Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Specialistica in Economia e Gestione delle aziende

Dipartimento di Management

Tesi di Laurea

ZES: i fattori che favoriscono lo sviluppo locale e territoriale - il caso della Polonia

Relatrice:

Ch.ma Prof.ssa Elisa Barbieri

Correlatrice:

Ch.ma Prof.ssa Loriana Pelizzon

Anno Accademico:

2019/2020

Laureanda: Elisa Susca

Matricola: 859713

Dedico questo speciale traguardo alla mia Famiglia per essermi rimasta accanto nonostante alcune divergenze, per avermi supportato durante l'intera carriera universitaria e per avermi aiutato e incoraggiato nelle difficoltà incontrate in questi anni.

Un grazie va a Gianpaolo, una persona speciale e compagno di avventure. A Te, che sei stato al mio fianco, che hai stimolato la mia ricerca, che hai letto e corretto ogni riga di questa tesi con pazienza e abnegazione e che hai ispirato ogni singola parola, con bellezza, dolcezza e intelligenza.

Grazie anche ad Alessandra, amica lontana, ma con il cuore vicino. La mia confidente preferita a cui posso dire tutto e sempre pronta a consigliarmi quando sono in difficoltà.

Prefazione

Alla base di questo elaborato, vi è l'analisi delle Zone Economiche Speciali (ZES) pensate come "zone di vantaggio" per l'insediamento di nuove imprese con lo scopo di attrarre investimenti, favorire la crescita economica e la creazione di occupazione.

Attualmente si contano, nel mondo, circa 2.700 aree in cui, oltre ad agevolazioni fiscali, sono presenti misure di sostegno finanziario, infrastrutturale e logistico, oltre alla previsione di aspetti normativi e iter procedurali differenti da quelli in vigore all'interno dei rispettivi Paesi.

L'obiettivo principale dell'elaborato è di coinvolgere il panorama internazionale verso una presa di coscienza circa l'indiscutibile sviluppo a 360° sulle potenzialità di un paese, la Polonia, che fino a poco dopo la caduta del muro di Berlino si trovava in una condizione generale di grosso svantaggio rispetto alle ben più consolidate economie occidentali.

Grazie agli investimenti dell'Unione Europea, ad una forte coscienza e volontà di rivalsa collettiva e ai vantaggi delle ZES in questione, il sistema Polonia sta attraversando un periodo di incrollabile crescita economica con un PIL costantemente in crescita anche nei periodi di crisi più acuti delle economie europee e contribuendo al calo sia del deficit pubblico che in termini di disoccupazione ai minimi storici.

Inoltre, nel seguente documento, si è voluto prendere in considerazione due esempi concreti di ZES di successo a sfondo internazionale (Cina vs Polonia), evidenziando le maggiori differenze tra le due zone e per quale motivo la Polonia si stia confermando una delle mete più ambite dagli imprenditori/investitori per "fare impresa".

Infine, si è posto l'accento sul fenomeno del *(back) re-shoring* di alcune aziende/multinazionali, le quali decidono di riportare in alcuni casi, anche solo una

parte della produzione in patria con l'obiettivo, fra i tanti, di mantenere un livello qualitativo soddisfacente agli occhi di consumatori sempre più esigenti.

Indice

Prefazione 3

1. Panoramica sulle ZES 7

1.1. Definizioni e obiettivi delle ZES 7

1.2. Principali caratteristiche delle ZES 9

1.3. Studi accademici sull'impatto delle ZES 22

1.4. I fattori critici di successo e insuccesso 25

1.5. Storia e sviluppo delle Zone Economiche Speciali 27

1.6. Sistemi di Governance delle ZES 29

1.7. Il quadro normativo comunitario e le esigenze di compatibilità delle ZES nell'Unione Europea 30

2. Agevolazioni ed incentivi 36

2.1. Agevolazioni doganali e gli incentivi fiscali 36

2.2. Agevolazioni amministrative ed infrastrutturali 40

3. ZES come sperimentazione del superamento del modello burocratico 42

4. Le ZES come luoghi di sperimentazione istituzionale 45

5. Evoluzione funzionale delle ZES 47

6. Esempi internazionali di ZES di successo: Cina e Polonia 51

6.1. Differenze tra ZES cinesi e polacche 63

6.2. Perché proprio la Polonia? 65

6.3. I numeri dell'economia polacca 68

6.4. Impatti negativi della Brexit sulla Polonia 75

7. I vantaggi di fare “impresa” in Polonia 78

7.1. Il mercato del lavoro in Polonia (il costo del lavoro come fattore determinante) 79

8. Chiave di lettura tra le diverse ZES 83

9. Il fenomeno del (back) *re-shoring* 91

9.1. Le cause alla base delle scelte delocalizzative delle aziende 98

9.2. La relazione tra politica industriale e *back-reshoring* 99

9.3. Considerazioni conclusive e sviluppi futuri della ricerca 101

9.4. Il caso Fiat 101

10. COVID-19: impatto sulle imprese e misure del Governo polacco 104

Conclusione 107

Bibliografia 109

Sitografia 116

Indice delle figure 119

1. Panoramica sulle ZES

1.1. Definizioni e obiettivi delle ZES

Le Zone Economiche Speciali sono individuate da aree geografiche nel cui ambito di circoscrizione un'Autorità governativa offre degli incentivi a vantaggio di quelle imprese che sono insediate e che vi operano[1] mediante l'utilizzo di strumenti e agevolazioni che vengono applicati in un contesto derogativo che si differenzia rispetto alle politiche nazionali vigenti.

Nei principali paesi in via di sviluppo sono presenti le ZES il cui obiettivo primario risulta essere:

- l'incremento della competitività delle aziende ubicate in queste aree;
- l'attrazione di investimenti diretti da parte di soggetti stranieri;
- l'aumento delle esportazioni[2];
- la realizzazione di nuovi posti di lavoro[3],
- l'intensificazione del tessuto produttivo mediante stimoli alla crescita industriale e all'innovazione.

In molti casi la dottrina definisce le ZES come *growth poles* ("poli di crescita") poiché sono aree in cui le tariffe, le quote, i dazi e le imposte si differenziano dal resto del territorio grazie ad un forte appeal verso gli investitori attratti dalle buone possibilità di sviluppo.

[1] Cfr. con Farole, T. (2011), "Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experiences", Directions in Development; trade; The World Bank: Washington D.C.

[2] Sui positivi effetti della creazione delle ZES sui flussi di esportazione, si veda, ex multis, Davies, R.B., Mazhikeyev, A. (2016), "The Impact of Special Economic Zones on Exporting Behavior", Working Paper No. 201528, School of Economics, University College, Dublin.

[3] Cfr. con Zeng, D.Z. (2015), "Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa", Research working paper; no. WPS 7240, The World Bank: Washington D.C.

Inoltre, le ZES si possono catalogare in:

- Parchi industriali (*Industrial Park- IP*), ossia delle aree sviluppate e suddivise in lotti a seconda di un piano generale che includa infrastrutture, trasporti, *utilities*, in presenza o meno di unità produttive e in taluni casi con servizi di uso comune a vantaggio delle aziende ivi ubicate[4].
- *Eco-industrial Park* (EIP): sono gruppi di aziende manifatturiere e di servizi alla ricerca di performance superiori dal punto di vista economico e ambientale, grazie alla collaborazione nel gestire elementi come l'energia, il ciclo delle acque e il riciclo di materie prime[5].
- Parchi Tecnologici *(Technology Park- TP)*: sono organizzazioni gestite da persone specializzate il cui intento è quello di favorire la cultura dell'innovazione e la competitività delle aziende. Per raggiungere tale scopo, i TP stimolano e gestiscono i flussi di concorrenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati, facilitando la creazione e la crescita di imprese innovative mediante processi di incubazione e supporto agli spin-off.
- Zone Franche (*Free trade zones*-FTZ): sono aree delimitate non soggette a dazi e/o imposte che offrono strutture per lo stoccaggio e la distribuzione per operazioni di commercio, *trans-shipment* e *re-export.*
- Distretti per l'innovazione (*Innovation District*-ID): sono sviluppati nelle aree urbane e possono essere stabiliti in qualità di ecosistema di *innovazione top-down* costruito in base a modelli multidimensionali di innovazione che mirano a rafforzare la competitività delle aree interessate[6].

[4] Cfr. United Nations Industrial Develpoment Organization - Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale.
[5] Cfr. Tudor, T., Adam, E., Bates, M. (2007), "Drivers and limitations for the successful development and functioning of EIPs (eco-industrial parks): A literature review", Ecological Economics, Vol. 61, n. 2, 199-207. 6.
[6] Cfr. Morisson, A. (2014). Innovation districts: an investigation of the replication of the 22@ Barcelona's Model in Boston. Sao Paulo: FGV-EAESP. Master Thesis.

I differenti tipi di ZES sono stati tracciati dalla Banca Mondiale mediante le definizioni di alcuni criteri distintivi sintetizzati nella tabella sottostante:

Tipologia	Obiettivi	Dimensioni (ettari)	Localizzazione tipica	Attività tipiche	Mercato
FTZ (Free Trade Export)	Supporto al commercio	<50 ettari	Porti di ingresso	Import-export transhipment	Domestico; re-export
EPZ (Export Trade Zones) (traditional)	Export manifatturiero	<100	Nessuna	Manifattura	Principalmente export
EPZ (single unit/free enterprise)	Export manifatturiero	Nessun limite	Intero territorio	Manifattura	Principalmente export
EPZ (hybrid)	Export manifatturiero	<100	Nessuna	Manifattura	Export, domestico
Free port/SEZ	Sviluppo integrato	>1.000	Nessuna	Multiple	Export, domestico
Urban enterprise zone	Rivitalizzazione urbana	<50	Urbana	Multiple	Domestico

Fig. 1. Fonte: "Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development". Research working paper; no. WPS 45869, 2008, The World Bank: Washington D.C.

1.2. Principali caratteristiche delle ZES

L'apporto delle ZES si è rivelato fondamentale nel corso degli anni per permettere la ripresa nel settore economico ed industriale non solo in ambito di Unione Europea ma anche su scala mondiale.

Concettualmente, le ZES corrispondono ad aree geografiche delimitate, talvolta disabitate (con un'estensione maggiore rispetto ad una zona franca doganale) nelle

quali sono in vigore leggi economiche più liberali di quelle solitamente presenti nel Paese dove vengono istituite. Inoltre, sono aree soggette ad un particolare regime di trattamento doganale (per quanto riguarda gli Stati dell'Unione Europea, al loro interno, sono costituite zone franche doganali intercluse e regolamentate dalla normativa doganale dell'Unione mediante legge statale). Nella stessa maniera, possono essere annunciate esenzioni fiscali, agevolazioni amministrative e prestazioni di servizi a favore delle aziende.

Riconducibili alla categoria delle zone franche "di seconda generazione", le ZES sono il risultato del progresso giuridico e strutturale, avvenuta durante il XX secolo, e rappresentano quella "zona franca classica" valorizzatasi nel corso del tempo a seconda di obiettivi specifici da perseguire: destinazioni: single purpose o multi-purpose/multi product.

La forte vocazione delle ZES si può riassumere nella maggiore capacità di attrarre investimenti diretti esteri tramite agevolazioni fiscali, finanziarie, amministrative ed infrastrutturali che si rivelano un efficace strumento di accelerazione economica riguardo al modello di zona franca "tout court", la quale non possiede la funzione di catalizzare capitali e tecnologie dall'estero.

Esistono numerose *Free Trade Zones* (FTZs), *Export processing Zones* (EPZs) ed *Enterprise Zones* che talvolta vengono strutturate con caratteristiche simili a quelle delle ZES. Dunque, la nomenclatura utilizzata non è limitante e quindi sarebbe opportuno analizzare il contenuto delle agevolazioni presenti nelle singole fattispecie per non rischiare di procedere ad erronee e fuorvianti classificazioni.

La versione aggiornata di ZES è stata istituita negli Stati Uniti negli anni Trenta del secolo scorso:

- la prima è sorta a New York nel 1937,
- successivamente è stata reiterata a Puerto Rico nel 1942.

Si sono dovuti attendere tre decenni per ammirare la creazione di una ZES al di fuori degli Stati Uniti con la realizzazione della Shannon Free Zone in Irlanda nel 1959, il primo moderno esempio al mondo di zona franca industriale.

Dal 1970 è iniziata la crescita della realizzazione di tali strumenti nei Paesi in via di sviluppo e alla metà degli anni Novanta del secolo scorso l'interesse ha cominciato ad allungarsi lentamente anche ai Paesi già sviluppati.

Sono presenti oltre 4500 zone franche in più di 135 Paesi sviluppati e in via di sviluppo per un totale di circa 70 milioni di posti di lavoro. Sedici sono le ZES nella sola Unione Europea in aggiunta alle 91 Zone Franche. In Italia rientrano le regioni di Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna. Le principali agevolazioni riguardano la materia doganale, fiscale, finanziaria e amministrativa per le imprese inclusi benefici socio-economici per i lavoratori. I benefici delle aree ZES riguardano un'area territoriale delimitata e rivolta alla crescita dell'economia locale delle PMI con particolare vocazione all'export rese possibili dall'attrazione degli investimenti diretti esteri (FDI)[7].

I benefici si possono riassumere in:

- **statici** che comprendono: la catalizzazione di FDI tramite investimenti a medio e lungo termine a basso grado di liquidità nonché la creazione di posti di lavoro e abbassamento del tasso di disoccupazione;
- **dinamici** che riguardano: l'accelerazione di un programma di sviluppo economico, sviluppo del settore della tecnologia avanzata, il miglioramento della produttività delle imprese locali e delle relative competenze professionali.

[7] Rispetto alle Export Processing Zones, le ZES costituiscono un'estensione dello schema ad esse applicabili, in quanto non sono limitate alla promozione dell'esportazione, ma forniscono anche tutti i servizi e le infrastrutture necessarie per lo sviluppo delle industrie della regione.

Tra i tanti esempi a livello mondiale di ZES che hanno avuto successo possiamo annoverare:

- la ZES di *Katowice*, situata nel sud della Polonia, lungo l'autostrada A4 (che collega Germania, Polonia e Ucraina) e l'autostrada A1 (che collega Polonia con Repubblica Ceca) che rappresenta la realtà più importante del Paese. Il maggior investimento è dato dalla General Motors, mentre la ZES ha accolto molte aziende italiane tra le quali la Fiat, Brembo, Magnetti Marelli e Mapei. I punti di forza della ZES di Katowice si possono elencare qui di seguito:

    - Circa 5 milioni di abitanti nel Voivodato della Slesia,
    - è il terzo polo universitario più grande della Polonia (su 44 università),
    - La presenza del distretto *automotive* e manifatturiero di Slesia,
    - Numerose aree edificabili ed infrastrutture modernamente organizzate.

    Per quanto riguarda i costi di investimenti:

    - l'ammontare totale dello sgravio fiscale per le grandi imprese è fino al 25%,
    - alle medie e piccole imprese viene conferito, rispettivamente, un aggiuntivo 10% e 20%.

    Invece, per la creazione di nuovi posti di lavoro:

    - la cifra totale dello sgravio fiscale per le grandi imprese è fino al 25% sul costo del lavoro (per 2 anni) per i nuovi posti di lavoro creati,
    - alle medie e piccola imprese viene elargito un ulteriore 10% e 20%.
- la ZES di *Shenzhen* in Cina che, in un trentennio, ha subito una radicata trasformazione dei paesaggi urbani di città, passando dall'essere un villaggio di pescatori ad un hub commerciale di profilo internazionale, diventando la sede di giganti dell'economia globali tra i quali Tencet e Huawei. Le ZES cinesi

sono molto più che semplici aree per l'attrazione degli investimenti. Infatti, luoghi come *Shenzhen* e *Zhubai* hanno rappresentato un modello di sviluppo socio-economico esploso attraverso un processo costante di sperimentazione di soluzioni originali di governance, che dalle zone speciali dove è stata testata positivamente, sono state successivamente diffuse all'intera Cina[8];

- porto Tanger Med in Marocco. In questo caso, gli elementi chiave riguardano le favorevoli condizioni di sviluppo e le opportunità economiche che lo scalo offre agli investitori esteri logistici e manifatturieri. Numerose sono le agevolazioni burocratiche agli scambi commerciali che consentono alle aziende e alle compagnie di navigazione di individuare delle rotte altamente profittevoli. Il porto in esame è tra i maggiori hub del Mediterraneo per movimentazione container e mezzi navali transitati ed è dotato di una Free Zone strutturata nella zona retro-portuale. È situato a circa 40 km dalla città di Tangeri ed è il più grande porto del Marocco e punto d'incontro navale tra il Mare Nostrum e l'Atlantico. Il porto gode di un'ottima posizione geografica sullo stretto di Gibilterra e le navi per transitare nello scalo non hanno bisogno di complesse manovre di attracco ma devono solo rallentare per l'accosto in banchina. Nonostante sia uno scalo "giovane" (inaugurando il primo terminal nel 2007 e il secondo nel 2008), è diventato, in breve tempo, un modello internazionale di governance da imitare e un riferimento per il trasporto via nave di merci. Dal 2007 al 2017 ha aumentato la movimentazione di container di 20 volte arrivando a oltre 3,3 milioni di Teus e nel 2017 il traffico contenitori ha registrato una crescita dell'12% sul 2016. Secondo il ranking del *Liner Shipping Connectivity Index* dell'Unctad, il Marocco è passato dal 77° posto del 2004 al 16° del 2017 scalando oltre 60

[8] Cfr. China files-Reports from China. (17 Gennaio 2011). "Le Zone Economiche Speciali sotto osservazione".

posizioni. Oltre ad una spinta strategica del Governo in termini di investimenti pubblici, l'ascesa del porto è avvenuta grazie a quattro driver che inducono il porto ad avere una posizione di rilievo. Infatti, il Tanger Med riesce a portare avanti il ruolo di protagonista anche se ha di fronte il più efficiente porto di container del Mediterraneo: lo spagnolo Algeciras[9].

Da un punto di vista politico, le ZES possono essere considerate uno strumento pratico quale parte di una strategia generale di crescita economica globale per aumentare la competitività del settore e attrarre investimenti diretti esteri (FDI). Attraverso le ZES, i Governi si concentrano sull'espansione e sull'esportazione, mantenendo la protezione delle frontiere per creare posti di lavoro e regolamentare nuove politiche (ad esempio, negli aspetti relativi a clienti, legali, lavoro e partnership pubblico-privato).

Invece, dal punto di vista della letteratura, *Wang* (2010)[10] sostiene che le ZES consentono un controllo governativo ben organizzato delle imprese, la fornitura di infrastrutture fuori sede e controlli ambientali.

Infatti, la creazione delle ZES ha delle restrizioni che devono essere percepite perché potrebbero generare un'influenza a lungo termine come l'inquinamento ambientale[11]. Alcuni elementi, inclusi i diritti umani, la sicurezza o la Corporate Social Responsibility (CSR), dovrebbero essere integrati in ogni fase della formazione delle ZES.

---

[9] Cfr. Istituto per gli studi di politica internazionale. (22 Luglio 2019). Tommaso Carboni. "Porto di Tangeeri:in Marocco cresce un gigante tra Europa e Africa". Infrastrutture e geopolitica.

[10] Cfr. Marketing and Branding Research 4(2017) 169-178. "Location and key success factors of special economic zone in Thailand". Patcharee Pakdeenurit*, Nanthi Suthikarnnarunai, Wanchai Rattanawong University of the Thai Chamber of Commerce.

[11] (Wang, Ren, Guo e Chen, 2012; Jiang, Sun e Liu, 2010).
Cfr . Marketing and Branding Research 4(2017) 169-178. "Location and key success factors of special economic zone in Thailand". Patcharee Pakdeenurit*, Nanthi Suthikarnnarunai, Wanchai Rattanawong University of the Thai Chamber of Commerce.

Tuttavia, anche le ZES creano vantaggi e secondo *Dobronogov* e *Farole* (2012)[12], i criteri chiave da considerare nello stabilire le ZES, includono:

- il vantaggio di posizione e macro-economico del Paese,
- sostegno agli investimenti industriali,
- costo degli investimenti e valore del commercio,
- livelli di abilità e disponibilità della risorsa umana,
- gestione e servizio,
- politica del Governo,
- legge e regolamenti,
- stabilità e coerenza del Governo.

Un esempio concreto di ZES che ha riscosso un certo successo è stata la Thailandia che ha basato il suo risultato sullo stimolo degli investimenti diretti esteri, sottolineando la buona gestione e servizio, acquisendo un vantaggio di posizione del Paese e creando sicurezza e stabilità nel Governo. Vi è stata infatti una determinazione delle strategie per lo sviluppo economico di questo Paese, creando la previsione di 8 variabili (il vantaggio di posizione e macroeconomica del paese, sostegno agli investimenti industriali, costo degli investimenti e valore del commercio, livelli di abilità e disponibilità di risorse umane, gestione e servizio, politica del Governo, legge e regolamentazione, stabilità e coerenza nel Governo).

Le aree appropriate per stabilire la ZES in Thailandia sono *Bangkok*, *Trat*, *Pathumthani*, *Chonburi*, *Phuket*, *Suratthani*, *Udornthani* e *Srakaew*. Esaminando tutti gli scenari e applicando 8 fattori di previsione per 6 anni, nel 2017 è stato rilevato come la specifica zona economica era influenzata dal tasso di crescita dell'1% all'anno. Con un tasso di crescita del 6% annuo, gli investimenti diretti esteri

[12] Cfr. Marketing and Branding Research 4(2017) 169-178. "Location and key success factors of special economic zone in Thailand". Patcharee Pakdeenurit*, Nanthi Suthikarnnarunai, Wanchai Rattanawong University of the Thai Chamber of Commerce.

dovrebbero essere aumentati dal 66% al 93%[13], considerandolo come il massimo punto ottimale per l'economia thailandese.

D'altro canto però, può accadere che ci siano ZES che non abbiano prodotto i risultati attesi a causa di uno scarso impegno da parte degli Stati, di legislazioni frammentarie e inadeguate, o di una superficiale selezione dei territori da destinare. L'impegno delle amministrazioni pubbliche nell'intercettare gli effettivi bisogni degli investitori potenziali, nel pianificare meccanismi di vantaggio duraturi per il tempo necessario al recupero dell'investimento, nell'interessare determinati territori facendo leva sulle effettive risorse territoriali è elemento essenziale di un serio investimento di partenza nell'adeguamento infrastrutturale e nella funzionalità generale del territorio. In alcuni casi, il comitato di gestione della ZES ha concordato i progetti con i potenziali investitori, sottomettendo tuttavia gli interventi a un investimento iniziale e alla garanzia di un interesse futuro da parte dei privati.

Se l'esperienza cinese e tailandese hanno riscosso un enorme successo in ambito ZES, tuttavia, ci sono dei casi in cui le ZES pur avendo riscosso successo, hanno generato degli squilibri a livello ambientale ed ecologico. Un esempio è dato dalla zona della Baia di *Bohai*. Si tratta di un'area che comprende 15 provincie: nel nord del Paese, della costa occidentale dello Stretto di Taiwan, nell'est, dell'area di *Chengdu Chongqing*, nel sud-ovest, del Golfo di Beibu e della parte superiore dello *Huang He*, il Fiume Giallo, nel nord-ovest. Ogni anno, le 15 provincie producono, in termini di PIL, poco più di un quinto di quasi 8.000 miliardi di dollari. Una performance alquanto strepitosa è garantita dal continuo sviluppo delle industrie metallurgiche, petrolchimiche, energetiche e manifatturiere presenti in queste regioni, mentre, dal punto di vista ambientale, i problemi legati a questa crescita ipertrofica sono notevoli poiché il patrimonio vegetale, animale ed ecologico delle

[13] Cfr. Marketing and Branding Research 4(2017) 169-178. "Location and key success factors of special economic zone in Thailand". Patcharee Pakdeenurit*, Nanthi Suthikarnnarunai, Wanchai Rattanawong University of the Thai Chamber of Commerce.

ZES è esposto a gravi rischi e a un danneggiamento costante collegato agli elevatissimi ritmi produttivi stabiliti al loro interno e alla crescente quantità di rifiuti ed emissioni nocive generate da queste imprese[14].

Un altro caso eclatante di successo, ma al contempo di fallimento è rappresentato dalle ZES russe, la cui esperienza è stata studiata scarsamente essenzialmente per tre motivi:

1. la Federazione Russa ha avuto una politica inefficiente sulle ZES per un decennio e mezzo. Tuttavia, la Federazione Russa è riuscita a introdurre un nuovo sistema di ZES più funzionale dopo il 2005, che può essere una fonte di esperienza per altri Paesi,
2. il Paese considera molte caratteristiche sia dei Paesi sviluppati ad alto reddito che di quelle economie emergenti e in via di sviluppo. Il modello delle ZES dimostrano anche un mix di caratteristiche economiche e politiche molto diverse,
3. i risultati piuttosto positivi di alcune ZES russe hanno ricevuto forti critiche. Ciò ha portato allo smantellamento di alcune ZES e l'elaborazione di nuove forme di incentivazione territoriale per gli investitori, soprattutto nella regione dell'estremo oriente della Federazione Russa.

In ambito accademico, gli studiosi *Shekhovtsov* (2000) e *Kuznetsova* (2002)[15] hanno notato che le valutazioni dell'efficienza delle ZES russe negli anni '90 erano negative. Solo la ZES a *Kaliningrad Oblast* potrebbe essere visto come un caso speciale. Tuttavia, gli studiosi *Zhdanov* (2002) e *Gareev* (2013)[16] non hanno affrontato la sua evoluzione in quanto è stata contraddittoria durante il periodo di studio. Alcuni

[14] Cfr. https://www.china-files.com/le-zone-economiche-speciali-sotto-osservazione/. China files-Reports from China. "Le Zone Economiche Speciali sotto osservazioni". (17 Gennaio 2011).

[15] Cfr. Transnationale Corporations. "The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons". Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

[16] Cfr. Transnationale Corporations. "The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons". Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

ricercatori stranieri, come *Iwasaki* e *Suganuma* (2005)[17] hanno dimostrato che anche con metodi econometrici molte zone economiche libere divennero semplici involucri e avevano un'influenza molto debole sulla distribuzione regionale degli investimenti diretti esteri nel Paese.

Dopo l'introduzione di un nuovo sistema di ZES russe nel 2005, la maggior parte degli articoli erano dedicati a informazioni generali sui regimi legislativi e sulle caratteristiche economiche nelle ZES di diversi tipi (ad esempio *Karchova* e *Kunakov*, 2007)[18].

Tra gli economisti russi c'è l'idea generale che le ZES influenzano solo le loro economie locali e una regionalista russa ha dichiarato che tutti i suoi tentativi di stimare l'influenza diretta del sostegno statale nelle ZES sulle dinamiche degli indicatori macro-economici regionali era fallita.

Un altro regionalista russo ha presentato uno studio sulle ZES russe, ma ha sostenuto che le ZES dovrebbero essere poli di sviluppo economico. Tuttavia, non è riuscito a realizzare questo compito[19].

L'analisi più sofisticata, che si basava su un confronto dettagliato con l'esperienza straniera e casi studio con interviste semi-strutturate di manager di cinque ZES russe di tipo industriale (nella Repubblica del *Tatarstan* e a *Sverdlovsk*, *Lipetsk*, *Samara* e *Pskov Oblasts*), ha dimostrato che le ZES russe (oltre ai parchi industriali) non possono formare rapidamente nuovi cluster industriali.

Alcuni esperti russi[20] hanno suggerito approcci interessanti per la valutazione della ZES ma non sono riusciti a metterle in pratica.

---

[17] Cfr. . Transnationale Corporations. "The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons". Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

[18] Cfr. Transnationale Corporations. "The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons". Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

[19] (Shvetsov, 2016).

Cfr. Transnationale Corporations. "The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons". Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

L'efficienza reale delle ZES può essere calcolata solo per periodi a lungo termine, ma la maggior parte delle ZES russe hanno solo pochi anni. Alcuni studiosi hanno introdotto un approccio diverso che sia in linea con i più recenti approcci internazionali in cui la valutazione delle prestazioni della ZES considera tre aspetti:

i. programma ZES (pacchetto di incentivi, requisiti e caratteristiche del programma),
ii. caratteristiche ZES (scadenza, dimensioni, operatore e l'attenzione dell'industria così come la distanza dai porti e dalle città più grandi, l'alimentazione elettrica nella zona e supporto amministrativo),
iii. fattori contestuali come la qualità istituzionale, accesso e vicinanza ai mercati, livello di industrializzazione precedente, livello reddito e capitale umano.

In secondo luogo, le ZES sono uno strumento della politica d'investimento federale: sono il motivo per ulteriori investimenti statali in infrastrutture e un segno di particolare attenzione da parte delle autorità federali al clima degli investimenti nella regione di una ZES. La limitata efficienza della politica di investimento dello Stato è migliore della totale assenza di tale politica. Inoltre, il ruolo delle ZES dovrebbe essere valutato rispetto ad altri strumenti regionali di sostegno agli investitori privati.

Sfortunatamente, le ZES sono talvolta mischiate ad altri strumenti localizzati sul territorio della politica federale, soprattutto da parte degli analisti stranieri. In primo luogo, le ZES federali dovrebbero essere separate dai "territori di sviluppo sociale ed economico avanzato" (la cui abbreviazione russa è *TOSER*), che sono stati introdotti dalla legge federale nella primavera del 2015. Le ZES forniscono infrastrutture e incentivi fiscali e doganali per progetti *greenfield* in luoghi vuoti che dovrebbero trovare residenti. Al contrario, i *TOSER* sono stabiliti quando le autorità statali possono trovare particolari investitori. Tuttavia, la costituzione di ZES può essere il

[20] (ad esempio Pavlov, 2009).
Cfr. . Transnationale Corporations. “The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons”. Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, 2019, Number 2.

risultato di pressioni esercitate da aziende di alcune industrie, come le case automobilistiche o produttori di titanio. In secondo luogo, le ZES differiscono da parchi tecnologici o industriali, che non prevedono particolari incentivi fiscali federali. Terzo, le ZES si differenziano da diverse "zone di gioco d'azzardo" (in *Altai Krai*, nel *Primorsky Krai*, tra altri). Quest'ultimo strumento ha una funzione sociale piuttosto che economica.

Va inoltre sottolineato che le ZES stimolano i FDI e come tali sono incentivi sia per lo sviluppo regionale che per le relazioni economiche estere. Purtroppo, il collegamento delle ZES russe con i FDI è raramente oggetto di indagine. La prima ricerca approfondita è stata fatta da un noto specialista finlandese di FDI che ha introdotto analisi SWOT (punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce) delle ZES russe nel 2009 (*Liuhto*, 2009). Le sue valutazioni non sono state molto ottimistiche perché ha annunciato che gli incentivi fiscali hanno abbassato le barriere agli investimenti per gli stranieri, ma i benefici da soli non erano sufficienti a superare lo scetticismo degli investitori stranieri sulle caratteristiche negative del clima degli investimenti russi.

I primi tentativi di creare le zone franche sono state create dalle autorità federali all'inizio degli anni '90, ma la stragrande maggioranza delle zone create non ha funzionato per ovvie ragioni:

- Non c'era un budget da investire nelle infrastrutture della zona economica libera a causa della disperata situazione economica,
- Le autorità federali hanno rifiutato molto rapidamente di concedere agli investitori agevolazioni fiscali a causa dell'incapacità di amministrare queste prestazioni in quel momento,
- La maggior parte delle zone franche sono state create in regioni con un livello molto basso di attrattiva degli investimenti, il che significava che investire lì non era fattibile nel periodo di crisi economica.

L'unica eccezione è stata una zona economica libera, allora speciale nel territorio dell'*Oblast* di *Kaliningrad*. Un regime speciale di attività economica in questa regione era introdotto per compensare la posizione geografica dell'enclave della regione.

Questo regime è stato rivisto più volte, ma la ZES nell'*Oblast* di *Kaliningrad* continua a funzionare ed è ancora giustificata dalla necessità di garantire lo sviluppo economico dinamico della regione dell'enclave russa.

Il regime preferenziale per gli investitori nelle ZES russe si basa generalmente su approcci accettati e si compone di tre elementi:

- la costruzione di infrastrutture per progetti di investimento,
- privilegi fiscali e doganali,
- semplificazione del regime amministrativo (riduzione delle barriere amministrative).

La dimensione di una ZES dipende dalla sua tipologia: la dimensione massima della ZES industriale è di 40 chilometri quadrati, mentre per quella tecnologica è di 4 chilometri quadrati. Una ZES può essere situata su diversi appezzamenti di terreno, sia nelle immediate vicinanze che in diverse parti della regione.

La legislazione della ZES in Russia è stata rivista più volte. Anche la legge federale sulle ZES è stata cambiata più di 20 volte. Un cambiamento importante è stato l'aumento nei tipi di ZES. Nella prima edizione della legge c'erano due tipi - industriale e tecnologica. Nel 2006-2007, i tipi di ZES sono stati integrati quelle turistiche e logistiche (queste ultime possono essere create nei porti marittimi, nei porti fluviali e negli aeroporti).

All'inizio del 2019, le autorità federali avevano deciso di creare 11 industrie, 6 tecnologiche, 17 turistiche e 3 ZES logistiche (la creazione di ogni ZES è formalizzato con decreto governativo). Tuttavia, di queste 37 ZES, 11 sono state chiuse, e solo 26

ZES continuano ad operare. La possibilità di una chiusura anticipata di una ZES è consentita dalla legge nel momento in cui una zona speciale non metta in sicurezza gli occupanti dell'area entro tre anni dalla sua creazione. La maggior parte delle prime chiusure sono avvenute nelle ZES turistiche, a causa delle aspettative sullo sviluppo del turismo e gli incentivi trascurabili offerti a investitori.

I cambiamenti nella costituzione della ZES riflettono la trasformazione generale della politica economica federale. Con la crisi economica iniziata alla fine del 2008, le autorità federali hanno iniziato a sostenere gli imprenditori e gli investimenti in modo molto più attivo. Con riferimento alle ZES, la procedura decisionale per la creazione di una ZES è stata semplificata, il numero di ZES è aumentato in modo significativo, i requisiti per il volume di investimenti dei residenti nelle ZES sono stati ridotti e i privilegi fiscali per i residenti nelle ZES sono stati ampliati.

1.3. Studi accademici sull'impatto delle ZES

Ad oggi, sono stati condotti diversi studi sulla valutazione dell'impatto delle ZES sullo sviluppo regionale, dando origine a molti testi accademici in cui gli studiosi hanno provato a capire l'efficacia di queste zone speciali.

Le ricerche effettuate dagli studiosi si possono suddividere in più tendenze a seconda del periodo preso in considerazione. La prima tendenza è correlata allo studio dell'efficacia dell'impatto delle ZES sull'ambiente circostante l'economia. Lo studioso *K. Hamada* ha cercato di individuare un modello (1974) focalizzandosi sui motivi delle decisioni finanziarie degli investitori, ma non ha spiegato l'impatto delle ZES sull'economia nazionale. Successivamente, in base alle teorie del commercio estero, furono sviluppati altri modelli, i cui autori furono: *Young* (1987), *Miyagiwa*

(1986), *Miyagiwa* e *Young* (1987)[21]. Questi studi sono stati sviluppati sulla base degli effetti delle zone funzionanti in Cina, altri Paesi asiatici, Caraibi e Stati Uniti.

Un altro modello, pensato da *Warr*, si basa sul conto del flusso di cassa reale. In questo caso si considerano l'influenza di diversi fattori micro e macro economici che possono determinare l'accumulazione di capitale nel Paese che organizza ZES. In questo modo, Warr ha dimostrato che la zona era vantaggiosa per l'economia nazionale e serviva come strumento di politica economica.

La seconda tendenza è collegata allo studio del rapporto tra ZES e investimenti diretti stranieri (FDI) nel contesto delle motivazioni decisionali degli investitori. Secondo questa disposizione, gli investimenti nelle ZES influenzano in maniera significativa lo sviluppo economico, attirando FDI e causando effetti di spillover nelle industrie ad alta tecnologia. Le principali scoperte nell'area delle ZES sono rappresentati da *Willmore* (2000) che ha analizzato la ZES caraibica, *Kung* (1985), *Ge* (1999) e *Park* (1997) che hanno eseguito un 'analisi dettagliata della ZES in Cina, mentre *Rolfe* e altri studiosi (2004) hanno studiato i privilegi operativi nella ZES keniota. *Aggarwal*, *Hoppe* e *Walkenhorst* (2008), *Aggarwal* (2005) e *Shah* (2008) hanno eseguito un'analisi comparativa sulle condizioni operative delle ZES in India, Sri Lanka e Bangladesh. *Devereux* (2007) ha esaminato l'impatto della tassazione sulle posizioni degli investimenti. *Litwack* e *Qian* (1998)[22] hanno sviluppato la teoria delle economie di transizione, come ad esempio la Cina, dove è stata introdotta la strategia di sviluppo basata sulla ZES.

Da come si evince, la letteratura, presente nell'area delle ZES, ingloba studi multidirezionali, cercando di adattare soluzioni teoriche alla descrizione di veri e

[21]Cfr. Radosław Pastusiak, Monika Bolek, Magdalena Jasiniak, Jakub Keller. "Effectiveness of special economic zones of Poland". (2018). Vol. 36, no. 1, 263-285.
[22]Cfr. Radosław Pastusiak, Monika Bolek, Magdalena Jasiniak, Jakub Keller. "Effectiveness of special economic zones of Poland". (2018). Vol. 36, no. 1, 263-285.

propri fenomeni economici che si svolgono in un ambiente complesso che sfugge a dei ben noti modelli nel campo del commercio internazionale.

Il problema dello sviluppo regionale è stato oggetto di intensa attività di ricerca. Secondo *Poliński*[23], lo sviluppo locale è un aumento qualitativo del potenziale economico della regione nonché un miglioramento duraturo nella competitività e nel tenore di vita della società.

Hajduga et al.[24] hanno dimostrato che la politica regionale si concentra sul supporto allo sviluppo di connessioni di rete tra entità aziendali, autorità locali e ambiente imprenditoriale. Le ZES hanno lo scopo di plasmare la competitività interna di regioni che utilizzano gli strumenti di carattere economico, giuridico e amministrativo. In questi ambiti gli imprenditori possono condurre un'attività economica che promuove la creazione dell'imprenditorialità attraverso l'uso di una serie di strumenti di politica economica. *Ambroziak*[25] sostiene che gli aiuti di Stato regionali nella ZES hanno un carattere e un meccanismo specifici per ricevere, e quindi influenzare, l'economia e lo sviluppo sociale.

All'inizio, l'idea di creare delle ZES era quella contrastare gli effetti economici e sociali negativi causati dalla perdita dei posti di lavoro e prevenzione della disoccupazione strutturale in determinate regioni del Paese.

---

[23](2010, p.7).
Cfr. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(1), 167–181. "The usage pattern of development method to assess the functioning of special economic zones: the case of Poland".

[24](2018, p. 81).
Cfr. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(1), 167–181. "The usage pattern of development method to assess the functioning of special economic zones: the case of Poland".

[25] (2016, p. 259).
Cfr. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(1), 167–181. "The usage pattern of development method to assess the functioning of special economic zones: the case of Poland".

1.4. I fattori critici di successo e insuccesso

In base ai risultati condotti dai vari studiosi, si può affermare che i fattori chiave di successo di una ZES sono rinvenibili:

- nel vantaggio di posizione e macro-economia del Paese,
- stabilità e coerenza nel Governo,
- supporto agli investimenti industriali,
- costi di investimento,
- livello di competenza e disponibilità di risorse umane,
- gestione e servizio,
- legge e regolamenti e politica del Governo.

Le determinanti del successo delle ZES sono identificate nella progettazione e gestione delle ZES e anche vantaggi tradizionali che attraggono gli FDI all'economia più ampia, in particolare una riserva di persone adeguatamente qualificate e una manodopera relativamente a basso costo.

Inoltre, la vicinanza ai porti o alle grandi città stimola il dinamismo della zona rispetto all'individuazione di una ZES in aree più remote. In effetti, nella maggior parte dei casi dei Paesi in via di sviluppo con uno o pochissimi agglomerati urbani principali, la distanza dalla città più grande è correlato negativamente con le prestazioni della zona, indicando che le ZES potrebbero non essere il miglior strumento efficace per lo sviluppo di regioni remote o relativamente povere[26].

[26](Frick et al., 2019).
Cfr. UNCTAD. United Nations Conference on trade and development. World investment report. (2019). Special Economic Zones.

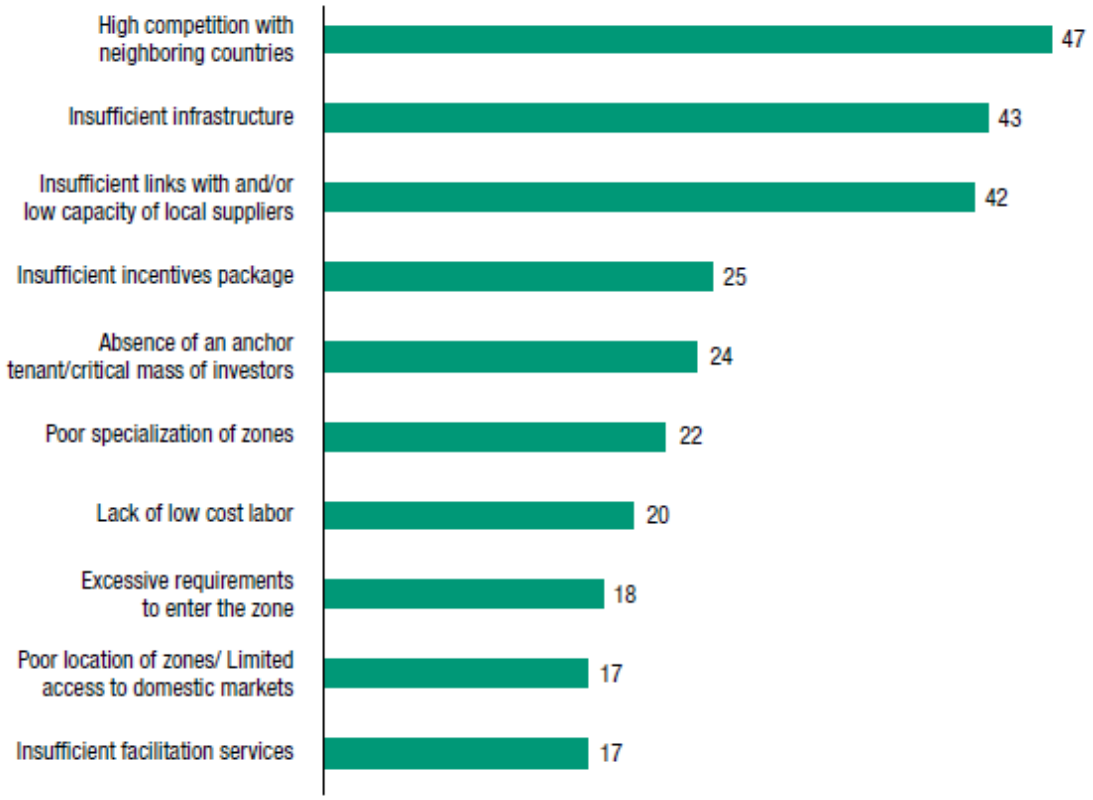

Fig. 2. Le sfide principali per le SEZ secondo le normative nazionali-Agenzie di promozione degli investimenti Fonte: UNCTAD Survey of Investment Promotion Agencies.

Invece, per quanto riguarda l'insuccesso delle ZES, come il caso della Russia, sono rinvenibili due punti negativi:

1. l'instabilità della legislazione della ZES, che può causare preoccupazioni tra gli investitori,
2. si sono persi anni di crescita economica, quando più risorse di bilancio avrebbero potuto essere spese per creare infrastrutture e attrarre più investitori. Le autorità federali si sono rifiutate di effettuare investimenti federali nelle infrastrutture delle ZES create dal 2015. La mancanza di investimenti da parte dei residenti nella ZES è particolarmente visibile nelle ZES logistiche, dove sono necessari investimenti significativi.

Pertanto, l'esperienza russa dimostra che, da un lato, è necessario elaborare attentamente la politica di attuazione della ZES, in modo da non dover

costantemente aggiustarlo. D'altra parte, il processo di sviluppo e di implementazione delle ZES come strumento per attirare gli investitori non dovrebbe essere ritardato molto per non perdere una situazione economica favorevole.

Alla luce di queste analisi, il fallimento delle ZES è spesso correlato a problemi di base come posizioni del sito scadenti che richiedono spese in conto capitale pesanti o che sono lontane da centri infrastrutturali o città con sufficiente riserva di manodopera; scarsa progettazione delle zone con strutture inadeguate o manutenzione; procedure amministrative macchinose; e/o strutture di governance deboli o troppe istituzioni coinvolte nella gestione delle zone.

Inoltre, le zone guaste o programmi di zona che hanno avuto problemi con un'attuazione efficace sono stati generalmente influenzati negativamente dalla burocrazia eccessiva[27], mentre un approccio politico che incoraggia le zone a competere sulla base di un'amministrazione snella, strutture adeguate e servizi efficienti piuttosto che su incentivi (relativamente indifferenziati) è considerato un elemento di successo.

1.5. Storia e sviluppo delle Zone Economiche Speciali

La nascita delle ZES avviene nel 1937 e tale fenomeno ha registrato un trend che si è evoluto progressivamente e che non si è arrestato né durante il periodo della globalizzazione né nel corso della crisi finanziaria mondiale che ha caratterizzato gli anni scorsi. Se nel 2008 il numero delle ZES era pari a 3.500[28] (poiché la presenza di queste ZES ha permesso la realizzazione di 68 milioni di posti di lavoro e 500 miliardi

[27](Moberg, 2015).
Cfr. UNCTAD. United Nations Conference on trade and development. World investment report. (2019). Special Economic Zones.
[28] Cfr. "Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development". Research working paper; no. WPS 45869, 2008, The World Bank: Washington D.C.

di dollari di valore aggiunto), tale valore è attualmente aumentato a circa 4500[29] ZES nel mondo sparse in 135 paesi nel mondo. Cina e Dubai sono gli esempi più noti. Inoltre, vi è una particolare concentrazione in Asia, nella regione del Pacifico e nelle Americhe[30], portando la dimensione economica di tale fenomeno a valori di grande rilevanza per il sistema produttivo globale.

Negli anni '30, dopo l'avvio di analoghi strumenti negli Stati Uniti, tre decenni dopo, le ZES hanno iniziato la propagazione in altri Paesi a partire dalla zona irlandese di *Shannon* per poi proseguire in Asia dove risalta la ZES di *Shenzen*.

La prima, stabilita in Cina, risale agli anni '80 all'interno della quale si sono stabilite prevalentemente aziende manifatturiere *export-oriented* che in 25 anni hanno consentito un aumento degli scambi commerciali di c.a. 17 volte determinando un incremento dei volumi relativi al commercio estero fino al valore di circa 443 miliardi di dollari e una crescita annua del PIL dell'area che si attesta intorno al 8.9%[31].

I maggiori vantaggi ricavati in caso di insediamento produttivo nel territorio di riferimento riguardano[32]:

- il regime fiscale di vantaggio che contempla l'abolizione totale della tassazione su alcune tipologie di imprese;
- le procedure amministrative semplificate;
- la possibilità di rimpatrio agevolato di investimenti e profitti;
- i dazi ridotti su importazioni, esenzioni su tasse per esportazione;
- i canoni di concessione agevolati.

Oltre a beneficiare delle agevolazioni, l'area in esame ha prodotto un esperimento di "*policy innovation*", dove il governo centrale ha permesso ampi margini di

[29] Cfr. "le Zone Economiche Speciali come laboratorio di innovazione e cambiamento per la PA", Forum PA, 14 Maggio 2019.
[30] Cfr. The Economist (2015), "Special Economic Zones: Not So Special". April 3, 2015.
[31] Si veda http://en.szinvest.gov.cn/.
[32] Ge, W. (1999), "Special Economic Zones and the Economic Transition in China", Economic Ideas Leading to the 21st Century, Vol. 5.

flessibilità e autonomia in termini di politica del lavoro, pianificazione territoriale e prezzi.

1.6. Sistemi di Governance delle ZES

I benefici delle ZES non terminano in presenza di meri incentivi di natura fiscale, ma si estendono ad altre categorie di agevolazioni fra cui l'assegnazione di aree o fabbricati alla nascita di percorsi procedurali ed amministrativi favorevoli per gli investitori.

La gestione delle ZES è commissionata ad una società pubblica, con la partecipazione di istituzioni nazionali e/o locali, o a un veicolo societario di tipo misto il quale includa sia soggetti pubblici che uno o più operatori privati[33], a condizione delle competenze che la normativa nazionale e comunitaria assegnano alle autorità doganali o ad altre autorità.

Al soggetto gestore sono attribuiti i seguenti compiti:

- progettare un business plan (con durata triennale o quinquennale) all'interno del quale sono stabiliti:
    - la strategia generale della ZES in relazione ai settori prioritari;
    - gli obiettivi in termini di volumi di investimenti attratti, valore aggiunto generato, flussi di *import-export* e occupazione creata;
    - gli strumenti agevolativi per prefissare gli scopi prestabiliti e la dotazione finanziaria atti a creare incentivi di natura finanziaria e fiscale;
- individuare i requisiti tecnici ed economici necessari per consentire l'insediamento di un'impresa;

[33] Nell'ordinamento italiano la creazione della società, così come l'eventuale selezione del partner privato, sarebbero assoggettate alla disciplina del D. Lgs. 175/2016 ("Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica").

- definire le procedure amministrative e burocratiche semplificate per la realizzazione degli investimenti[34];
- realizzare delle opere infrastrutturali e di servizio funzionali allo sviluppo dell'area (esempio: rete di trasporto, telecomunicazione, sicurezza e fornitura energetica);
- individuare il percorso procedurale, le condizioni e i termini per la concessione o la vendita di immobili o terreni;
- supervisionare tutti gli aspetti amministrativi e burocratici connessi alla gestione della ZES.

1.7. Il quadro normativo comunitario e le esigenze di compatibilità delle ZES nell'Unione Europea

Secondo il quadro normativo comunitario, la realizzazione di una ZES si discosta dalle prerogative indirizzate ai singoli stati nazionali tramite l'introduzione di misure, a favore di alcune imprese, quali:

- contributi agli investimenti,
- esenzioni dal pagamento di dazi,
- imposte e/o oneri sociali,

che a prescindere dagli indubbi vantaggi, prospettando l'ipotesi di un aiuto di Stato, devono essere attentamente valutate alla luce della disciplina in materia relativa[35].

La norma in questione è rappresentata dall'art. 107 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea[36], il quale afferma che gli aiuti concessi dagli Stati membri

[34] Di solito, il soggetto gestore provvede anche alla creazione di un apposito desk informativo attraverso il quale fornire ai potenziali investitori la necessaria assistenza.
[35] Dunque, oltre ad essere adottata con provvedimento del Parlamento nazionale, la decisione dovrà essere notificata alla Direzione Generale Concorrenza per giudicare la sua compatibilità con le norme sugli aiuti di Stato.
[36] Cfr. Gazzetta ufficiale n. C 326 del 26/10/2012.

possano essere "(…) **incompatibili** con il mercato interno, nella misura in cui incidano sugli **scambi tra gli Stati membri** (…)"[37].

Gli strumenti di riferimento sono considerati come aiuti di Stato laddove "(…) favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza"[38]. Tali elementi di contrasto, secondo cui un'agevolazione non potrà essere concessa in quanto delinea una incompatibilità, si possono confutare nel paragrafo 1 dell'art. 107 in materia di origine statale e selettività dei benefici che conferiscono vantaggi solo a determinate imprese o produzioni[39].

Se da un lato gli aiuti di Stato sono vietati, dall'altro lato, sono da considerare compatibili con il mercato interno (ai sensi del paragrafo 2):

a) "gli aiuti a carattere sociale concessi ai singoli consumatori, a condizione che siano accordati senza discriminazioni determinate dall'origine dei prodotti;"[40]
b) "gli aiuti destinati a ovviare ai danni arrecati dalle calamità naturali oppure da altri eventi eccezionali"[41].

Secondo quanto disposto nel paragrafo 3, possono essere definiti compatibili con il mercato interno:

a) "gli aiuti destinati a favorire lo sviluppo economico delle regioni ove il tenore di vita sia anormalmente basso, oppure si abbia una grave forma di

[37] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del
[38]Cfr.http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 1. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.
[39]Gli aiuti di Stato si distinguono dalle misure a carattere generale, cioè misure fiscali a favore di tutti gli agenti economici che operano sul territorio di uno Stato membro e provvedimenti destinati effettivamente a tutte le imprese su una base di parità di accesso.
[40] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 2. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.
[41] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 2. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

sottoccupazione, nonché quello delle regioni di cui all'articolo 349[42], tenuto conto della loro situazione strutturale, economica e sociale;"[43]

b) "gli aiuti destinati a promuovere la realizzazione di un importante progetto di comune interesse europeo oppure a porre rimedio a un grave turbamento dell'economia di uno Stato membro;"[44]

c) "gli aiuti destinati ad agevolare lo sviluppo di talune attività o di talune regioni economiche, sempre che non alterino le condizioni degli scambi in misura contraria al comune interesse;"[45]

d) "gli aiuti destinati a promuovere la cultura e la conservazione del patrimonio, quando non alterino le condizioni degli scambi e della concorrenza nell'Unione in misura contraria all'interesse comune;"[46]

e) "le altre categorie di aiuti, determinate con decisione del Consiglio, su proposta della Commissione."[47]

---

[42] Tale articolo menziona alcuni territori (es.: Martinica, Madera e Canarie, ecc.), la cui deficitaria situazione socio-economica "è aggravata dalla grande distanza, dall'insularità, dalla superficie ridotta, dalla topografia e dal clima difficili, dalla dipendenza economica da alcuni prodotti, fattori la cui persistenza e il cui cumulo recano grave danno al loro sviluppo". Per tali aree il Consiglio, su proposta della Commissione e previa consultazione del Parlamento europeo, adotta misure specifiche volte, in particolare, a stabilire le condizioni di applicazione dei trattati a tali regioni, ivi comprese politiche comuni. Gli strumenti agevolativi attivabili comma "riguardano in particolare politiche doganali e commerciali, politica fiscale, zone franche, politiche in materia di agricoltura e di pesca, condizioni di fornitura delle materie prime e di beni di consumo primari, aiuti di Stato e condizioni di accesso ai fondi strutturali e ai programmi orizzontali dell'Unione".

[43] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 3. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

[44] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 3. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

[45] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 3. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

[46] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 3. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

[47] Cfr. http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701 . "Versione consolidata del Trattato sull'Unione Europea e del

Secondo quanto stabilito dalla comunicazione sull'aggiornamento degli aiuti di Stato[48], la Commissione Europea definisce una misura di aiuto compatibile con il trattato solo se vengono soddisfatti i seguenti criteri:

- contributo al raggiungimento di un obiettivo ben definito di interesse comune: una misura di aiuto di Stato deve puntare a uno scopo di interesse comune ai sensi dell'art. 107, paragrafo 3, del Trattato;
- occorrenza dell'intervento statale, destinato ad agire in una situazione in cui può determinare un miglioramento tangibile che il mercato da solo non è in grado di fornire;
- adeguatezza della misura d'aiuto, la quale deve rappresentare uno strumento adeguato per conseguire l'obiettivo di interesse comune;
- effetto di incentivazione in grado di modificare il comportamento delle imprese interessate spingendole ad intraprendere attività supplementari che non svolgerebbero senza l'aiuto o svolgerebbero soltanto in modo limitato, diverso ovvero in un altro luogo;
- proporzionalità del supporto limitato al minimo indispensabile allo scopo di stimolare investimenti o attività supplementari nella zona interessata;
- limitazione di effetti negativi indebiti sulla concorrenza e sugli scambi tra gli Stati membri, per far sì che il risultato complessivo della misura sia positivo;
- trasparenza dell'aiuto. Infatti, tutti gli operatori economici e le istituzioni devono avere facile accesso a tutti gli atti e le informazioni pertinenti in merito alla concessione dell'aiuto.

Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 3. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

[48] Cfr. "Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni - Modernizzazione degli aiuti di Stato dell'UE". Gazzetta Ufficiale Europea dell'8 maggio 2012.

Sono esclusi dalla categoria degli aiuti di Stato, le misure di natura esclusivamente fiscale e azioni che attraverso la riduzione del carico fiscale relativo a determinati costi/fattori di produzione, puntano ad obiettivi di politica economica universale.

Le tipologie di agevolazioni concedibili possono essere classificate in due macro-categorie:

a. **Aiuti agli investimenti:** tali agevolazioni possono essere riconosciute solo per la realizzazione di un nuovo stabilimento o per l'ampliamento di uno stabilimento già esistente. Per quanto concerne la diversificazione della produzione di uno stabilimento esistente per ottenere prodotti nuovi, mai creati precedentemente o per il cambiamento radicale del processo di produzione di uno stabilimento pre-esistente.

   Per quanto riguarda i livelli massimi di aiuto da erogare in funzione dei progetti di investimento, essi variano in base alle dimensioni del soggetto richiedente. Per le grandi imprese, il *range* è compreso tra il 10% ed il 25% dei costi di investimento complessivi, con possibilità di ottenere maggiorazioni relative all'intensità di aiuto pari al 10% per le medie imprese e del 20% per le piccole, come riportato nella tabella seguente.

Zone (% PIL pro capite UE)	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese
Zone 'A' (< 45%)	50%	60%	70%
Zone 'A' (45% - 60%)	35%	45%	55%
Zone 'A' (60% - 75%)	25%	35%	45%
Ex Zone 'A' (fino al 31/12/2017)	15%	25%	35%
Zone scarsamente popolate	15%	25%	35%
Zone 'C'	10%	20%	30%

Fig. 3. Intensità massima degli aiuti agli investimenti. Fonte: Fondazione Nazionale dei Commercialisti. Roma, 31 gennaio 2017.

b. **Aiuti al funzionamento**: la normativa europea prevede la possibilità che le PMI possano ottenere agevolazioni volte a ridurre le spese correnti di un'impresa non legate a un investimento iniziale[49]. Tali spese prevedono i:

- costi del personale,
- costi dei materiali,
- costi dei servizi appaltati,
- costi delle comunicazioni,
- costi dell'energia,
- costi della manutenzione,
- costi di affitto,
- costi di amministrazione.

Tuttavia, non sono inclusi i costi di ammortamento e di finanziamento se questi sono stati registrati tra le spese ammissibili al momento della concessione delle agevolazioni per investimenti.

[49] L'introduzione di aiuti al funzionamento, tuttavia, a differenza degli aiuti agli investimenti attivabili senza obbligo di notifica ai sensi del Reg. 651/2014, è comunque vincolata all'autorizzazione espressa della Commissione, che dovrà valutare le ragioni per le quali uno Stato membro ne fa richiesta.

2. Agevolazioni ed incentivi

2.1. Agevolazioni doganali e gli incentivi fiscali

Per quanto concerne la materia doganale, le aziende presentano dei vantaggi nell'accelerare le procedure e le agevolazioni di natura sospensiva che riguardano alcuni aspetti come l'IVA[50] e i dazi doganali.

Dal 1° maggio 2016 si individua il presupposto legale vigente in materia di zone economiche speciali e lo si identifica nel Regolamento (Ue) n. 952/2013 del 9 ottobre 2013 (Codice Doganale dell'Unione-CDU).

Tale codice si compone di due Regolamenti delegati e due Regolamenti esecutivi[51], l'ultimo dei quali ha revocato la disciplina preesistente a partire dal 1° maggio 2016[52]. Il CDU ha sfumato la distinzione tra "zone franche del tipo di controllo I" e "zone franche del tipo di controllo II".

La nuova configurazione regolamentare fa in modo che tramite la legge nazionale ogni Paese membro possa indicare come zone franche doganali (e *solo quando*

[50] Nel caso di merci importate da Stati non appartenenti all'Unione Europea, il versamento della somma di denaro come corrispettivo dei dazi all'importazione, delle tasse e delle misure di politica commerciale è sospeso in presenza del vincolo della merce al regime di transito fino al momento del trasferimento della merce all'area speciale verso qualsiasi Stato appartenente all'Unione Europea, compreso anche il passaggio della merce nel cui territorio è situata la ZES. Nel momento in cui si verifica l'immissione in libera pratica di un determinato Paese membro, si mette in atto l'obbligo di pagamento dei dazi, dell'IVA per destinazione, nel caso in cui la merce fosse introdotta per la prima volta in un Paese europeo, ed altri diritti fino a quel momento sospesi con il supplemento di un'agevolazione del differimento della loro riscossione dopo 6 mesi ad un tasso di interesse annuo ridotto.

[51] Secondo l'art. 2 del CDU, la Commissione è stata legittimata ad adottare atti delegati con la finalità di rendere chiaro il quadro normativo doganale e le corrispettive semplificazioni: a. Regolamento delegato (Ue) n. 2446/2015 della Commissione del 28 luglio 2015 "che integra il regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio in relazione alle modalità che specificano alcune disposizioni del codice doganale dell'Unione"; b. Regolamento di esecuzione (Ue) n. 2447/2015 della Commissione del 24 novembre 2015 "recante modalità di applicazione di talune disposizioni del regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il codice doganale dell'Unione"; c. Regolamento delegato (Ue) n. 2016/341 della Commissione del 17 dicembre 2015 "che integra il regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme transitorie relative a talune disposizioni del codice doganale dell'Unione nel casi in cui i pertinenti sistemi elettronici non sono ancora operativi e che modifica il regolamento delegato (UE) 2015/2446 della Commissione". In linea di massima, le misure transitorie analizzate in questo Regolamento dovrebbero essere applicabili fino al 31 dicembre 2020.

[52] Regolamento di esecuzione (Ue) n. 2016/481 della Commissione del 1° aprile 2016 "recante abrogazione del Regolamento (Cee) n. 2454/93 della Commissione che fissa talune disposizioni d'applicazione del Regolamento (Cee) n. 2913/92 del Consiglio che istituisce il codice doganale comunitario".

istituite all'interno delle ZES) delle parti del territorio doganale dell'Unione Europea, stabilendone al contempo il confine geografico e regolamentandone i punti di entrata e di uscita; trasmettendo così le relative informazioni alla Commissione Europea.

Dal punto di vista fiscale, i vantaggi ottenibili per le nuove imprese costituite all'interno delle ZES consistono in una notevole serie di sgravi di cui beneficiare per **determinati periodi di imposta** (a patto che le imprese mantengano stabilmente la loro sede per un certo periodo nella zona e il cui personale sia ingaggiato nella regione dove è situata l'area speciale):

a. esonero dall'imposta sul reddito delle società con benefici aggiuntivi nel caso di presenza di PMI;
b. esonero dall'imposta regionale sulle attività produttive con vantaggi ulteriori nel caso di PMI;
c. esonero dall'imposta unica municipale e dalla tassa sullo smaltimento dei rifiuti solidi urbani per gli immobili posseduti dalle stesse aziende e utilizzati per l'esercizio delle nuove attività;
d. riduzione dei contributi sulle retribuzioni da lavoro dipendente a carico delle aziende per determinati periodi di imposta.

In Parlamento sono state avanzate ulteriori proposte di legge per le imprese già attive nei territori ZES quali:

- i vantaggi fiscali circa il taglio dell'imposta regionale sulle attività produttive
- la riduzione dei contributi a carico delle imprese.

Per ogni impresa viene calcolato il cosiddetto "**giovamento fiscale**" totale considerando i limiti di una determinata percentuale del fatturato riferito a ogni esercizio.

Rispetto alle agevolazioni di carattere doganale, gli aspetti fiscali dipendono dalle scelte dei singoli governi nazionali, che tuttavia devono essere compatibili con le disposizioni "unionali" dettate in materia di aiuti di Stato.

Per non subire eventuali censure da parte della Commissione europea, gli Stati membri sono costretti a non trasgredire le norme UE contemplate in materia di aiuti di Stato (artt. 107, 108 e 109 TFUE).

Per definizione, le agevolazioni fiscali sono aiuti di Stato, come ad esempio il trasferimento di risorse pubbliche a favore di alcune imprese che falsino o minaccino di falsare la concorrenza.

Gli incentivi di questa categoria non sono compatibili con il mercato interno, eccetto le deroghe presenti nel TFUE: quando sono considerate le compatibilità con le norme UE, nell'ipotesi presente all'art. 107, par. 2 (eccezioni automatiche[53]) e par. 3 (eccezioni discrezionali[54]) TFUE, incluse le agevolazioni fiscali approvate dal Consiglio UE su proposta della Commissione europea.

Nel caso in esame si rileva principalmente l'ipotesi di cui alla lett. A., par. 3, dell'art. 107 TFUE, circa gli aiuti destinati a favorire lo sviluppo economico delle regioni ove il tenore di vita è anormalmente basso o si registra una grave forma di sottoccupazione".

[53] In questi casi, è reso impossibile alla Commissione ogni potere di valutazione discrezionale poiché si limita a controllarne l'esistenza dei presupposti i quali consistono in: "a. aiuti a carattere sociale concessi ai singoli consumatori, a condizione che siano accordati senza discriminazioni determinate dall'origine dei prodotti; b. aiuti destinati a ovviare ai danni arrecati dalle calamità naturali oppure da altri eventi eccezionali; c. aiuti concessi all'economia di determinate regioni della Repubblica federale di Germania che risentono della divisione della Germania, nella misura in cui sono necessari a compensare gli svantaggi economici provocati da tale divisione".

[54] I margini di valutazione da parte della Commissione sono ampi e a seconda della prassi ormai consolidata, essa tiene conto di tre tipologie di autorizzazione: a. aiuti regionali: concerne gli aiuti destinati ad assecondare lo sviluppo economico delle regioni dove la qualità della vita è basso o si registra una grave forma di sottoccupazione; b. aiuti a finalità settoriale: riguarda gli aiuti destinati a incoraggiare la realizzazione di un progetto di comune interesse europeo o a porre rimedio a un grave turbamento dell'economia di uno Stato membro; c. aiuti orizzontali: fa riferimento agli aiuti destinati a facilitare l'incremento di alcune attività o regioni economiche.

Un'ipotesi peculiare è contenuta nell'art. 108, par. 2, la quale prevede un'opzione per eventi straordinari in grado di spiegare l'attivazione di aiuti nel caso in cui uno Stato lo richieda e dopo la delibera unanime del Consiglio.

In tal senso, si può considerare come "eccezionale" un evento economico-finanziario epocale tale da influire negativamente sull'assetto economico di un intero Paese o su buona parte del suo territorio (come accaduto nel 2009 in Grecia a seguito di una grave crisi finanziaria).

Nel caso in cui si dovesse optare per creare una zona economica speciale nel territorio dell'Unione Europea, la trattativa si potrebbe fissare su un piano politico.

In aggiunta alle norme del Trattato, i nuovi "Orientamenti per gli aiuti regionali della Commissione per il periodo 2014-2020"[55] riconsiderano il quadro di riferimento per il funzionamento delle zone economiche speciali.

È altresì rilevante il Regolamento (Ue) n. 651/2014 del 17 giugno 2014[56] (Regolamento Generale di Esenzione per Categoria), il quale ha eliminato norme restrittive per gli aiuti indirizzati alle *start-up* innovative, alle imprese attive nel settore R&D e dell'alta tecnologia, e alle PMI, per i quali è prevista la dispensa dalla procedura di cui all'art. 108, par. 3, TFUE.

Altrettanto fondamentale risulta, in chiusura, menzionare che le misure fiscali devono essere uniformi al "Codice di condotta sulla tassazione delle imprese" attuato con un accordo politico il 1° dicembre 1997[57].

---

[55] "Orientamenti in materia di aiuti di Stato a finalità regionale 2014-2020."

[56] Regolamento (Ue) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, "che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato".

[57] Nel considerare l'aspetto pregiudizievole di queste misure si considerano le seguenti caratteristiche: 1. Se le agevolazioni sono riservate esclusivamente ai non residenti o per transazioni effettuate con non residenti; 2. Se le agevolazioni sono completamente isolate dall'economia nazionale in maniera tale da non incidere sulla base imponibile nazionale; 3. Se le agevolazioni sono accordate anche in mancanza di qualsiasi attività economica effettiva e di una presenza economica sostanziale all'interno dello Stato membro che offre tali agevolazioni; 4. Se le norme di determinazione dei profitti derivanti dalle attività interne svolte da un gruppo multinazionale si discostano dai principi generalmente riconosciuti a livello internazionale e dalle norme concordate in sede Organizzazione per le

2.2. Agevolazioni amministrative ed infrastrutturali

È necessario prendere in considerazione le varie tipologie di incentivi dedicate alle imprese costituite all'interno delle ZES poiché non esistono solo agevolazioni dal punto di vista doganale e fiscale.

Le famose "*Export Processing Zones*" nascono in quelle zone dove è presente una economia meno sviluppata nonché fortemente indirizzata alle esportazioni. Quest'ultime si differenziano dalle ZES delle nazioni economicamente più evolute in quanto le EPZs spingono l'acceleratore sulle riforme di carattere strutturale.

In quest'ultimo caso, si può ricordare il caso del Giappone che, nel 2013, ha intrapreso un progetto di creazione delle "Zone Speciali Strategiche Nazionali" con l'intento di rendere migliore la competitività internazionale dell'industria e incoraggiare la nascita di luoghi di attività economiche internazionali, favorendo una prelazione al progresso della riforma strutturale del sistema economico.

Le agevolazioni amministrative ed infrastrutturali sintetizzano parte del valore aggiunto delle ZES rispetto alle zone franche di tipo classiche, le quali avrebbero bisogno di essere enfatizzate dal punto di vista mediatico così come è stato più volte sottolineato dalla Commissione europea e dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO).

Tra le diverse agevolazioni, alcune di queste riguardano aspetti di natura aziendale come, ad esempio:

- la previsione di incentivi per la creazione di investimenti iniziali,
- le attività di marketing e di business planning,
- la consulenza aziendale,
- i servizi bancari,

Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE); 5. Se le misure fiscali difettano di trasparenza, compresi i casi in cui le norme giuridiche sono applicate in maniera meno rigorosa e in modo non trasparente a livelli amministrativo.

- l'assistenza contabile e legale,
- la presenza di servizi internet e così via.

Tali incentivi hanno la finalità di generare nuovi insediamenti produttivi, la determinazione di prezzi contenuti per l'acquisto di terreni edificabili oppure di canoni di locazione ridotti.

Altri incentivi di natura prettamente sociale e professionale sono:

- la previsione di esoneri o di deroghe alla regolamentazione sui contratti di lavoro;
- la realizzazione di strutture per l'infanzia;
- servizi medici altamente specializzati;
- incubatori scientifici e con una elevata tecnologia;
- strutture per lo sviluppo di sinergie fra le aree produttive ubicate nelle zone economiche speciali e
- le strutture educative tecnologiche e di notevole rilevanza scientifica identificate nei territori adiacenti[58].

[58] Le zone economiche speciali dovrebbero favorire la creazione di distretti industriali dove l'elemento di innovazione si fonda su rapporti di collaborazione tra le diverse aziende, gli istituti di ricerca e le istituzioni. Secondo questa prospettiva, in Europa, uno punto attrattivo della FDI è la Brainport Eindhoven Region, il quale presenta il fulcro industriale high-tech dei Paesi Bassi.

3. ZES come sperimentazione del superamento del modello burocratico

La burocrazia meccanica, secondo le teorie organizzative, prevede un ambiente esterno statico ed omogeneo tale per cui l'organizzazione si può rapportare ad esso mediante comportamenti ripetitivi e standardizzati.

Agli antipodi della "burocrazia meccanica", si trova il modello della "*burocrazia adhocrazia*", rientrante anch'essa nelle teorie organizzative prendendo in considerazione un'organizzazione intensamente predisposta ad adattarsi alle contingenze[59].

L'Italia è rimasta negli anni invischiata in un sistema alquanto recalcitrante nei confronti delle sollecitazioni dell'analisi economica del diritto, delle scienze comportamentali e della *common law*. La Pubblica Amministrazione tricolore è rimasta radicata allo schema organizzativo strutturato della "burocrazia meccanica"; già dal 1861 quando si scelse di restare in linea con la tradizione amministrativa del Regno di Sardegna[60].

Lo Stato italiano, essendo ancorato al sistema giuridico della norma uniforme e agli automatismi del modello organizzativo burocratico, sostiene che la realtà possa meritare attenzione e richiedere interventi specifici e tempestivi. Sul piano nazionale, lo strumento "extra ordinem" si rinviene nel Decreto Legge che trova la sua fonte primaria nell'art. 77 Cost. il quale recita: "(…) in casi straordinari di

[59] In presenza di un ambiente ad elevata turbolenza, il modello organizzativo della "adhocrazia" può risultare utile in quanto di fonda su piccoli gruppi di lavoro composti da persone in possesso di una maggiore autonomia operativa e decisionale e capaci di svilupparsi e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. In tale modello, i problemi sono complessi e richiedono soluzioni calibrate, basate su informazioni locali, specifiche e aggiornate, non vincolate a regole o a procedure standardizzate.

[60] «Nel 1861 gli eredi di Cavour scelsero come è noto la continuità con la tradizione amministrativa sabauda, riproducendo in particolare nell'organizzazione amministrativa del nuovo Stato unitario le scelte di fondo che avevano ispirato nel 1853 la riforma cavouriana del Regno di Sardegna. In quella riforma Cavour aveva esplicitamente ripreso il modello belga (…) disegnando un'organizzazione basata sui principi chiave dell'uniformità e della centralizzazione, di prossima derivazione napoleonica», cfr. G. MELIS, La Nascita dell'Amministrazione nell'Italia Unita, in Riv. trim. dir. pubbl., 2010, p. 455.

necessità e urgenza il Governo adotta, sotto la sua responsabilità, provvedimenti provvisori con forza di legge (…)".

Nel momento in cui un'esigenza straordinaria di necessità ed urgenza si ponga su un campo specifico, l'ordinamento italiano prevede altri strumenti "*extra ordinem*":

- la "Legge Madia" (n. 124/2015)[61] determina la "verticalizzazione come semplificazione" poiché prevede poteri sostitutivi innovativi e nuove ipotesi di accelerazione dei procedimenti amministrativi relativi ad investimenti di forte impatto su economia ed occupazione,
- D.L. n. 133/2014[62] ispirato alle disposizioni presenti all'art. 33 del Decreto "Sblocca Italia".

L'attrattiva principale di una ZES può concretizzarsi nel vantaggio economico derivante dalla riduzione dei costi.

Fondamentale nel quadro dei ricavi aziendali è il "**fattore tempo**", che determina una immobilizzazione di risorse o una perdita di opportunità quando tale fattore risulta incerto o poco definito. In tal senso il *Service Level Agreement*, che delinea per ogni adempimento burocratico costo e tempistica in maniera certa e fissa risulta a dir poco, specie in fase iniziale, un elemento di forte attrattività per gli investitori.

Oltre alla predisposizione del Service Level Agreement, si potrebbe individuare un ente univoco come controparte per ogni adempimento che riduca tali rapporti, trasferendo complessivamente le dinamiche relazionali per qualsiasi pratica amministrativa. Dunque, l'organismo di gestione della ZES dovrebbe agire come

[61] L. 7 agosto 2015, n. 124 «Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche», in Guri n. 187 del 13 agosto 2015.

[62] D.L. 12 settembre 2014, n. 133 «Misure urgenti per l'apertura dei cantieri, la realizzazione delle opere pubbliche, la digitalizzazione del Paese, la semplificazione burocratica, l'emergenza del dissesto idrogeologico e per la ripresa delle attività produttive», in Guri n. 212 del 12 settembre 2014.

sportello unico che sia in grado di accogliere e indirizzare gli investitori, assumendosi tutte le procedure necessarie per la realizzazione dei loro progetti[63].

La presenza di un *Service Level Agreement* chiaro, forma l'elemento cardine rivolto ad ogni azienda strutturata per la predisposizione di qualsiasi progetto di investimento in quanto rappresenta la condizione necessaria per un calcolo preciso dei benefici diretti ed indiretti e del vantaggio economico finale.

Dunque, nel caso di predisposizione di un piano di investimento per delocalizzazione in un altro Paese europeo, bisognerà indicare costi e benefici collegati al piano, che in caso di ipotesi di implementazione operativa, troveranno espressione anche nel bilancio aziendale. In tal caso, le tempistiche garantite rappresentano una *conditio sine qua non* per la definizione di valori economici da utilizzare per eventuali processi prima valutativi e poi fiscali/civilistici.

Oltre ai fattori di riduzione del costo indiretto, si possono prendere in considerazione degli elementi diretti, in ambito impositivo locale e non, ed elementi che riguardano la flessibilità nei rapporti di lavoro che si traducono in altri costi ridotti per le questioni relative alla forza lavoro. In questa ipotesi, una strategia percorribile potrebbe essere quella di contrastare agli eventuali diritti affievoliti nell'ambito dei rapporti di lavoro dei vincoli crescenti di localizzazione relativi alle assunzioni agendo in bacini specifici sul volume del personale impiegato.

[63] Questa è la caratteristica delle società dii gestione della Tanger Free Zone in Marocco.

4. Le ZES come luoghi di sperimentazione istituzionale

Il sistema giuridico-amministrativo vigente in Italia è fondato sul modello della burocrazia meccanica contempla l'indifferenza verso le sollecitazioni della realtà esistente.

Fino a questo momento, il sistema ha privilegiato un ambiente sociale statico e prevedibile quindi "trattabile" secondo i canoni dell'uniformità e della standardizzazione burocratica e rinunciando a regolare, in modo adeguato, i casi nei quali la realtà richiede necessariamente interventi tempestivi e mirati.

Mediante l'istituzione delle ZES, si realizzerebbero situazioni dove il Paese potrebbe quindi beneficiare di nuovi modelli istituzionali, giuridici, amministrativi ed organizzativi.

Secondo quanto ci viene suggerito dalla letteratura, le ZES costituirebbero delle "zone straordinarie" dove l'ambiente richiederebbe una decisionalità amministrativa chiamata a "km zero"[64].

Lo strumento della ZES realizzerebbe una "*smart zone*" e avrebbe la finalità di migliorare la qualità della governance in quei casi in cui l'ambiente globale dei potenziali investitori risulti dinamico, turbolento ed esigente richiedendo agilità ed intelligenza anche da parte della Pubblica Amministrazione[65].

---

[64] Si accennano alcuni esempi in cui è concretamente realizzabile uno scenario operativo delle Pubbliche Amministrazioni improntato ad una maggiore reattività rispetto ad un ambiente dinamico ed esigente, quale è quello della business community.
L'Ordine Esecutivo del 15 settembre 2015 del Presidente B. Obama (Executive Order -«Using Behavioral Science Insights to Better Serve the American People») disegna la seguente prospettiva: «Un insieme, crescente, di evidenze dimostra che le scoperte delle scienze comportamentali – studi provenienti da ambiti di studio come l'economia comportamentale e la psicologia e relativi ai modi in cui le persone assumono decisioni e agiscono sulle stesse – possono essere utilizzate per progettare politiche di governo volte a servire meglio il popolo americano. Nei casi in cui le politiche federali sono state progettate in modo da riflettere le consapevolezze delle scienze comportamentali, esse hanno prodotto esiti importanti a beneficio degli individui, delle famiglie, delle comunità e delle imprese al cui servizio quelle politiche si ponevano». Il Regno Unito, dal canto suo, è stato il primo Paese al mondo ad istituire un «Behavioural Insights Team», volto a portare le consapevolezze delle scienze comportamentali nelle politiche pubbliche. La Corea del Sud è un altro esempio: sta creando sul territorio le c.d. «regulation-free zones».

[65] La dipendenza del livello di sviluppo economico di un Paese dalla qualità della governance è stata ribadita nel bollettino mensile della Banca Centrale Europea sullo stato di salute economica dell'Eurozona pubblicato nell'agosto

Coerentemente a ciò, le ZES funzionerebbero come "Zone di Sperimentazione Istituzionale", entro le quali il dinamismo ambientale ed il proposito di attrarre investimenti rappresenterebbero le caratteristiche fondanti del micro-sistema istituzionale da approntare.

In un quadro in cui vige una semplificazione amministrativa, le possibili esperienze istituzionali di riferimento si ritrovano nella Raccomandazione n. 4 della Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UN/ECE) del 1974 la quale fa sì che la disciplina nazionale si sviluppi secondo modalità coerenti con le esigenze della *business community*.

Tale Raccomandazione è stata aggiornata nel 2015 a seguito dell'Accordo sulla *Trade Facilitation*, presso la World Trade Organization (WTO), la quale interviene sugli aspetti giuridici, amministrativi e giudiziari degli impianti regolatori ed organizzativi nazionali, controllando le esigenze di chiarezza nella comunicazione ed i comportamenti da porre in essere da parte della Pubblica Amministrazione a vantaggio della business community mondiale.

Secondo tale Accordo, ciascun Stato Membro della WTO ha l'obbligo di istituire appositi *Enquiry Points* preposti a somministrare informazioni agli operatori commerciali.

Inoltre, l'Accordo prevede l'introduzione di un "*Single Window*" grazie alla quale gli operatori economici possono trasmettere documenti o altre informazioni necessarie per l'importazione e per l'esportazione[66].

2016, nel quale fra l'altro, la correlazione tra qualità delle istituzioni e crescita del PIL pro capite tra il 1999 e il 2014 pone l'Italia in una posizione prossima «(…) ai Paesi Ocse con i risultati peggiori».

[66] Il «Single Window» era già previsto nella precitata Raccomandazione n. 4 del 1974. In Italia lo «Sportello unico doganale» è previsto dall'art. 4, comma 57, della l. n. 350 del 24 dicembre 2003, ed è stato attuato con dpcm n. 242 del 4 novembre 2010. Per consentire che le attività delle varie amministrazioni coinvolte nello sdoganamento siano concentrate anche nella fase dei controlli, attraverso l'art. 20 del decreto legislativo n. 169 del 4 agosto 2016 è stato istituito lo «sportello unico doganale e dei controlli», il cui coordinamento è stato attribuito all'Agenzia delle dogane e dei monopoli: tale innovazione ha la funzione di consentire l'esecuzione in un solo momento dei controlli di competenza delle diverse amministrazioni che intervengono nella fase dello sdoganamento.

5. Evoluzione funzionale delle ZES

Le ZES sono in continua espansione a livello mondiale e ciascuna di esse presenta diverse combinazioni di vantaggi fiscali, normativi, amministrativi ed infrastrutturali per catalizzare investimenti diretti esteri.

Tale incremento è avvenuto in un quadro dove negli Stati membri dell'Unione Europea e di tutto il mondo avviene una riduzione piuttosto marcata nel porre in essere delle regole uniformi sui vantaggi fiscali, col fine di attrarre i FDI e in cui i Governi dei vari Paesi reclamano l'assunzione di misure significative per lo sviluppo sostenibile alle Nazioni Unite.

Analizzando il rapporto *Enhancing the Contribution of Export Processing Zones to the Sustainable Development Goals*[67] (dell'UNCTAD) si osserva un'ulteriore evoluzione funzionale delle zone franche e delle ZES per permettere loro di continuare ad essere competitive e mantenere inalterata l'attitudine all'attrazione di capitali esteri. Pertanto, in virtù di nuovi quadri normativi e delle richieste dei consumatori, sta diventando fondamentale la predisposizione di determinati standard di salvaguardia ambientale e di tutela del lavoro, così come la responsabilità sociale delle imprese nella *supply chain* delle multinazionali.

Simultaneamente, le zone franche e le ZES hanno il compito di trovare una soluzione alla crescente inconciliabilità degli incentivi fiscali esistenti all'interno dei loro perimetri rispetto alle regole del commercio internazionale, in un crescente quadro di restrizioni, poiché le deroghe rispetto alle norme della WTO previste per i Paesi in via di sviluppo sono prossime alla scadenza.

Tuttavia, le ZES non sono direttamente contemplate negli Accordi della WTO e di conseguenza il panorama competitivo di questi strumenti sta subendo una modifica

[67] Cfr. UNCTAD, Enhancing the Contribution of Export Processing Zones to the Sustainable Development Goals, New York-Geneva, 2015.

anche a causa di una rettifica al regime introdotto dal *SCM Agreement*[68] che mirava all'eliminazione progressiva dell'uso di determinati finanziamenti fiscali a partire dal 2016. In particolar modo, sono state vietate le sovvenzioni all'esportazione e i sussidi di sostituzione delle importazioni e il limitare le esenzioni fiscali alle esportazioni in maniera tale che questi incentivi possano essere considerati come una forma di sussidio alle esportazioni.

Il 26 marzo 2015 la WTO è stata chiamata a risolvere il contenzioso individuato dalla denuncia dell'Unione Europea riguardante il sistema fiscale vigente in relazione alle attività di produzione nel settore automobilistico, per verificarne l'uniformità con l'*SCM Agreement*.

Si tratta di una prima controversia nata in merito alla compatibilità degli incentivi fiscali applicati nelle ZES rispetto alle norme che regolano il commercio internazionale[69]. L'attenzione della WTO al tema delle *Export Processing Zones* e delle ZES ha recentemente influenzato l'approccio all'utilizzo di questi strumenti anche da parte di Paesi leader nel settore.

Infatti, dopo aver aderito alla WTO, la Cina ha apportato delle modifiche in tema di norme fiscali abolendo la prevalenza dei suoi incentivi fiscali sulle esportazioni o sull'uso di prodotti nazionali. Tuttavia, le sue ZES risultano essere affascinanti per gli investimenti esteri a causa della loro posizione geografica, per la quantità di industrie che si trovano localizzate all'interno delle ZES e in virtù delle agevolazioni di carattere amministrativo ed infrastrutturale nel territorio.

A conferma che l'attrattività di una ZES per gli investitori stranieri si riflette anche:

- nell'opportunità di poter sfruttare sinergie con le PMI locali insediate vicino alle zone speciali,
- nell'avere un accesso alle migliori infrastrutture,

[68] Agreement on Subsidies and Countervailing Measures (SCM Agreement).
[69] Cfr. WTO Dispute DS472: Brazil-Certain Measures Concerning Taxation and Charges.

- nell'avvalersi di istituti di ricerca e sviluppo, nonché di utilizzare una manodopera preparata a livello professionale.

Secondo la Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo (UNCTAD), per concorrere a rendere compatibili le ZES con le regole del commercio internazionale sono state ipotizzate alcune soluzioni:

- migliorare la competitività delle zone franche e delle ZES tralasciando quel tipo di approccio eccessivamente incentrato sui "vantaggi di costo" per arrivare ad impiegare pratiche commerciali sostenibili a supporto del business eco-sostenibile per le imprese che operano all'interno dei loro confini;
- configurare le ZES come test-drive di politiche *SDG-oriented* che non sono ancora state adottate a livello nazionale;
- tali istituti possono svolgere un ruolo di precursore nella creazione e promozione di cluster delle tecnologie eco-sostenibili per l'innovazione che, in collaborazione con istituti di ricerca nazionali, sviluppano e sostengono i talenti locali potenziando la manodopera locale specializzata al fine di garantire un più ampio sviluppo economico e sociale.

L'assunto rinvenibile nell'ultimo punto, consente di apprezzare l'utilità delle ZES in quanto la loro creazione si è inserita in un ampio quadro strategico di sviluppo di insediamenti dedicati alle alte tecnologie e alle economie digitali di cui sono rappresentazione concreta i modelli di ZES che in alcuni Stati riescono a coniugare i predetti incentivi con il concetto e con le finalità delle *smart city* ("città intelligenti")

Tali servizi possono rivelarsi molto vantaggiosi se le predette tipologie di imprese si innestano in strategie territoriali aggregative. In Italia, ciò potrebbe riguardare il caso della concentrazione nei poli di innovazione, realizzati in varie Regioni traendo ispirazione dai *pòles de compétitivité* che hanno raggiunto un consolidato successo al di là delle Alpi.

In aggiunta, il ruolo delle ZES si può equiparare a quello di un laboratorio istituzionale che accerti se le politiche adottate internamente nei comparti commerciale, finanziario ed imprenditoriale possano essere in seguito estese all'intero territorio nazionale come già accaduto in Cina, Sud Africa e India.

Il Governo cinese tramite l'applicazione al resto del territorio nazionale di alcune misure che fino a quel momento erano state applicate esclusivamente all'interno delle proprie zone franche e ZES[70], consente l'estensione delle medesime agevolazioni nel resto del paese in maniera tale da istituire un grosso "laboratorio territoriale sperimentale", trasformando in tal modo una possibile critica alle ZES in una concreta opportunità di innovazione legislativa sul tema.

[70]Cfr. http://chinainvestin.com/index.php/en/china-offshore/news/3499/chinese-free-zone-policies-extended-to-mainland.

6. Esempi internazionali di ZES di successo: Cina e Polonia

La politica di realizzazione delle ZES attuata dalla Cina, la quale esalta attualmente migliaia di zone in tutta la nazione, è contemplata come il successo più significativo conseguito a livello mondiale[71].

Le prime ZES cinesi comparse nella parte meridionale del paese fra l'agosto e l'ottobre del 1980, presero come modello la "zona franca industriale di esportazione" della Shannon Free Zone, realizzata nel 1959[72], dando inizio alla riforma economica e commerciale, avviata in quella parte della nazione, con la "politica della porta aperta" dell'allora pioniere della riforma economica cinese Deng Xiao Ping[73].

Un caso esemplare è rappresentato da *Shenzhen,* cittadina di pescatori con 20.000 abitanti, che nel 1980 diventò uno dei primi quattro insediamenti ZES del paese. Ad oggi, divenuta una metropoli di oltre 9 milioni di abitanti, è una città portuale naturale al confine con *Hong Kong* nella Cina meridionale ed è considerata una delle più importanti ZES al mondo con forte vocazione nel settore *high tech* (fra le varie aziende spicca la nota società **Huawei**), diventando una città pioniera sia nello sviluppo economico che in quello della protezione ambientale.

Come prima ZES, *Shenzhen* ha ottenuto una politica fiscale favorevole e investimenti del Governo centrale per promuovere la sua crescita economica. Inoltre, il vantaggio geografico di essere una città portuale che confina con *Hong Kong*, consente di

---

[71] "In Cina, le ZES sono state viste come un esperimento del capitalismo in un paese comunista che non ha avuto la libertà economica". Ciò è quanto ha affermato Martin Ibarra, Vice Presidente della World Free Zone Organisation.

[72] L'esperienza di Shannon ha influenzato anche molte zone franche e ZES realizzate in Europa: in particolar modo, nel primo caso ne hanno beneficiato Gran Bretagna, Jugoslavia, Grecia, Turchia, Malta, Repubblica Ceca, Estonia, Cipro, Croazia; nel secondo caso soprattutto la ZES di Mielec in Polonia e il programma nazionale avviato in Lettonia.

[73] Tale atteggiamento "referenziale" da parte delle autorità di Pechino nei confronti del modello irlandese, si è ripetuto nel 2012 ed è richiamato nell'interrogazione europarlamentare E002893/2012 (vedere p. 598) quando si afferma: "Non è un caso se il 18 febbraio [2012] la delegazione cinese, presieduta dal Vicepresidente Xi Jinping, abbia scelto l'Irlanda come unica tappa nell'area UE per visitare la prima <zona franca industriale di esportazione> realizzata al mondo, la Shannon Free Zone creata nel 1959, oggi nota per il profilo altamente tecnologico degli insediamenti produttivi ivi stabiliti".

attrarre grandi quantità di investimenti diretti esteri. Molte industrie di *Hong Kong* sono state trasferite a *Shenzhen* per poter usufruire di bassi salari e incentivi fiscali[74]. In termini di protezione ambientale, *Shenzhen* è considerata una città cinese all'avanguardia. Nel 1997, l'Agenzia per la protezione dell'ambiente dello Stato della Cina ha intitolato la città come la prima città modello nazionale per la protezione dell'ambiente.

Molti studi hanno esplorato la relazione sviluppo - ambiente. La curva ambientale di *Kuznets* (EKC) è un'ipotesi che ha suscitato grande attenzione[75]. Il concetto di EKC è stato fortemente proposto nei primi anni del 1990 da *Grossman* e *Krueger* (1991) e nel contesto del Rapporto sullo sviluppo mondiale del 1992[76]. Questa ipotesi pone una relazione inversa a forma di U tra crescita economica e degrado ambientale. Essa presuppone che il degrado ambientale aumenta quando il reddito pro capite è relativamente basso ma che inizierà a diminuire quando il reddito pro capite raggiunge un certo punto, il cosiddetto punto di svolta.

Tuttavia, l'EKC convenzionale ha suscitato molte critiche. Le argomentazioni si concentrano principalmente sulle affermazioni che la relazione inversa a forma di U si applica solo ad un sottoinsieme di misure[77], ad esempio ad alcune misure convenzionali inquinanti come le particelle sottili in sospensione e lo zolfo[78].

---

[74] Cfr. ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

[75] (Arrow et al., 1995).
Cfr. . ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

[76] (Shafik e Bndyopadhyay, 1992).
Cfr. . ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

[77] (Stern, 1998).
Cfr. . ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

[78] (Stern, 1998; Agras e Chapman, 1999; List e Gallet, 1999).
Cfr. ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

Spinto dall'enorme successo iniziale, il Governo cinese ha realizzato nel corso del tempo altre tipologie di zone denominate **"zone di sviluppo economico e tecnologico (ETDZ)"**, conosciute come parchi industriali nazionali della Cina.

Dal marzo 2013, esistono in Cina:

- 191 ETDZ a livello nazionale,
- Svariate *High tech zones* di sviluppo industriale (HIDZ),
- Zone di libero scambio (FTZ),
- Zone di trasformazione per l'esportazione (EPZ).

Il successo e l'esperienza conseguiti sono serviti come ulteriore stimolo alla realizzazione di esperimenti sempre più innovativi.

Nel 2013, la *Shanghai Pilot Free-Trade Zone* (FTZ) è stata inaugurata e presentata come un'area sperimentale per l'introduzione di nuove riforme da estendere successivamente all'intero territorio nazionale, in particolare:

- La rimozione delle restrizioni riguardanti lo scambio di valuta estera,
- La partecipazione straniera nel settore dell'e-commerce.

Entrambe le riforme sono state sperimentate in origine esclusivamente nella FTZ. La zona in questione permette investimenti diretti esteri in una serie di settori, tra cui quello finanziario e consente la convertibilità del renminbi a determinate condizioni. Tre nuove FTZ sono state inaugurate nell'aprile 2015 con la finalità di realizzare aree sperimentali con caratteristiche similari a quella già operativa di Shanghai.

In ambito UE l'esperienza della Polonia costituisce un significativo caso di successo. Ad oggi la Polonia dispone di 14 ZES che occupano una superficie totale di 25.000 ettari (ognuna di loro con un'estensione da 343 ad oltre 2000 ettari).

La base legale è composta dall'"*Act of 20 October 1994 on Special Economic Zones with amendments*", il cui intento era quello di accelerare lo sviluppo economico di

alcune aree del territorio nazionale consentendo la creazione della prima ZES nel 1995.

Il termine di operatività è stato prorogato fino al 31 dicembre 2026, spostando di sei anni il termine previsto nel Trattato di Adesione.

Quelle imprese che decidono di insediarsi nelle ZES possono ottenere aiuti pubblici consistenti[79], beneficiando dell'esonero fiscale previsto dalla legge polacca, a fronte di un investimento minimo di 100.000 Euro; mantenuto assieme ai posti di lavoro creati. Vincolo di almeno 5 anni per le aziende di grandi dimensioni, mentre per le PMI il vincolo è di soli 36 mesi.

In ambito accademico, sono stati condotti degli studi attraverso i quali si è rilevato che in Polonia, l'incentivo per l'istituzione della zona economica speciale era l'attivazione economica delle regioni caratterizzati dal livello più basso di sviluppo economico. I privilegi legali per le imprese che operano all'interno della zona garantiscono sgravi fiscali sui redditi dipendenti dai costi d'investimento relativi all'acquisizione di terreni, affitto o acquisto del suo diritto perpetuo di uso, ammodernamento e costruzione delle immobilizzazioni e acquisizione di immobilizzazioni immateriali.

La conseguenza di quelle società che operano all'interno delle ZES beneficiando delle esenzioni fiscali, è che i comuni con ZES all'interno della loro area non ricevono la quota di diritto di tasse sulle imprese che operano all'interno della ZES. Questi sono i profitti persi derivanti dal funzionamento della sovvenzione sotto forma di imposta. Tuttavia, l'investimento aziendale all'interno della ZES dà origine ad una rete di fornitori in un dato comune, la quale stimola lo sviluppo

[79] Alcuni esempi di incentivi sono: bassi costi di produzione; bassi costi di distribuzione e di accesso ai mercati europei; lotti di terreni preparati per l'investimento offerti a prezzi favorevoli; consulenze gratuite nell'adempimento di tutte le formalità relative agli investimenti; esenzione dalle imposte sul reddito delle società; sgravi di imposta sugli immobili (incentivi fiscali comunali); sgravi per le tasse sui mezzi di trasporto; sgravi per i dazi doganali (riguardo ai flussi con i Paesi extra UE); incentivi non fiscali per l'assunzione di nuovo personale; incentivi non fiscali relativi alle procedure di investimento.

dell'imprenditorialità, generando entrate aggiuntive. La creazione dell'infrastruttura delle aziende nella ZES è un altro incentivo per stimolare l'economia del comune in quanto permette di diminuire la disoccupazione. Tutto ciò permette di migliorare la situazione economica della società e dei comuni a partire dall'imposta dei ricavi che aumentano indirettamente. Il principale effetto delle società delle ZES che generano flussi di cassa positivi per l'economia è cumulato nell'esportazione e negli acquisti sul mercato interno.

Invece, per quanto concerne l'occupazione, questo fattore è descritto da due variabili:

- l'occupazione teorica è correlata ai valori che sono stati creati da società che operano nelle ZES in conformità con i loro permessi,
- l'occupazione reale (effettiva) corrispondente a tutti i posti di lavoro creati da aziende che operano all'interno delle ZES.

Il tasso di disoccupazione è stato ridotto in misura maggiore nei *poviats* con ZES rispetto a quelli senza ZES con forti correlazioni tra ZES con intensità d'investimenti superiori e maggiori riduzioni della disoccupazione. Considerando gli effetti dello sviluppo regionale, gli investimenti nelle ZES nei Paesi più poveri hanno avuto il maggiore effetto sulla riduzione della disoccupazione (rispetto ai *poviat* senza ZES). Questi risultati delle attività delle ZES nel mercato del lavoro confermano l'ipotesi in cui affluiscono capitali nelle ZES diminuendo la disoccupazione nelle regioni meno sviluppate (statisticamente insignificanti).

L'analisi degli effetti delle ZES che hanno funzionato in Polonia dimostra che i migliori risultati si ottengono principalmente nelle grandi zone (*Katowicka*, *Wałbrzyska*, *Łódzka*, *Tarnobrzeska*) situate nella parte meridionale o occidentale della Polonia.

Nelle peggiori condizioni si trovano zone più piccole (*Słupska*, *Suwalska*, *Starachowicka* e *Kamiennogóska*). Tuttavia, ancora molto scarso interesse dei grandi

investitori ricade sulle zone situate nelle regioni agricole della Polonia settentrionale.

Dal momento che i rapporti tra aziende dentro e fuori le ZES in una data regione sono piuttosto deboli, sembra che ci sia un importante miglioramento del mercato del lavoro locale dalla creazione di nuovi posti di lavoro da parte degli investitori nelle ZES. Questo fenomeno conferma l'avvio di un processo di agglomerazione delle ZES, ma concentrato solo all'interno delle zone e per causa di investimenti fatti da grandi aziende basate su una diversa regione.

È stato dimostrato che se i costi di input e la disponibilità di manodopera e risorse sono visti dagli investitori come fattori importanti per investire in Polonia, allora tutte le regioni sono più favorevoli per l'afflusso di capitale straniero. Tuttavia, la regione del Sud-Ovest è la più preferibile per questo tipo di motivi. Una possibile spiegazione può essere il fatto che questa particolare regione ha il più alto tasso di disoccupazione del Paese ed è ricco di risorse naturali. L'alto livello di disoccupazione fa sì che le persone attribuiscano un valore più alto al loro attuale lavoro, con il risultato che sono disposti a lavorare per salari più bassi e forse dimostrano un maggiore impegno. Ciò spiega perché *Friedman et al.*, (1992) e *Billington* (1999)[80] trovano che l'alto tasso di disoccupazione aumenta l'afflusso di FDI. La disponibilità di risorse agisce come un incoraggiamento per l'afflusso di FDI in quella regione a causa del fatto che durante il regime comunista quest'area era "il cuore" dell'economia; la maggioranza delle industrie tessili (il voivodato di *Łódź*) e tutta la produzione mineraria (sia i voivodati di *Dolnośląskie* che *Śląskie*) hanno avuto la loro sede[81].

---

[80] Cfr. William Davidson Institute Working Paper Number 943 (November 2008). "Regional Determinants of FDI Distribution in Poland". Agnieszka Chidlow and Stephen Young.

[81] (Churski, 2002; Dornisch, 2002).
Cfr. . William Davidson Institute Working Paper Number 943 (November 2008). "Regional Determinants of FDI Distribution in Poland". Agnieszka Chidlow and Stephen Young.

Solo la regione del Nord-Est, sembra essere la posizione preferibile per l'afflusso di FDI quando i fattori geografici sono motivi importanti per gli investitori. L'accesso al Mar Baltico e ai nuovi membri dell'UE rendono quest'area molto attraente per il capitale straniero[82]. La prossimità geografica e l'infrastruttura locale implicano minori costi di comunicazione e minori difficoltà nella gestione delle attività di business[83].

I forti centri culturali e di ricerca e sviluppo della regione di *Mazowieckie*, collocano questa particolare area come la posizione più favorevole. La giustificazione può derivare dal fatto che questo voivodato ha il più alto numero di istituzioni di R&S e università, nonché l'importo più consistente della spesa destinata alla R&S da parte del Governo.

Tuttavia, un caso sorprendente di inefficacia delle ZES polacche nel catalizzare i FDI è registrato nella categoria degli investimenti giapponesi poiché è improbabile che gli incentivi fiscali possano influenzare le multinazionali giapponesi, dato lo status del Giappone come Paese ad alto credito d'imposta (52%). Di conseguenza, le imposte sulle società potrebbero non svolgere un ruolo significativo nella loro decisione di localizzazione[84]. A fronte di ciò, risulta essere fondamentale, nell'efficacia di attrazione di investimenti, il Paese di provenienza degli investitori i quali potrebbero risultare insensibili all'incentivo di riduzione della tassazione.

Pertanto, nella gran parte della letteratura, ci sono alcune analisi che evidenziano che il fenomeno delle ZES ha avuto successo nelle zone meno sviluppate, le quali, in

---

[82] (Nandakumar e Wagué, 2001; Górzelak, 2002).
Cfr. William Davidson Institute Working Paper Number 943 (November 2008). "Regional Determinants of FDI Distribution in Poland". Agnieszka Chidlow and Stephen Young.

[83] (Woodward, 1992; Hadgkinson et al., 2001; Louri et al., 2000).
Cfr. William Davidson Institute Working Paper Number 943 (November 2008). "Regional Determinants of FDI Distribution in Poland". Agnieszka Chidlow and Stephen Young.

[84](Hines, 1996).
Cfr. Journal of Economic Integration 20(3), September 2005; 475-496. "Location Determinants of Japanese Multinationals in Poland: Do Special Economic Zones Really Matter for Investment Decisions?". Andrzej Ciesl, Michael Ryan.

qualche modo hanno attirato investimenti che beneficiavano del fatto che il costo della manodopera era molto basso essendo la disoccupazione molto diffusa.

Alla luce di quanto è stato affermato, secondo la metodologia di *P. G. Warr*, l'efficacia del funzionamento della ZES in Polonia ha apportato un surplus finanziario per l'economia.

Un grado crescente di sviluppo delle zone, il numero crescente di dipendenti in modo significativo testimoniano la forza di ZES e il senso del loro impegno, e il fatto che le zone influenzano lo sviluppo dell'imprenditorialità nella regione. La ZES costruisce la competitività e il potenziale di innovazione.

Questo significa che le condizioni economiche create nelle ZES per le imprese sono sostenibili e tengono conto degli interessi delle aziende. Inoltre, in economie come quella polacca, è possibile creare meccanismi per sostenere gli investimenti, utilizzando incentivi fiscali, mantenendo un equilibrio tra agevolazioni per aziende e reddito per il Paese ospitante.

Gli elementi chiave che determinano l'efficacia di queste zone sono i salari, l'esportazione e l'acquisizione di mezzi per la produzione sul mercato interno. Il costo principale è l'importazione di input per la produzione.

Pertanto, il funzionamento delle zone in Polonia ha coinciso con il periodo dello sviluppo economico.

Si scopre che l'efficacia della ZES polacca può essere attribuito a seguenti fattori:

- l'aumento della dinamica dell'economia polacca è correlato a un maggiore impatto dell'investimento nelle ZES,
- le condizioni ottimali offerte dalle ZES agli investitori.

A conti fatti, sembra quindi che le ZES polacche abbiano avuto per lo più un impatto favorevole sugli indici socio-economici regionali in Polonia, ma questi risultati

dipendevano da entrambi i livelli di sviluppo del *poviat* e quanto le autorità locali dovevano investire nella ZES. Considerato che i tassi di disoccupazione sono diminuiti, sembra che le ZES siano incoraggiate da un processo di agglomerazione, che produce nuovi posti di lavoro ma solo in poche aziende selezionate (principalmente grandi).

Per i Paesi che cercano di stimolare lo sviluppo regionale, le ZES possono fornire alcuni vantaggi se mirate nelle regioni più povere, ma anche in questo caso la ZES deve essere strutturata adeguatamente in modo da mantenere l'investimento all'interno della regione ed evitare perdite in tutto il Paese.

La Polonia è l'unico paese dell'Unione Europea che ha evitato la recessione nel 2009 e che ha saputo resistere in maniera molto efficace durante l'intero periodo di crisi. Secondo un qualificato rapporto del 2011[85], il tasso di disoccupazione nelle regioni con ZES risultava inferiore del 2,3-2,9% rispetto al livello nazionale. Infatti, uno studio della Norodowy Bank Polsky (Banca centrale polacca) ha evidenziato l'effetto positivo delle ZES sull'occupazione (per ogni 100 posti di lavoro creati all'interno della ZES ne vengono creati 209 nelle aree limitrofe). Inoltre, le regioni con ZES rivelavano un PIL pro capite oscillante tra il 3,9 e il 7,5%, più alto della media nazionale.

Un esempio concreto di impatto positivo sullo sviluppo della zona è rappresentato dalla ZES Euro-Park Mielec, la prima zona speciale ad essere stata creata nel 1995 e ancora oggi copre un posto significativo sulla mappa economica del Paese. I vantaggi sono apprezzati da molti investitori nazionali ed esteri che hanno deciso di avviare la loro produzione all'interno della zona. La ZES in esame presenta un'efficace gestione dell'attività commerciale senza compromessi sulla qualità del prodotto offrendo sgravi fiscali a lungo termine.

[85] Cfr. Ernst & Young, Special Economic Zones beyond 2020,2011, p. 2.

La ZES Euro-Park Mielec viene gestita dall'Agenzia per lo sviluppo industriale, la quale, quest'ultima, emette una decisione di sostegno che darà diritto a beneficiare dell'esenzione dall'imposta sul reddito.

Inoltre, risulta essere una delle zone leader in Polonia in termini di creazione di condizioni per:

- Nuovi investimenti (3.5 mld PLN nel 2019),
- Investitori nazionali ed esteri (128 nel 2019),
- Società del settore delle PMI e società internazionali.

Per quanto riguarda il settore di specializzazione, la ZES Euro-Park Mielec, essendo collocata nella parte della Polonia sud-orientale, detiene i maggiori investimenti delle aziende nel settore dell'aviazione. Infatti, vengono prodotti aerei da addestramento ed elicotteri. Nel 2003, Marek Darecki decise di creare un'associazione di fabbriche di aviazione nella regione, denominandola *Aviation Valley,* considerata come un modello per altri cluster industriali. In origine, il cluster contava solo 18 membri e per la maggioranza produttori polacchi delle città vicine.

In particolar modo, la fabbrica PZL Mielec produce elicotteri militari *Black Hawk*.

Negli anni '90, i tassi di disoccupazione e povertà dell'area erano tra i più alti del Paese. Per questo motivo, gli investitori internazionali non lo trovavano di alcun interesse ed era associato ai lupi e alle foreste dei monti *Bieszczady.*

Fig. 4. Fonte: Financial Times.

Eppure la tradizione dell'aviazione risale ai periodi delle due guerre. Le fabbriche collocate a *Rzeszow*, la città più grande della regione, sono cresciute durante l'era comunista producendo parti per la rete manifatturiera dell'alleanza militare del Patto di Varsavia del blocco sovietico.

Nel 2016, l'occupazione nel settore ha raggiunto i 24.000 posti di lavoro, registrando un incremento di 15.000 unità nell'arco dei 13 anni precedenti e circa il 90% dell'industria aeronautica polacca è concentrata nella regione.

Risulta evidente come la nascita *dell'Aviation Valley* sia la prova tangibile di quanto l'area sia diventata economicamente profittevole.

Considerando i dati aggiornati alla fine del 2015, i capitali investiti nelle ZES sono stati pari a oltre 22 miliardi di euro creando quasi 287.000 posti di lavoro. Dalla creazione delle ZES nel solo periodo tra il 2005 e il 2012 sono stati investiti 170 miliardi di euro ponendo la Polonia al 3° posto per attrattività dopo Cina e Usa.

La forte capacità di catalizzare i capitali esteri è confermata anche nel rapporto dell'*UNCTAD World Investment Prospect Survey* (2014-2016), da cui risulta che la

Polonia è il 4° Paese UE (dopo Germania, Gran Bretagna e Francia) ed è il 1° Paese dell'Europa Centro-Orientale come destinazioni di investimenti delle multinazionali[86].

Alcune ZES sono specializzate in determinati comparti di attività economica come ad esempio:

- Il settore automobilistico a *Katowice*, *Wałbrzych* e *Legnica*;
- Il settore della carta a *Kamienna Góra*, Cracovia, *Starachowice*, *Pomorze*;
- Il settore elettrico e delle apparecchiature ottiche a *Pomorze*, *Tarnobrzeg*.

Inoltre, è opportuno ricordare le misure adottate per creare sinergie fra i siti produttivi insediati nelle ZES e le strutture formative altamente tecnologiche e di eminente rilevanza scientifica localizzate nei territori adiacenti.

Da questa logica di sinergia deriva il concetto delle **zone economiche speciali 2.0**, promosso dal Ministero dell'Economia polacco, grazie al quale, i posti di lavoro in esse creati dovrebbero basarsi principalmente sulla produzione di prodotti tecnologicamente avanzati che utilizzano la base di conoscenza nazionale reperibile nelle immediate vicinanze della zona[87].

L'applicazione di tale evoluzione funzionale delle ZES potrebbe consentire a tali strumenti di svolgere un ruolo di precursore nella creazione e promozione di *cluster* delle tecnologie eco-sostenibili per l'innovazione.

Considerando uno Studio del 2015, la crescita del Paese è avvenuta in maniera molto rapida prima della crisi recessiva e la più rapida in Europa nella fase successiva alla suddetta crisi[88]. Il mantenimento del livello record di occupazione e il

[86] Cfr. UNCTAD, World Investment Prospect Survey (2014-2016), United Nations, New York-Geneva, 2014, p. 15.
[87] Un esempio è la ZES di Wroclaw, che dovrebbe essere dedicata alla ricerca, allo sviluppo e alla promozione dell'innovazione.
[88] Cfr. McKinsey & Company, Poland 2025: Europe's new growth engine, January 2015, p. 2.

progressivo aumento della produttività potrebbe consentire alla Polonia il superamento nel 2025 del PIL pro capite di alcuni Paesi fra cui l'Italia.

La rilevanza delle ZES risulta altresì fondamentale nella salvaguardia della sicurezza in aree europee nevralgiche per le interconnessioni con i corridoi euroasiatici, interessando la maggior parte degli Stati islamici del Vicino e Medio Oriente, la Turchia e il Kazakhstan che si caratterizzano per una presenza diffusa di ZES, di *free economic zones* e di zone franche doganali.

A tal proposito, in numerosi rapporti dell'OCSE è stato riconosciuto il rilievo delle ZES ed in generale delle altre tipologie di zone economiche, come i parchi industriali, considerati idonei incentivi alla promozione dell'attrazione degli investimenti esteri. Ciò è stato attuato nel 2006, come segnalato nel rapporto *Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate* e in occasione della *Business Conference of the German Chairmanship* intitolata *Connectivity for Commerce and Investment* svoltasi il 18 e il 19 maggio 2016 a Berlino, in cui è stato messo in luce il ruolo delle ZES nel Panel intitolato *Transport & Soft Infrastructure in Central Asia and South Caucasus*.

6.1. Differenze tra ZES cinesi e polacche

Come già definito nei capitoli precedenti, le ZES non sono altro che delle aree destinate a diventare acceleratori della crescita economica, centri di innovazione e sviluppo tecnologico, nonché un'opportunità per attrarre investimenti esteri.

A fronte di questa definizione, esistono delle differenze nella gestione e nelle politiche che regolano le ZES cinesi e polacche.

Gestione e Autorizzazioni

In Polonia, i progetti e gli investimenti all'interno delle ZES possono iniziare solo dopo che l'investitore abbia ottenuto la relativa **autorizzazione** a procedere. Ciascuna delle ZES ha un proprio **consiglio di amministrazione** e le domande di autorizzazione (oltre alle eventuali negoziazioni) sono vagliate a livello *regionale*.

Al contrario, in territorio cinese, l'amministrazione delle ZES è divisa dalla pianificazione *centrale* del governo. Anche la gestione economica è a carico solo del governo provinciale invece quella politica è contingentata dai governi locali, applicando di fatto una decentralizzazione.

Esenzioni e vantaggi fiscali

Nel territorio polacco, ogni zona di investimento speciale consente un importo massimo di **esenzione dall'imposta sul reddito**.

Tale "credito" viene calcolato in base allo scopo del nuovo investimento:

- Spese in conto capitale,
- costi del personale,
- dimensioni dell'azienda,
- ubicazione della nuova entità legale.

Inoltre, per beneficiare degli incentivi fiscali, gli imprenditori devono rispettare alcune condizioni ed in particolare:

- investimento minimo: 100.000 euro;
- durata minima dell'investimento: 5 anni;
- mantenimento per almeno 5 anni dei posti di lavoro creati.

Per quanto riguarda la Cina, uno dei vantaggi fiscali più famosi è *l'eliminazione dell'imposta* sulle società in caso di perdite, il che significa, che se non si genera un profitto, non è necessario pagare le tasse.

Solo una volta che un'azienda inizia a generare un profitto, ci saranno aliquote fiscali ridotte fino a 5 anni dall'inizio della redditività.

6.2. Perché proprio la Polonia?

La Polonia è uno Stato collocato nell'Europa centrale con una popolazione di 38 milioni di abitanti ed una superficie di 312 696 km^2. A livello governativo, si basa su una Repubblica parlamentare composta da 16 voivodati con capitale a Varsavia.

Il Paese è membro della NATO e dell'ONU e nel 2004 è entrata a far parte dell'Unione Europea, pur conservando, tutt'ora, gli Zloty come moneta unica (1 Euro=4.2565 PLN[89]). Inoltre, osservando il seguente grafico, si può notare come nel corso degli ultimi 11 anni, il tasso di cambio EURPLN era compreso tra 3,8673-4,5080, scendendo al minimo nel marzo 2010 e raggiungendo il massimo nel novembre 2011.

Fig.5. Euro to Polish złoty (EURPLN) 2009-2019. Fonte: ECB.

[89] Cfr. https://thebanks.eu/countries/Poland/economy. Fonte: ECB. Dato aggiornato il 24/01/2020.

La morfologia del territorio polacco è prevalentemente pianeggiante e per il 50% è destinata all'agricoltura, la quale rappresenta un quinto dell'economia del Paese. Ciò nonostante, il territorio ha permesso lo sviluppo di diverse zone industriali e artigianali adunate nelle aree intorno a Varsavia, Łòdz, Cracovia, Katowice e Wroclaw. In aggiunta, il voivodato della Slesia è famoso per i suoi giacimenti di carbone ed è una delle principali aree industriali del Paese.

I settori maggiormente diffusi, oltre a quelli tradizionali del fondiario ed estrattivo, sono:

- dell'industria automobilistica,
- della chimica,
- della meccanica,
- del mobile e del legno.

A partire dagli ultimi anni, il progresso economico e sociale della Polonia, iniziato dopo il crollo del blocco sovietico (1989) e proseguito con tanto fomento dopo l'ingresso nella UE, ha condotto la Repubblica di Polonia ad avere il 7° PIL dell'Unione con un tasso di crescita record in Europa ed unico Paese a non aver vissuto periodi di recessione a seguito della crisi globale iniziata nel 2008.

Tale progresso è stato possibile grazie ai fondi comunitari europei e alle politiche del governo che hanno permesso di crescere, ma anche di contenere la spesa pubblica e di abbassare il deficit, mantenendo il tasso di disoccupazione inferiore alla media europea.

Analizzando le grandi performances economiche, la Polonia è diventata un Paese affidabile con una crescente influenza politica all'interno dell'UE. Degno di nota, a seguito del negoziato relativo al bilancio 2014/2020, l'ottenimento di un fondo

aggiuntivo (pari a circa 5 mld di Euro) rispetto agli anni precedenti e in controtendenza rispetto al periodo di tagli al bilancio comunitario.

La Polonia ha intrapreso un percorso virtuoso per raggiungere gli standard di benessere degli altri Paesi europei ponendo Varsavia come possibile "capitale d'Europa" del futuro, poiché l'asse del commercio internazionale si sta muovendo verso Est. È importante sottolineare come, grazie ai seguenti fattori:

- **un sistema politico stabile,**
- **una società dinamica,**
- **un'ampia disponibilità di manodopera preparata**

persista ancora, all'interno del Paese, un ampio divario di sviluppo rispetto sia alla media europea sia all'interno del Paese stesso tra i voivodati dell'area occidentale e quelli orientali nonché fra le aree rurali e urbane creando una solida base di opportunità per gli investitori esteri.

Principali fonti di importazione (2017, % del totale)	
Germania:	22,7 %
Cina:	12,1 %
Russia:	6,8 %
Italia:	5,0 %
Francia:	3,9 %

Principali mercati di esportazione (2017, % del totale)	
Germania:	27,2 %
Regno Unito:	6,4 %
Repubblica Ceca:	6,3 %
Francia:	5,6 %
Italia:	4,9 %

Indicatori chiave	2015	2016	2017	2018*	2019*
PIL reale (su base annua, variazione in %)	3,7	2,9	4,7	4,7	3,3
Inflazione (su base annua, variazione in %)	-0,9	-0,6	2,0	1,9	2,1
Consumi privati reali (su base annua, variazione in %)	3,0	3,7	4,7	4,1	3,6
Consumi statali reali (su base annua, variazione in %)	2,2	2,5	3,3	3,0	2,9
Produzione industriale (su base annua, variazione in %)	4,4	2,8	6,8	6,0	3,5
Tasso di disoccupazione (%)	10,5	9,0	7,3	6,2	5,9
Investimenti fissi reali (su base annua, variazione in %)	6,3	-8,0	2,9	7,1	5,0
Esportazioni reali di merci e servizi (su base annua, variazione in %)	7,9	8,7	7,9	2,0	4,5
Partite correnti/PIL (%)	-0,6	-0,3	0,2	-1,2	-1,4
Saldo di bilancio (% del PIL)	-2,9	-2,3	1,6	-1,2	-1,6

* previsione Fonte: Macrobond

Fig. 6. Indicatori chiave della Polonia. Rapporto Paese Polonia 2018. Fonte: Atradius-Managing risk, enabling trade.

6.3. I numeri dell'economia polacca

Dopo l'adesione all'UE avvenuta nel 2004, l'economia polacca ha vissuto una fase di crescita sostenuta attraverso l'incremento delle esportazioni, della produzione industriale, della domanda interna e dell'afflusso dei fondi UE (più di 67 mld di euro tra 2007 e 2013 e 82,5 mld tra 2014e 2020).

Il PIL polacco ha subito una forte progressione con tassi d'incremento superiori al 6% tra il 2006 e il 2007 e si è mantenuta su indici positivi anche negli anni in cui dilagava la crisi globale nella sua forma più acuta (4,3% nel 2011). Inoltre, l'economia polacca ha subito gli effetti della crisi economica del 2008, ma

nonostante tutto il Paese ha registrato una crescita del 2,0% nel 2012 e dell'1,6% nell'anno successivo.

Grazie alla dimensione demografica e alla posizione geografico-strategica, la Polonia trae vantaggio collocandosi al centro delle principali direttrici europee, catalizzando l'interesse delle aziende europee ed extra-europee operanti in settori ad alto contenuto tecnologico grazie agli incentivi fiscali ed amministrativi beneficiati dalle ZES, alla disponibilità della manodopera giovane e qualificata e alle notevoli risorse finanziarie derivanti dai fondi UE.

Dal 2014, l'economia polacca è tornata ad essere fiorente e la crescita del PIL polacco ha sfondato la soglia del 5% nel 2018, grazie ad una robusta domanda dei consumatori e all'incremento degli investimenti[90]. Inoltre, il PIL nominale della Polonia nel 2018 era pari a 496,5 miliardi di euro e quindi supera l'UE in termini di crescita del PIL reale con un differenziale annuo medio che si attesta all'1,5% negli ultimi 10 anni (2008-2018). I dati *Eurostat* confermano che il tasso di inflazione polacco nel 2018 si è aggirato intorno all'1,2%; inferiore alla media dell'area dell'euro (1,8%) e inferiore alla media dell'UE (1,9%).

[90] Cfr. https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/616/index.html . "General profile: Poland". UNCTADStat-United Nations Conference on trade and development.

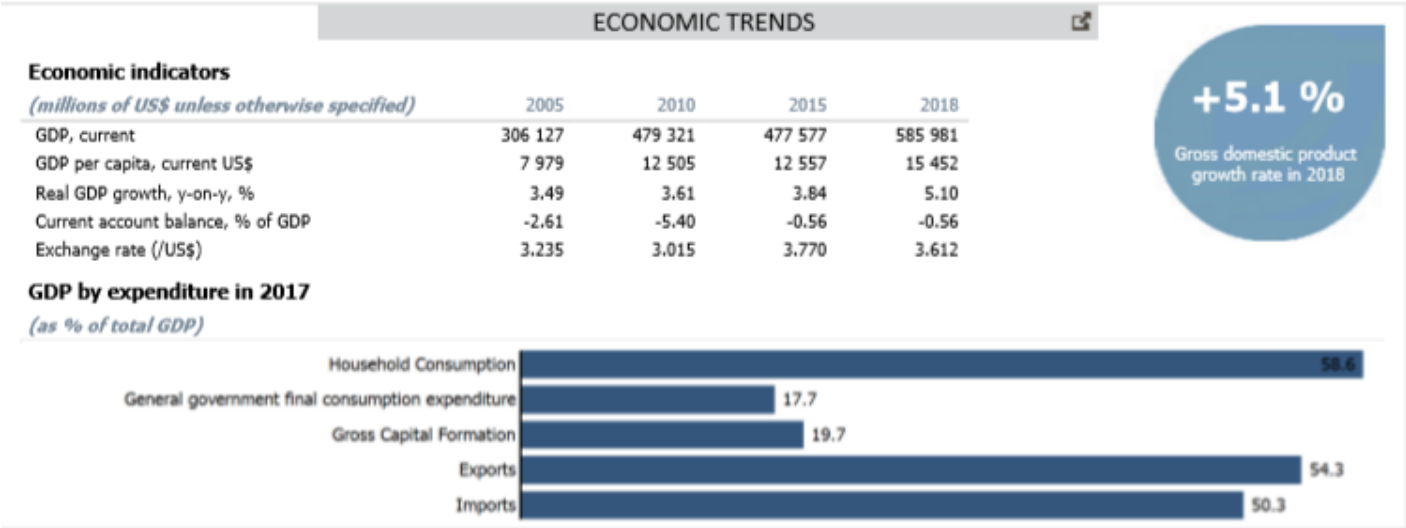

Fig. 7. Economic trends 2005-2018. Fonte: UNCTADStad- United Nations conference on trade and development.

Nel 2019, l'espansione economica polacca è rallentata, rimanendo comunque consistente (intorno al 3%). La crescita dei consumi privati si può ricondurre all'aumento dell'occupazione, dei salari e delle prestazioni sociali come, ad esempio, un programma di assegni familiari. Contemporaneamente, gli investimenti pubblici e gli esborsi dei fondi UE hanno segnato una netta ripresa, mentre la crescita delle esportazioni rimane comunque sostenuta. Pertanto, la fiducia dei consumatori e delle imprese rimane elevata.

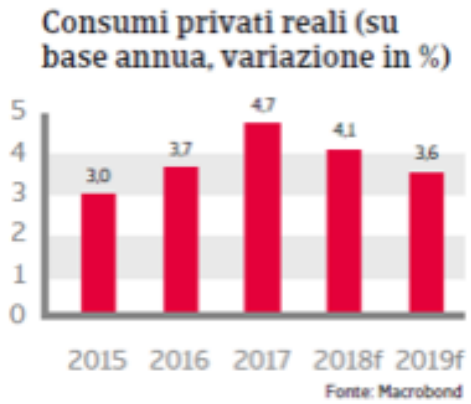

Fig. 8. Consumi privati reali (su base annua, variazioni in %) 2015-2019. Fonte: Atradius-Managing risk, enabling trade.

Dunque, l'andamento economico generale ha influito sul fronte occupazionale con un costante decremento del tasso di disoccupazione, che nel 2017 ha segnato il suo minimo storico al 6,6% continuando a diminuire nel corso del 2018 sino al 3,9% (dato inferiore alla media dell'area dell'euro (8,2%) ed inferiore alla media dell'UE (6,8%)).

Dopo la deflazione del periodo 2015-2016, i prezzi al consumo hanno ripreso ad aumentare nel 2017, alimentati dagli aumenti salariali e si sono attestati intorno al 2% circa tra il 2018 e il 2019. Nonostante la politica monetaria sia stata piuttosto accondiscendente fino a questo momento registrando fra i più bassi tassi d'inflazione del passato, è cominciato un leggero rialzo dei tassi d'interesse nel 2018 per mantenere costante l'inflazione al 2% (tasso obiettivo). Inoltre, il debito pubblico risulta essere moderato e aggirarsi attorno al 50% del PIL. Il disavanzo di bilancio del governo è diminuito nel 2017, complice l'incremento del gettito fiscale e una migliore riscossione delle imposte. Tuttavia, la spesa pubblica è di nuovo aumentata a seguito di:

- un abbassamento dell'età pensionabile,
- una prosecuzione della spesa,
- investimenti pubblici.

I seguenti grafici, rintracciabili sulla pagina *Economy and Banking Sector of Poland*[91], confermano le notevoli performances di crescita del PIL, il tasso di disoccupazione e inflazione in costante discesa.

[91] Cfr. https://thebanks.eu/countries/Poland/economy

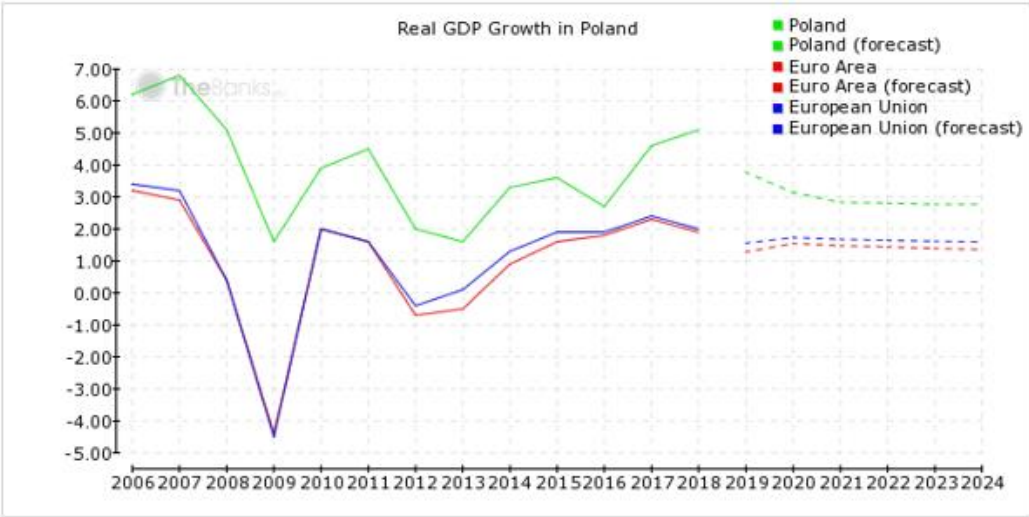

Chart 2. Real GDP Growth in Poland. Source: Eurostat, International Monetary Fund.

Fig. 9. Real GDP growth in Poland 2006-2024. Fonte: Eurostat, International Monetary Fund.

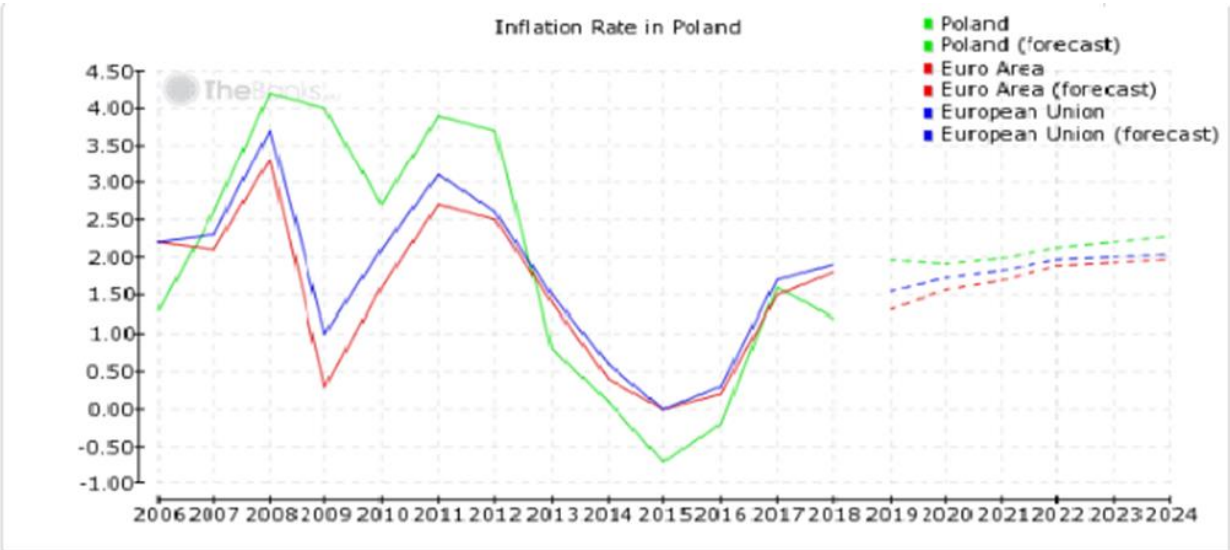

Chart 4. Inflation Rate in Poland. Source: Eurostat, International Monetary Fund.

Fig. 10. Inflation rate in Poland 2006-2024. Fonte: Eurostat, International Monetary Fund.

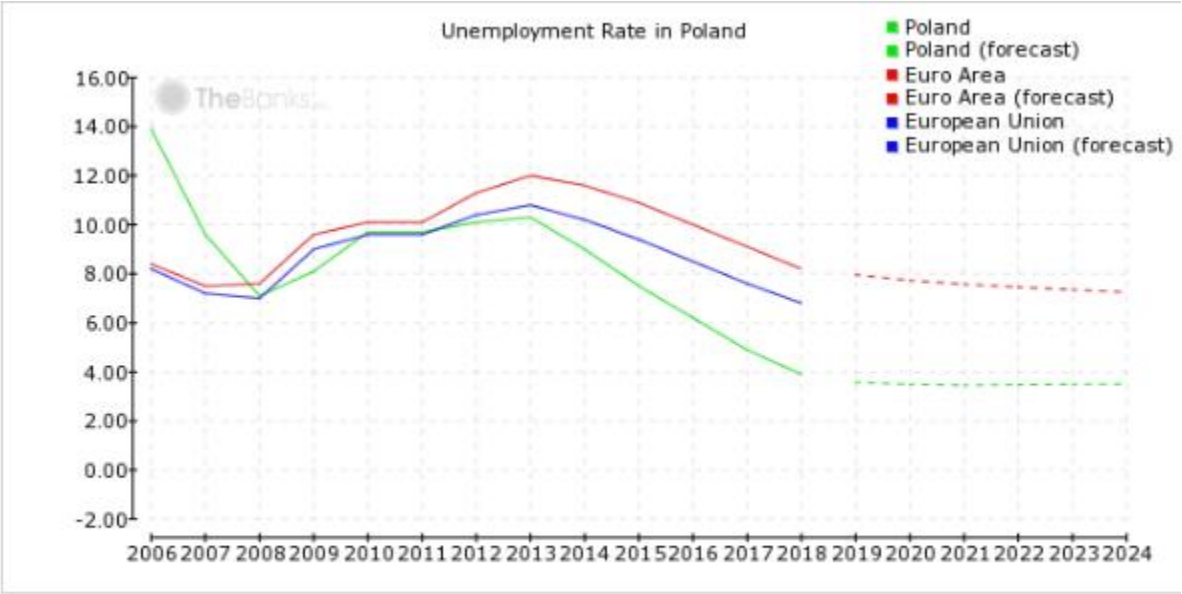

Chart 5. Unemployment Rate in Poland. Source: Eurostat, International Monetary Fund.

Fig. 11. Unemployment rate in Poland. Fonte: Eurostat, International Monetary Fund.

Tale sviluppo repentino ha permesso alla Polonia di raggiungere i due terzi dell'indice di sviluppo economico medio dei Pesi UE accompagnata da una importante crescita anche del PIL pro capite pari al 48,8% (2003) della media UE e che 10 anni dopo ha raggiunto il 66,9, migliorando notevolmente la condizione in cui versava la società polacca con 2 milioni di nuovi posti di lavoro e una sensibile diminuzione del numero di persone a rischio di povertà.

Tutto ciò non sarebbe potuto accadere se non fossero stati avviati dei cambiamenti significativi avvenuti in ambito politico e di politica economica. Infatti, la Polonia ha introdotto dei meccanismi efficaci in grado di assicurare la stabilità mediante una banca centrale indipendente e una prudenziale vigilanza del settore bancario, la quale è riuscita ad evitare le trappole legate al libero commercio di capitali.

La Costituzione polacca definisce l'importo massimo del debito pubblico salvaguardando il Paese da spese eccessive. Una volta entrata nell'Unione Europea, il rapporto debito PIL non ha mai superato il 60%.

Attraverso una moderata crescita del costo del lavoro e alla possibilità di gestire autonomamente la politica monetaria, il Paese ha ampiamente tutelato la competitività della propria economia.

Mentre la maggior parte dei Paesi dell'UE stava sperimentando la recessione, le misure adottate dal Governo di Varsavia hanno contribuito ad attutirne gli effetti attestando solamente un rallentamento di crescita dell'economia polacca, in un periodo dove il Paese stava comunque migliorando la propria efficienza grazie allo sviluppo tecnologico, ad una ampia apertura alla concorrenza del mercato interno e all'afflusso di investimenti diretti esteri.

Secondo la classifica dell'*IMD World Competitiveness Center,* la Polonia ha occupato la posizione fino al 36esimo posto nel 2014[92] ed è stata scelta dall'elevato numero di investitori esteri tra tutti gli Stati dell'Europa centro-orientale.

Un impatto decisivo avvenuto sul processo di modernizzazione del Paese è derivato dai contributi UE grazie ai quali la Polonia è divenuta un vero e proprio "cantiere a cielo aperto". Tra il 2004 e il 2013, le spese complessive per gli investimenti sono aumentate del 75% e buona parte degli investimenti pubblici è stato finanziato con fondi di politica europea di coesione.

Sin dal primo anno di aderenza all'Unione Europea, il Paese ha beneficiato dal bilancio comunitario di più fondi rispetto al totale dei suoi conferimenti e dunque, dal 2009 risulta essere il favorito del bilancio europeo. Inoltre, il successo nei negoziati per quanto concerne la nuova programmazione 2014-2020 ha fatto sì che la Polonia incassasse 85,5 miliardi di euro tra fondi strutturali e di coesione[93].

Dopo 10 anni dall'adesione all'UE, risulta che la Polonia è riuscita a realizzare più di 300mila posti di lavoro e 25 mila aziende nuove. Ciò ha permesso di rinnovare i

[92] http://www.imd.org/wcc/ ult.cons 24/05/2015.
[93] Rapporto"I dieci anni della Polonia nell'UE" elaborato dal Ministero degli Affari Esteri della Repubblica di Polonia, Varsavia, 2014.

mezzi del trasporto pubblico locale e riqualificare i quartieri periferici, aprendo nuove scuole pubbliche, investendo nella ricerca scientifica e in ospedali digitalizzati.

Infine, l'entrata nella comunità europea ha generato un grande impatto sull'immagine della Polonia e sulla valutazione internazionale della sua affidabilità finanziaria. Nell'anno 2007, le agenzie *Standard and Poor's e Fitch* hanno migliorato il rating del Paese, passando alla categoria **"A"** permettendo allo Stato di sostenere minori costi per la gestione del debito pubblico con un ulteriore impatto positivo sulla crescita e sugli investimenti dato dal calo dei tassi si interesse.

6.4. Impatti negativi della Brexit sulla Polonia

Per quanto riguarda le inevitabili ripercussioni economico–politiche circa la decisione del Regno Unito di lasciare l'Unione Europea a seguito della *Brexit* del 31 gennaio scorso, in Europa centrale, l'economia polacca pare sia destinata ad essere la candidata principale nonché quella più vulnerabile ad un vistoso calo nella sua crescita, essendo legata a doppio filo da una serie di importanti accordi commerciali fra i due Paesi, nonché dalla presenza della più grossa comunità di stranieri di origine polacca all'interno del Regno Unito.

Secondo alcune proiezioni la dipartita di Londra implicherebbe che circa 20 mila persone, in Polonia, potrebbero perdere il posto di lavoro.

Considerato che le rimesse annuali dei polacchi che vivono all'estero ammontano a circa 4 miliardi di euro, di cui la maggior parte proviene dal Regno Unito ciò implicherebbe un ammanco notevole di denaro fruibile all'interno dell'economia locale con gli istituti bancari che non potranno più contare su una grossa parte di denaro "fresco" aggiuntivo.

Ulteriori impatti negativi vedono:

- Un calo per la prima volta nel Regno Unito del numero di polacchi nel Paese (una diminuzione di 85.000 cittadini stranieri nel 2018)[94],
- Una stagnazione dell'economia britannica mentre la Polonia continuerà comunque a crescere seppur lentamente (riducendo il divario di reddito tra i due Paesi).

Al contrario, per quanto concerne il ritorno degli espatriati polacchi, provenienti dal Regno Unito, ciò potrebbe restituire una forza lavoro che ha acquistato un elevato livello di competenze ed istruzione colmando le crescenti carenze di manodopera e permettendo la formazione di nuove start-up nel Paese contribuendo, al contempo, ad un incremento in termini **IDE** (Investimento Diretto all'Estero).

A causa dell'ulteriore contrazione del mercato del lavoro, la carenza di lavoratori sta diventando infatti sempre più un problema, soprattutto nel settore manifatturiero. Al tempo stesso permangono preoccupazioni per le politiche economiche e interne sfavorevoli del governo polacco, congiuntamente alle preoccupazioni per l'impatto di fattori esterni quali le tariffe statunitensi sulle importazioni e la decisione *Brexit* sulle esportazioni polacche e sulla crescita degli investimenti.

Da segnalare oltretutto che, nel lungo termine, l'uscita del Regno Unito dall'UE potrebbe avere un impatto sui **fondi strutturali** dell'UE, i quali svolgono un ruolo importante nel progresso economico della Polonia senza contare che il Regno Unito è anche la terza destinazione di esportazione della Polonia dopo Germania e Repubblica Ceca. Infatti, Varsavia esporta in UK fino all'8% delle sue merci. Di cui il 20% è formato da prodotti agroalimentari.

[94] Dati presi da una ricerca condotta dall'Istituto di Statistica Polacco (Główny Urząd Statystyczny: GUS) che ha elaborato i dati dell'Office of National Statistics (ONS).

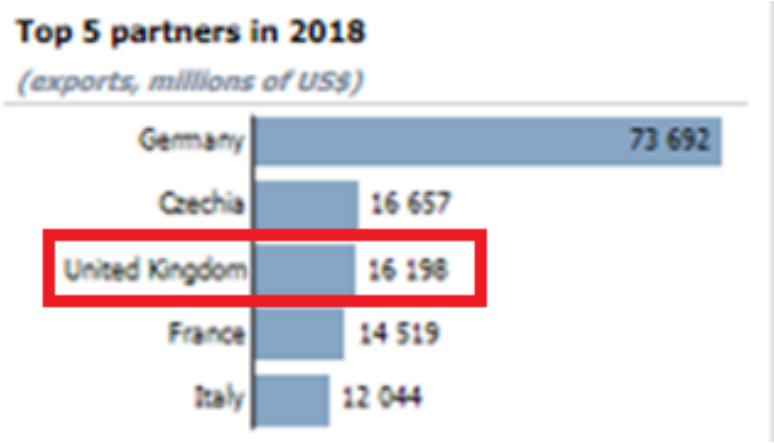

Fig.12. Top 5 partenrs in 2018. Fonte: UNCTADStat-United Nations conference on trade and developments.

7. I vantaggi di fare "impresa" in Polonia

Negli ultimi anni è aumentato l'interesse delle imprese italiane a trasferire in Polonia non solo le attività di produzione, ma anche quelle commerciali e logistiche. In primis per la presenza di manodopera più conveniente rispetto all'Italia, pur di fronte ad un lento rialzo dei salari registratosi negli anni, ma anche grazie alla posizione geografica strategica e ad un sistema Paese molto favorevole dal punto di vista burocratico, legislativo e fiscale.

Secondo il rapporto *"Doing Business" della World Bank*, (una graduatoria in cui le economie sono classificate sulla loro facilità di fare affari da 1-190) la Polonia grazie ad un sistema alquanto competitivo è arrivata ad occupare la quarantesima posizione (18 posizioni davanti all'Italia)[95].

La graduatoria si basa su di un'elevata facilità nella classificazione delle imprese tramite un contesto normativo che risulta più favorevole all'avvio e al funzionamento di un'impresa locale. Le classifiche sono determinate selezionando i punteggi aggregati su 10 argomenti, ciascuno composto da diversi indicatori, dando uguale peso a ciascun argomento. A seguito di molte ricerche condotte per comprendere quali siano stati i fattori chiave alla base degli investimenti diretti esteri sono stati individuati:

- I fattori orientati al mercato (determinati dalle dimensioni dell'economia e dalla posizione geografica del Paese),
- I fattori orientati all'efficienza (basati sul capitale umano o sulla qualità delle infrastrutture),
- I fattori orientati alle risorse (stabiliti dalla disponibilità di risorse naturali o da altri asset strategici).

[95] Cfr. https://www.doingbusiness.org/en/rankings . "EAse of doing business rankings". Doing business-Measuring Business Regulations.

Attualmente la Polonia sta lavorando per mantenere inalterata l'attrattività per le imprese estere anche quando le ZES non ci saranno più (dopo il 2026).

7.1. Il mercato del lavoro in Polonia (il costo del lavoro come fattore determinante)

Un elemento significativo da considerare quando le aziende optano per delocalizzare la produzione all'estero è rappresentato dal costo della manodopera specializzata.

Nel 2018, Eurostat ha stimato che il costo orario del lavoro in Italia per le imprese industriali e commerciali ha raggiunto l'importo di 28,2 Euro, ben al di sopra della media europea (27,4 Euro), mentre, il costo orario del lavoro in Polonia si aggira intorno a soli 10,1 Euro[96]. In sostanza, un dipendente qualificato polacco costa all'impresa all'incirca un terzo rispetto ad un suo collega italiano.

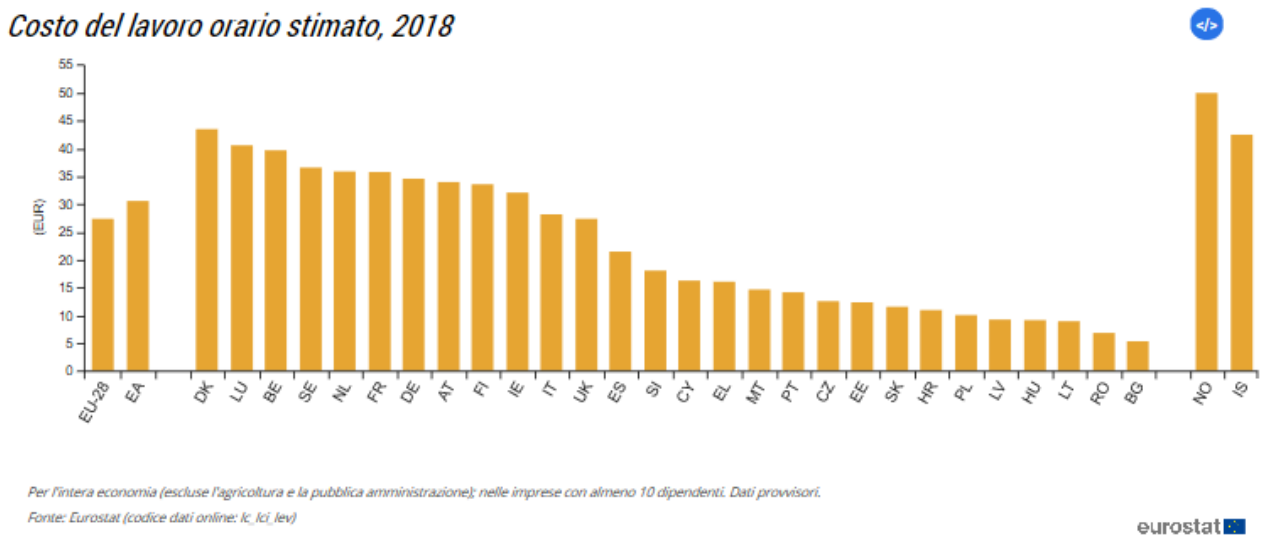

Fig. 13. Costo del lavoro orario stimato, 2018. Fonte: Eurostat- Statistics Explained.

[96] Cfr. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/it . "Costo del lavoro orario stimato, 2018". Eurostat-Statistics Explained.

Il lavoro riveste un ruolo fondamentale nel funzionamento dell'economia. Dal punto di vista delle imprese, tale fattore rappresenta un costo che comprende non solo le retribuzioni corrisposte ai lavoratori, ma anche i costi non salariali costituiti principalmente dai contributi sociali a carico dei datori di lavoro. È quindi uno dei principali elementi determinanti della competitività delle imprese, che è influenzata anche dal costo del capitale e da elementi non legati ai prezzi, quali ad esempio:

- l'imprenditorialità,
- le competenze e la produttività del lavoro,
- l'innovazione e il posizionamento del marchio o del prodotto sul mercato.

È interessante dare uno sguardo anche alle aliquote contributive a carico del datore di lavoro: in Polonia, un'impresa deve versare il 9,76% del reddito imponibile per contributi pensionistici del lavoratore, (mentre in Italia, l'aliquota contributiva si aggira attorno al 22%).

Per quanto concerne il mercato del lavoro polacco:

- il Sindacato Autonomo dei Lavoratori *Solidarnosc* è stato un movimento nazionale che ha riunito lavoratori, intellettuali e artisti. Un'organizzazione pacifista che respingeva la violenza come strumento di risoluzione dei problemi. Oggi, è il più grande sindacato del Paese e le sue idee sono ancora vitali e riconosciute a livello globale.
- Secondo l'Istituto di Statistica polacco (GUS), nel 2018, la retribuzione media di un lavoratore dipendente ha raggiunto i 3.261,34 złoty netti (pari a circa 751,75 euro) con una crescita rispetto al 2017 pari al 5,3% in termini reali[97], tenendo conto del valore dell'inflazione.

[97] Cfr. https://www.ice.it/it/news/notizie-dal-mondo/123167. Ministero dello Sviluppo Economic. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. ITA- Italian Trade Agency. ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. "Stipendio medio 2018 in Polonia" 5 marzo 2019.

Bisogna tener conto di alcuni criteri non sempre ad appannaggio di una tutela in termini assoluti per i lavoratori, in quanto il mercato del lavoro in Polonia è caratterizzato da: marcate differenze occupazionali secondo il sesso, l'età e il livello di istruzione conseguito.

Nel 2018, il tasso di occupazione per gli uomini ha superato ancora quello per le donne in tutti gli Stati membri dell'UE, nonostante una costante riduzione del divario occupazionale di genere. Nell'UE il 30,8% delle lavoratrici tra i 20 e i 64 anni di età ha lavorato nel 2018 a tempo parziale rispetto all'8,0% degli uomini.

Nell'arco di 16 anni, la Polonia ha registrato un incremento nel tasso di occupazione attestandosi intorno al 72,2% (un valore molto vicino a quello europeo), mentre l'Italia, ha subito una performance altalenante per poi piazzarsi intorno al 63%[98].

Inoltre, in Polonia è consentita la modalità di assunzione con contratti esterni attraverso società specializzate e una grande elasticità per quanto concerne le ore di lavoro.

[98] Cfr. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it , Eurostat-Statistics Explained. Statistiche dell'occupazione.

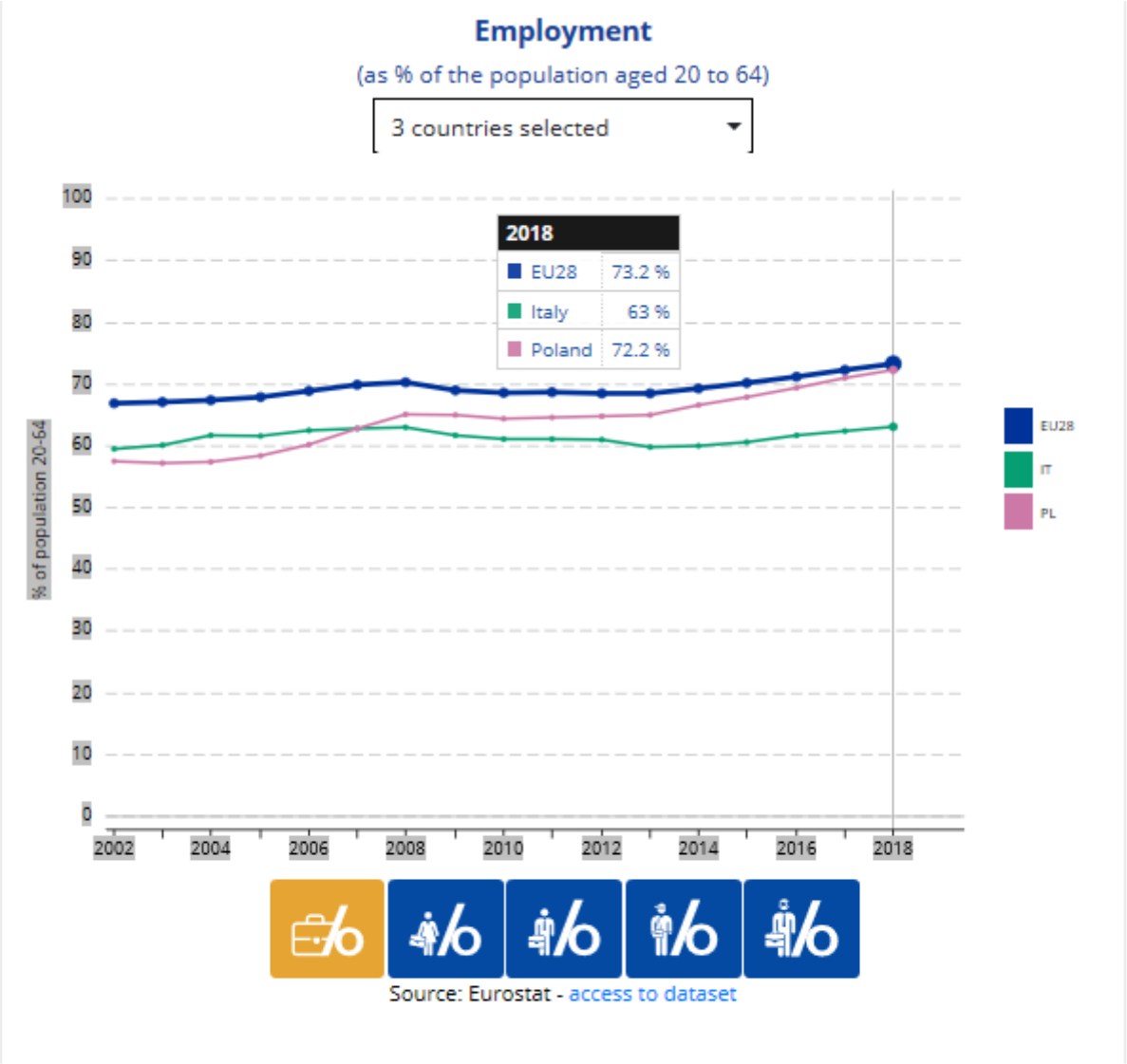

Grafico interattivo 1 - Occupazione (totale, femminile, maschile, giovanile e dei lavoratori anziani), 2002-2018 (% della popolazione in età 20-64 anni)
Fonte: Eurostat

Fig. 14. Statistiche dell'occupazione 2002-2018. Fonte: Eurostat.

8. Chiave di lettura tra le diverse ZES

Zona Economica Speciale	N° permessi rilasciati (nel 2019)	Ammontare investimenti (PLN)	Nuovi posti di lavoro creati (nel 2019)	Principali comparti di attività
Słupsk	90	2,2 mld	2,600	Auto motive e Legno
Kamienna Góra	127	2,8 mld	6,617	Editoria, Stampa, Cartotecnica, Metallurgia
Starachowice	183	3,2 mld	4,800	Editoria, Cartotecnica, Ceramica, Chimica
Suwałki	251	3,5 mld	5,440	Materie plastiche, Legno (in particolare: serramenti)
Warmia-Masuria	230	4,3 mld	9,337	Articoli in gomma, Pneumatici, Apparecchiature elettriche ed ottiche
Legnica	170	6,6 mld	10,565	Automotive e Industria metallurgica
Krakòw Technology Park	265	8 mld	17,800	Tecnologia avanzato (in particolare: tecnologia dell'informazione e operatori di telefonia, ingegneria dei materiali, assistenza sanitaria, ingegneria genetica, biotecnologia e protezione ambientale)
TSSE Euro – Park WISŁOSAN	213	9 mld	16,307	Apparecchiature elettriche e ottiche (pannelli LCD), Alluminio
Kostrzyn-Slubice	344	10 mld	21,556	Alimentare, Carta, Legno, Ingegneria meccanica, Materiali da costruzione, Chimica
Euro-Park	449	10,3 mld	22,927	Auto motive, Aeuronautica, Legno

Mielec				(in particolare: produzione di pennelli)
Pomerania	177	11,1 mld	16,817	Apparecchiature elettriche e ottiche (pannelli LCD)
Łódź	350	14,9 mld	26,862	Industria del bianco, Metalli (lamiere, rasoi), Prodotti non metallici (piastrelle, vetro)
Wałbrzych "INVEST-PARK"	478	25,7 mld	41,375	Auto motive (ingranaggi e motori diesel), Elettrodomestici
Katowice	590	35,4 mld	46,951	Auto motive (in particolare: macchine, motori, filtri ceramica), Vetro, Infrastrutture
Media	/	10,5	17,854	/

Fig. 15. Fonte: elaborazione dell'autore su dati "Polish investment zone". Paih-Grupa PFR. Colliers international. Poland (2019).

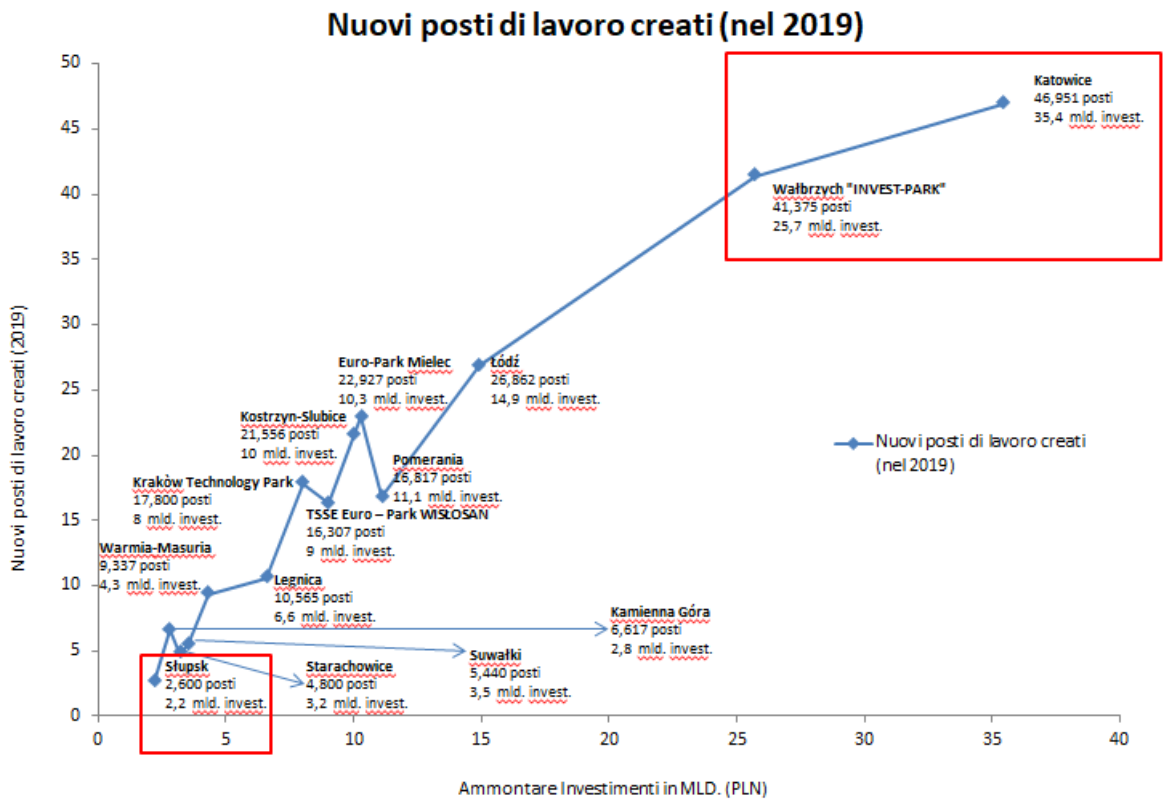

Fig. 16. Trend dei nuovi posti di lavoro creati (nel 2019). Fonte: elaborazione dell'autore.

In questa tabella sono stati presi in considerazione alcuni aspetti rilevanti (come, ad esempio, il numero di permessi rilasciati nel 2019, l'ammontare degli investimenti in zloty, il numero di nuovi posti di lavoro creati e il comparto di specializzazione produttivo) delle ZES.

Il grafico della fig. 13, mostra il trend dei nuovi posti di lavoro creati nel 2019 considerando anche l'ammontare degli investimenti (mld PLN), delineando tre specifiche situazioni:

a) ZES con il maggior numero di nuovi posti di lavoro creati.

   In questa situazione ritroviamo due casi: la ZES di *Katowice* (**KSEZ**) con 46.951 e *Wałbrzych "INVEST-PARK"* con 41.375 nuovi posti di lavoro creati.

   I. La ZES di *Katowice* (**KSEZ**) è situata nel sud della Polonia, lungo l'autostrada A4 (che collega Germania, Polonia e Ucraina) e l'autostrada A1 (che collega la Polonia con la Repubblica Ceca).

      Per quanto riguarda i costi di investimento:

      - l'ammontare totale dello sgravio fiscale per le grandi imprese può raggiungere il 25%,
      - alle medie e piccole imprese viene conferito, rispettivamente, un aggiuntivo 10% e 20%.

      Invece, per la creazione di nuovi posti di lavoro:

      - la cifra totale dello sgravio fiscale per le grandi imprese è fino al 25% sul costo del lavoro (per 2 anni) per i nuovi posti di lavoro creati,
      - alle medie e piccola imprese viene elargito un ulteriore 10% e 20%.

Considerando la classifica stilata dall'*Institute for Market Economics di Danzica, la* ZES di Katowice, è la regione più allettevole del Paese per gli investitori.

II. *Wałbrzych "INVEST-PARK"* è una delle più grandi ZES operanti sul suolo polacco e racchiude un'area altamente sviluppata nell'ambito della Polonia sud-occidentale, caratterizzata da una posizione geografica alquanto favorevole. La vicinanza della Repubblica Ceca e della Germania risulta essere un vantaggio incontrovertibile poiché rafforza la collaborazione e i contatti commerciali fra i Paesi. La ZES è dotata di adeguati collegamenti infrastrutturali, utili per l'attuazione degli investimenti industriali.

Gli elementi caratterizzanti di questa ZES che la rendono un polo economico di forte attrazione sono:

- Un notevole sistema di agevolazioni fiscali;
- Una vasta offerta di terreni per gli investimenti e ben collegata a livello di infrastrutture stradali;
- Un'interessante offerta di immobili industriali;
- Un mercato del lavoro competitivo con manodopera qualificata;
- Una burocrazia relativamente semplice.

La ZES in questione garantisce supporto durante ogni fase di realizzazione dell'investimento, grazie ad un contesto regionale molto sviluppato che può vantare un'importante tradizione industriale e un favorevole sistema dei servizi finanziari e bancari.

b) ZES con un numero di nuovi posti di lavoro creati in linea con la media.

In questa circostanza ritroviamo tutte le altre ZES i cui nuovi posti di lavoro creati oscillano intorno alla media (17,854). In particolar modo, troviamo le

ZES di Legnica (10.565), Pomerania (16.817), *Starachowice* (4.800), *TSSE Euro – Park WISŁOSAN* (16.307), *Warmia-Masuria* (9.337), *Suwałki* (5.440), *Krakòw Technology Park* (17.800), *Kostrzyn-Slubice* (21.556), *Łódź* (26.862), Euro-Park Mielec (22.927), *Kamienna Góra* (6.617).

La Polonia spicca fra i Paesi più attrattivi in Europa in termini di IDE. Considerando il rapporto sugli investimenti mondiali 2020 dell'UNCTAD, l'ammontare di investimenti diretti esteri in Polonia è rimasto costante nel 2019, toccando i 13,9 miliardi di USD. Lo stock totale d'investimenti nel Paese si è aggirato intorno a 236,5 miliardi di dollari nel 2019, con un aumento del 26% rispetto al 2010. Dunque, la Polonia risulta essere il primo maggiore destinatario di afflussi IDE nell'Europa centrale.

Le principali risorse della Polonia sono:

- la posizione strategica,
- una popolazione numerosa,
- l'appartenenza all'UE,
- la stabilità economica,
- i costi della manodopera qualificata a buon mercato,
- un sistema fiscale attraente per le imprese.

Investimenti diretti esteri	2017	2018	2019
FDI Inward Flow *(milioni di USD)*	9.179	13.947	13.221
Stock IDE *(milioni di USD)*	238.483	228.501	236.506
Numero di investimenti greenfield *	431	445	448
Valore degli investimenti Greenfield (milioni di USD)	16.406	18.220	24.462

Fonte: UNCTAD , ultimi dati disponibili.

*Nota: * Gli investimenti Greenfield sono una forma di investimento diretto estero in cui una società madre avvia una nuova impresa in un paese straniero costruendo nuove strutture operative da zero.*

Fig. 17. Fonte: UNCTAD.

Il settore dell'automotive è sicuramente l'industria dominante in molte aree della Polonia. La quota degli investimenti nel settore ha raggiunto nel 2016 il 24% degli investimenti totali. Gli investitori coinvolti nell'industria dell'automotive si trovano nella zona di *Legnica* (Volkswagen), *Walbrzych* (Toyota), *Warmia - Mazury*, *Pomerania, Kamienna, Krakow* (Man Trucks) and *Kostrzyn - Slubice* (Faurecia and Volkswagen).

Nel periodo 2005-2016, i seguenti settori avevano la crescita più rapida del valore aggiunto lordo:

- attività amministrative e ausiliarie (81%),
- manifatturiero (6.7%),
- informazione e comunicazione (5.5%),
- altri servizi (4.8%),
- attività professionali, accademiche e tecniche (4.5%).

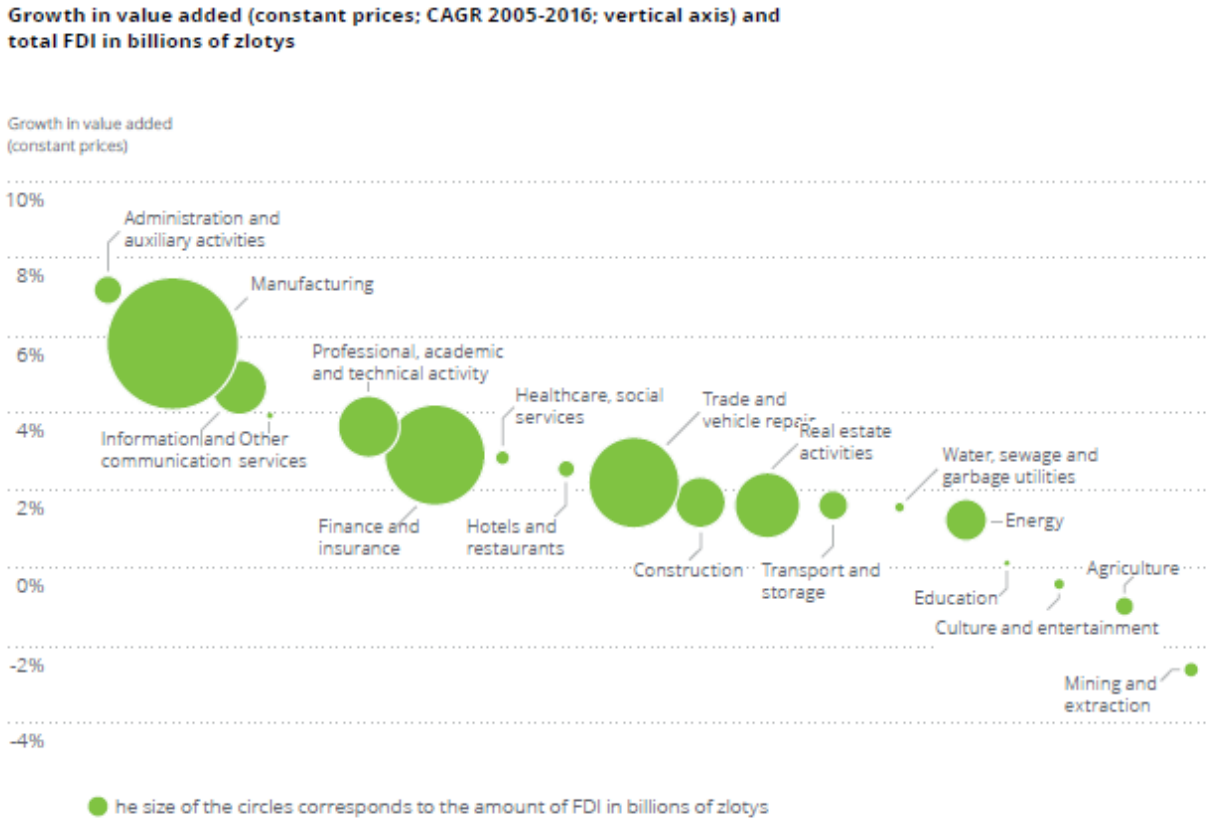

Fig. 18. Fonte: Deloitte, sulla base dei dati forniti dall'Ufficio centrale di statistica della Polonia e dalla Banca nazionale della Polonia.

L'afflusso di investimenti diretti esteri in Polonia era concentrato in alcuni settori. Secondo la Banca nazionale della Polonia, i due terzi degli IDE sono andati a tre settori:

- manifatturiero (229,6 miliardi zloty; 32,2% di tutti gli IDE),
- finanza e assicurazioni (133,9 miliardi di zloty; 18,8%),
- commercio e riparazione di veicoli (108,6 miliardi di zloty; 15,3%).

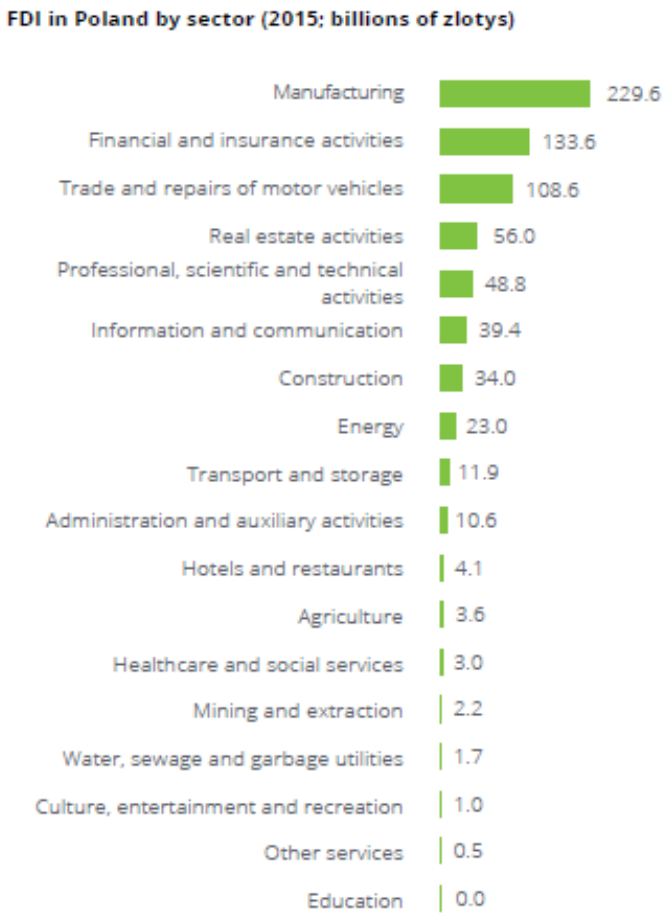

Fig. 19. Fonte: Deloitte, sulla base dei dati forniti dalla Banca nazionale polacca.

In conclusione, posto che i settori manifatturiero e automotive si confermano come settori trainanti dell'economica polacca Sarà interessante comprendere quale posizionamento vorrà avere la Polonia nel mercato globale della mobilità elettrica nel prossimo futuro, come i fondi europei saranno messi in funzione e quanto, ancora una volta, il paese sarà in grado di attrarre per lo sviluppo produttivo di nuovi stabilimenti industriali.

c) ZES con un numero di posti di lavoro creati inferiore alla media.

In contrapposizione al punto a) troviamo la ZES di *Słupsk* che ha creato nel 2019 solo 2.600 nuovi posti di lavoro.

E' lampante come risulti la meno attrattiva in termini assoluti per gli investitori in quanto alle imprese è consentito di utilizzare l'esenzione dall'imposta sul reddito solo dopo aver soddisfatto i pertinenti criteri quantitativi e qualitativi e le condizioni per ottenere l'esenzione dipendono:

- dalla localizzazione del progetto di investimento (voivodato, distretto e comune),
- dallo status di imprenditore,
- dal tasso di disoccupazione nel distretto in cui si trova.

9. Il fenomeno del (back) *re-shoring*

Un'analisi comparativa delle definizioni trovate in letteratura, e che catturano differenti caratteristiche di un comune concetto, porta alla seguente caratterizzazione del *back-reshoring*:

a) È la decisione inversa rispetto a un precedente processo di *off-shoring*[99],
b) Non comporta necessariamente il rimpatrio o la chiusura dell'insieme delle attività off-shore di un'azienda o dell'intero impianto,
c) Si tratta essenzialmente di una decisione di trasferimento, indipendentemente dalla modalità di proprietà (*in-sourced* e *out-sourced*) nel Paese offshore.

Quest'ultimo punto di vista è stato sottolineato da *Gray* et al.[100], secondo il quale il *backshoring* è "fondamentalmente interessato a *dove* devono essere svolte le attività di produzione, indipendentemente da *chi* esegue le attività di produzione".

La letteratura di *International Business* offre altri concetti correlati, in particolare "disinternazionalizzazione dall'estero" e "de-internazionalizzazione", che, tuttavia, non catturano alcune delle caratteristiche chiave del *back-reshoring*, come la produzione in *outsourcing*[101] e il contemporaneo trasferimento delle attività manifatturiere nel Paese di origine o nella regione limitrofa[102]. Successivamente, il disinvestimento dall'estero viene spesso riferito a una controllata nel suo insieme[103],

---

[99] Offshoring, o delocalizzazione, è il termine con cui si indica la dislocazione dell'organizzazione della produzione in Paesi diversi.
[100] (2013, 28).
Cfr. JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.
[101] (*Pennings* and *Sleuwagen*, 2000).
Cfr. JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.
[102] (*Benito*, 1997, *Belderbos* e *Zou*, 2006).
Cfr. . JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.
[103] (*Boddewyn* e *Torneden*, 1973).
Cfr. JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.

più che ad attività specifiche della catena del valore (o anche a una singola linea di produzione), come accade nel caso del *back-reshoring*. Lo stesso problema epistemologico è generalmente condiviso dal concetto di de-internazionalizzazione[104].

In definitiva, per identificare una definizione unificata ed operativa, è stato proposto di concettualizzare il *back-reshoring* come "una strategia aziendale volontaria per quanto riguarda il trasferimento parziale o totale della produzione (*in-sourced* o *out-sourced*) del Paese di origine per servire le richieste locali, regionali o globali".

La decisione sulla località internazionale può essere concettualizzata come un processo in più fasi. Nella prima fase l'azienda decide se internazionalizzare la propria produzione, scegliendo la relativa struttura di governance (in-sourcing vs. out-sourcing) e la distanza geografica dal proprio Paese d'origine.

Nella seconda fase, l'azienda può successivamente modificare la sua strategia di localizzazione della produzione:

a) l'ampliamento della portata geografica dell'*off-shoring* dallo spostamento della produzione (parziale o totale) ad un altro Paese geograficamente lontano dal Paese ospitante iniziale (per esempio dal Messico alla Cina per le imprese americane) (*off-shoring*),
b) il trasferimento della produzione in un altro Paese geograficamente più vicino al Paese d'origine dell'azienda (per esempio dalla Cina al Messico nel caso delle società americane) (quasi *re-shoring*),
c) il trasferimento della produzione nel Paese d'origine dell'impresa (*back-reshoring*).

[104] (*Benito* e *Welch*, 1997).
Cfr. JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.

In fasi successive, l'azienda può ancora una volta rivedere la propria strategia di *re-shoring*, modificando ulteriormente l'allocazione geografica delle sue attività produttive (out-sourced o in-sourced). In altri termini, il r*e-shoring* non è una decisione presa una volta per tutte, ma piuttosto una possibile strategia delle attività produttive di internazionalizzazione a lungo termine dell'azienda.

A titolo esemplificativo, all'inizio degli anni Novanta, il creatore di moda italiano Belfe ha delocalizzato ed esternalizzato la sua produzione in Estremo Oriente (*off-shore*). Nel 2004, la sua produzione è stata trasferita a fornitori bulgari (*near-reshoring*) e parzialmente esternalizzata in Asia orientale (*off-shore*). Infine, nel 2012 l'azienda ha chiuso tutte le attività produttive in Italia e ha delocalizzato l'intera produzione nell'Europa dell'Est (*near-shoring*).

Nonostante il crescente interesse per le strategie di *back-reshoring* delle aziende, l'evidenza quantitativa sull'entità del fenomeno è frammentata e spesso di natura aneddotica. *Holz*[105] osserva che la mancanza di dati è imputabile al fatto che una strategia aziendale di questa natura "procede solitamente in segreto, altrimenti il management dovrebbe ammettere di aver commesso un grave errore strategico"[106]. Inoltre, poiché l'unità di analisi sul *back-reshoring* è spesso "al di sotto del livello di impianto (a livello di prodotto o componente), i dati secondari saranno difficili, se non impossibili, da ottenere"[107].

Chiaramente, l'analisi delle attività soggette a rimpatrio non può essere indipendente dalle motivazioni e dall'ubicazione *off-shore*. Ad esempio, è più probabile che le attività ad alta intensità di manodopera vengano rimpatriate in caso

---

[105] Cfr. Journal of Purchasing & Supply Management 20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.
[106] (*Holz*, 2009, 157).
Cfr. . JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.
[107] (*Gray et al.*, 2013, 31).
Cfr. JournalofPurchasing&SupplyManagement20(2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.

di investimenti in cerca di efficienza e ubicazioni a basso costo. Viceversa, ci si aspetta che gli investimenti in cerca di mercato, e quindi le località scelte in termini di vantaggi e di costi, siano più resilienti.

Attraverso il fenomeno del "*back reshoring"* (rilocalizzazione, ritorno a casa delle aziende che avevano spostato la loro sede all'estero, privilegiando i bassi costi di produzione), da circa un anno, si è assistito ad un netto cambio di rotta. Infatti, a causa della globalizzazione sono numerose le aziende tricolore che hanno deciso di abbandonare le sedi, precedentemente spostate all'estero, per rientrare in patria.

Da una prospettiva generale, emerge che il *back-reshoring* si distribuisce in modo sostanzialmente omogeneo in Nord America (soprattutto negli USA) e in Europa dove primeggiano i Paesi a maggior tasso di industrializzazione fra cui l'Italia, insieme a Germania e Gran Bretagna.

Secondo il report *Reshoring in Europe 2015-2018 di Eurofound*, l'Italia occupa il secondo posto nella classifica del controesodo con 39 casi e negli ultimi 5 anni tale fenomeno è cresciuto costantemente. Dal 2014 al 2019, le aziende che hanno deciso di rientrare sono state ben 120. Al primo posto, invece, troviamo la Gran Bretagna con 44 casi.

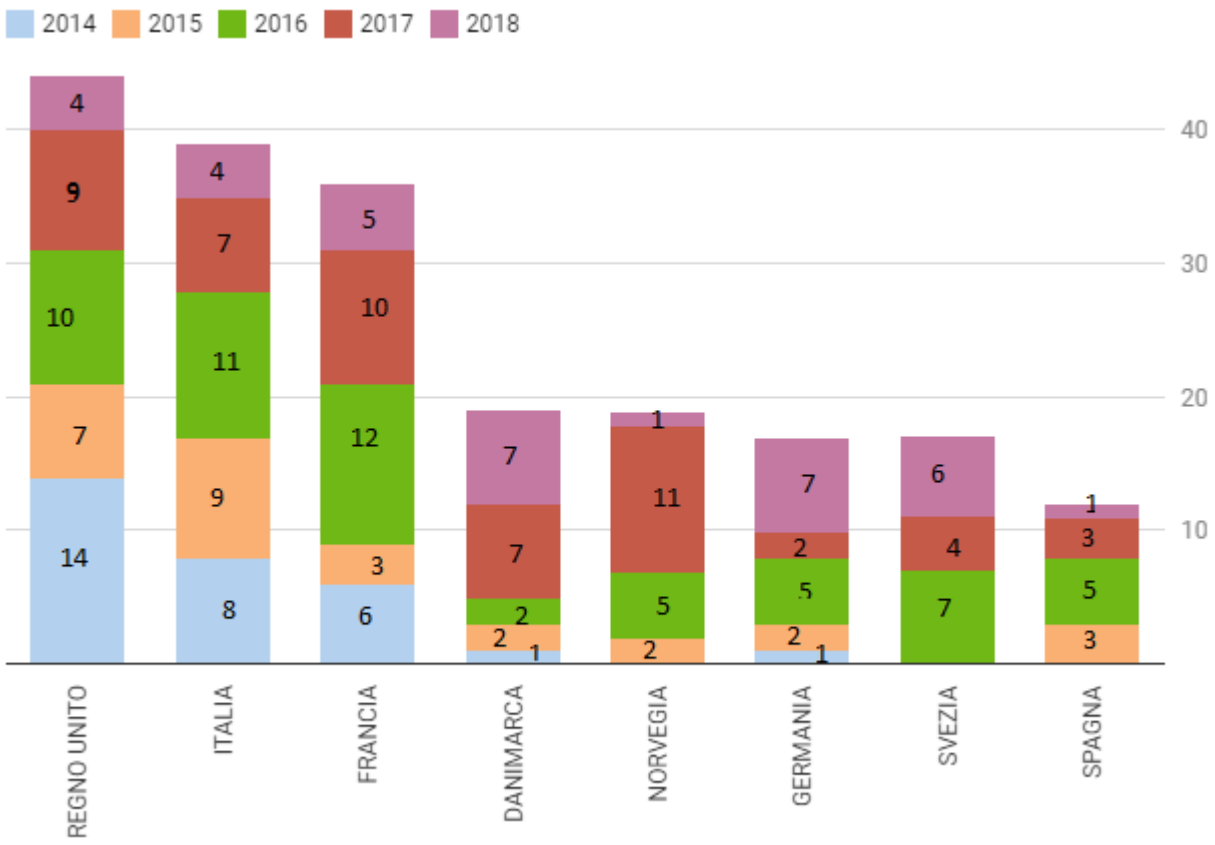

Fig. 20. Numero di aziende che rimpatriano, Paese per Paese. Fonte: Erm.

Le motivazioni a fronte di tali scelte sono varie, come ad esempio:

- La riorganizzazione globale delle imprese,
- L'aumento dei costi di produzione all'estero,
- I lunghi tempi delle consegne,
- Le norme sulla sicurezza Ue che impongono l'indicazione dell'origine di tutte le merci,
- La rinnovata spinta per la qualità,
- La forza crescente del *Made in Italy*,
- L'attenzione sempre maggiore per il valore umano, la tutela ambientale, il *fair trade* e la sostenibilità,
- Maggior controllo sul livello di qualità, di vicinanza ai centri di ricerca e sviluppo,

- Riduzione dei costi di logistica.

In definitiva, la credibilità dei prodotti torna ad essere motivo prioritario, accumulando sempre più terreno a discapito dello strapotere della produzione seriale.

Il settore nel quale si verificano la gran parte delle decisioni di *back-reshoring* è quello delle attrezzature elettriche ed elettroniche (107 operazioni), seguito dall'abbigliamento (60) e dai macchinari industriali e computer (52)[108].

In generale, si evidenzia che il fenomeno riguarda tanto i comparti ad alto contenuto di innovazione tecnologica (come l'elettronico) quanto quelli più tradizionali (la moda) e si distribuisce sia nei settori ad alta intensità di capitale (automotive) sia in quelli ad alta intensità di manodopera (abbigliamento).

Alcuni fra i più noti marchi di aziende italiane che hanno deciso di riportare in patria i propri stabilimenti sono:

- **Prada,**
- **Louis Vuitton,**
- **Zegna,**
- **Ferragamo,**
- **Bottega veneta,**
- **Geox,**
- **Benetton**

dicendo "addio" ad estremo Oriente, Romania, Polonia, Repubblica Ceca e Germania.

Nel prendere in considerazione le delocalizzazioni di rientro dai singoli Paesi offshore, la Cina occupa la prima posizione (circa il 30% dei casi). Ciò può essere

[108] Cfr. Network digital 360. "Industry 4.0, perché è una risposta alla delocalizzazione". (17 Marzo 2016). Barbara Weisz.

spiegato dal fatto che la Polonia e la Germania sono i Paesi ospitanti più frequenti (15 e 14 decisioni di ridistribuzione rispettivamente), dimostrando che la riorganizzazione è un fenomeno strategico che coinvolge sia i tradizionali Paesi dell'Europa occidentale ad alto costo e quelle più economiche dell'Europa dell'Est.

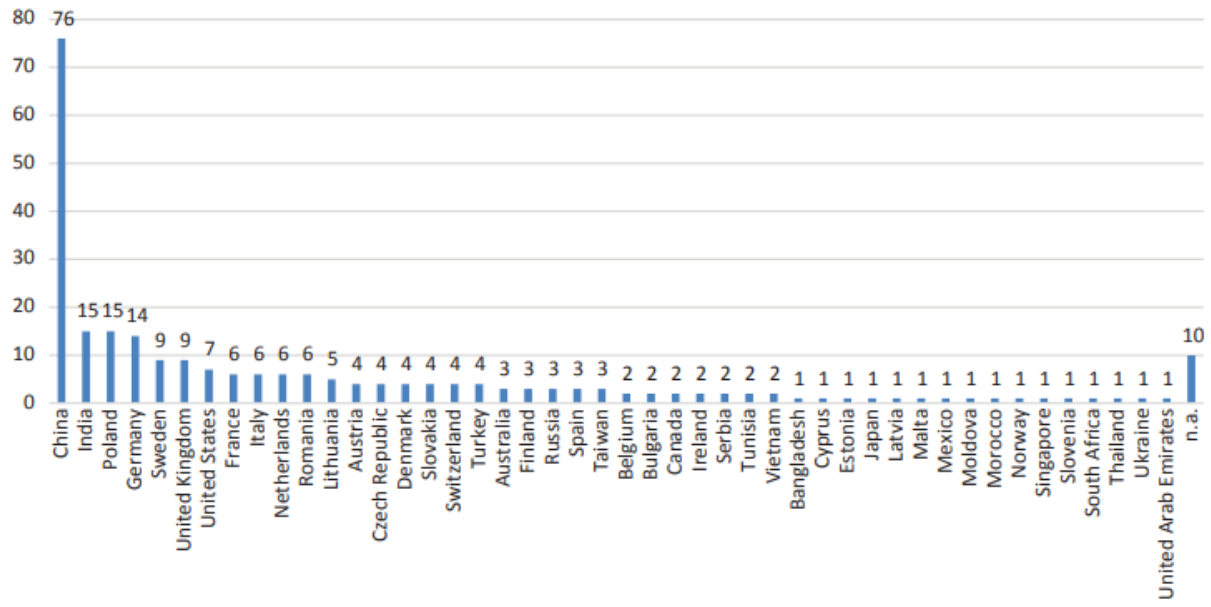

Fig. 21. Ripartizione per numero di decisioni di *reshore* dal Paese ospitante. Fonte: European Reshoring Monitor.

Tale fenomeno ha comportato trasformazioni nel tessuto economico e sociale delle zone interessate, un mutamento che è stato percepito dalle forze sociali come un fattore di impoverimento in quanto ha provocato, nelle aree di abbandono industriale, la contrazione della forza lavoro (nel caso di attività non specializzate) e la riduzione del potere d'acquisto dei salari, con il conseguente forte ridimensionamento del livello di benessere generale.

Pertanto, il territorio che perde produzioni subisce una contrazione dei lavoratori impiegati in quel settore e perde competitività strutturale. Diventa quindi difficile creare nuovo lavoro per la popolazione e a lungo andare anche il tessuto produttivo si modifica.

9.1. Le cause alla base delle scelte delocalizzative delle aziende

Dal punto di vista di una singola impresa, la multi localizzazione produttiva risulta essere la reazione alle pressioni endogene all'organizzazione aziendale e a pressioni esogene all'azienda (derivanti dall'ambiente operativo e di mercato in cui è inserita l'azienda).

I principali fattori endogeni che si possono annoverare sono:

- La disponibilità di elevate capacità gestionali, utili per operare le scelte strategiche necessarie per trarre effettivi vantaggi dalle diverse condizioni localmente operanti nei contesti di destinazione;
- l'impiego di conoscenze articolate a carattere tecnologico e di un consistente potere di mercato. Queste caratteristiche permettono di incrementare le capacità di spostamento delle aziende e la propensione a impiegare prontamente le opportunità di profitto emergenti a livello globale. Al contempo, la medesima mobilità geografica determina *feedback* positivi i quali aumentano il *know-how* e l'*expertise* delle aziende generando ulteriori incentivi all'investimento internazionale;
- la ricerca di un'ampia flessibilità organizzativa favorisce la localizzazione degli investimenti in quei Paesi che presentano sia condizioni di costo più convenienti sia quelli in cui l'assetto regolativo delle relazioni industriali risulta meno invasivo per l'organizzazione interna dell'azienda. Questo permette di godere di benefici di costo e di livelli di flessibilità non presenti altrove.

Per quanto concerne, invece, gli incentivi esogeni alla delocalizzazione si individuano due principali motivazioni:

- la percezione di un rilevante grado di incertezza e rischi risultante dall'operatività limitata a un unico mercato. Infatti, per l'impresa, gli

investimenti esteri un modo di diversificare il rischio distribuendo gli investimenti su più mercati;

- il tentativo di consolidare la posizione su un mercato estero. In questo contesto, le aziende perseguono la mobilità con l'intento di osteggiare la concorrenza e di difendere le posizioni acquisite su specifici mercati oppure cercare di accrescere la loro presenza in economie dove la domanda interna risulta essere in forte espansione.

Dunque, l'interazione di tali fattori, sia endogeni che esogeni, rappresenta le cause che alimentano la mobilità globale delle aziende.

Considerando le aziende nelle scelte localizzative, le molteplici dimensioni rilevanti risultano essere il costo del lavoro totale, le caratteristiche delle relazioni industriali, il livello di qualificazione della forza lavoro, la disponibilità di incentivi, la qualità delle infrastrutture e dell'ambiente istituzionale locale.

Le differenze insite nel costo del lavoro, nei livelli di tassazione e nella rigidità della legislazione relativa al mercato del lavoro generano incentivi di ordine istituzionale che influenzano profondamente le scelte localizzative delle imprese.

9.2. La relazione tra politica industriale e *back-reshoring*

Gli effetti delle politiche industriali dipendono sia dalla struttura degli incentivi, ma anche dalla coerenza con cui risulta implementato il disegno di *policy* complessivo.

Se gli incentivi e gli sgravi fiscali sono orientati a creare semplici vantaggi di costo per le aziende, ben più complessa dovrà essere la strategia di *policy*. Infatti, l'obiettivo della stessa è rappresentato dallo sviluppo di convenienze localizzative capaci di accrescere la competitività dinamica delle aziende. Mediante la costruzione di sinergie si mira a modificare il quadro delle convenienze delle aziende, cercando di far emergere opportunità connesse all'inserimento in contesti

territoriali e relazionali dotati di un patrimonio non comune di risorse cognitive, materiali e immateriali.

Per alterare la sorgente delle convenienze localizzative delle aziende e costruire contesti territoriali economicamente attrattivi, è necessario predisporre un complesso di beni e servizi collettivi locali per la competitività dai quali le aziende possono beneficiare di vantaggi competitivi. Viceversa, la competitività fondata sul basso costo del lavoro implica un vantaggio effimero e transitorio.

Pertanto, le strategie di *policy* risultano essere orientate a costruire vantaggi competitivi più sofisticati implicando un elevato livello di rimuneratività in un'ottica di lungo periodo. Inoltre, tali strategie risultano essere difficilmente imitabili da parte di altri *competitors.*

Per contro, tali politiche presentano un grado di complessità gestionale e implementativa ben superiore ai semplici incentivi, richiedendo interventi a carattere intersettoriale e tra loro complementari.

Diversamente, gli incentivi e gli sgravi fiscali costituiscono una leva più immediata per incidere sulle scelte aziendali. Tuttavia, nel lungo periodo è necessario far emergere vantaggi ben più sofisticati per garantire la permanenza delle aziende sul territorio.

Dunque, nel complesso, le due strategie di *policy* risultano essere complementari:

- Gli incentivi consentono di attrarre nel breve periodo le aziende spingendole al *back-reshoring* e
- Lo sviluppo di sinergie sul fronte dell'innovazione serve a garantire nel lungo termine la persistenza di vantaggi localizzativi avanzati, attraverso cui poter consolidare e rafforzare la presenza delle aziende sul territorio.

9.3. Considerazioni conclusive e sviluppi futuri della ricerca

Seguendo un trend a livello globale, le aziende italiane stanno riconsiderando i modelli produttivi improntati sui vantaggi del decentramento di attività produttive all'estero (*off-shoring*) e stanno riportando nei territori di origine le loro attività.

La ricerca si è soffermata sulle strategie di rilocalizzazione delle produzioni, intese come una delle possibili fasi del più complessivo processo d'internazionalizzazione delle imprese e ne ha individuato e analizzato le motivazioni e le variabili critiche, considerando anche il progredire delle condizioni di contesto nei Paesi esteri di localizzazione che ha affievolito nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparativi del luogo e ha determinato maggiori costi transazionali.

Si tratta di un fenomeno non ancora sufficientemente indagato nonostante la rilevanza e la diffusione che ha assunto negli ultimi anni a livello mondiale ma che si ritiene debba essere approfondito per delineare indicazioni di policy pubbliche organiche e non estemporanee.

E' stata operata una ricerca di tipo esplorativo basata sull'analisi della letteratura disponibile, ma non avendo a disposizione una letteratura specificamente dedicata al *back-reshoring*, si è giunti ad inquadrare il fenomeno in un quadro teorico più vasto ed è stato possibile individuare gli interventi di politica industriale che possono favorire la rilocalizzazione in Italia di produzioni in precedenza delocalizzate. I risultati preliminari suggeriscono che le strategie di *back-reshoring*, sostenute da opportune scelte di politica industriale, abbiano generato ricadute positive.

9.4. Il caso Fiat

Tychy, situata in Polonia nel voivodato della Slesia (zona meridionale del Paese), era una delle fabbriche più attive del gruppo **FCA** dove negli ultimi 50 anni sono state prodotte ben 12 milioni di automobili.

Lo stabilimento in questione ha una storia lunga alle spalle che ha accompagnato nel tempo il debutto di decine di modelli **Fiat, Lancia** e **Abarth**. Tra le auto prodotte in Polonia, Fiat Panda e Fiat 500 sono sicuramente fra le più celebrate ed apprezzate dal mercato mondiale.

Lo stabilimento FCA a *Tychy* ha raggiunto diversi traguardi, come ad esempio:

- Il traguardo della 12 milionesima auto,
- Una Fiat 500 rossa,
- La 500 millesima Lancia Ypsilon.

A *Tychy*, Fca ha investito ben 2,5 miliardi di euro per ammodernare le linee di assemblaggio, con un nuovo sistema di saldatura robotizzata e un reparto per la verniciatura più eco-sostenibile ad acqua: un rinnovamento iniziato nel lontano 1992.

I primi modelli Fiat assemblati in Polonia iniziano con le linee di montaggio della FSM (*Fabryka Samochodow Małolitrażowych*) di *Bielsko-Biała* da dove sono usciti i primi modelli della **UST Syrena**.

Nel 1973, il Governo polacco decise di acquistare la licenza da Fiat per produrre la **Toddler**, quel modello che in Italia fu la **Fiat 126 Personal**. Solo nel 1975 fu costruito uno stabilimento più moderno a *Tychy*.

La **Fiat Panda** è stato un caso aziendale conclamato di "*reshoring*" dalla Polonia a Pomigliano.

Secondo un sondaggio effettuato dai consulenti di Efeso su un campione di aziende torinesi, negli ultimi anni, il 21% ha riportato in Italia le attività produttive o gli acquisti a causa dell'incremento del livello di servizio richiesto dal mercato.

Inoltre, dilaga il bisogno di sviluppare nuovi prodotti ancor più celermente e con un maggior grado di affidabilità seguita da un aumento del livello di qualità richiesto dal

mercato. Soltanto l'8% delle aziende sostiene esplicitamente di voler fare *reshoring* di attività, mentre il 15% lo limita agli acquisti.

Se da un lato il *reshoring* comporta dei benefici, d'altro canto presenta due svantaggi maggiori:

- difficoltà di accesso al mercato estero,
- ridotta convenienza economica.

A fronte di tutto ciò, considerando il caso in esame, si può concludere che nel breve termine, la Polonia presenta effetti molto positivi nelle ZES in termini di capacità nel fare impresa. Tuttavia, ci sono state imprese che si sono posizionate principalmente in aree caratterizzate da bassi costi di lavoro e incentivi fiscali quando le condizioni di mercato hanno richiesto di dover investire sul valore aggiunto, in particolar modo sulla qualità dei prodotti piuttosto che sui risparmi di costo. Così, le imprese hanno deciso di trasferirsi altrove e questo potrebbe essere un grosso rischio per le ZES polacche in quanto si potrebbero trovare improvvisamente scoperte da quegli investitori che hanno deciso di investire in Polonia, ma che poi hanno optato di abbondonare il Paese.

In prospettiva del lungo termine, tale situazione potrebbe diventare un problema per le ZES con la necessità di dover modificare le politiche industriali e cambiare la natura degli incentivi. Sicuramente, bisognerà investire in centri di ricerca e sviluppo in tono maggiore rispetto ai centri di formazione del personale: forse sarà questa la tipologia di incentivo che dovrà servire alle imprese per decidere di insediarsi in territorio polacco.

10. COVID-19: impatto sulle imprese e misure del Governo polacco

La Polonia è stata una tra i tanti Paesi ad essere investita dall'emergenza sanitaria, decidendo di chiudere immediatamente le frontiere per non mettere a repentaglio la sicurezza del proprio sistema sanitario, ritenuto alquanto fragile pur riaprendo le proprie frontiere durante la fase 2 a inizio maggio come gran parte d'Europa, non celando un certo grado di preoccupazione per la velocità con cui sono state riaperte. A livello assoluto i contagi sono stati nettamente inferiori rispetto all'Italia e i morti si attestano al di sotto delle 2 mila unità.

Le stime del PIL polacco per il 2020 prevedono un inevitabile calo del 7%, causa pandemia, essendo l'economia locale basata su fitte relazioni con altri Paesi (80% dell'export diretto a paesi UE).

La Polonia ha fronteggiato l'emergenza COVID-19 mediante un piano anticrisi che nel complesso vale il 10% del PIL nazionale. Inoltre, sono state registrate 3 mln di domande per esenzioni di pagamenti, di cui ne sono state approvate 800.000 per 330 mln di euro a marzo.

Per quanto concerne le PMI, si sono verificate 600.000 domande per prestiti di cui 240.000 approvate. Gli studi condotti hanno dimostrato che 27 mila aziende hanno beneficiato di 1,2 mld di euro di sostegno finanziario.

Secondo gli economisti, la Polonia avrà una contrazione del PIL nel 2020 del 4% nel caso migliore, mentre nello scenario peggiore il calo potrebbe spingersi fino al 7%.

Contrariamente all'Italia, ci sono stati settori, come l'edilizia che hanno proseguito a pieno ritmo, non avendo mai chiuso nemmeno durante il lockdown. Infatti, il Governo polacco ha tenuto le aziende il più possibile aperte.

La situazione nel Paese dipende molto dall'export e dunque risulta essere difficile per gli studiosi poter fare delle previsioni sulla crescita polacca nei prossimi mesi. Le

autorità hanno reagito immediatamente e lo stimolo dell'economia è stato pari al 10% del PIL distribuito in forma di sostegno ai vari comparti produttivi e supporto finanziario in cui ha giocato un ruolo fondamentale il Fondo di Sviluppo Polacco.

La disoccupazione prima del COVID-19 non esisteva, chiaramente, causa pandemia, il mercato del lavoro potrebbe subire un rallentamento la cui portata si evincerà per fine 2020; tuttavia contratti di grossa portata fra cui quello di SAIPEM confermano l'attrattività sempre attuale da parte di aziende italiane.

Per quanto concerne l'evoluzione delle misure governative:

- Dall'inizio di marzo, vi sono state delle limitazioni per le persone quali ad esempio le chiusure dei centri commerciali, luoghi pubblici, restrizioni nei luoghi di culto, ma non un lockdown aziendale (a differenza dell'Italia);
- A fine marzo/inizio aprile, sono incrementate le restrizioni per le persone, per i minori, sospensioni di varie categorie commerciali (parrucchieri, cosmesi e simili), chiusi gli hotel, parchi e imposto il divieto di assembramento;
- Da metà aprile ci fu l'obbligo della mascherina e il distanziamento sociale è stato portato a 2 metri;
- Dal 4 maggio ci sono stati alcuni allentamenti con la riapertura dei parchi, alleggerimento delle restrizioni per i negozi, apertura dei centri commerciali, hotel, istituzioni culturali e assistenza in asili;
- La terza/quarta fase prevede, a seconda dell'evoluzione del contagio, la graduale riapertura di tutte le attività economiche, degli eventi sportivi fino a 50 persone e della vita sociale e di culto.

I macro dati evidenziano che nel 2019 l'interscambio Italia-Polonia era di 23 mld euro. Il tasso di disoccupazione ante-virus era del 5,2%, ma non crescerà molto grazie anche ai lavoratori interinali. Rispetto ad una crescita prevista del PIL polacco

del +3,1% nel 2020, l'emergenza COVID-19 ha portato alla revisione delle stime a -3,5% con rimbalzo nel 2021 a +4%.

Per quanto riguarda lo scudo anticrisi della Polonia, per aiutare le aziende e i lavoratori, presenta un budget di 300 mld PLN (di cui 100 mld per il Fondo Polacco per lo Sviluppo), distribuito per tutelare dei posti di lavoro, per finanziamenti agli imprenditori, per l'assistenza sanitaria, per il rafforzamento del sistema finanziario, per investimenti pubblici. Le forme di sostegno, di cui hanno potuto beneficiare tutte le aziende e i lavoratori autonomi, hanno riguardato:

- Esenzioni contributi (ZUS),
- Sussidi salariali,
- Prestiti concessi a condizioni preferenziali,
- Agevolazioni fiscali,
- Fondo perduto.

Conclusione

Il panorama internazionale sta proiettando molti Governi di Stati terzi all'impiego delle Zone Economiche Speciali e delle zone franche, potendo contare su contributi per risollevare la situazione economica, commerciale e sociale dei propri Paesi, avvalendosi di strumenti di carattere economico e politico senza l'obbligo di rispettare la regolamentazione dell'Unione Europea in tema di aiuti di Stato.

Lo sviluppo tecnologico e la globalizzazione hanno gradualmente smantellato le barriere esistenti nel mercato mondiale, promuovendo i processi di delocalizzazione produttiva le cui dimensioni vengono calcolate attraverso lo stock di investimenti diretti provenienti dall'estero.

Tale apertura dei mercati ha permesso alle aziende di ripensare alla propria catena del valore con una visione internazionale, scegliendo di esportare non solo i propri prodotti, ma anche di sviluppare accordi di collaborazione con imprese estere e di stabilire dei veri e propri impianti produttivi in altri Paesi.

I vantaggi di "fare impresa" in Polonia risiedono principalmente nel differenziale legato ai costi della manodopera e alla flessibilità del mercato del lavoro, nei minori costi dell'energia e nel sistema fiscale estremamente favorevole per gli investitori esteri con la presenza di Zone Economiche Speciali, le quali garantiscono l'assenza di imposte sul reddito delle società fino al 2026, generando un forte interesse delle aziende di diversi settori.

D'altro canto, però, l'evoluzione del contesto internazionale ha generato anche un altro effetto: il ritorno di aziende nei Paesi di origine.

Negli ultimi anni, molte aziende hanno riportato in Patria **almeno una parte della produzione**.

Alla luce di quanto emerso in questo elaborato, si può concludere che le ZES siano un'ottima forma di attrazione per investitori esteri, i quali decidono di allocare al meglio le loro risorse in queste zone caratterizzate da un basso costo della manodopera e dalla presenza di notevoli incentivi di varia natura.

Tuttavia, la fiorente economia polacca potrebbe subire un rallentamento della sua incessante crescita, assistita fino a qualche mese fa, a causa degli effetti della pandemia e del *back-reshoring*. In particolare, quest'ultimo fenomeno si accentua in quelle realtà caratterizzate da un profilo della manodopera polacca al di sotto dell'eccellenza viste le scelte compiute dai grandi marchi di ritornare nei Paesi d'origine.

In conclusione, si auspica che queste realtà possano funzionare parimenti in Italia per ottenere il tanto sperato sviluppo economico in quelle regioni meno avvantaggiate dal punto di vista industriale: basti pensare a quelle ZES presenti nel sud Italia che, pur avviate da alcuni anni, sembrano non funzionare al meglio a causa di un regime normativo inadeguato, frazionato in diverse modifiche ed integrazioni successive, troppe in poco più di due anni (dal varo del decreto-legge 20 giugno 2017, n. 91 "Disposizioni urgenti per la crescita economica nel Mezzogiorno" convertito con modificazioni dalla legge 3 agosto 2017, n. 123) comprese quelle contenute nella Legge di Bilancio 2020.

Bibliografia

Farole, T. (2011), “Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experiences”, Directions in Development; trade; The World Bank: Washington D.C.

Davies, R.B., Mazhikeyev, A. (2016), “The Impact of Special Economic Zones on Exporting Behavior”, Working Paper No. 201528, School of Economics, University College, Dublin.

Zeng, D.Z. (2015), “Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa”, Research working paper; no. WPS 7240, The World Bank: Washington D.C.

United Nations Industrial Develpoment Organization - Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale.

Tudor, T., Adam, E., Bates, M. (2007), “Drivers and limitations for the successful development and functioning of EIPs (eco-industrial parks): A literature review”, Ecological Economics, Vol. 61, n. 2, 199-207. 6.

Morisson, A. (2014). Innovation districts: an investigation of the replication of the 22@ Barcelona’s Model in Boston. Sao Paulo: FGV-EAESP. Master Thesis.

Ge, W. (1999), “Special Economic Zones and the Economic Transition in China”, Economic Ideas Leading to the 21st Century, Vol. 5.

UNCTAD, Enhancing the Contribution of Export Processing Zones to the Sustainable Development Goals, New York-Geneva, 2015.

Ernst & Young, Special Economic Zones beyond 2020,2011, p. 2.

UNCTAD, World Investment Prospect Survey (2014-2016), United Nations, New York-Geneva, 2014, p. 15.

McKinsey & Company, Poland 2025: Europe's new growth engine, January 2015, p. 2.

info Mercati Esteri. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Quadro macroeconomico-Polonia. Pag. 10.

Rapporto "I dieci anni della Polonia nell'UE" elaborato dal Ministero degli Affari Esteri della Repubblica di Polonia, Varsavia, 2014.

"Polonia: perché esportare nel Paese più promettente dell'Europa dell'est". Trentino sviluppo-Impresa, innovazione, marketing territoriale.

"Zes in Europa: il caso Polonia", di Riccardo Rosi, 14 dicembre 2018. Nagorà-laboratorio di idee.

"10 anni della Polonia nell'Unione Europea-relazione", 25 aprile 2014, Consolato Generale della Repubblica di Polonia in Milano.

"Polonia: webinar Covid-19, impatto sulle imprese e misure del Governo polacco". Giovedì 14 maggio 2020, report a cura di UCIMU.

"Le zone economiche speciali nel mezzogiorno d'Italia" di Michele Pigliucci. Edizioni Nuova Cultura, 2019.

"Le Zone Economiche Speciali: caratteristiche, agevolazioni, opportunità e aspetti operativi" di Roberto De Luca. Fondazione Nazionale dei Commercialisti. Roma, 31 gennaio 2017.

"L'istituzione delle zone economiche speciali potrebbe non bastare a rilanciare il sud" di Sergio Inferrera. 19 giugno 2017.

"Polish Investment Zone". Colliers international. Paih Grupa PFR. EY. Poland 2019.

"Strategie di *back-reshoring* in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese". Antonio Ricciardi, Patrizia Pastore, Antonio Russo, Silvia Tommaso. Istituto per

ricerche ed attività educative- Scuola di Alta Formazione. IPE Working Paper n° 5. 16 Settembre 2015.

“Labour market behaviours of back and forth migrants from Poland”. Agnieszka Fihel and Izabela Grabowska-Lusinska. International Migration. 2013, The Authors.

“When manufacturing moves back: concepts and questions”. Luciano Fratocchi, Carmela Di Mauro, Paolo Barbieri, Guido Nassimbeni, Andrea Zanoni. Journal of purchasing & supply management. 2014, Elsevier.

UNCTAD (2013), World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment And Trade For Development, Geneve: *United Nations Conference on Trade and Development*.

UNCTAD (2019), World Investment Report 2019. Special Economic Zones, Geneve: *United Nations Conference on Trade and Development*.

UNCTAD (2020), World Investment Report 2020. International production beyond the pandemic, Geneve: *United Nations Conference on Trade and Development*.

Financial Times (15 Novembre 2016), Aviantion Valley becomes an engine of growth for Poland. Industry in the Podkarpacie region savours the novel taste of success. Zosia Wasik.

Radosław Pastusiak, Monika Bolek, Magdalena Jasiniak, Jakub Keller. Effectiveness of special economic zones of Poland. Zb. rad. Ekon. fak. Rij. • 2018 • vol. 36 • no. 1 • 263-285.

Region. The Journal of ERSA Powered by WU. Effective Clusters as Territorial Performance Engines in a Regional Development Strategy – A Triple-Layer DEA Assessment of the Aviation Valley in Poland. Karima Kourtit, Peter Nijkamp, Soushi Suzuki. Volume 4, Number 3, 2017, 39–63.

ISPI- Istituto per gli studi di politica internazionale. Porto di Tangeri: in Marocco cresce un gigante tra Europa e Africa. Tommaso Carboni. 22 Luglio 2019.

China Files - Reports from China (17 Gennaio 2011). Le Zone Economiche Speciali sotto osservazione.

EBER – Entrepreneurial Business and Economics Review. Determinants of Investment Attractiveness of Polish Special Economic Zones. Tomasz Dorożyński, Janusz Świerkocki, Wojciech Urbaniak. 2018, Vol. 6, No. 4.

Regional Studies. The impact of investments in special economic zones on regional development: the case of Poland. Adam A. Ambroziak & Christopher A. Hartwell (2017).

Economies. Assessing Regional Economic Performance in the Southern Thailand Special Economic Zone Using a Vine-COPAR Model. Arisara Romyen, Jianxu Liu, Songsak Sriboonchitta, Parinya Cherdchom and Paratta Prommee. (2 Aprile 2019).

"Polonia e automotive: un connubio di successo". Stefania Scuratti, 6 Sttembre 2019.

Wroclaw University of Economics, Poland Anna H. Jankowiak. Understanding the drivers of competitive potential of regions in Poland —the role of clusters.

Deloitte. Investing in Poland: Untapped Potential. The Experience of German Investors. (2017).

Elżbieta Kacperska. Scientific Journal. Warsaw University of Life Sciences-SGGW. Probkems of world agriculture. Volume 14 (XXIX). Number 4, 2014: 83-91.

Research in Business and Economics Journal. (2011). FDI in central and eastern Europe: business environment and current FDI trends in Poland. Lucyna Kornecki, Embry Riddle Aeronautical University.

Journal of east west business. Attracting Foreign Direct Investment in the Era of Digitally Reshaped International Production. The Primer on the Role of the Investment Policy and Clusters – The Case of Poland. Marta G€otz Department of Business and International Relations, Vistula University, Warsaw, Poland. 2020, VOL. 26, NO. 2, 131–160.

Radosław Pastusiak, Monika Bolek, Magdalena Jasiniak, Jakub Keller. “Effectiveness of special economic zones of Poland”. Zb. rad. Ekon. fak. Rij., 2018, vol. 36, no. 1, 263-285.

Keller, J., Pastusiak, R. (2015) “Polish Investment Policy Of Special Economic Zones In 2000-2013”, In *International Business & Education Conference*”. In Proceedings of the International Workshop on Multimedia Software Development, 25–26 March, Berlin, Los Alimos, Ca: IEEE Comput. Soc. Press, pp. 80–88. https://www.noexperiencenecessarybook.com/221OD/ln15proceedings1-pdf.html.

Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(1), 167–181. “The usage pattern of development method to assess the functioning of special economic zones: the case of Poland”.

Młodak, A. (2006). *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*. Warszawa: Difin.

Nowak, P. (2018). Regional variety in quality of life in Poland. *Oeconomia Copernicana*, *9*(3). oi:10.24136/oc.2018.01.

Regional Studies. (2017). Adam A. Ambroziak and Christopher A. Hartwell. “The impact of investments in special economic zones on regional development: the case of Poland”.

Marketing and Branding Research 4(2017) 169-178. “Location and key success factors of special economic zone in Thailand”. Patcharee Pakdeenurit, Nanthi Suthikarnnarunai, Wanchai Rattanawong.University of the Thai Chamber of Commerce.

Aradhna, A. (2007). Impact of special economic zones on employment and human development (Working Paper No. 194). Indian Council for Research on International Economic Relations.

Transnational Corporations. “The success and failure of Russian SEZs: some policy lessons”. Alexey Kuznetsov and Olga Kuznetsova. Volume 26, (2019), Number 2.

Kuznetsova, O.V. (2002). Ekonomicheskoye razvitiye regionov: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekti gosudarstvennogo regulirovaniya [Economic Development of Regions: Theoretical and Practical Aspects of State Regulation], Moscow: URSS.

Kuznetsova, O.V. (2016a). Pryamiye inostranniye investitsii v rossiyskih regionah v usloviyah sanktsiy [Foreign direct investments in Russian provinces under economic sanctions], Mezhdunarodnye Protsessy. 14 (3): 132-142.

Kuznetsova, O.V. (2016b). Osobiye ekonomicheskiye zoni: effektivni ili net? [Special economic zones: are they efficient or not?], Spatial economics, 12 (4): 129-152.

Leonov, S.N. (2017). Instrumenti realizatsii gosudarstvennoy regional'noy politiki v otnoshenii Dal'nego Vostoka Rossii [Instruments of realization of state regional policy towards Far East of Russia], Spatial Economics, 13 (2): 41-67.

Liuhto, K. (2009). Special economic zones in Russia – What do the zones offer for foreign firms?, Electronic Publications of Pan-European Institute, 2.

Maslikhina, V.Y. (2016). Special economic zones in Russia: Results evaluation and development prospects, International Journal of Economics and Financial Issues, 6 (S1): 275-279.

ECOLOGICAL ECONOMICS 62 (2007) 5 59 – 5 7 0. "Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone". Xiaozi Liu, Gerhard K. Heilig, Junmiao Chen, Mikko Heino.

J. Wang / Journal of Development Economics 101 (2013) 133–147. "The economic impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese municipalities". Jin Wang . Division of Social Science, Hong Kong University of Science and Technology, Clear Water Bay, Kowloon, Hong Kong.

Górzelak, G. (2002) Polskie regiony w processie integracji europejskiej, Studia Regionalne i Lokalne, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Jensen, C. (2004) Localized Spillovers in the Polish Food Industry: The Role of FDI in the Development Process? Regional Studies, 38/5, 535-550.

Porter, M. (2003) The Economic Performance of Regions, Regional Studies, 37/6&7, 549-578.

Tavares, A.T. and Young, S. (2005) FDI and Multinationals: Patterns, Impacts and Policies, International Journal of the Economics of Business, Special Issue, 12/1, 3-17.

Cieslik, A. and Ryan, M. (2002) Characterizing Japanese Direct Investment in Central and Eastern Europe: A Firm-level Investigation of Stylized Facts and Investment Characteristics, Post-Communist Economies, 14, 509-527.

Coughlin, C.C. and Segev, E. (2000) Location Determinants of New Foreign-owned Manufacturing Plants, Journal of Regional Science, 40, 323-351.

Mayer, T. and Disdier A.C. (2003) How Different is Eastern Europe? Structure and Determinants of Location Choices by French Firms in Eastern and Western Europe. CEPII Working Paper No. 2003-13.

Journal of Purchasing & Supply Management 20 (2014)54–59 "When manufacturing moves back: Concepts and questions". Luciano Fratocchi, CarmelaDiMauro, PaoloBarbieri, GuidoNassimbeni, Andrea Zanoni.

Research report. Eurofound (2019) - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. "Future of manifacturing in Europe. Reshoring in Europe: overview 2015-2018".

Sitografia

http://www.finanze.gov.it/export/sites/finanze/it/.content/Documenti/Varie/reg_952_2013_codice_doganale.pdf, *Regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 9 ottobre 2013 che istituisce il codice doganale dell'Unione,* Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, 10.10.2013.

www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_3.1.8.pdf, *Aiuti di Stato a finalità regionale*-Europa EU.

www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/aiuti_stato/, *Aiuti di Stato,* MEF Dipartimento del Tesoro

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A12008E107, *Articolo 107-EUR-Lex-Europa EU*, Gazzetta Ufficiale n. C326 del 26/10/2012.

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A12008E108, Document 12008E108, EUR-Lex Access to European Union law, Gazzetta Ufficiale n. 115 del 09/05/2008

https://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/Regolamento651_2014.pdf, *Regolamento (UE) N. 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014 che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato,* Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, 26.6.2014.

https://www.consilium.europa.eu/it/council-eu/preparatory-bodies/code-conduct-group/, *Gruppo "Codice di condotta (Tassazione delle imprese)"*, Consiglio europeo Consiglio dell'Unione europea, 6/12/2019.

https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/265583/265583_1834781_77_8.pdf, *Carta degli Aiuti a Finalità Regionale 2014-2020,* Commissione Europea, Bruxelles 23.9.2016.

https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/zes.html?refresh_ce=1, Zes- Ultime notizie su Zes- Argomenti del Sole 24 Ore, 05 giugno 2017

http://en.szinvest.gov.cn/, Invest Shenzhen (n.d.), "Peacock Plan boosts hi-tech industry", accessed 28 July 2017.

http://chinainvestin.com/index.php/en/china-offshore/news/3499/chinese-free-zone-policies-extended-to-mainland.

http://www.imd.org/wcc/ ult.cons 24/05/2015.

https://thebanks.eu/countries/Poland/economy, Economy and Banking Sector of Poland.

https://trentinosviluppo.it/it/ELE0013576/polonia-perche-esportare-nel-paese-piu-promettente-delleuropa-dellest, "Polonia: perché esportare nel Paese più promettente dell'Europa dell'Est", Trentino sviluppo- impresa, innovazione, marketing territoriale.

https://www.nagora.org/zes-in-europa-il-caso-polonia, "Zes in Europa: il caso Polonia" di Riccardo Rosi, venerdì 14 settembre 2018. Nagorà-laboratorio di idee.

https://mediolan.msz.gov.pl/it//nostri_progetti/progetti_economici/elaborazioni_analisi_raporti/10_anni_della_polonia_nell_unione_europea__relazione, "10 anni della Polonia nell'Unione Europea-relazione", 25 aprile 2014, Consolato Generale della Repubblica di Polonia in Milano.

https://www.doingbusiness.org/en/rankings. "EAse of doing business rankings". Doing business-Measuring Business Regulations.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/it. Eurostat-Statistics Explained. Retribuzioni e costo del lavoro. "costo del lavoro orario stimato, 2018".

https://www.ice.it/it/news/notizie-dal-mondo/123167 . Ministero dello Sviluppo Economic. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. ITA- Italian Trade Agency. ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. "Stipendio medio 2018 in Polonia". 5 marzo 2019.

https://atradius.it/pubblicazioni/rapporto-paese-cee-polonia-2018.html#. Rapporto Paese Polonia 2018. Nell'Europa centrale, l'economia polacca sembra più vulnerabile alle conseguenze finanziarie ed economiche della decisione del Regno Unito di lasciare l'UE. 9 ottobre 2018. Fonte: Atradius- Managing risk, enabling trade.

https://www.agenzianova.com/a/0/2790294/2020-02-01/business-news-brexit-a-rischio-20-mila-posti-di-lavoro-in-polonia. "Business News: Brexit, a rischio 20 mila posti di lavoro in Polonia". Agenzia Nova. Varsavia, 1 Febbraio 2020.

https://www.icpartners.it/occhi-puntati-sulla-polonia/. "2020: Occhi puntati sulla Polonia". IC & Parteners. 15 Gennaio 2020.

http://publications.europa.eu/resource/cellar/c382f65d-618a-4c72-9135-1e68087499fa.0013.04/DOC_1#C_2012326IT.01004701. "Versione consolidata del Trattato

sull'Unione Europea e del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea". Art. 107- paragrafo 1. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C 326/1 del 26.10.2012.

https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/616/index.html. "General profile: Poland". UNCTAD Stat-United Nations Conference on trade and development.

Informazioni prese dalla fonte CCIIP. Camera di Commercio e dell'Industria Italiana in Polonia. https://www.cciip.pl/IT/95u_serviziinformativi/.

https://www.sicurauto.it/news/attualita-e-curiosita/tutti-i-modelli-fiat-prodotti-in-polonia-sino-al-2019/. "Tutti i modelli Fiat prodotti in Polonia sino al 2019". Donato D'Ambrosi,19 novembre 2019. Sicurauto.it

https://www.firstonline.info/reshoring-le-industrie-che-riportano-la-produzione-in-italia/. "Reshoring: le industrie che riportano la produzione in Italia". 11 settembre 2015. First online.

https://formiche.net/2020/02/zes-damico-zone-economiche-speciali/. "Perché in Italia non decollano le Zone economiche speciali. L'analisi di D'Amico (Femoza)". Maurizio D'Amico. 16 febbraio 2020. Formiche- Analisi, commenti e scenari.

https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/poland/foreign-investment. Polonia: investimenti esteri. SantanderTrade markets.

Indice delle figure

Fig. 1. Fonte: “Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development”. Research working paper; no. WPS 45869, 2008, The World Bank: Washington D.C.

Fig. 2. Le sfide principali per le SEZ secondo le normative nazionali-Agenzie di promozione degli investimenti Fonte: UNCTAD Survey of Investment Promotion Agencies.

Fig. 3. Intensità massima degli aiuti agli investimenti. Fonte: Fondazione Nazionale dei Commercialisti. Roma, 31 gennaio 2017.

Fig. 4. Fonte: Financial Times.

Fig.5. Euro to Polish złoty (EURPLN) 2009-2019. Fonte: ECB

Fig. 6. Indicatori chiave della Polonia. Rapporto Paese Polonia 2018. Fonte: Atradius-Managing risk, enabling trade.

Fig. 7. Economic trends 2005-2018. Fonte: UNCTADStad- United Nations conference on trade and development.

Fig. 8. Consumi privati reali (su base annua, variazioni in %) 2015-2019. Fonte: Atradius-Managing risk, enabling trade.

Fig. 9. Real GDP Growth in Poland 2006-2024. Fonte: Eurostat. International Monetary Fund.

Fig. 10. Inflation rate in Poland 2006-2024. Fonte: Eurostat, International Monetary Fund.

Fig. 11. Unemployment rate in Poland. Fonte: Eurostat, International Monetary Fund.

Fig.12. Top 5 partenrs in 2018. Fonte: UNCTADStat-United Nations conference on trade and developments.

Fig. 13. Costo del lavoro orario stimato, 2018. Fonte: Eurostat- Statistics Explained.

Fig. 14. Statistiche dell’occupazione 2002-2018. Fonte: Eurostat.

Fig. 15. Fonte: elaborazione dell’autore su dati “Polish investment zone”. Paih-Grupa PFR. Colliers international. Poland (2019).

Fig. 16. Trend dei nuovi posti di lavoro creati (nel 2019). Fonte: elaborazione dell’autore.

Fig. 17. Fonte: UNCTAD.

Fig. 18. Fonte: Deloitte, sulla base dei dati forniti dall'Ufficio centrale di statistica della Polonia e dalla Banca nazionale della Polonia.

Fig. 19. Fonte: Deloitte, sulla base dei dati forniti dalla Banca nazionale polacca.

Fig. 20. Numero di aziende che rimpatriano, Paese per Paese. Fonte: Erm.

Fig. 21. Ripartizione per numero di decisioni di *reshore* dal Paese ospitante. Fonte: European Reshoring Monitor.