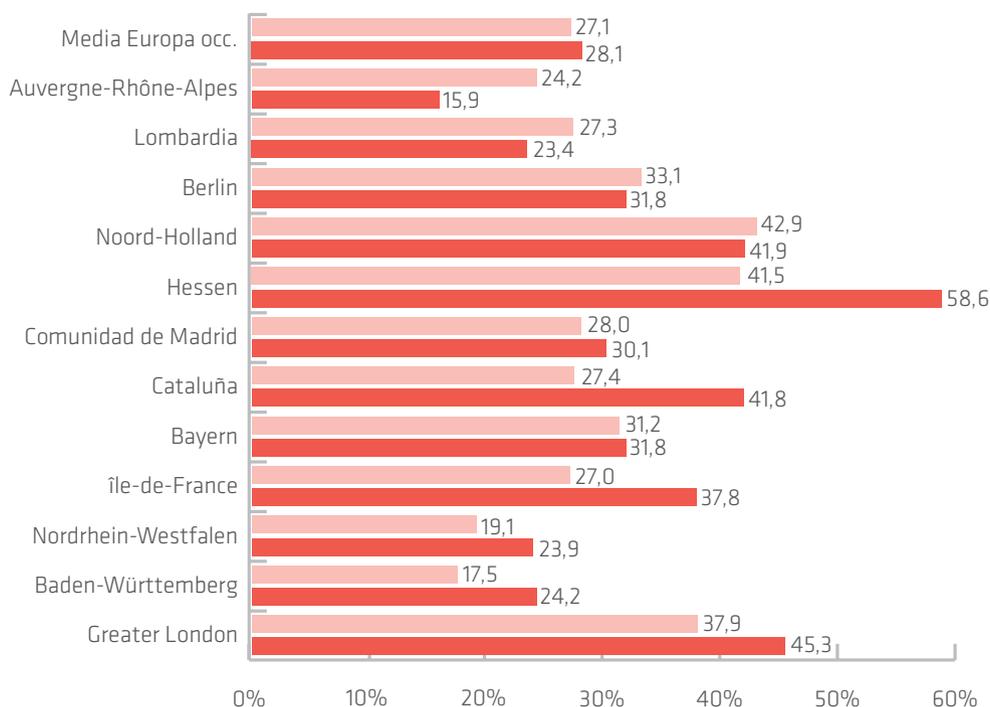


GRAFICO 3 – Percentuale di progetti ad alto valore aggiunto¹⁰ nelle principali regioni dell'Europa Occidentale

(anni 2014-2023 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Orbis crossborder investments

■ 2014-2019
■ 2020-2023

CONCLUSIONI

Il confronto internazionale ha evidenziato un parziale recupero di attrattività dell'Italia, del quale la Lombardia (e in essa soprattutto l'area allargata di Milano, Monza Brianza, Lodi) ha beneficiato in misura significativa. È molto probabile che tra i fattori che hanno favorito questo trend vi siano le ingenti risorse finanziarie messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr), da un lato, e dalle riforme strutturali a esso collegate (tra queste, una maggiore attenzione rispetto al passato alle politiche di attrazione degli investimenti diretti esteri). Il nostro Paese sembra anche aver beneficiato dei cambiamenti nelle strategie di localizzazione internazionale delle Imn europee. Prima le interruzioni verificatesi nelle catene di fornitura durante la pandemia¹¹ e ora le perduranti e crescenti incertezze in merito alle relazioni commerciali e alle politiche internazionali determinate dai conflitti russo-ucraino e israelo-palestinese stanno inducendo le imprese a ripensare l'organizzazione delle catene globali del valore, abbandonando alcuni modelli eccessivamente destrutturati, dimostratisi altamente rischiosi

¹⁰ Headquarters, ricerca e sviluppo, servizi Ict, engineering e servizi tecnici.

¹¹ Per il caso italiano si veda E. Di Stefano, G. Giovannetti, M. Mancini, E. Marvasi e G. Vannelli, *Reshoring and plant closures in Covid-19 times: evidence from Italian MNEs*, «International Economics», n. 172 (2022), pp. 255-277.

4. Le imprese a partecipazione estera

e difficilmente sostenibili. Le imprese propendono a reperire i propri input critici da un pool più ristretto di potenziali fornitori, ritenuti affidabili e in linea con i loro interessi strategici condivisi. La crisi del modello della delocalizzazione comporta da un lato la tendenza al *re-shoring*, ovvero al riportare all'interno dell'impresa processi prima esternalizzati, con il rientro in Europa delle attività più esposte al rischio di interruzione produttiva, specie in comparti come l'*automotive*, l'elettronica e la filiera tessile-abbigliamento e calzature; dall'altro lato si afferma la tendenza al *near-shoring* e al cosiddetto *friend-shoring*, ovvero "fare affari con gli amici": più attenzione a investire soprattutto nei Paesi vicini, maggiormente affidabili e che condividono gli stessi valori fondamentali. Questi fenomeni stanno determinando importanti cambiamenti sia nei flussi commerciali sia nei flussi di investimenti diretti esteri, nella misura in cui le catene di fornitura internazionale includono le filiali estere e le *joint venture* delle imprese coinvolte.

Si aprono dunque interessanti opportunità per il nostro Paese, che potrebbe beneficiare nei prossimi anni di una ripresa degli investimenti diretti dall'estero e del rientro di attività delle imprese nazionali in precedenza esternalizzate. Il rischio è tuttavia che gli investimenti si polarizzino sulle fasi a minor valore aggiunto della filiera (produzione, logistica distributiva, commercio all'ingrosso e al dettaglio) e interessino invece marginalmente le attività a più alto valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione, ingegnerizzazione, servizi Ict, altri servizi tecnologici) a vantaggio di altre regioni europee maggiormente attrezzate.

Come si può agire in modo incisivo ed efficace per attrarre attività a maggiore valore aggiunto? Le esperienze internazionali di maggiore successo evidenziano l'importanza del creare un'immagine originale di attrattività nazionale, basata sull'offerta di risorse e competenze distintive specifiche, difficilmente replicabili in altri contesti e tali da rappresentare la chiave per il successo dei progetti intrapresi dalle multinazionali. I fattori chiave di attrazione su cui l'Italia può agire per "fare la differenza" debbono corrispondere a punti di forza del Paese, per tradizione e accumulazione storica, tali da poter essere posti al centro di un piano di rafforzamento e valorizzazione, e credibilmente proposti al mercato degli investimenti internazionali. Riassumendo quanto già proposto altrove in termini più articolati, importanti fattori di differenziazione possono essere costruiti attorno a tre pilastri fondamentali:

1. talenti e mestieri;
2. manifattura avanzata e integrata nei servizi;
3. qualità delle città e dei territori.

Questi fattori vanno irrobustiti tramite progettualità specifiche delle nostre istituzioni e trasformati in una straordinaria leva competitiva.

Talenti e mestieri

La qualità delle risorse umane figura costantemente nelle prime posizioni tra i principali fattori di attrattività elencati dalle varie *surveys* internazionali, soprattutto quando riferiti alle aree già sviluppate. L'Italia vanta un'importante storia di formazione allargata del capitale umano, relativa all'intero spettro dei profili e delle figure professionali, che va dall'alta educazione manageriale sino ai mestieri nella loro accezione basilare. Dare continuità a questo processo secolare di accumulazione, avviando un programma organico e ad ampio spettro di nuovi investimenti nei talenti e nei mestieri, appare essenziale per “fare la differenza” nell'accumulazione allargata del capitale umano, a partire dalla buona reputazione di cui l'Italia ancora gode. Anche sul piano della comunicazione, il lancio di un programma di investimenti in tale ambito, se ben costruito in termini di obiettivi, programmi, risorse e *accountability*, potrebbe avere un immediato e importante impatto segnaletico sugli investitori internazionali.

Manifattura avanzata e integrata nei servizi

L'Italia è il secondo Paese manifatturiero dell'Unione Europea e i suoi punti di forza sono stati ampiamente analizzati dalla letteratura economica, in chiave sia settoriale sia territoriale. Il patrimonio tecnologico e ingegneristico italiano è una leva fondamentale per l'attrattività del Paese; esso ha generato una serie di meta-competenze che hanno caratteristiche trasversali e, come tali, sono fungibili in un ampio spettro di attività settoriali: il patrimonio culturale di ideazione del prodotto, il design, l'innovatività *market-oriented*, la capacità di customizzazione e di integrazione prodotto-servizio, la sofisticazione della produzione nel coniugare qualità, stile e tecnologie avanzate. Capitalizzare queste meta-competenze è un imperativo imprescindibile per un Paese industrialmente avanzato che non può più competere sul costo del lavoro e degli altri fattori produttivi. La collocazione dell'Italia sulle frontiere tecnologiche della manifattura avanzata integrata nei servizi passa attraverso il rilancio di una politica industriale che sappia fare leva oltretutto sull'iniziativa imprenditoriale e sul mercato, anche sull'azione pubblica (*public procurement* tecnologico, programmi *mission-oriented*, incentivi mirati all'innovazione manifatturiera) e sul suo coordinamento con i grandi programmi di ricerca internazionali, europei *in primis*. Il piano “Industria 4.0” ha rappresentato indubbiamente un primo, importante tassello in questa direzione, a cui bisogna dare continuità.

Qualità delle città e dei territori

Larga parte degli Ide si concentra oggi nelle aree ad alta densità urbana, in quanto nodi di una rete mondiale in cui si incontrano le conoscenze, le abilità, le opportunità disponibili sui mercati locali e i flussi di informazioni e idee generati su scala globale. Le città più globalizzate garantiscono alle Imn l'accesso contemporaneo ai network locali di imprese e istituzioni e alle catene globali del valore. In questo contesto, appare essenziale il ruolo attrattore della qualità e del livello di servizio e infrastrutture offerti dalle maggiori città. La "questione delle città" non è solo di competenza dei governi locali, ma merita attenzione ai massimi livelli della politica nazionale, anche per non dissipare quel capitale relazionale e di partecipazione alla "rete transnazionale delle metropoli" che Milano più di altre città italiane ha accumulato nel tempo. Le città e i fattori insediativi che le sostengono debbono divenire sempre più il *locus* delle politiche di attrazione degli Ide, secondo una visione non solo centrata sull'idea dei grandi investimenti industriali *greenfield*, ormai ben difficili da catturare, ma dedicata piuttosto alla promozione del contesto infrastrutturale e soprattutto alla cura di iniziative anche di piccola taglia dimensionale, ma ricche di valore aggiunto e accumulatrici di conoscenze nei settori strategici dell'economia.

