ITA
ITALIAN TRADE AGENCY

TRADE AND INVESTMENT
OPEN DOORS TO A WORLD OF OPPORTUNITIES

FARE BUSINESS IN ETIOPIA

NOTA SETTORIALE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI / INFRASTRUTTURE IN ETIOPIA

CARLO DIEGO D'ANDREA
RICCARDO VERZELLA

ITA
ITALIAN TRADE AGENCY

TRADE AND INVESTMENT
OPEN DOORS TO A WORLD OF OPPORTUNITIES

FARE BUSINESS IN ETIOPIA

CON NOTA SETTORIALE
SETTORE DELLE COSTRUZIONI – INFRASTRUTTURE

CARLO DIEGO D'ANDREA
RICCARDO VERZELLA

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è l'organismo attraverso cui il Governo favorisce il consolidamento e lo sviluppo economico-commerciale delle nostre imprese sui mercati esteri. Agisce, inoltre, quale soggetto incaricato di promuovere l'attrazione degli investimenti esteri in Italia. Con una organizzazione dinamica, motivata e moderna e una diffusa rete di uffici all'estero, l'ICE svolge attività di informazione, assistenza, consulenza, promozione e formazione alle piccole e medie imprese italiane. Grazie all'utilizzo dei più moderni strumenti di promozione e di comunicazione multicanale, agisce per affermare le eccellenze del Made in Italy nel mondo.

www.ice.it
Linkedin: ITA – Italian Trade Agency
X: @ITAtradeagency
Instagram: @itatradeagency
Youtube: Italian Trade Agency

Libro “FARE BUSINESS IN ETIOPIA”
A cura di Veronika Hryn – Eastant Communication & Events.
Copyright@ 2026 di D'Andrea & Partners.
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta o utilizzata in qualsiasi forma o modo senza l'esplicito consenso dell'autore.

Aprile 2026

PREMESSA

L'Etiopia rappresenta oggi uno dei mercati più interessanti, ma al contempo più complessi, del continente africano per gli investitori internazionali. Con una popolazione superiore ai 130 milioni di abitanti e un percorso di crescita economica sostenuto negli ultimi anni, il Paese si configura come un'economia in transizione, caratterizzata da un progressivo processo di apertura agli investimenti esteri e da un ruolo ancora rilevante dello Stato nello sviluppo infrastrutturale e industriale.

Negli ultimi anni, il quadro macroeconomico e regolatorio ha conosciuto un'evoluzione significativa. Le riforme avviate a partire dal 2024, in particolare nel settore valutario e nel sistema finanziario, mirano a migliorare l'accesso alla valuta estera, rafforzare la stabilità macroeconomica e favorire una maggiore integrazione con i mercati internazionali. Parallelamente, il legislatore etiope ha introdotto interventi mirati ad ampliare, seppur in modo graduale e selettivo, l'accesso degli investitori stranieri a settori precedentemente riservati o soggetti a restrizioni.

In questo contesto, il Paese offre opportunità rilevanti in diversi ambiti, tra cui infrastrutture, costruzioni, energia, agroindustria e manifattura. Il settore delle costruzioni e delle infrastrutture, in particolare, riveste un ruolo centrale nel modello di sviluppo etiope, rappresentando una componente significativa del PIL e uno dei principali canali di attuazione delle politiche pubbliche. Tuttavia, tali opportunità si accompagnano a vincoli strutturali che richiedono un'attenta valutazione, tra cui la limitata disponibilità di valuta estera, la complessità dei processi autorizzativi e le sfide operative legate all'esecuzione dei progetti.

La presente guida è stata concepita con l'obiettivo di fornire agli operatori economici una visione chiara, strutturata e operativa del contesto etiope, con particolare attenzione agli aspetti normativi, economici e settoriali rilevanti per l'ingresso e lo sviluppo di attività nel Paese. L'approccio adottato privilegia l'analisi delle fonti ufficiali e delle principali istituzioni internazionali, integrata da una lettura

critica orientata all'identificazione delle implicazioni pratiche per gli investitori.
Più che offrire una mera descrizione del contesto, la guida intende fornire una chiave di lettura utile per comprendere come operare concretamente in Etiopia, evidenziando non solo le opportunità, ma anche i principali rischi e le criticità che possono incidere sulla pianificazione e sull'esecuzione degli investimenti.
In definitiva, l'Etiopia si presenta come un mercato ad alto potenziale, ma che richiede un approccio informato, selettivo e strutturato. La capacità di interpretare correttamente il quadro normativo, di gestire le dinamiche operative e di costruire relazioni locali solide rappresenta un fattore determinante per il successo nel Paese.
Ringrazio lo studio D'Andrea & Partners per questo interessante lavoro, che ritengo possa rappresentare — come già avvenuto in analoghe esperienze — un valido strumento per quanti intendano approfondire e preparare in modo adeguato il proprio approccio ai mercati esteri, con particolare riferimento all'Etiopia in questo caso.

Dott. Claudio Pasqualucci
Direttore Ufficio ITA Addis Abeba

AVVERTENZE

La presente guida ha finalità esclusivamente informative e non costituisce, né intende costituire, un parere legale, fiscale o professionale.
Le informazioni contenute sono state elaborate sulla base di fonti qualificate e ritenute attendibili alla data di redazione. In particolare, sono state utilizzate in via prioritaria: (i) fonti normative e regolatorie etiopi (proclamazioni, regolamenti, direttive e documenti ufficiali delle autorità competenti); (ii) pubblicazioni e dati delle principali istituzioni pubbliche nazionali, tra cui, inter alia, Ethiopian Investment Commission, National Bank of Ethiopia e ministeri competenti; (iii) documenti e analisi di istituzioni multilaterali e organismi internazionali (quali World Bank, International Monetary Fund, African Development Bank); nonché (iv) report istituzionali, dati statistici ufficiali e documentazione settoriale di fonte accreditata.
In considerazione delle caratteristiche del contesto etiope, si segnala tuttavia che la disponibilità, la completezza e l'aggiornamento delle informazioni – in particolare dei dati statistici – possono risultare limitati o differiti nel tempo. È pertanto possibile che alcune informazioni riflettano condizioni riferite a periodi precedenti e che emergano divergenze tra fonti diverse, dovute a differenti metodologie di rilevazione, criteri di classificazione o tempistiche di aggiornamento. Per mitigare tali criticità, le analisi contenute nella guida sono state sviluppate adottando un approccio metodologico strutturato basato sulla triangolazione delle fonti. In concreto, ciascuna informazione rilevante è stata verificata, ove possibile, mediante il confronto tra fonti indipendenti (nazionali e internazionali), privilegiando i dati ufficiali etiopi e quelli delle principali istituzioni multilaterali.
Con riferimento ai dati economici espressi in valuta locale, si evidenzia che, ai fini della presente guida, è stato adottato un tasso di conversione convenzionale pari a 1 EUR = 180 birr etiopi (ETB). Tale

tasso ha finalità meramente illustrative e comparative e non riflette necessariamente i tassi ufficiali o di mercato effettivamente applicabili al momento della singola operazione.
L'interpretazione e l'applicazione delle normative in Etiopia possono variare in funzione delle specifiche circostanze del caso concreto, nonché della prassi amministrativa e dell'evoluzione della regolamentazione. Pertanto, prima di assumere decisioni operative o di investimento, si raccomanda di ottenere una consulenza professionale specifica e aggiornata.
Gli autori e gli eventuali soggetti coinvolti nella redazione della guida declinano ogni responsabilità per eventuali perdite o danni, diretti o indiretti, derivanti dall'utilizzo delle informazioni contenute nel presente documento.

INDICE

Introduzione 16

Capitolo 1. Struttura del Mercato e Dinamiche della Domanda in Etiopia 18

Premesse metodologiche e funzione dell'analisi del mercato 18

Inquadramento del mercato e determinanti della domanda ... 19

Metodologie operative per l'analisi della domanda 21

Segmentazione geografica e dinamiche distributive 22

Settori prioritari e trend di sviluppo 23

Capitolo 2. Contesto Culturale e Dinamiche Relazionali nel Business in Etiopia 27

Costruzione delle relazioni d'affari 27

Stili negoziali e dinamiche decisionali 28

Comunicazione, lingua e gestione delle aspettative 30

Impatto culturale su operatività, partnership e gestione del rischio 32

Capitolo 3. Assetto Normativo e Strutturazione degli Investimenti Esteri in Etiopia 35

Ingresso nel mercato: il regime degli investimenti esteri diretti 35

Forme di investimento e veicoli giuridici 41

Avvio dell'investimento: sequenza amministrativa e autorizzativa 50

Licenze, autorizzazioni e conformità operativa 52

Capitolo 4. Contesto Macroeconomico e Vincoli Operativi in Etiopia 55
Quadro macroeconomico e traiettoria di crescita 55
Inflazione, dinamiche dei prezzi e impatto sulla domanda 57
Rischi valutari e funzionamento del mercato dei cambi 59
Implicazioni operative per le imprese 62
Strategie di mitigazione del rischio 64
Capitolo 5. Infrastrutture, Logistica e Servizi Essenziali in Etiopia 66
Trasporti e catena di fornitura: struttura del sistema logistico interno 66
Il corridoio Etiopia–Djibouti: asse strategico della connettività internazionale 69
Telecomunicazioni: evoluzione del mercato e opportunità operative 71
Energia e utilities: sviluppo del sistema e implicazioni operative 73
Capitolo 6. Sistema Finanziario, Regime Valutario e Fiscale in Etiopia 76
Struttura del sistema finanziario e accesso al credito locale. 76
Strumenti di finanziamento disponibili e struttura operativa . 78
Finanza pubblica, PPP e ruolo dei finanziatori internazionali 81
Regime valutario e trasferimenti internazionali 84
Regime fiscale e impatti operativi per l'investitore 87
Capitolo 7. Risorse Umane e Diritto del Lavoro in Etiopia 91
Mercato del lavoro 91

Assunzioni 92
Gestione del personale 94
Cessazione del rapporto di lavoro 96
Lavoratori stranieri 98
Capitolo 8. Relazioni Istituzionali e Partnership Operative in Etiopia 101
Relazioni locali: costruzione della fiducia e accesso operativo 101
Partnership strategiche: selezione, struttura e gestione del rischio 102
Enti e istituzioni: camere di commercio, associazioni e dialogo pubblico-privato 104
Partenariato Pubblico-Privato (PPP): accesso a progetti e implicazioni operative 106
Capitolo 9. Strategie di Accesso al Mercato e Commercializzazione in Etiopia 109
Canali di accesso al mercato e distribuzione 109
Pricing e accessibilità 111
Posizionamento e costruzione della fiducia 113
Marketing digitale e limiti operativi 114
Relazioni istituzionali e B2G 116
Capitolo 10. Gestione del Rischio nell'Investimento in Etiopia 119
Rischi politici e normativi 119
Rischi valutari e finanziari 121
Rischi operativi e di esecuzione 122

Strategie di mitigazione del rischio 124
Capitolo 11. Responsabilità Sociale d'Impresa, Compliance e Sostenibilità in Etiopia 127
Ruolo della responsabilità sociale d'impresa in Etiopia 127
Relazione con le comunità locali 128
CSR, conformità normativa e gestione del rischio 130
Best practices operative per investitori stranieri 131
CSR come leva competitiva e reputazionale 133
Capitolo 12. Strategie di Uscita e Disinvestimento in Etiopia 135
Scenari di uscita: disinvestimento, cessione e liquidazione ... 135
Pianificazione dell'uscita 138
Rischi legali nell'uscita 141
Rischi operativi e finanziari: valuta estera, rimpatrio e continuità 145
Piano di contingenza e gestione delle situazioni critiche 148
APPENDIX 152
FARE BUSINESS IN ETIOPIA. NOTA SETTORIALE SETTORE DELLE COSTRUZIONI E INFRASTRUTTURE 152
Capitolo 13. Il Settore delle Costruzioni in Etiopia: Struttura, Dinamiche e Driver di Mercato 152
Ruolo macroeconomico e peso strutturale del settore 152
Dinamica di crescita e ciclicità operativa 155
Spesa pubblica e centralità del settore nel modello di sviluppo 158
Domanda strutturale: urbanizzazione, industrializzazione ed energia 160

Flusso progettuale e scala degli investimenti 162

Capitolo 14. Pianificazione Pubblica, Domanda Infrastrutturale e Ruolo Dello Stato In Etiopia 165

Pianificazione strategica statale e priorità infrastrutturali ... 165

Spesa pubblica e ruolo dominante dello Stato come committente 168

Programma infrastrutturale come motore diretto della crescita 171

Capitolo 15. Progetti Infrastrutturali e Sottosettori Chiave in Etiopia 176

Infrastrutture stradali 176

Ponti e opere complementari 178

Infrastrutture ferroviarie 180

Aeroporti e logistica 182

Comparto energetico 184

Ruolo degli investitori esteri e modelli di esecuzione dei progetti 186

Capitolo 16. Quadro Normativo e Sistema Autorizzativo nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 188

Architettura normativa e gerarchia delle fonti 188

Codici edilizi e standard tecnici vincolanti 190

Sistema autorizzativo: permessi e iter procedurale 193

Licenze e requisiti di qualificazione (imprese e professionisti) 196

Compliance trasversale: sicurezza, lavoro e valutazione di impatto ambientale 199

Capitolo 17. Struttura Finanziaria e Accesso al Capitale nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 202
Struttura e limiti del contesto finanziario domestico 202
Ambiente di investimento e vincoli per investitori esteri 203
Finanza pubblica e ruolo dominante dello Stato 204
Finanza internazionale e multilaterale 206
Partenariati pubblico-privati e strumenti di finanziamento ibrido 208
Capitolo 18. Vincoli Operativi, Procurement e Rischi di Esecuzione nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 210
Vincoli infrastrutturali e inefficienze di sistema 210
Complessità amministrativa e rischio autorizzativo 211
Rischi di integrità e vulnerabilità del procurement 213
Vincoli del capitale umano e capacità esecutiva 215
Capitolo 19. Regolazione Ambientale e Sostenibilità nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 217
Valutazione di Impatto Ambientale come presupposto autorizzativo 217
Procedura di valutazione ambientale e impatti operativi sul progetto 218
Vigilanza ambientale e rischio regolatorio 220
Pratiche costruttive sostenibili: stato dell'arte e limiti 222
Efficienza energetica e innovazione nel costruito 223
Capitolo 20. Innovazione Tecnologica e Digitalizzazione nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 226
Ruolo della tecnologia nella trasformazione del settore 226

Adozione del modello informativo digitale (BIM) e strumenti avanzati di progettazione....227
Tecniche costruttive innovative (prefabbricazione e sistemi industrializzati) 229
Digitalizzazione dei processi (procurement, autorizzazioni e gestione dei progetti) 230
Capitolo 21. Capitale Umano e Capacità Esecutiva nel Settore delle Costruzioni in Etiopia 232
Livello di qualificazione e carenze professionali 232
Sistema di formazione tecnica e capacità di adeguamento ...233
Impiego di manodopera locale: vincoli e impatti operativi 235
Impiego di personale straniero qualificato 236
Trasferimento di competenze e integrazione operativa 238
Capitolo 22. Prospettive Strategiche e Raccomandazioni per gli Investitori nel Settore delle Costruzioni in Etiopia....240
Posizionamento strategico del settore: opportunità strutturali vs vincoli sistemici 240
Raccomandazioni operative per investitori esteri (ingresso, struttura e gestione del rischio) 241
Evoluzione del modello di finanziamento: da predominanza pubblica a struttura mista 243
Conclusioni e prospettive del settore 244
AUTORE....246
Fonti....248
NOTE....252

Introduzione

L'Etiopia rappresenta oggi uno dei mercati più interessanti, ma al contempo più complessi, del continente africano per gli investitori internazionali. Con una popolazione superiore ai 130 milioni di abitanti e un percorso di crescita economica sostenuto negli ultimi anni, il Paese si configura come un'economia in transizione, caratterizzata da un progressivo processo di apertura agli investimenti esteri e da un ruolo ancora rilevante dello Stato nello sviluppo infrastrutturale e industriale.

Negli ultimi anni, il quadro macroeconomico e regolatorio ha conosciuto un'evoluzione significativa. Le riforme avviate a partire dal 2024, in particolare nel settore valutario e nel sistema finanziario, mirano a migliorare l'accesso alla valuta estera, rafforzare la stabilità macroeconomica e favorire una maggiore integrazione con i mercati internazionali. Parallelamente, il legislatore etiope ha introdotto interventi mirati ad ampliare, seppur in modo graduale e selettivo, l'accesso degli investitori stranieri a settori precedentemente riservati o soggetti a restrizioni.

In questo contesto, il Paese offre opportunità rilevanti in diversi ambiti, tra cui infrastrutture, costruzioni, energia, agroindustria e manifattura. Il settore delle costruzioni e delle infrastrutture, in particolare, riveste un ruolo centrale nel modello di sviluppo etiope, rappresentando una componente significativa del PIL e uno dei principali canali di attuazione delle politiche pubbliche. Tuttavia, tali opportunità si accompagnano a vincoli strutturali che richiedono un'attenta valutazione, tra cui la limitata disponibilità di valuta estera, la complessità dei processi autorizzativi e le sfide operative legate all'esecuzione dei progetti.

La presente guida è stata concepita con l'obiettivo di fornire agli operatori economici una visione chiara, strutturata e operativa del contesto etiope, con particolare attenzione agli aspetti normativi, economici e settoriali rilevanti per l'ingresso e lo sviluppo di attività nel Paese. L'approccio adottato privilegia l'analisi delle fonti ufficiali e delle principali istituzioni internazionali, integrata da una lettura critica orientata all'identificazione delle implicazioni pratiche per gli investitori.

Più che offrire una mera descrizione del contesto, la guida intende fornire una chiave di lettura utile per comprendere come operare concretamente in Etiopia, evidenziando non solo le opportunità, ma anche i principali rischi e le criticità che possono incidere sulla pianificazione e sull'esecuzione degli investimenti.

In definitiva, l'Etiopia si presenta come un mercato ad alto potenziale, ma che richiede un approccio informato, selettivo e strutturato. La capacità di interpretare correttamente il quadro normativo, di gestire le dinamiche operative e di costruire relazioni locali solide rappresenta un fattore determinante per il successo nel Paese.

Capitolo 1. Struttura del Mercato e Dinamiche della Domanda in Etiopia

Premesse metodologiche e funzione dell'analisi del mercato

Per gli investitori stranieri, analizzare il mercato etiope è un passo essenziale: non serve solo a decidere se investire, ma a identificare le strategie d'ingresso e crescita più efficaci. In un contesto con sfide strutturali – come l'accesso limitato alla valuta estera e una forte eterogeneità territoriale – questa analisi richiede attenzione, perché le condizioni locali possono allungare i tempi o complicare l'implementazione dell'investimento.

In Etiopia, è cruciale distinguere la domanda potenziale da quella realmente accessibile. Anche con un fabbisogno teorico elevato, fattori come la capacità di spesa, l'inflazione, le restrizioni valutarie e i problemi logistici possono ridurla drasticamente. La domanda va vista come variabile condizionata, influenzata da dinamiche economiche, regolatorie e operative.

Ne consegue che l'analisi di mercato assume una funzione centrale anche sotto il profilo della **gestione del rischio**. Essa consente di individuare in fase preliminare le principali criticità che possono incidere sull'ingresso e sullo sviluppo dell'attività economica, tra cui le restrizioni alle importazioni, possibili inefficienze distributive, la volatilità dei prezzi e le difficoltà di accesso ai fattori produttivi. L'integrazione di tali elementi nella pianificazione strategica consente di ridurre l'incertezza e di costruire modelli di business maggiormente coerenti con le condizioni reali del mercato.

Alla luce di quanto precede, la presente sezione propone una lettura operativa del mercato etiope, articolata lungo tre direttrici principali: l'analisi dei fattori che determinano la domanda e ne condizionano

l'effettiva realizzazione; l'individuazione delle metodologie più efficaci per condurre un'analisi attendibile; e, infine, l'esame della struttura della domanda, delle dinamiche territoriali e distributive e dei principali ambiti di sviluppo, con particolare attenzione alle implicazioni operative per gli investitori stranieri.

Inquadramento del mercato e determinanti della domanda

Il potenziale del mercato etiope è significativo, ma la sua realizzazione dipende da una combinazione di fattori economici e operativi che ne selezionano i segmenti realmente servibili.
Secondo le proiezioni ufficiali dell'Ethiopian Statistical Service (ESS), la popolazione ha raggiunto circa 109,5 milioni di abitanti nel luglio 2024, con un tasso di urbanizzazione pari a circa 23,6%. Alcune fonti internazionali, tra cui la Banca Mondiale, riportano stime più elevate (**oltre 130 milioni**). In ogni caso, l'Etiopia si configura come uno dei mercati più rilevanti del continente africano, con una domanda ampia in termini quantitativi ma fortemente segmentata sotto il profilo della capacità di spesa. La struttura dell'economia contribuisce a definire tale configurazione. Secondo i dati della National Bank of Ethiopia (NBE), il settore agricolo rappresenta circa il **31,8% del PIL**, mentre industria e servizi contribuiscono rispettivamente per circa **29,1% e 40,2%**. In parallelo, la forza lavoro impiegata nel settore agricolo è stimata tra il **65% e il 70%**, confermando un'economia ancora caratterizzata da livelli medi di reddito contenuti e da una domanda prevalentemente orientata verso beni essenziali. Al tempo stesso, questa struttura evidenzia **opportunità nei settori legati alla trasformazione agro-industriale, alla logistica e alla modernizzazione delle filiere produttive**.
Dal lato della domanda interna, i dati macroeconomici mostrano una forte prevalenza dei consumi. Sempre secondo la NBE, nel 2023/24 il consumo totale rappresenta circa **85,7% del PIL**, mentre la formazione di capitale si attesta intorno al **20,5%**. Ciò evidenzia un'economia ancora trainata dalla domanda interna più che dagli investimenti, con implicazioni rilevanti in termini di capacità di assorbimento del mercato.
Le condizioni macroeconomiche hanno inciso in modo significativo sulla dinamica della domanda. Dopo una fase di inflazione elevata,

che ha superato il 25% nel 2023/24, i dati più recenti dell'ESS indicano un livello di circa **9,4% su base annua a marzo 2026**, con una media mobile a 12 mesi pari a circa **12%**. Tale evoluzione segnala una progressiva stabilizzazione, pur in un contesto che richiede attenzione nella definizione delle politiche di prezzo e nel posizionamento dei prodotti.
Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla struttura del settore esterno e dal ruolo della valuta estera. Secondo i dati della NBE, nel 2023/24 le importazioni hanno raggiunto circa **18,4 miliardi di USD**, a fronte di esportazioni pari a circa **3,8 miliardi di USD**, evidenziando un significativo disavanzo commerciale. Parallelamente, il più recente rapporto del Fondo Monetario Internazionale evidenzia un miglioramento delle riserve valutarie fino a circa **4,4 miliardi di USD nel 2024/25**, equivalenti a circa **1,9 mesi di copertura delle importazioni**.
In questo contesto, la disponibilità di valuta estera rappresenta un fattore determinante per la realizzazione della domanda nei settori dipendenti da importazioni. La domanda, quindi, non è limitata nella sua esistenza, ma nella sua concreta esecuzione, rendendo necessario un approccio attento alla gestione finanziaria e agli approvvigionamenti.
Nel complesso, la domanda nel mercato etiope può essere interpretata come il risultato dell'interazione tra tre fattori: la volontà di acquisto, la capacità di spesa e la possibilità concreta di accesso al prodotto. È proprio questa interazione a determinare dove il mercato è effettivamente accessibile.
In termini operativi, ciò implica che **le opportunità tendono a concentrarsi in specifici segmenti: nei settori sostenuti da investimenti pubblici o da programmi di sviluppo, nelle attività legate alla sostituzione delle importazioni e nei contesti urbani e industriali nei quali la domanda è più strutturata e prevedibile**. Per gli investitori stranieri, il successo non dipende tanto dalla dimensione teorica del mercato, quanto dalla capacità di individuare e presidiare questi segmenti in modo selettivo.

METODOLOGIE OPERATIVE PER L'ANALISI DELLA DOMANDA

Nel contesto etiope, l'analisi della domanda non può essere condotta esclusivamente sulla base di dati statistici, spesso incompleti o non pienamente rappresentativi. Più che in altri mercati, è necessario adottare un **approccio operativo, fondato sull'integrazione tra evidenze quantitative e verifica diretta sul campo**.

Un primo passaggio consiste nella corretta identificazione dell'unità di riferimento della domanda, che può variare significativamente a seconda del settore (consumatori finali, imprese, operatori agricoli o soggetti pubblici). Questa distinzione consente di orientare l'analisi verso fonti informative pertinenti e di evitare generalizzazioni che potrebbero condurre a una sovrastima del mercato.

I dati macroeconomici e commerciali rappresentano un punto di partenza utile, ma devono essere interpretati con cautela. In particolare, l'analisi delle importazioni consente di individuare la domanda effettivamente soddisfatta e di comprendere quali segmenti di mercato siano già operativi. In un contesto caratterizzato da un disavanzo commerciale significativo e da una forte dipendenza da beni esteri, **i flussi di importazione costituiscono uno degli indicatori più affidabili della domanda reale**.

Tali evidenze devono tuttavia essere **integrate con una valutazione dell'accessibilità economica**. Come evidenziato dai dati dell'Ethiopian Statistical Service e della National Bank of Ethiopia, il livello dei redditi e le dinamiche inflazionistiche incidono in modo diretto sulla capacità di spesa, rendendo necessario articolare l'analisi per segmenti di mercato e per area geografica.

Un elemento centrale del processo di analisi è rappresentato dalla **verifica diretta sul mercato**. In Etiopia, una parte rilevante delle transazioni avviene attraverso canali distributivi informali o semi-formali, non sempre pienamente tracciabili nelle statistiche ufficiali. Per tale ragione, il confronto con operatori locali – importatori, distributori e grossisti – e l'osservazione diretta dei punti vendita risultano essenziali per validare le evidenze quantitative.

In particolare, l'analisi dei canali distributivi offre indicazioni operative immediate. La presenza dei prodotti nei punti vendita, la frequenza delle situazioni di indisponibilità di prodotto e la capacità degli intermediari di garantire continuità nelle forniture

rappresentano segnali concreti dell'esistenza e dell'accessibilità della domanda, spesso più affidabili dei dati aggregati.
In un contesto caratterizzato da informazioni parziali o disomogenee, l'analisi deve essere condotta secondo un criterio di convergenza tra le fonti. La verifica incrociata dei dati – ad esempio tra statistiche commerciali ed evidenze raccolte sul campo – consente di ridurre il rischio di sovrastima e di costruire una valutazione più aderente alle condizioni operative.
In termini operativi, l'analisi della domanda in Etiopia deve essere considerata un processo dinamico e continuo, che prosegue anche dopo l'ingresso nel mercato. La capacità di adattare le ipotesi iniziali sulla base dei riscontri empirici rappresenta un elemento determinante per ottimizzare le decisioni strategiche e ridurre il rischio commerciale.

Segmentazione geografica e dinamiche distributive

Il mercato etiope non può essere considerato come un sistema omogeneo su scala nazionale, ma come un **insieme di contesti territoriali distinti, caratterizzati da differenti livelli di capacità di spesa, accessibilità e sviluppo infrastrutturale**. In questo senso, la segmentazione geografica costituisce un elemento centrale nella definizione della strategia di ingresso.
Una prima distinzione riguarda il rapporto tra aree urbane e rurali. Con una popolazione urbana pari a circa il **23–24% del totale**, l'Etiopia presenta una struttura ancora prevalentemente rurale; tuttavia, il valore della domanda tende a concentrarsi nei centri urbani, dove si registrano livelli di reddito più elevati, una maggiore formalizzazione delle attività economiche e un più ampio accesso a beni importati e servizi strutturati.
In tale contesto, **Addis Abeba** rappresenta il principale punto di ingresso per gli operatori stranieri. La capitale concentra la quota più rilevante della domanda a maggiore valore e offre condizioni operative più favorevoli in termini di accessibilità logistica, disponibilità di reti distributive e prevedibilità del contesto commerciale.
Accanto alla capitale, assumono rilievo le aree periurbane e i principali corridoi logistici, nei quali si concentrano attività produttive,

infrastrutture e nodi distributivi. Tali aree svolgono una funzione di collegamento tra i centri urbani e le regioni interne e rappresentano un ambito naturale di espansione successiva.
Ulteriori opportunità possono emergere nei centri urbani secondari e nelle città regionali, caratterizzati da una domanda intermedia e da una crescente presenza di attività economiche e servizi. Al contrario, le aree rurali, pur rappresentando la componente prevalente della popolazione, presentano una domanda più limitata in termini di valore e maggiori criticità operative, richiedendo modelli distributivi adattati e il coinvolgimento di intermediari locali.
Dal punto di vista distributivo, il mercato etiope si caratterizza per una struttura frammentata e per la presenza diffusa di canali informali o semi-formali. La distribuzione avviene prevalentemente attraverso reti di importatori, grossisti e rivenditori locali, la cui selezione rappresenta un fattore critico per garantire continuità nelle forniture e accesso effettivo al mercato.
In termini strategici, l'ingresso nel mercato avviene generalmente per fasi: una prima presenza concentrata su Addis Abeba e sui principali centri urbani, seguita da un'espansione progressiva verso aree secondarie, in funzione della capacità di consolidare una rete distributiva efficiente.

Settori prioritari e trend di sviluppo

L'individuazione dei settori prioritari in Etiopia richiede un approccio selettivo, che tenga conto non solo della dimensione della domanda, ma anche della sua stabilità, accessibilità e coerenza con le priorità di sviluppo del Paese. In un contesto caratterizzato da vincoli operativi, le opportunità tendono infatti a concentrarsi nei segmenti sostenuti da driver strutturali e da una domanda già visibile nei dati commerciali e macroeconomici.
Un primo ambito di rilievo è rappresentato dalle filiere agro-industriali. Secondo i dati della National Bank of Ethiopia (NBE), il settore agricolo contribuisce per circa il **31,8% al PIL** e continua a rappresentare la base delle principali esportazioni del Paese. In particolare, nel 2023/24 il **caffè** ha rappresentato circa il **37,7% delle esportazioni**, confermandosi come il principale prodotto dell'export etiope; seguono **oro** (circa **10,8%**), **semi oleosi** e **legumi**, che insieme

superano **0,67 miliardi di USD**. Questi dati evidenziano non solo la centralità del settore primario, ma anche il potenziale nei segmenti a valle della filiera, quali trasformazione, confezionamento, logistica, controllo qualità e miglioramento degli standard produttivi.
Un secondo ambito strategico riguarda il settore manifatturiero, in particolare nei comparti legati alla sostituzione delle importazioni. Nel 2023/24 le importazioni hanno raggiunto circa **18,4 miliardi di USD**, a fronte di esportazioni pari a circa **3,8 miliardi di USD**, con un disavanzo commerciale di circa **14,6 miliardi di USD** . Ancora più rilevante è la composizione delle importazioni: i **beni strumentali** hanno rappresentato circa il **30,6%** del totale, mentre i **beni semilavorati/intermedi** hanno superato il **20%**; all'interno di questi, i **fertilizzanti** hanno inciso per circa **7,1%**. Ciò indica l'esistenza di una domanda industriale già attiva per macchinari, attrezzature, input produttivi e beni intermedi, oggi soddisfatta in larga parte dall'estero e quindi potenzialmente intercettabile attraverso investimenti produttivi locali.
Il settore delle costruzioni e delle infrastrutture continua a rappresentare uno dei principali driver della domanda industriale. Secondo i dati NBE, il comparto costruzioni ha registrato una crescita reale del **9,0% nel 2023/24** e rappresenta, su base derivata, circa il **21% del PIL**, in linea con il dato narrativo ufficiale che lo colloca intorno al **23%**. Anche il trend pluriennale conferma la solidità del settore: la crescita reale delle costruzioni è stata pari a **9,9%** nel 2019/20, **6,6%** nel 2020/21, **4,9%** nel 2021/22, **7,1%** nel 2022/23 e **9,0%** nel 2023/24. In questo ambito, le opportunità non riguardano solo l'esecuzione delle opere, ma anche la fornitura di materiali da costruzione, macchinari, impianti, servizi tecnici e soluzioni collegate ai programmi pubblici e ai finanziamenti multilaterali.
Accanto a questi settori, si osserva una progressiva espansione dei servizi, soprattutto nei contesti urbani. I dati NBE mostrano che nel 2023/24 i servizi rappresentavano circa il **40,2% del PIL**. In parallelo, la crescita delle telecomunicazioni e della connettività sta ampliando le modalità di accesso al mercato: i servizi di telecomunicazione hanno raggiunto circa **78 milioni di utenti**, con una crescita significativa dei servizi internet e dati, creando spazi di sviluppo nei servizi finanziari, nella distribuzione, nella logistica commerciale e nelle piattaforme digitali, in particolare nei principali centri urbani.

Un ulteriore elemento da considerare è la struttura della domanda interna. Secondo la NBE, nel 2023/24 il **consumo totale** rappresentava circa **85,7% del PIL**, mentre la **formazione di capitale** si attestava intorno al **20,5%**. Ciò conferma che il mercato etiope resta fortemente trainato dai consumi, ma mostra anche una domanda industriale crescente, visibile sia nella composizione delle importazioni sia nel peso delle costruzioni e delle infrastrutture nell'economia nazionale.

Tabella 1 - Principali settori economici in Etiopia: indicatori e implicazioni operative

Settore	**Indicatori chiave**	**Implicazioni operative**
Agro-industria	Agricoltura ≈ **31,8% PIL**; Caffè ≈ **37,7% export**; Oro ≈ **10,8% export**; semi oleosi e legumi > **0,67 mld USD**	Opportunità nei segmenti a valle della filiera (trasformazione, confezionamento, logistica, qualità)
Manifatturiero	Import ≈ **18,4 mld USD** vs export ≈ **3,8 mld USD**; beni strumentali ≈ **30,6% import**; beni intermedi > **20%**; fertilizzanti ≈ **7,1%**	Domanda industriale già esistente: potenzialità per produzione locale sostitutiva e riduzione dipendenza estera.
Costruzioni & infrastrutture	Crescita ≈ **9,0%**; quota PIL ≈ **21–23%**; trend positivo	Forte domanda di materiali, macchinari, impianti e servizi tecnici

	pluriennale (≈5–10%)	
Servizi (urbani & digitali)	Servizi ≈ **40,2% PIL**; telecomunicazioni ≈ **~78 mln utenti**	Opportunità nei servizi finanziari, distribuzione, logistica e piattaforme digitali
Domanda interna	Consumi ≈ **85,7% PIL**; investimenti ≈ **20,5%**	Mercato trainato dai consumi, con crescente domanda industriale visibile nei flussi di importazione

I dati riportati fanno riferimento all'ultimo esercizio fiscale completo disponibile (2023/24), sulla base delle principali fonti ufficiali, tra cui la National Bank of Ethiopia (NBE) e l'Ethiopian Statistical Service (ESS). Le evidenze più recenti relative al periodo 2024/25–2025/26, sebbene ancora parziali, confermano in larga parte le tendenze strutturali qui descritte.

Nel complesso, l'Etiopia sta evolvendo da un'economia basata sui consumi di base verso un modello più diversificato, in cui crescono domanda industriale, investimenti infrastrutturali e integrazioni delle filiere produttive. Le opportunità si concentrano nei settori con domanda già attiva, misurabile e supportata da trend strutturali.

Per un investitore straniero, serve un approccio mirato. Non contano tanto le dimensioni astratte dei mercati, ma i segmenti con domanda concreta – come agroindustria, beni strumentali, semilavorati, costruzioni e servizi urbani – dove è possibile posizionarsi in sintonia con le dinamiche locali e le priorità di sviluppo del Paese.

Capitolo 2. Contesto Culturale e Dinamiche Relazionali nel Business in Etiopia

Costruzione delle relazioni d'affari

In Etiopia, la dimensione relazionale non è un elemento secondario dell'attività d'impresa, ma una condizione essenziale per operare efficacemente. L'ingresso nel mercato va oltre il rispetto delle norme e la disponibilità di capitali: richiede la costruzione graduale di relazioni personali solide, base di ogni interazione commerciale, istituzionale o negoziale.

Un primo elemento rilevante riguarda la **centralità della fiducia personale rispetto alla formalizzazione contrattuale**. Nelle fasi iniziali del rapporto, la controparte locale tende ad attribuire maggiore valore alla qualità della relazione rispetto al contenuto del contratto. Ciò implica, sul piano operativo, la necessità di investire tempo nella conoscenza reciproca attraverso incontri in presenza, momenti informali e interazioni ripetute. Un approccio eccessivamente orientato alla rapida conclusione dell'accordo può essere percepito come segnale di scarsa affidabilità, con il rischio di compromettere l'esito della trattativa.

La gestione della gerarchia e dei ruoli istituzionali costituisce un ulteriore fattore critico. Il contesto etiope è caratterizzato da strutture decisionali fortemente gerarchiche, nelle quali il rispetto delle posizioni formali e dell'anzianità riveste un'importanza significativa. Le interlocuzioni devono quindi essere calibrate con attenzione, evitando di bypassare i livelli decisionali o di interagire con soggetti privi dell'autorità necessaria. In particolare nei rapporti

con controparti pubbliche o enti regolatori, il rispetto delle procedure e dei canali istituzionali assume una valenza non solo amministrativa, ma anche culturale.
Un ulteriore aspetto riguarda la **preferenza per interazioni dirette e personali**. Gli strumenti digitali, pur diffusi, non sostituiscono il valore degli incontri in presenza, che restano fondamentali per consolidare la fiducia e facilitare l'avanzamento delle trattative. Ciò comporta implicazioni operative rilevanti: è spesso necessario prevedere una presenza frequente sul territorio o il coinvolgimento di rappresentanti locali in grado di mantenere un contatto continuativo con le controparti.
Dal punto di vista temporale, la costruzione della relazione segue dinamiche generalmente più lente rispetto agli standard di molti mercati occidentali. Le decisioni richiedono un processo di maturazione che integra valutazioni formali e considerazioni relazionali. Questo incide direttamente sulla pianificazione: tempistiche di negoziazione, ottenimento di autorizzazioni e avvio operativo devono essere considerate con margini più ampi.
Per un operatore internazionale, l'errore più comune consiste nell'interpretare tali dinamiche come inefficienze. Al contrario, esse riflettono un diverso modello di costruzione della fiducia e di gestione del rischio relazionale. Ignorare questo aspetto può tradursi in una sottovalutazione dei tempi di ingresso e, nei casi più critici, nel fallimento di iniziative altrimenti sostenibili.
In termini pratici, un approccio efficace richiede l'integrazione della dimensione relazionale nella strategia di ingresso: identificare interlocutori locali affidabili, dedicare tempo alla costruzione del rapporto personale e adottare una comunicazione attenta al contesto culturale. Solo su questa base gli strumenti giuridici e contrattuali possono svolgere pienamente la loro funzione, riducendo il rischio di incomprensioni e favorendo relazioni stabili e durature.

Stili negoziali e dinamiche decisionali

Nel contesto etiope, il processo negoziale si sviluppa secondo logiche diverse rispetto a quelle tipiche dei sistemi occidentali, generalmente più lineari e orientati al risultato immediato. Le trattative seguono un approccio progressivo e relazionale, in cui l'obiettivo non è solo la

definizione dei termini contrattuali, ma la costruzione di un equilibrio sostenibile tra le parti nel medio-lungo periodo.
Un primo elemento distintivo è rappresentato dall'approccio negoziale indiretto. Le controparti locali tendono a evitare posizioni apertamente conflittuali o rifiuti espliciti, privilegiando modalità comunicative più sfumate. Segnali di dissenso possono emergere in forma implicita, ad esempio attraverso rinvii, richieste di chiarimento o apparente indecisione. Per un operatore straniero, il rischio è quello di interpretare tali comportamenti come una fase interlocutoria neutra, quando invece possono riflettere criticità sostanziali. La mancata capacità di cogliere questi segnali può tradursi in un prolungamento inefficiente delle trattative o in un fallimento tardivo dell'accordo.
Le dinamiche decisionali sono strettamente connesse alla struttura gerarchica delle organizzazioni e delle istituzioni. Le decisioni rilevanti raramente vengono assunte a livello operativo o nel corso dei primi incontri, ma richiedono un processo interno di validazione che coinvolge più livelli. Tale processo, spesso non visibile all'interlocutore straniero, può generare l'impressione di una negoziazione statica, mentre la decisione si sviluppa "fuori dal tavolo negoziale" attraverso consultazioni interne e verifiche di coerenza con interessi più ampi.
Questa struttura incide direttamente sulle tempistiche. Le negoziazioni richiedono generalmente tempi più lunghi rispetto agli standard internazionali, sia per la costruzione della relazione sia per la maturazione della decisione finale. Ciò implica la necessità di pianificare con margini adeguati le fasi di negoziazione, formalizzazione e avvio operativo, evitando approcci basati su tempistiche rigide e difficilmente compatibili con il contesto locale.
Un ulteriore aspetto riguarda la flessibilità negoziale. I termini di un accordo possono essere oggetto di revisione anche in fasi avanzate, soprattutto in presenza di nuove valutazioni interne o mutamenti del contesto. Questo non deve essere interpretato come una mancanza di affidabilità, ma come espressione di un processo decisionale ancora in evoluzione. Tuttavia, per l'investitore straniero, ciò richiede una gestione attenta del rischio, evitando di assumere impegni operativi o finanziari prima che l'accordo sia effettivamente consolidato.

Dal punto di vista operativo, risulta essenziale identificare con precisione i centri decisionali e adattare di conseguenza la strategia negoziale. Ciò può richiedere il coinvolgimento di interlocutori di livello adeguato sin dalle prime fasi e il supporto di advisor locali in grado di facilitare l'accesso ai decisori e interpretare le dinamiche interne. In assenza di tale comprensione, il rischio è quello di condurre trattative con soggetti privi del potere decisionale effettivo, con conseguente dispersione di tempo e risorse.
Infine, la dimensione negoziale è strettamente intrecciata con quella relazionale. La disponibilità a concludere un accordo dipende non solo dalla convenienza economica, ma anche dalla qualità del rapporto e dalla percezione di affidabilità dell'investitore. La negoziazione deve quindi essere intesa come parte di un processo più ampio di costruzione della fiducia, che prosegue anche dopo la firma del contratto e incide sull'effettiva esecuzione degli accordi.
In sintesi, operare efficacemente in Etiopia richiede un approccio negoziale paziente, flessibile e culturalmente informato, capace di integrare le esigenze di business con le dinamiche decisionali locali. La mancata comprensione di tali elementi rappresenta una delle principali cause di inefficienza e insuccesso nei progetti di investimento.

Comunicazione, lingua e gestione delle aspettative

Nel contesto etiope, la comunicazione rappresenta un elemento critico per il successo delle operazioni commerciali, in quanto può generare un significativo rischio di disallineamento tra quanto formalmente espresso e quanto effettivamente inteso. Tale aspetto assume rilievo non solo nella fase negoziale, ma anche nella gestione quotidiana dei rapporti contrattuali e operativi.
Sotto il profilo linguistico, l'inglese è generalmente utilizzato come lingua di lavoro, in particolare nei contesti urbani e istituzionali. Tuttavia, il suo impiego non garantisce un'omogeneità interpretativa dei contenuti. Differenze nella formazione degli interlocutori, sfumature linguistiche e la coesistenza di lingue locali possono incidere sulla precisione della comunicazione, soprattutto in ambito tecnico o giuridico. Ciò richiede l'adozione di un linguaggio chiaro e privo di ambiguità, preferibilmente supportato da documentazione

scritta strutturata, al fine di ridurre il rischio di incomprensioni che emergono solo in fase esecutiva.

Un elemento distintivo è rappresentato dalla preferenza per modalità comunicative indirette, soprattutto nella gestione del dissenso. Le controparti locali tendono a evitare rifiuti espliciti o critiche dirette, privilegiando risposte interlocutorie, rinvii o formulazioni apparentemente positive ma non vincolanti. Questo approccio, funzionale al mantenimento dell'equilibrio relazionale, può risultare fuorviante per un interlocutore abituato a sistemi più diretti. Il rischio principale consiste nell'interpretare un assenso formale come un consenso sostanziale, con conseguente avanzamento delle attività su basi non consolidate.

Questa dinamica incide direttamente sulla gestione delle aspettative. Le parti possono avere percezioni diverse dello stato di avanzamento di una trattativa o del livello di impegno assunto: ad esempio, una dichiarazione di disponibilità può essere intesa dall'investitore come un accordo di principio, mentre per la controparte rappresenta una semplice apertura al dialogo. Il disallineamento tende a emergere nelle fasi successive, con effetti sulla pianificazione operativa e sulla stabilità della relazione.

Dal punto di vista operativo, è quindi necessario adottare meccanismi sistematici di verifica della comprensione reciproca. In particolare, risulta opportuno:

- formalizzare per iscritto i punti chiave delle discussioni, anche in fase preliminare;
- confermare esplicitamente decisioni e impegni assunti;
- predisporre riepiloghi strutturati a seguito di incontri o call.

Tali strumenti consentono di ridurre il rischio di ambiguità senza compromettere la relazione, a condizione che siano utilizzati con un approccio equilibrato e rispettoso.

Un ulteriore profilo riguarda la gestione del feedback e delle criticità. In un contesto in cui la comunicazione diretta del problema può essere attenuata, le difficoltà operative tendono a emergere con ritardo, quando i margini di intervento sono più limitati. È pertanto essenziale creare un ambiente che favorisca l'emersione anticipata delle criticità, ad esempio attraverso incontri periodici e la definizione di canali chiari per la comunicazione operativa.

In termini generali, la comunicazione richiede un equilibrio tra chiarezza formale e sensibilità culturale. Un approccio eccessivamente diretto può compromettere la relazione, mentre un'eccessiva adattabilità può generare ambiguità e perdita di controllo sui contenuti negoziali. La capacità di gestire tale equilibrio rappresenta una competenza chiave per operare efficacemente nel mercato etiope.

Impatto culturale su operatività, partnership e gestione del rischio

I fattori culturali in Etiopia non si limitano a influenzare le modalità di interazione tra le parti, ma incidono in modo diretto sull'operatività delle imprese, sulla stabilità delle partnership e sulla gestione complessiva del rischio. Per un investitore straniero, la capacità di integrarli nella strategia operativa rappresenta una condizione essenziale per la sostenibilità del progetto nel medio-lungo periodo.
Un primo ambito di impatto riguarda la gestione del personale locale. In un contesto caratterizzato da una forte attenzione alla gerarchia e al rispetto dei ruoli, **modelli organizzativi eccessivamente orizzontali possono generare inefficienze**. La chiarezza delle responsabilità, la definizione di linee decisionali coerenti e il riconoscimento formale dell'autorità risultano elementi fondamentali per il corretto funzionamento dell'organizzazione. Allo stesso tempo, il coinvolgimento del personale è influenzato anche da fattori relazionali, reputazionali e sociali, che richiedono un approccio gestionale attento al contesto.
Le implicazioni culturali emergono in modo evidente anche nella gestione delle partnership locali. La fiducia personale costituisce un elemento centrale, ma non è automaticamente trasferibile sul piano operativo. In assenza di adeguati strumenti contrattuali e di governance, l'investitore può trovarsi esposto a comportamenti non allineati alle aspettative. La sfida consiste quindi nel bilanciare la dimensione relazionale con quella giuridica, strutturando partnership che siano al tempo stesso solide sul piano umano e adeguatamente presidiate sotto il profilo formale.
Un ulteriore profilo riguarda l'interazione con controparti pubbliche e istituzionali. Il contesto etiope è caratterizzato da una **presenza significativa dell'apparato pubblico nei processi autorizzativi e**

nell'attività economica, rendendo la **gestione delle relazioni istituzionali un elemento centrale della strategia operativa**. La comprensione dei canali di interlocuzione, delle tempistiche decisionali e delle aspettative implicite delle autorità locali è essenziale per evitare ritardi, blocchi procedurali e inefficienze.
Dal punto di vista della gestione del rischio, i fattori culturali si intrecciano con i rischi operativi già presenti nel sistema economico, amplificandone gli effetti. **La combinazione tra comunicazione indiretta, processi decisionali multilivello e rilevanza delle relazioni personali può rendere più complessa l'identificazione tempestiva delle criticità**. Ciò si traduce in un aumento del rischio di ritardi, inefficienze e costi imprevisti, soprattutto nei progetti che richiedono il coordinamento di più attori locali.
Un ulteriore aspetto riguarda la gestione della compliance e del rischio reputazionale. Differenze nella percezione delle regole e delle prassi commerciali possono esporre operatori internazionali a rischi rilevanti, in particolare in materia di anticorruzione e trasparenza. In questo contesto, l'adozione di **sistemi di controllo interno**, procedure di due diligence sui partner locali e programmi di formazione del personale assume un'importanza strategica per garantire la conformità normativa e la tutela della reputazione aziendale.
Infine, l'impatto culturale si riflette sulla capacità di esecuzione dei progetti. La gestione dei tempi e il rispetto delle scadenze possono essere influenzati da fattori relazionali e contestuali, richiedendo un approccio più flessibile rispetto agli standard occidentali. Ciò implica la necessità di adottare **modelli di pianificazione basati su margini di adattabilità e su un monitoraggio costante delle attività**.
In termini strategici, **l'integrazione dei fattori culturali nel modello operativo consente non solo di mitigare i rischi, ma anche di sviluppare un vantaggio competitivo**. Un investitore in grado di comprendere e gestire efficacemente le dinamiche locali può costruire relazioni più solide, accedere più facilmente alle reti istituzionali e operare con maggiore efficacia rispetto a concorrenti che adottano approcci standardizzati.
In conclusione, la dimensione culturale è una variabile strategica per il business in Etiopia. Integrarla nella pianificazione dell'ingresso,

nella gestione operativa e nelle partnership è essenziale per ridurre rischi e massimizzare le probabilità di successo dell'investimento.

Capitolo 3. Assetto Normativo e Strutturazione degli Investimenti Esteri in Etiopia

Ingresso nel mercato: il regime degli investimenti esteri diretti

Prima di esaminare le forme societarie per l'ingresso di un operatore internazionale in Etiopia, è utile inquadrare il contesto normativo che regola l'accesso al mercato per gli investitori stranieri.

In Etiopia, infatti, l'investimento estero non si fonda su un principio di libertà piena, ma su un regime di apertura selettiva e regolata, imperniato principalmente sull'Investment Proclamation No. 1180/2020, sull'Investment Regulation No. 474/2020 e, per i profili societari, sul Commercial Code Proclamation No. 1243/2021. In tale assetto, la verifica preliminare non riguarda tanto la convenienza della struttura giuridica, quanto la liceità e le condizioni di accesso al settore di attività prescelto: solo una volta accertato che l'attività sia aperta all'investimento straniero, interamente o entro limiti determinati, diventa possibile individuare il veicolo più idoneo e avviare il procedimento autorizzativo e registrale. Sotto questo profilo, il sistema etiope distingue nettamente tra amministrazione dell'investimento, affidata in primo luogo all'Ethiopian Investment Commission, e registrazione commerciale e licensing, che fanno capo al Ministry of Trade and Regional Integration; tale distinzione ha rilievo pratico decisivo, poiché il permesso di investimento (*investment permit*), registrazione commerciale (*commercial registration*) e licenza d'impresa (*business license*) costituiscono livelli diversi e cumulativi della legittimazione ad operare.

Fonti normative e autorità competenti

Il regime degli investimenti esteri diretti in Etiopia è disciplinato da un sistema normativo articolato, fondato su fonti primarie e secondarie che regolano sia l'accesso al mercato da parte dell'investitore straniero, sia le modalità di realizzazione e gestione dell'investimento. La fonte principale è rappresentata dalla **Investment Proclamation No. 1180/2020**, che definisce i diritti e le garanzie riconosciuti agli investitori esteri, i relativi obblighi, nonché l'assetto istituzionale competente in materia.

A tale atto si affianca la **Investment Regulation No. 474/2020**, avente funzione attuativa, che individua in modo analitico i settori aperti, riservati o soggetti a condizioni, oltre a disciplinare le procedure amministrative relative al rilascio, alla sospensione e alla revoca del permesso di investimento. Il sistema è ulteriormente integrato da direttive adottate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'**Ethiopian Investment Board**, cui è attribuito il potere di intervenire sull'assetto dei settori economici, modulandone nel tempo il grado di apertura agli investimenti stranieri, in particolare nei comparti considerati strategici.

Sotto il profilo istituzionale, il ruolo centrale è svolto dalla **Ethiopian Investment Commission (EIC)**, autorità competente per il rilascio e la gestione dell'investment *permit*, nonché per il coordinamento dei servizi integrati a favore degli investitori secondo un modello di sportello unico. Alla Commissione competono inoltre rilevanti funzioni nella fase successiva all'ingresso nel mercato, tra cui la registrazione di accordi di trasferimento tecnologico, contratti di collaborazione e l'esercizio di poteri di monitoraggio attraverso obblighi periodici di rendicontazione.

Accanto alla Commissione opera il **Ministry of Trade and Regional Integration (MoTRI)**, competente per la registrazione commerciale e il rilascio delle licenze necessarie allo svolgimento dell'attività economica. La distinzione tra autorizzazione all'investimento e abilitazione all'esercizio dell'attività assume rilievo sistematico e operativo: il permesso di investimento attiene alla legittimità dell'ingresso del capitale straniero in un determinato settore, mentre la registrazione commerciale e la licenza d'impresa costituiscono presupposti indispensabili per l'effettivo esercizio dell'attività.

Il quadro è completato dalle autorità settoriali competenti, cui spetta il rilascio delle autorizzazioni tecniche nei rispettivi ambiti (quali, ad esempio, energia, costruzioni, attività finanziarie e minerarie), nonché dalla **National Bank of Ethiopia (NBE)**, che svolge un ruolo determinante nella regolazione dei profili finanziari dell'investimento, inclusa la gestione dei conti in valuta estera e delle operazioni di rimpatrio dei capitali.
Nel complesso, il sistema etiope si caratterizza per una struttura multilivello, nella quale la fattibilità giuridica di un investimento richiede una valutazione integrata delle fonti normative e delle competenze amministrative, nonché una gestione coordinata delle interazioni tra le diverse autorità coinvolte.

Classificazione dei settori: attività aperte, riservate e soggette a condizioni
Il sistema etiope degli investimenti esteri si fonda su un principio di apertura selettiva, in cui l'accesso dell'investitore straniero al mercato è subordinato alla classificazione dell'attività economica di riferimento. Tale classificazione è definita principalmente dalla **Investment Regulation No. 474/2020**, che rappresenta il punto di partenza imprescindibile per ogni valutazione di fattibilità dell'investimento.
La normativa distingue le attività economiche in quattro categorie fondamentali: (i) attività riservate allo Stato; (ii) attività riservate agli investitori nazionali; (iii) attività aperte agli investimenti congiunti tra investitori esteri e locali; e (iv) attività aperte agli investitori esteri senza restrizioni. Questa suddivisione non ha natura meramente descrittiva, ma incide direttamente sulla struttura dell'operazione, imponendo vincoli giuridici in termini di partecipazione, governance e modalità di ingresso nel mercato.
In primo luogo, alcune attività sono riservate allo Stato e risultano pertanto precluse all'iniziativa privata straniera. Rientrano in tale ambito, tra le altre, la trasmissione e distribuzione di energia elettrica attraverso la rete nazionale integrata, nonché altri settori considerati strategici per l'interesse pubblico. In questi casi, l'investimento straniero può eventualmente realizzarsi solo attraverso forme di collaborazione con entità pubbliche o nell'ambito di schemi specifici.

In secondo luogo, un numero significativo di attività è riservato agli investitori domestici. Tra queste si annoverano, a titolo esemplificativo, i servizi assicurativi, le attività di microfinanza, alcuni servizi commerciali e professionali, nonché segmenti specifici del trasporto e del commercio interno.
Una terza categoria è costituita dalle attività aperte esclusivamente in forma di investimento congiunto tra operatori stranieri e locali. In questi casi, la normativa impone la presenza di un partner etiope, talvolta prevedendo anche limiti alla partecipazione straniera. Esempi rilevanti includono i servizi di spedizione e agenzia marittima, il trasporto aereo domestico e alcuni servizi di trasporto pubblico, nonché attività nei settori dei servizi audiovisivi, pubblicitari e professionali.
Infine, tutte le attività non espressamente incluse nelle categorie precedenti sono, in linea di principio, aperte agli investitori stranieri, anche in forma interamente partecipata (*wholly foreign-owned*). In tale ambito rientra, in linea generale, anche il settore delle costruzioni e delle attività connesse, che rappresenta uno dei principali ambiti di interesse per gli investitori internazionali. Tuttavia, l'effettivo accesso al mercato non dipende unicamente dalla classificazione come settore "aperto", ma è subordinato al rispetto di requisiti ulteriori di natura tecnica e regolatoria, tra cui la registrazione come operatore qualificato, il possesso di certificazioni professionali e il rispetto delle normative in materia di appalti pubblici e permessi edilizi.
Il principio generale di apertura è inoltre mitigato da due elementi: da un lato, la possibilità per l'**Ethiopian Investment Board** di intervenire mediante direttive per regolamentare o limitare l'accesso a specifici settori; dall'altro, l'evoluzione progressiva del quadro normativo, che negli ultimi anni ha visto un graduale ampliamento degli ambiti accessibili agli investitori esteri, in particolare nel commercio, nei servizi e nel settore finanziario.
Un esempio significativo di tale dinamica è rappresentato dall'apertura condizionata di settori tradizionalmente chiusi, quali il commercio all'ingrosso e al dettaglio, nonché dalla progressiva liberalizzazione di alcuni segmenti dei servizi e del settore finanziario, pur entro limiti quantitativi e condizioni stabilite dalle autorità competenti.

Dal punto di vista operativo, la corretta qualificazione dell'attività rappresenta il primo e più critico passaggio nella strutturazione dell'investimento. Un'errata classificazione può infatti comportare il rigetto della domanda di autorizzazione o la necessità di ristrutturare l'operazione. Ne consegue che l'analisi della normativa settoriale deve precedere ogni decisione in merito alla forma societaria, al partner locale e alla struttura finanziaria dell'investimento.

Limiti alla partecipazione straniera e implicazioni sulla struttura dell'investimento

La classificazione dei settori in base alla **Investment Regulation No. 474/2020** non esaurisce il quadro dei vincoli applicabili all'investitore estero. In numerosi ambiti, infatti, l'ordinamento etiope prevede limiti quantitativi alla partecipazione straniera o condizioni specifiche di struttura dell'investimento, che incidono direttamente sulla governance societaria, sulla distribuzione degli utili e, più in generale, sul controllo dell'operazione.

In particolare, nei settori aperti esclusivamente in forma di investimento congiunto, la normativa impone la presenza di un partner locale e, in taluni casi, stabilisce limiti massimi alla partecipazione dell'investitore straniero. Tra gli esempi più rilevanti si annoverano i servizi di spedizione e agenzia marittima, il trasporto aereo domestico, il trasporto pubblico e determinati servizi professionali e creativi. In tali ipotesi, la partecipazione straniera è generalmente limitata a una quota inferiore alla maggioranza del capitale, con conseguente necessità di strutturare meccanismi contrattuali idonei a garantire un adeguato livello di controllo gestionale.

Ulteriori limiti sono previsti in settori specifici, anche alla luce di recenti interventi normativi. Nel settore bancario, ad esempio, la disciplina di recente introduzione consente l'ingresso di operatori stranieri, ma entro soglie ben definite: la partecipazione di un singolo investitore estero non può eccedere il 40% del capitale di una banca locale, mentre la partecipazione complessiva di soggetti stranieri è limitata al 49%. Analogamente, in taluni servizi (quali media e comunicazione), sono previsti limiti ancora più restrittivi, con partecipazioni straniere contenute entro soglie inferiori.

Tali vincoli assumono rilievo non solo sotto il profilo formale della titolarità del capitale, ma anche sotto quello sostanziale della governance. In presenza di una partecipazione minoritaria, l'investitore straniero dovrà prestare particolare attenzione alla negoziazione di strumenti contrattuali idonei a tutelare la propria posizione, quali diritti di veto su materie strategiche, quorum qualificati per le deliberazioni assembleari, patti parasociali e meccanismi di risoluzione delle controversie. In mancanza di tali accorgimenti, il rischio è quello di una sostanziale perdita di controllo sull'investimento, pur in presenza di un significativo impegno finanziario.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda la disciplina dei flussi finanziari e della distribuzione degli utili. La normativa etiope prevede, infatti, che il partner locale in una joint venture con investitore straniero non possa liberamente rimpatriare all'estero i proventi derivanti dall'investimento, circostanza che può incidere sulla strutturazione dei rapporti tra soci e sulla pianificazione finanziaria complessiva. Parallelamente, pur essendo riconosciuto all'investitore estero il diritto al rimpatrio di dividendi, interessi e proventi da disinvestimento, tale diritto resta soggetto alle condizioni del mercato valutario e alla regolamentazione della **National Bank of Ethiopia (NBE)**.

Infine, anche nei settori formalmente aperti al 100% del capitale straniero, permangono vincoli indiretti che possono incidere sulla struttura dell'investimento. Ciò è particolarmente evidente nel settore delle costruzioni, dove, pur essendo generalmente consentita la partecipazione integrale di operatori esteri, l'accesso effettivo al mercato è subordinato alla registrazione come contractor qualificato, al possesso di requisiti tecnici e professionali e, in molti casi, alla capacità di interagire con il sistema degli appalti pubblici e delle autorità locali competenti.

In termini operativi, ne deriva che la struttura dell'investimento non può essere definita esclusivamente in funzione di obiettivi economici o fiscali, ma deve essere progettata alla luce dei vincoli normativi applicabili al settore di riferimento, con particolare attenzione ai profili di controllo, governance e gestione dei flussi finanziari.

Forme di investimento e veicoli giuridici

Una volta verificata la possibilità giuridica di accesso al settore di interesse e i limiti eventualmente applicabili alla partecipazione straniera, l'investitore deve individuare la forma più idonea attraverso cui realizzare la propria presenza nel mercato etiope. Tale scelta non ha natura meramente formale, ma incide in modo diretto sulla responsabilità, sulla governance, sul regime fiscale e sulla flessibilità operativa dell'investimento.

Il quadro normativo di riferimento è costituito principalmente dal **Commercial Code Proclamation No. 1243/2021**, che disciplina le forme societarie, e dalla **Investment Proclamation No. 1180/2020**, che stabilisce le condizioni di accesso per gli investitori esteri. Nella prassi, le forme più utilizzate dagli operatori stranieri sono: (i) la società a responsabilità limitata (*private limited company – PLC*), (ii) la società per azioni (*share company*), (iii) la stabile organizzazione sotto forma di succursale (*branch*), e (iv) le strutture di investimento congiunto con partner locali.

La scelta tra tali opzioni deve essere effettuata tenendo conto di una pluralità di fattori, tra cui: il grado di controllo desiderato, la necessità di coinvolgere partner locali (ove richiesto dalla normativa settoriale), il livello di investimento iniziale, nonché le esigenze di governance e di gestione operativa.

In linea generale, la normativa etiope non impone una forma societaria specifica per gli investitori esteri, ma richiede che la struttura prescelta sia coerente con i requisiti di settore e con le condizioni previste dalla disciplina sugli investimenti. Ciò implica, ad esempio, che nei settori soggetti a obbligo di joint venture la scelta del veicolo societario dovrà necessariamente riflettere la presenza di un socio locale, mentre nei settori aperti sarà possibile optare per strutture interamente controllate dall'investitore straniero.

Dal punto di vista operativo, è inoltre essenziale considerare che, indipendentemente dalla forma prescelta, l'investimento richiede il coordinamento tra il livello di autorizzazione all'investimento (*investment permit*) e il livello di registrazione commerciale e licenza d'impresa. Ne consegue che la scelta del veicolo non può essere isolata dal contesto regolatorio complessivo, ma deve essere

integrata sin dalle fasi iniziali della pianificazione dell'ingresso nel mercato.
Nei paragrafi che seguono si analizzano le principali forme di presenza utilizzate dagli investitori esteri, evidenziandone caratteristiche, vantaggi e limiti operativi.

Società a responsabilità limitata (private limited company – PLC)
La **private limited company (PLC)** rappresenta, nella prassi, la forma societaria più utilizzata dagli investitori stranieri in Etiopia, in ragione della relativa semplicità di costituzione, della flessibilità gestionale e del limitato livello di formalità richiesto rispetto ad altre strutture societarie.
Ai sensi del **Commercial Code Proclamation No. 1243/2021**, la PLC è una società di capitali il cui capitale è interamente sottoscritto e suddiviso tra un numero limitato di soci. Tradizionalmente, essa richiede un minimo di due e un massimo di cinquanta membri; tuttavia, la riforma del codice ha introdotto la possibilità di costituire anche società unipersonali, soluzione particolarmente rilevante per gli investitori esteri che intendano mantenere il controllo integrale dell'investimento.
Il capitale sociale minimo è fissato in misura contenuta (ETB 15.000, circa EUR 83), ma tale soglia deve essere letta congiuntamente ai requisiti previsti dalla **Investment Proclamation No. 1180/2020**, che stabilisce un investimento minimo generalmente pari a **USD 200.000** per un progetto interamente detenuto da un investitore straniero (ridotto a **USD 150.000** in caso di investimento congiunto con partner locale, e ulteriormente ridotto in specifici settori di servizi). Pertanto, nella prassi, il requisito determinante non è il capitale minimo societario, bensì il livello minimo di investimento richiesto ai fini dell'ottenimento dell'investment *permit*.
Dal punto di vista della responsabilità, i soci rispondono delle obbligazioni sociali nei limiti delle rispettive quote, circostanza che rende la PLC particolarmente adatta per operazioni in contesti regolatori complessi o caratterizzati da rischi operativi elevati.
Sotto il profilo della governance, la PLC si caratterizza per una struttura organizzativa semplificata rispetto ad altre forme societarie. La gestione può essere affidata a uno o più amministratori (manager), senza l'obbligo di istituire organi collegiali complessi quali un

consiglio di amministrazione. Tale assetto consente agli investitori di modellare con ampia flessibilità l'organizzazione interna della società e la distribuzione dei poteri decisionali, sia attraverso le disposizioni statutarie sia mediante patti parasociali. In particolare, nelle operazioni in joint venture, è possibile disciplinare in modo puntuale la ripartizione delle competenze gestionali, prevedere diritti di veto su materie strategiche e definire meccanismi di assunzione delle decisioni coerenti con l'equilibrio tra i partner.

In tale contesto, assume rilievo centrale il profilo della rappresentanza legale. La società agisce infatti nei confronti dei terzi attraverso uno o più soggetti designati, ai quali sono attribuiti congiuntamente i poteri di gestione e di rappresentanza. In sede di costituzione e registrazione è pertanto necessario individuare formalmente almeno un manager responsabile, il cui nominativo deve risultare nella documentazione societaria e nei procedimenti di registrazione commerciale. Tale soggetto opera quale rappresentante legale della società e costituisce l'interlocutore principale nei rapporti con le autorità amministrative, fiscali e regolatorie, nonché nei confronti dei terzi.

Per quanto riguarda i requisiti soggettivi, la normativa non prevede, in termini generali, un obbligo espresso di residenza in Etiopia per gli amministratori o i rappresentanti legali. Tuttavia, sotto il profilo operativo, la presenza di un soggetto stabilmente reperibile nel Paese risulta di fatto necessaria, in quanto le autorità richiedono un interlocutore locale per la gestione degli adempimenti amministrativi, fiscali e regolatori, inclusi il rinnovo della licenza d'impresa e gli obblighi di rendicontazione. Ne consegue che, pur in assenza di un vincolo formale generalizzato, nella prassi è altamente consigliabile designare un manager residente o comunque stabilmente presente in Etiopia.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la trasferibilità delle quote. Il **Commercial Code** prevede limitazioni alla cessione a soggetti terzi non appartenenti alla compagine sociale, generalmente subordinata all'approvazione della maggioranza qualificata dei soci. Tale meccanismo, se da un lato favorisce la stabilità societaria, dall'altro può incidere sulla flessibilità dell'investimento, rendendo opportuno disciplinare contrattualmente in modo dettagliato le modalità di trasferimento e di uscita.

Dal punto di vista operativo, la PLC presenta ulteriori vantaggi, tra cui un regime di minori obblighi di pubblicità rispetto alla società per azioni e una maggiore riservatezza nella gestione delle informazioni societarie. Restano tuttavia fermi gli obblighi contabili e fiscali, nonché gli obblighi di reporting nei confronti della **Ethiopian Investment Commission (EIC)** previsti dalla normativa sugli investimenti.
In termini applicativi, la PLC risulta particolarmente indicata per: (i) investimenti interamente controllati da operatori stranieri in settori aperti; (ii) joint venture con partner locali; (iii) attività operative che non richiedano il ricorso a strumenti di raccolta diffusa di capitale. Per tali ragioni, essa costituisce, nella maggior parte dei casi, il veicolo di ingresso privilegiato per gli investitori esteri nel mercato etiope.

Società per azioni (share company)
La **share company** rappresenta una forma societaria più strutturata e complessa rispetto alla PLC, generalmente utilizzata per investimenti di maggiore dimensione o in settori che richiedono una governance più articolata e una maggiore capacità di raccolta di capitali.
Ai sensi del **Commercial Code Proclamation No. 1243/2021**, la share company è una società di capitali il cui capitale è suddiviso in azioni liberamente trasferibili, con responsabilità dei soci limitata al valore delle azioni sottoscritte. Essa richiede un numero minimo di cinque soci e un capitale minimo di ETB 50.000 (circa EUR 277).
Tale requisito deve tuttavia essere letto congiuntamente alla disciplina degli investimenti esteri prevista dalla **Investment Proclamation No. 1180/2020**, che impone un livello minimo di investimento significativamente più elevato per gli operatori stranieri. In via generale, è richiesto un investimento minimo pari a **USD 200.000** per investimenti integralmente detenuti da soggetti esteri, ridotto a **USD 150.000** in caso di investimento congiunto con partner locale, con ulteriori riduzioni limitate a specifici settori di servizi. Anche nel caso della share company, pertanto, il parametro realmente rilevante ai fini dell'accesso al mercato è rappresentato dal requisito di investimento minimo e non dal capitale sociale previsto dal diritto societario.

A differenza della PLC, la share company prevede un assetto di governance più formalizzato. In particolare, è richiesta la presenza di un organo amministrativo collegiale (consiglio di amministrazione), cui spettano i poteri di gestione, nonché l'adozione di regole più stringenti in materia di funzionamento degli organi sociali, convocazione delle assemblee e trasparenza delle decisioni. Tale struttura, se da un lato comporta maggiori oneri organizzativi, dall'altro può risultare più idonea in contesti in cui sia necessario garantire una governance strutturata, anche in presenza di una pluralità di investitori.
Sotto il profilo della rappresentanza legale, la società agisce attraverso gli amministratori autorizzati, secondo le modalità stabilite nello statuto e nelle deliberazioni del consiglio di amministrazione. Anche in questo caso, i soggetti titolari dei poteri di rappresentanza devono essere formalmente individuati e registrati, costituendo i referenti nei rapporti con le autorità e con i terzi.
Dal punto di vista operativo, la share company è soggetta a obblighi più stringenti rispetto alla PLC, in particolare in materia di contabilità, revisione e pubblicità delle informazioni societarie. Ciò la rende meno flessibile, ma al contempo più adatta a operazioni che richiedono un elevato livello di trasparenza e strutturazione.
Dal punto di vista dei controlli, anche la PLC è soggetta a obblighi di revisione contabile. In particolare, la normativa richiede che la società sottoponga a revisione i propri bilanci e presenti report periodici alle autorità competenti, inclusi il Ministry of Trade and Regional Integration e gli organismi di controllo contabile.
Nella prassi, gli investitori stranieri tendono a privilegiare la PLC per la maggior parte delle operazioni, ricorrendo alla share company principalmente nei casi in cui: (i) sia prevista la partecipazione di un numero elevato di soci; (ii) sia necessario attrarre investitori istituzionali; (iii) l'attività richieda una struttura societaria più articolata per ragioni regolatorie o operative.

Filiale (branch)
La **filiale (branch)** rappresenta una modalità alternativa di presenza nel mercato etiope rispetto alla costituzione di una società locale, consentendo all'investitore straniero di operare direttamente attraverso una struttura dipendente dalla casa madre estera.

A differenza della PLC e della share company, la filiale non è un soggetto giuridico autonomo, ma una mera articolazione della società estera. Ne consegue che tutte le obbligazioni assunte nell'ambito dell'attività svolta in Etiopia fanno capo direttamente alla casa madre, che ne risponde illimitatamente. Tale profilo costituisce uno degli elementi principali da valutare nella scelta di questa forma di insediamento.
Dal punto di vista operativo, l'apertura di una filiale richiede la predisposizione e presentazione di un set documentale riferito alla società estera, tra cui il certificato di esistenza legale, gli atti costitutivi, una delibera che autorizzi l'apertura della filiale in Etiopia e la nomina di un rappresentante locale, nonché eventuali procure necessarie per la gestione dell'attività. La coerenza e corretta autenticazione di tali documenti rappresentano un passaggio essenziale per evitare ritardi nella fase di registrazione.
Sotto il profilo della governance e della rappresentanza, la filiale opera attraverso un manager designato dalla casa madre, il cui nominativo deve essere indicato nella documentazione ufficiale e nella registrazione commerciale. Tale soggetto agisce quale rappresentante legale della società estera in Etiopia ed è responsabile della gestione operativa e dei rapporti con le autorità locali.
Anche nel caso della filiale, restano applicabili i requisiti previsti dalla **Investment Proclamation No. 1180/2020**, inclusa la soglia minima di investimento richiesta per gli investitori stranieri. Tale requisito è collegato all'ottenimento dell'investment *permit* e si riferisce all'ammontare complessivo dell'investimento nel progetto, indipendentemente dalla forma giuridica prescelta. Nel caso della filiale, tuttavia, tale soglia non si traduce in un capitale sociale — inesistente per definizione — ma in un impegno finanziario minimo che la casa madre deve destinare all'attività svolta in Etiopia.
Dal punto di vista funzionale, la filiale risulta particolarmente adatta in presenza di attività limitate o specifiche, quali l'esecuzione di contratti, la prestazione di servizi o la gestione di progetti a durata determinata, ove l'investitore intenda mantenere un controllo diretto senza costituire una società separata. Tuttavia, la mancanza di autonomia giuridica e la responsabilità illimitata della casa madre

rendono tale struttura meno indicata per investimenti di lungo periodo o caratterizzati da un elevato livello di rischio operativo.
Infine, anche la filiale è soggetta agli obblighi di registrazione commerciale, ottenimento della licenza d'impresa e rispetto delle normative fiscali e amministrative applicabili, in coordinamento con le autorità competenti.

Investimento congiunto (joint venture)
In numerosi settori dell'economia etiope, l'accesso dell'investitore straniero è subordinato alla realizzazione dell'investimento in forma congiunta con un partner locale. In tali ipotesi, la joint venture non costituisce una forma giuridica autonoma, bensì una modalità di strutturazione dell'investimento imposta o favorita dalla normativa settoriale.
La **Investment Regulation No. 474/2020** individua infatti una serie di attività che possono essere esercitate esclusivamente mediante partecipazione congiunta tra investitori esteri e domestici, talvolta prevedendo limiti percentuali alla quota detenibile dal soggetto straniero.
Dal punto di vista operativo, l'investimento congiunto è generalmente realizzato attraverso la costituzione di una società locale — nella prassi, una **private limited company (PLC)** — alla quale partecipano i diversi investitori. La scelta del veicolo societario resta quindi distinta dalla modalità di investimento, che attiene invece ai rapporti tra i soci.
Il profilo centrale della joint venture riguarda l'equilibrio tra partecipazione al capitale e controllo dell'investimento. In presenza di limiti alla quota straniera, l'investitore può trovarsi in posizione minoritaria, rendendo essenziale una strutturazione contrattuale idonea a garantire un adeguato livello di controllo.
In tale contesto, assumono particolare rilievo:
- la definizione dei poteri gestionali;
- la previsione di quorum qualificati;
- l'attribuzione di diritti di veto su decisioni strategiche;
- la disciplina dei trasferimenti di partecipazioni e delle clausole di uscita.

La joint venture può inoltre presentare implicazioni specifiche sotto il profilo finanziario. In particolare, la normativa prevede limitazioni alla possibilità per il partner locale di trasferire all'estero i proventi

dell'investimento, mentre all'investitore straniero è riconosciuto il diritto al rimpatrio dei dividendi nei limiti della disciplina valutaria applicabile.
Al di là dei vincoli normativi, la presenza di un partner locale può costituire un fattore di vantaggio operativo, facilitando i rapporti con le autorità e l'accesso al mercato.
Perfetto, ti rifaccio il box in versione **pulita, coerente e senza ambiguità**, integrando correttamente il tema del requisito minimo di investimento.

Tabella 2 – Principali forme di presenza per investitori esteri in Etiopia

Profilo	**PLC (società a responsabilità limitata)**	**Share company (società per azioni)**	**Filiale (branch)**
Natura giuridica	Società autonoma di diritto etiope	Società autonoma di diritto etiope	Estensione della casa madre estera (senza personalità giuridica autonoma)
Responsa-bilità	Limitata al capitale conferito	Limitata al capitale conferito	Illimitata (in capo alla casa madre)
Capitale sociale minimo	ETB 15.000 (EUR 83)	ETB 50.000 (EUR 602)	Non previsto
Requisito minimo	Min. USD 200.000 per	Min. USD 200.000 per	Min. USD 200.000 per

per investitori esteri	investimento (USD 150.000 in joint venture)	investimento (USD 150.000 in joint venture)	investimento (USD 150.000 in joint venture) *(impegno finanziario della casa madre)*
Numero di soci	1–50 (anche unipersonale)	Minimo 5	Non applicabile
Governance	Struttura flessibile (manager)	Struttura articolata (consiglio di amministrazione)	Gestione accentrata nella casa madre
Rappresentanza legale	Amministratore designato (legale rappresentante)	Amministratori secondo statuto	Manager locale (rappresentante della casa madre)
Trasferibilità partecipazioni a terzi	Limitata, soggetta ad approvazione magg. qualificata soci	Generalmente più libera	Non applicabile
Utilizzo tipico	Struttura standard	Operazioni di maggiore	Progetti specifici o

	per investimenti esteri	dimensione o con più investitori	presenza diretta della casa madre

AVVIO DELL'INVESTIMENTO: SEQUENZA AMMINISTRATIVA E AUTORIZZATIVA

L'ingresso nel mercato etiope da parte di un investitore straniero richiede il completamento di una sequenza di adempimenti amministrativi tra loro coordinati, che riflettono la distinzione tra autorizzazione all'investimento e abilitazione all'esercizio dell'attività economica.

In via preliminare, è necessario verificare la classificazione dell'attività ai sensi della **Investment Regulation No. 474/2020**, al fine di accertare se il settore sia aperto agli investimenti esteri, riservato o soggetto a condizioni, incluse eventuali limitazioni alla partecipazione o obblighi di investimento congiunto. Tale verifica costituisce il presupposto per la corretta strutturazione dell'operazione.

Una volta definita la struttura dell'investimento, l'investitore deve richiedere il *investment permit* alla **Ethiopian Investment Commission (EIC)**. Il permesso rappresenta il titolo abilitante all'ingresso nel mercato e consente di formalizzare gli elementi essenziali dell'investimento, tra cui il settore di attività, il livello di investimento e il piano di realizzazione. La domanda deve essere corredata dalla documentazione relativa all'investitore e, ove applicabile, alla società estera di riferimento, debitamente autenticata.

Il *investment permit* ha natura temporanea e deve essere rinnovato fino all'avvio dell'attività operativa. Esso è funzionale alla fase di implementazione dell'investimento e perde rilevanza una volta ottenuta la licenza d'impresa.

Successivamente, l'investitore è tenuto ad aprire la posizione fiscale mediante ottenimento del **Tax Identification Number (TIN)** e ad avviare un rapporto bancario in Etiopia. Quest'ultimo è necessario sia per la gestione operativa dei flussi finanziari sia per dimostrare l'effettivo apporto delle risorse richieste ai fini dell'investimento.

Il passaggio seguente consiste nella registrazione commerciale presso il **Ministry of Trade and Regional Integration (MoTRI)**, che comporta l'iscrizione della società o della filiale nel registro delle imprese e la formalizzazione degli elementi essenziali dell'organizzazione, inclusi oggetto sociale, sede e soggetti dotati di poteri di rappresentanza.
A valle della registrazione, è necessario ottenere la licenza d'impresa (*business license*), che autorizza l'effettivo esercizio dell'attività economica. La licenza è specifica per ciascuna attività e il suo rilascio può essere subordinato al possesso di requisiti tecnici o professionali, nonché alla conformità fiscale e amministrativa.
A differenza dell'investment *permit*, la *business license* ha una validità limitata nel tempo, generalmente annuale, ed è soggetta a rinnovo periodico.
Una volta avviata l'attività, l'investitore resta soggetto a obblighi continuativi, tra cui il rinnovo della licenza, il rispetto degli adempimenti fiscali e contabili e la presentazione di report sull'andamento dell'investimento alla **Ethiopian Investment Commission (EIC)**, in conformità alla normativa vigente.
Nel complesso, il processo di avvio richiede un'attenta pianificazione e un coordinamento tra le diverse autorità coinvolte. La gestione efficace di tali passaggi costituisce un elemento essenziale per garantire la tempestiva operatività dell'investimento e ridurre il rischio di criticità regolatorie.

Fig. 1 – Sequenza operativa sintetica

LICENZE, AUTORIZZAZIONI E CONFORMITÀ OPERATIVA

Una volta completata la fase di ingresso nel mercato mediante ottenimento del permesso di investimento (*investment permit*),

registrazione commerciale e rilascio della licenza d'impresa, l'investitore straniero deve verificare l'insieme degli ulteriori titoli autorizzativi e adempimenti necessari per rendere l'attività pienamente operativa. In Etiopia, infatti, il quadro regolatorio non si esaurisce nella costituzione del veicolo societario e nella registrazione dell'investimento, ma si articola in un sistema multilivello di autorizzazioni generali, autorizzazioni settoriali e obblighi continuativi di conformità.

Sotto questo profilo, la distinzione fondamentale è tra la **licenza d'impresa**, che abilita in via generale l'esercizio dell'attività economica, e le **autorizzazioni settoriali** o certificazioni di idoneità tecnica, richieste per specifiche attività regolamentate. Le indicazioni del **Ministry of Trade and Regional Integration (MoTRI)** evidenziano infatti che la licenza è rilasciata con riferimento a ciascuna attività esercitata e che, per numerosi settori, il rilascio è subordinato alla presentazione di un certificato di competenza o di altra attestazione rilasciata dall'autorità competente. Ne consegue che la piena operatività dell'impresa dipende non solo dalla regolarità della struttura societaria e fiscale, ma anche dalla preventiva individuazione dei requisiti tecnici applicabili al settore di riferimento.

In termini operativi, tra i principali livelli di conformità che l'investitore deve considerare rientrano: gli adempimenti fiscali, inclusi l'ottenimento del numero di identificazione fiscale (**TIN**) e, ove applicabile, la registrazione ai fini delle imposte indirette; gli adempimenti doganali in caso di importazione di beni strumentali o merci; le autorizzazioni in materia di lavoro e immigrazione per il personale straniero; nonché, nei progetti localizzati, i titoli relativi alla disponibilità del suolo, alla costruzione, all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro. Il quadro normativo evidenzia che tali profili si aggiungono ai livelli dell'autorizzazione all'investimento e della registrazione commerciale, formando un sistema stratificato di autorizzazioni il cui contenuto varia in funzione del settore e della localizzazione dell'attività.

Un aspetto particolarmente rilevante è rappresentato dal **rinnovo dei titoli autorizzativi** e dalla continuità della conformità amministrativa. La licenza d'impresa è soggetta a rinnovo periodico, generalmente annuale, e il suo mantenimento è subordinato al rispetto degli obblighi fiscali e contabili. In particolare, le indicazioni del MoTRI

richiedono, ai fini del rinnovo, la presentazione della documentazione fiscale e del bilancio sottoposto a revisione. Ciò implica che gli obblighi di contabilità, revisione e conformità tributaria costituiscono condizioni essenziali per la prosecuzione dell'attività.
Per gli investitori esteri, tale sistema assume rilievo ancora maggiore nei settori regolamentati. Nel settore delle costruzioni, ad esempio, il possesso del permesso di investimento e della licenza d'impresa non è sufficiente: l'operatore deve ottenere la registrazione come impresa di costruzione, rispettare i requisiti tecnici e professionali previsti dalla normativa e conseguire i titoli edilizi e urbanistici richiesti per ciascun intervento. Analogamente, in altri settori, l'esercizio dell'attività può essere subordinato al rilascio di autorizzazioni tecniche o all'iscrizione presso specifici organismi di vigilanza.
In conclusione, la corretta impostazione dell'investimento richiede di distinguere chiaramente tre piani: l'ammissibilità dell'investimento, l'abilitazione generale all'esercizio dell'attività e la conformità operativa settoriale. Solo l'integrazione di tali livelli consente di ridurre il rischio di ritardi autorizzativi e di criticità nella fase esecutiva.

Capitolo 4. Contesto Macroeconomico e Vincoli Operativi in Etiopia

Quadro macroeconomico e traiettoria di crescita

L'economia etiope si trova in una fase di evoluzione caratterizzata da una crescita sostenuta, accompagnata da un processo di trasformazione del sistema economico. In questo contesto, la lettura dei dati macroeconomici richiede un'analisi che vada oltre il livello della crescita aggregata, considerando la struttura dell'economia e la concreta traducibilità dei suoi fattori di sviluppo in opportunità di investimento.

Sotto il profilo dimensionale, il prodotto interno lordo nominale ha raggiunto circa **2.632,4 miliardi di birr nel 2023/24** (circa 14,62 miliardi di EUR), con un valore pro capite pari a circa **USD 1.937**, secondo la National Bank of Ethiopia, che riproduce i dati ufficiali del Ministero della Pianificazione e dello Sviluppo. Quanto alla popolazione, l'Ethiopian Statistical Service stima circa 109,5 milioni di abitanti nel luglio 2024, con un tasso di urbanizzazione intorno al **23,6%**; alcune fonti internazionali, tra cui la Banca Mondiale, riportano stime più elevate (**oltre 130 milioni**), per effetto di differenze metodologiche e temporali nelle serie demografiche.

È opportuno precisare che, alla data di pubblicazione di questa guida, i dati 2023/24 restano il principale riferimento quantitativo non perché "attuali" in senso stretto, ma perché rappresentano l'ultimo insieme completo e consolidato disponibile presso le fonti ufficiali nazionali. In contesti come quello etiope, le statistiche

macroeconomiche ufficiali presentano fisiologicamente un ritardo rispetto alla dinamica corrente.
Sotto il profilo dinamico, la crescita reale del prodotto interno lordo è stata pari all'**8,1% nel 2023/24**, mentre la National Bank of Ethiopia ha successivamente indicato una crescita intorno al **9,2% nel 2024/25** su base preliminare. Anche la Banca Mondiale, nel proprio *Macro Poverty Outlook* dell'ottobre 2025, conferma una traiettoria di crescita ancora robusta, pur collocandola in un quadro segnato da persistenti vulnerabilità e da una ripresa non uniforme del reddito reale.
La composizione della crescita mostra tuttavia un elemento essenziale per gli investitori: il peso molto elevato del comparto costruzioni e degli investimenti infrastrutturali. Secondo la National Bank of Ethiopia, la crescita reale del settore delle costruzioni è stata del **9,0% nel 2023/24**; la stessa serie mostra valori pari a **9,9%** nel 2019/20, **6,6%** nel 2020/21, **4,9%** nel 2021/22, **7,1%** nel 2022/23 e nuovamente **9,0%** nel 2023/24. Le costruzioni rappresentano circa il **72% del valore aggiunto dell'industria** nel periodo 2019/20–2023/24, mentre la loro quota sul prodotto interno lordo nominale, calcolata sui valori ufficiali a prezzi correnti, è risalita da circa **15,8%** nel 2020/21 a **20,0%** nel 2023/24. Nel complesso, questi dati confermano che una parte rilevante della crescita etiope continua a essere trainata dal comparto edilizio e infrastrutturale più che dalla manifattura in senso stretto.
Anche dal lato degli investimenti il quadro richiede prudenza. La formazione di capitale, secondo la serie ufficiale riportata dalla National Bank of Ethiopia, è scesa dal **30,6% del PIL nel 2019/20** al **20,5% nel 2023/24**. Ciò segnala una contrazione della capacità complessiva di finanziamento degli investimenti, pur in presenza di un fabbisogno infrastrutturale ancora elevato. In altri termini, la domanda di opere e infrastrutture resta ampia, ma la capacità di sostenerla finanziariamente si è fatta più selettiva, aumentando la rilevanza di strumenti come il partenariato pubblico-privato, la finanza esterna e la priorità assegnata ai progetti ritenuti strategici.
La fragilità del quadro macroeconomico emerge con particolare evidenza nel settore esterno. Le importazioni hanno raggiunto circa **USD 18,4 miliardi nel 2023/24**, a fronte di esportazioni pari a circa **USD 3,8 miliardi**, con un saldo commerciale negativo di circa **USD 14,6**

miliardi; il disavanzo di conto corrente si è attestato a circa **USD 5,9 miliardi** su base preliminare. Parallelamente, le riserve ufficiali sono aumentate da circa **USD 1,429 miliardi nel 2023/24** a circa **USD 4,418 miliardi nel 2024/25** su base preliminare, con una copertura delle importazioni pari a circa **1,9 mesi**. Si tratta di un miglioramento rilevante, ma ancora insufficiente a rimuovere del tutto i vincoli nell'accesso alla valuta estera.

Il miglioramento delle riserve e del contesto esterno si inserisce nel più ampio programma di riforme sostenuto dal Fondo Monetario Internazionale, che ha accompagnato la liberalizzazione del mercato dei cambi, il rafforzamento della politica monetaria e la modernizzazione del settore finanziario. Anche la Banca Mondiale, nei più recenti aggiornamenti macroeconomici, rileva una riduzione delle pressioni inflazionistiche e una maggiore stabilizzazione di alcuni indicatori, pur continuando a sottolineare la persistenza di vulnerabilità strutturali e di vincoli alla crescita inclusiva.

Nel complesso, il quadro macroeconomico etiope suggerisce un approccio prudente ma non difensivo. La crescita economica è reale, il settore delle costruzioni continua a rappresentare uno dei principali motori dell'economia e le riforme in corso aprono spazi di miglioramento; tuttavia, la sostenibilità di tale dinamica resta legata alla capacità del Paese di consolidare le riforme, ampliare lo spazio fiscale, migliorare il funzionamento del mercato dei cambi e rafforzare la capacità di finanziamento degli investimenti. Per un operatore internazionale, ciò implica la necessità di valutare il mercato non solo in termini di espansione potenziale, ma anche di selettività dei progetti, qualità della controparte e capacità di assorbire volatilità macroeconomica e vincoli operativi.

Inflazione, dinamiche dei prezzi e impatto sulla domanda

L'andamento dell'inflazione in Etiopia rappresenta uno dei principali fattori di rischio macroeconomico per gli investimenti esteri, incidendo simultaneamente sulla domanda interna, sulla struttura dei costi e sulla prevedibilità dei flussi finanziari. A differenza di altri contesti emergenti, l'inflazione etiope non può essere considerata un fenomeno meramente ciclico, ma riflette dinamiche strutturali legate

a vincoli dal lato dell'offerta, dipendenza dalle importazioni e squilibri macroeconomici persistenti.
Negli ultimi anni, il Paese ha registrato livelli inflattivi particolarmente elevati. Secondo i dati ufficiali dell'Ethiopian Statistical Service, l'inflazione media si è attestata intorno al **26,6% nel 2023/24**, rappresentando uno dei livelli più alti dell'ultimo decennio. Questo dato, pur non recente in senso stretto, costituisce l'ultimo valore consolidato disponibile e rappresenta il riferimento più affidabile per valutare l'intensità delle pressioni inflazionistiche nel sistema economico.
Le informazioni più recenti indicano tuttavia un'inversione di tendenza. L'inflazione su base annua si è progressivamente ridotta, raggiungendo circa il **9,4% nel marzo 2026**, mentre la media mobile a dodici mesi si colloca intorno al **12%**. Questo miglioramento riflette sia l'effetto delle politiche monetarie restrittive sia il contesto delle riforme macroeconomiche in corso. Tuttavia, la presenza di dati a frequenza elevata (mensili o su base annua) rispetto a dati consolidati (media annuale) richiede cautela interpretativa: i segnali di stabilizzazione sono rilevanti, ma non ancora sufficienti per qualificare il fenomeno come definitivamente rientrato.
Anche le principali istituzioni internazionali, tra cui la Banca Mondiale, confermano una riduzione delle pressioni inflazionistiche nel breve periodo, pur evidenziando la permanenza di vulnerabilità legate alla volatilità dei prezzi alimentari, ai costi delle importazioni e alle dinamiche valutarie.
Dal punto di vista dell'investitore, l'impatto dell'inflazione si manifesta innanzitutto sul lato della domanda. In un contesto caratterizzato da elevata variabilità dei prezzi, le famiglie tendono a privilegiare beni essenziali, ridurre la frequenza degli acquisti e orientarsi verso formati più accessibili. Questo comportamento è particolarmente evidente nei settori dei beni di consumo, nei quali la sensibilità al prezzo è elevata e la domanda risulta fortemente elastica. In termini operativi, ciò richiede strategie di prezzo flessibili, adattamento del formato dei prodotti e una costante revisione del posizionamento commerciale.
L'inflazione incide in modo significativo anche sulla struttura dei costi. L'aumento dei prezzi interessa non solo i beni finali, ma anche input produttivi, energia, trasporti e salari. In un'economia fortemente

dipendente dalle importazioni di beni intermedi e strumentali, tali dinamiche risultano ulteriormente amplificate dalla componente valutaria, determinando un effetto combinato di aumento dei costi e incertezza finanziaria.
Un ulteriore elemento di complessità deriva dalla disomogeneità territoriale dell'inflazione. I dati ufficiali evidenziano differenze tra inflazione nazionale e inflazione urbana, con Addis Abeba che presenta dinamiche proprie, spesso più accentuate. Ciò implica che un approccio uniforme a livello nazionale può risultare inefficace: le imprese devono adottare strategie differenziate, calibrate sulle specificità locali in termini di prezzi, reddito e comportamento dei consumatori.
Dal punto di vista finanziario, l'inflazione introduce un elevato grado di incertezza nella pianificazione. Budget, previsioni di costo e proiezioni di ricavi possono rapidamente diventare obsoleti, rendendo necessario un approccio dinamico alla gestione finanziaria. In particolare, contratti di medio-lungo periodo e accordi di fornitura devono prevedere meccanismi di adeguamento dei prezzi per evitare l'erosione dei margini.
In questo contesto, la gestione del rischio inflattivo diventa una componente essenziale della strategia aziendale. Le imprese tendono ad adottare una combinazione di strumenti, tra cui revisione frequente dei prezzi, ottimizzazione delle scorte e, ove possibile, riduzione della dipendenza da input importati attraverso processi di localizzazione. Tali strategie devono tuttavia essere calibrate con attenzione, per evitare effetti negativi sulla qualità del prodotto e sull'affidabilità della catena di fornitura.
In definitiva, l'inflazione in Etiopia non rappresenta soltanto una variabile economica, ma un vincolo operativo che incide sull'intero modello di business. Per un investitore estero, la capacità di gestire tale variabile — attraverso flessibilità, adattamento e monitoraggio continuo — costituisce un fattore determinante per la sostenibilità dell'investimento nel tempo.

Rischi valutari e funzionamento del mercato dei cambi

Il rischio valutario rappresenta uno dei principali fattori critici per gli investitori esteri in Etiopia, non tanto per l'assenza di tutele giuridiche,

quanto per le difficoltà operative legate all'accesso effettivo alla valuta estera e alla volatilità del tasso di cambio. In questo contesto, la distinzione tra diritti formalmente riconosciuti e capacità concreta di esecuzione assume un rilievo centrale.
Sotto il profilo normativo, il sistema etiope riconosce agli investitori stranieri il diritto di rimpatriare utili, dividendi, proventi da disinvestimento e pagamenti relativi a finanziamenti esterni in valuta convertibile, al tasso di cambio vigente. Tuttavia, l'effettività di tale diritto è condizionata dalla disponibilità di valuta nel sistema bancario e dalle priorità di allocazione stabilite dalle autorità monetarie.
La principale criticità operativa è rappresentata dalla persistente scarsità di valuta estera. Nonostante un miglioramento recente, le riserve ufficiali si attestavano a circa **USD 1,429 miliardi nel 2023/24** e sono salite a circa **USD 4,418 miliardi nel 2024/25 su base preliminare**, corrispondenti a circa **1,9 mesi di copertura delle importazioni**. Sebbene tale incremento rappresenti un segnale positivo, il livello delle riserve resta contenuto rispetto agli standard internazionali, continuando a incidere sulla capacità del sistema bancario di soddisfare la domanda di valuta.
Negli ultimi anni, il governo ha avviato un processo di riforma del mercato dei cambi, sostenuto dal Fondo Monetario Internazionale, volto a rendere il sistema più flessibile e orientato al mercato. Un elemento particolarmente rilevante è rappresentato dall'aggiustamento del tasso di cambio ufficiale, che ha registrato un significativo deprezzamento, passando da circa **57 birr per dollaro nel 2023/24** a livelli superiori a **130 birr per dollaro nel 2024/25**, riflettendo un processo di riallineamento ai fondamentali macroeconomici.
Parallelamente, la National Bank of Ethiopia ha introdotto maggiore flessibilità nella determinazione dei tassi, consentendo alle banche un margine più ampio nella negoziazione con la clientela. Questo ha comportato una maggiore dispersione dei tassi applicati e segnala una graduale evoluzione verso un sistema più orientato al mercato. Tuttavia, la fase di transizione è accompagnata da una significativa volatilità e da una persistente segmentazione del mercato.
In particolare, permangono differenze tra mercato ufficiale e mercato parallelo, che generano incertezza nella formazione dei

prezzi e complicano la pianificazione finanziaria. La limitata profondità del mercato interbancario e la presenza di spread elevati riducono inoltre la possibilità di accedere a condizioni di cambio efficienti.

Un ulteriore elemento di complessità riguarda la gestione dei proventi in valuta da parte delle imprese esportatrici. Le regole vigenti prevedono l'obbligo di conversione di una quota significativa dei ricavi in valuta locale, mentre solo una parte può essere mantenuta in conti in valuta estera, salvo regimi particolari applicabili, ad esempio, alle zone economiche speciali. Questo meccanismo limita la capacità delle imprese di autofinanziare le importazioni e di gestire in modo autonomo i propri flussi finanziari.

Per un investitore estero, il rischio valutario si articola quindi su più livelli. In primo luogo, vi è un rischio di conversione, legato alla possibilità di trasformare utili e ricavi in valuta estera. In secondo luogo, vi è un rischio di transazione, connesso alla variazione del tasso di cambio tra il momento della definizione contrattuale e quello del pagamento. Infine, vi è un rischio di disponibilità, relativo alla concreta possibilità di accedere alla valuta necessaria per operazioni essenziali.

Dal punto di vista operativo, tali rischi richiedono un adattamento delle strategie finanziarie. Le imprese tendono a privilegiare l'allineamento tra ricavi e costi nella stessa valuta, a ridurre la dipendenza da input importati e a strutturare contratti che tengano conto della volatilità del cambio, ad esempio attraverso clausole di adeguamento dei prezzi o, ove possibile, denominazione in valuta estera.

Anche la pianificazione del rimpatrio degli utili richiede un approccio proattivo. In un contesto caratterizzato da accesso limitato alla valuta e tempistiche incerte, le imprese devono anticipare le esigenze di trasferimento, predisporre la documentazione necessaria e coordinarsi con gli istituti bancari locali. Il rimpatrio non può essere considerato un evento finale, ma deve essere integrato nella gestione ordinaria dei flussi finanziari.

Per investimenti di dimensioni rilevanti, può inoltre risultare opportuno valutare strumenti di mitigazione del rischio, quali assicurazioni contro il rischio di inconvertibilità o restrizioni ai trasferimenti, in linea con le pratiche adottate a livello internazionale.

In sintesi, il rischio valutario in Etiopia non si esaurisce nella variabilità del tasso di cambio, ma riguarda l'intero sistema di accesso alla valuta e di gestione dei flussi finanziari. La capacità di comprendere e gestire tale complessità rappresenta una condizione essenziale per garantire la sostenibilità economica dell'investimento.

Implicazioni operative per le imprese

Il quadro macroeconomico delineato nei paragrafi precedenti si traduce direttamente in vincoli operativi concreti per le imprese. In Etiopia, inflazione, scarsità di valuta estera e trasformazione del sistema economico incidono in modo immediato su costi, approvvigionamenti, tempistiche e affidabilità delle operazioni, rendendo la gestione operativa una componente centrale della strategia di investimento.

Un primo impatto riguarda la struttura complessiva dei costi. L'interazione tra inflazione interna e dipendenza dalle importazioni determina una pressione costante sui costi di produzione e distribuzione. Secondo i dati ufficiali dell'Ethiopian Statistical Service, l'inflazione media ha raggiunto il **26,6% nel 2023/24**, mentre le rilevazioni più recenti indicano una riduzione al **9,4% su base annua nel marzo 2026**, con una media a dodici mesi pari a circa **12%**. Tale dinamica segnala un processo di stabilizzazione, ma non elimina l'incertezza sui costi, che restano esposti a variazioni frequenti.

In questo contesto, i costi logistici assumono un peso particolarmente rilevante. Stime operative indicano che essi possono rappresentare tra il **22% e il 27% del costo finale** di molti prodotti, con costi di trasporto fino al **60% superiori rispetto ai Paesi limitrofi**. Pur trattandosi di valori non sempre rilevati in modo uniforme dalle statistiche ufficiali, essi risultano coerenti con la configurazione infrastrutturale del Paese e con le evidenze settoriali disponibili.

Tale configurazione è strettamente legata alla posizione geografica dell'Etiopia. L'assenza di accesso diretto al mare comporta una dipendenza quasi totale dal corridoio logistico Addis Abeba–Gibuti, attraverso il quale transita oltre il **95% dei flussi commerciali**. Questa concentrazione rappresenta un fattore di vulnerabilità sistemica: inefficienze o interruzioni lungo il corridoio si riflettono immediatamente sull'intera catena di approvvigionamento.

Dal punto di vista operativo, ciò si traduce in una ridotta prevedibilità dei tempi di consegna. Le imprese devono confrontarsi con ritardi nei processi di sdoganamento, congestione nei principali nodi logistici — in particolare nel dry port di Modjo — e limitazioni nella capacità di trasporto interno. I tempi di permanenza delle merci possono risultare superiori agli standard internazionali, con conseguente aumento dei costi di stoccaggio e dei rischi operativi.
A questi vincoli si aggiunge l'interazione con il contesto valutario. Nonostante il miglioramento delle riserve ufficiali — salite a circa **USD 4,4 miliardi nel 2024/25 su base preliminare**, con una copertura delle importazioni pari a circa **1,9 mesi** secondo la National Bank of Ethiopia — l'accesso alla valuta estera resta limitato e soggetto a priorità amministrative. Ciò può ritardare l'importazione di input essenziali e compromettere la continuità produttiva.
In risposta a tali vincoli, le imprese tendono ad adottare modelli di approvvigionamento più resilienti, caratterizzati da livelli di scorte più elevati e da una pianificazione prudente dei flussi. Tuttavia, questa strategia comporta un aumento del capitale circolante e del fabbisogno finanziario, che si somma alle difficoltà di accesso al credito e alla valuta, incidendo sulla redditività complessiva dell'investimento.
Anche la localizzazione delle attività assume un rilievo strategico. Le aree prossime ai principali corridoi logistici — in particolare l'asse Addis Abeba–Adama–Modjo — offrono vantaggi in termini di accesso alle infrastrutture e riduzione dei rischi operativi. Al contrario, l'operatività in aree periferiche comporta costi aggiuntivi, maggiore variabilità nelle prestazioni e una più elevata esposizione a criticità infrastrutturali.
Dal punto di vista contrattuale, le condizioni operative descritte impongono un adattamento degli strumenti giuridici. Clausole relative a tempi di consegna, responsabilità per ritardi, gestione delle scorte e cause di forza maggiore devono essere calibrate sul contesto locale, evitando l'applicazione automatica di modelli contrattuali sviluppati per mercati più stabili.
Infine, la pianificazione aziendale deve incorporare un elevato grado di flessibilità. Budget, piani di produzione e strategie commerciali richiedono revisioni frequenti in funzione dell'evoluzione dei costi, della disponibilità di input e delle condizioni di mercato. In questo

contesto, la capacità di adattamento operativo rappresenta un vantaggio competitivo decisivo.

Strategie di mitigazione del rischio

Alla luce delle dinamiche macroeconomiche analizzate — inflazione in fase di progressiva stabilizzazione, riforme del mercato dei cambi e sviluppo infrastrutturale in corso — il mercato etiope presenta un profilo complesso ma al tempo stesso ricco di opportunità per gli investitori in grado di adottare un approccio strutturato e adattivo. In questo contesto, il successo non dipende dall'assenza di rischio, ma dalla capacità di gestirlo in modo consapevole all'interno di una strategia di crescita progressiva.

Un primo elemento riguarda la configurazione finanziaria dell'investimento. In un contesto in cui l'accesso alla valuta estera può risultare variabile, è opportuno strutturare i flussi in modo efficiente, favorendo, ove possibile, un allineamento tra costi e ricavi nella stessa valuta e una pianificazione anticipata delle esigenze finanziarie. Questo approccio consente di migliorare la prevedibilità e di ridurre l'esposizione a variazioni del contesto macroeconomico.

Parallelamente, assume rilievo lo sviluppo di una base operativa solida. La progressiva localizzazione di alcune fasi della catena di approvvigionamento — anche attraverso partnership locali — può contribuire a migliorare la continuità operativa, ridurre i tempi di risposta al mercato e rafforzare il posizionamento competitivo nel medio periodo.

Un ulteriore asse strategico riguarda l'organizzazione della catena di fornitura. In Etiopia, la pianificazione richiede un maggiore grado di flessibilità rispetto agli standard di mercati più maturi. Strutture operative che prevedono margini di sicurezza nelle scorte e una gestione attenta dei flussi logistici consentono di assorbire eventuali discontinuità e di garantire maggiore affidabilità nelle operazioni.

Sul piano contrattuale, il contesto offre l'opportunità di strutturare rapporti commerciali in modo più dinamico, integrando meccanismi di adeguamento dei prezzi e una gestione flessibile delle condizioni operative. Ciò consente di mantenere l'equilibrio economico dei rapporti nel tempo, anche in presenza di variazioni del contesto.

La gestione delle relazioni finanziarie e bancarie rappresenta un ulteriore fattore chiave. L'instaurazione di rapporti stabili con istituti locali e il monitoraggio costante delle condizioni del mercato dei cambi permettono di facilitare la gestione dei flussi finanziari e di cogliere opportunità derivanti dall'evoluzione del sistema.
Per investimenti di dimensioni più rilevanti, il ricorso a strumenti di copertura del rischio, inclusi quelli offerti da istituzioni internazionali, può contribuire a migliorare il profilo complessivo dell'operazione, facilitando anche l'accesso a finanziamenti e partnership.
Infine, l'ingresso nel mercato etiope può essere efficacemente strutturato attraverso un approccio graduale, articolato in fasi successive. Questa modalità consente di testare il mercato, adattare progressivamente il modello operativo e cogliere le opportunità emergenti in modo selettivo.
In questo contesto, le imprese che ottengono i risultati migliori sono quelle che combinano una visione di lungo periodo — basata sul potenziale del Paese e sulle riforme in atto — con una gestione operativa flessibile e orientata all'apprendimento. L'Etiopia si configura così non solo come un mercato complesso, ma come una piattaforma di crescita per operatori capaci di adattarsi e investire con una logica progressiva.

Capitolo 5. Infrastrutture, Logistica e Servizi Essenziali in Etiopia

Trasporti e catena di fornitura: struttura del sistema logistico interno

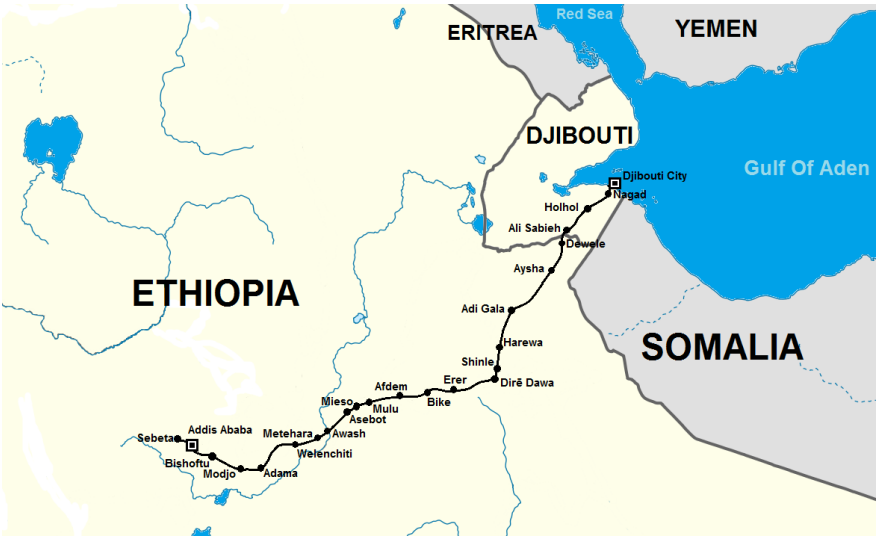
Il sistema dei trasporti etiope si è espanso notevolmente negli ultimi anni, con un parallelo miglioramento delle infrastrutture. Per un investitore straniero, il focus non è solo la loro disponibilità, ma la distribuzione territoriale e l'affidabilità operativa lungo la filiera. La logistica etiope è dunque un sistema in evoluzione: offre opportunità significative, ma con capacità ancora disomogenee sul territorio.

Dal punto di vista della rete stradale, gli indicatori mostrano un'espansione costante e un miglioramento della densità infrastrutturale. Secondo i dati ufficiali riportati dalla National Bank of Ethiopia sulla base delle rilevazioni dell'autorità stradale, la densità della rete è aumentata fino a circa **1,44 km per 1.000 abitanti e 149,1 km per 1.000 km² nel 2023/24**, confermando un trend di crescita nel medio periodo. Tuttavia, tali progressi non si traducono in modo uniforme in termini di accessibilità: la distanza media da strade percorribili tutto l'anno è aumentata a circa **4,4 km**, e circa il **32% del territorio** resta oltre i 5 km da infrastrutture affidabili.

Questa apparente divergenza tra sviluppo della rete e accessibilità effettiva ha implicazioni operative rilevanti. I principali corridoi infrastrutturali — in particolare l'asse Addis Abeba–Adama–Modjo — offrono livelli di efficienza crescente e rappresentano il fulcro delle attività logistiche e industriali. Al contrario, la distribuzione verso

aree secondarie o rurali presenta una maggiore variabilità, legata a fattori infrastrutturali, geografici e climatici.
In termini operativi, ciò non rappresenta necessariamente un limite, ma orienta la struttura delle catene distributive. Le imprese tendono ad adottare modelli organizzativi basati su poli logistici lungo i principali corridoi, dai quali gestire in modo progressivo la distribuzione verso aree più periferiche. Questo approccio consente di combinare efficienza nelle tratte principali con flessibilità nelle fasi finali della distribuzione.
Un ruolo centrale nella catena di fornitura è svolto dai dry ports, che costituiscono il punto di connessione tra commercio internazionale e mercato interno. In particolare, il Modjo Dry Port rappresenta il principale hub logistico del Paese, gestendo una quota largamente maggioritaria dei flussi di importazione, generalmente stimata tra il **75% e l'80%**. Questa concentrazione, pur rappresentando un elemento di dipendenza operativa, consente al contempo una maggiore standardizzazione dei processi e una crescente focalizzazione degli investimenti infrastrutturali.
Il sistema ferroviario, in particolare la linea ferroviaria Addis Abeba–Gibuti, costituisce un'infrastruttura strategica con un potenziale significativo in termini di trasporto di volumi. Sebbene il suo utilizzo sia ancora in fase di consolidamento e gli effettivi volumi di traffico siano ancora distanti dalle capacità teoriche, l'andamento mostra un trend di crescita: nel 2021 la ferrovia ha registrato entrate di circa 86 milioni di dollari e trasportato oltre 77.000 TEU (container di 20 piedi), con un incremento del 37,5% rispetto all'anno precedente. Nel medio periodo, la linea è destinata a rafforzarsi come componente centrale del corridoio logistico Addis Abeba–Gibuti, favorendo riduzione dei tempi di trasporto, costi più stabili rispetto al trasporto stradale e un miglioramento dell'efficienza complessiva del sistema logistico regionale.

Fig. 2 - Linea ferroviaria Addis Abeba–Gibuti (fonte: Wikimedia.org)



Nella prassi attuale, il trasporto su gomma rimane il vettore dominante, sia per la distribuzione interna sia per una parte rilevante dei traffici internazionali. Questo riflette la maggiore flessibilità operativa della rete stradale e la sua capacità di adattarsi a un contesto territoriale diversificato.

Un ulteriore elemento da considerare è la resilienza delle infrastrutture rispetto ai fattori climatici. Alcune aree del Paese sono esposte a fenomeni che possono incidere sulla continuità del trasporto; tuttavia, tali variabili sono sempre più integrate nei processi di pianificazione logistica delle imprese, che adottano soluzioni organizzative in grado di assorbire tali eventualità.

In sintesi, il sistema dei trasporti etiope non deve essere interpretato in termini binari — presenza o assenza di infrastrutture — ma come una rete in sviluppo, caratterizzata da una forte concentrazione lungo alcuni assi strategici e da una progressiva estensione verso il resto del territorio. Per un investitore straniero, ciò implica che la progettazione della catena di fornitura rappresenta un elemento centrale della strategia di ingresso: una corretta localizzazione delle attività, una gestione attenta dei flussi e l'integrazione delle

specificità logistiche locali consentono non solo di mitigare le criticità, ma anche di sfruttare in modo efficace le opportunità offerte dal mercato.

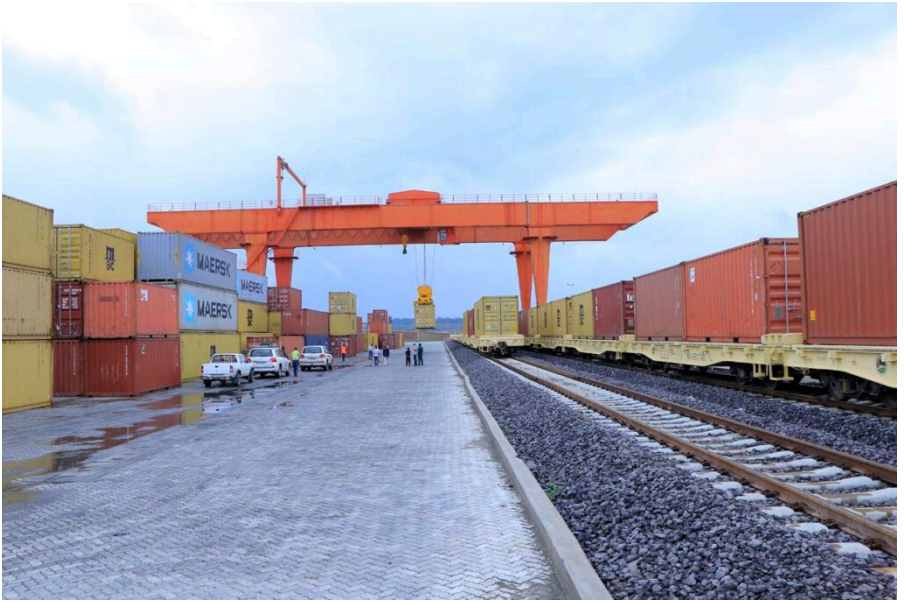
Il corridoio Etiopia–Djibouti: asse strategico della connettività internazionale

La struttura logistica dell'Etiopia è definita, in misura determinante, dalla sua condizione di Paese privo di accesso diretto al mare. Questa caratteristica si traduce in una forte centralità del corridoio Etiopia–Djibouti, che rappresenta il principale canale di connessione con i mercati internazionali e, al tempo stesso, un elemento chiave nella pianificazione operativa delle imprese.

Il porto di Gibuti costituisce la principale porta di accesso per il commercio estero etiope, gestendo oltre il **95% dei flussi di importazione ed esportazione**. Altri sbocchi, quali Berbera o Port Sudan, sono oggetto di crescente attenzione strategica, ma allo stato attuale non rappresentano ancora alternative pienamente comparabili in termini di capacità e integrazione operativa. Ne deriva che il corridoio Addis Abeba–Djibouti continua a svolgere un ruolo dominante nella logistica del Paese.

Dal punto di vista infrastrutturale, il corridoio è concepito come un sistema multimodale che integra trasporto marittimo, ferroviario e stradale, con un nodo centrale rappresentato dal Modjo Dry Port, situato a circa 73 km da Addis Abeba, principale punto di interfaccia tra commercio internazionale e distribuzione interna. Questa configurazione rappresenta un elemento di forza, in quanto consente una progressiva integrazione dei flussi logistici e una maggiore concentrazione degli investimenti infrastrutturali.

Fig. 3 – Modjo Dry Port (fonte: Ethiopian Railways Corporation)



Nella prassi operativa, il trasporto su gomma rimane il vettore prevalente, anche per una quota significativa dei traffici internazionali, mentre il sistema ferroviario Addis Abeba–Djibouti, pur avendo un ruolo strategico, è ancora in fase di pieno consolidamento operativo. Questo riflette la maggiore flessibilità del trasporto stradale, ma comporta anche una maggiore esposizione a variabili quali congestione, condizioni della rete viaria e disponibilità di mezzi.

Il traffico lungo il corridoio è particolarmente intenso e costituisce uno dei principali fattori che incidono sulla prevedibilità dei tempi di trasporto. La presenza di volumi elevati di traffico pesante, unita alla concentrazione dei flussi su un asse principale, può generare rallentamenti e variabilità nelle tempistiche, che le imprese devono integrare nella propria pianificazione logistica.

La struttura del corridoio presenta inoltre una parziale articolazione su direttrici alternative, che contribuiscono a migliorare la resilienza complessiva del sistema, pur senza eliminarne la forte concentrazione. In questo senso, il corridoio può essere interpretato

come un'infrastruttura altamente efficiente nelle tratte principali, ma che richiede una gestione attenta per quanto riguarda la continuità operativa.
Dal punto di vista economico, questa configurazione si riflette sulla struttura dei costi. Le evidenze disponibili indicano che i costi logistici possono incidere in misura significativa sul costo finale dei prodotti, contribuendo a definire il posizionamento competitivo delle imprese e richiedendo una gestione attenta delle politiche di prezzo e di approvvigionamento.
Il corridoio influenza inoltre in modo diretto le scelte localizzative. Le aree prossime all'asse Addis Abeba–Adama–Modjo offrono vantaggi in termini di accesso ai flussi commerciali, disponibilità di servizi logistici e maggiore prevedibilità operativa. Tali aree tendono pertanto a concentrarsi la maggior parte degli investimenti industriali e logistici, configurandosi come poli di sviluppo prioritari.
In termini operativi, le imprese adottano approcci organizzativi orientati alla resilienza della catena di fornitura, basati su pianificazione anticipata dei flussi, gestione attenta delle scorte e selezione qualificata dei partner logistici. Più che un limite, questa configurazione richiede un'evoluzione dei modelli operativi, che diventano parte integrante della strategia competitiva.
In conclusione, il corridoio Etiopia–Djibouti rappresenta il principale asse di integrazione del Paese nei mercati internazionali e un elemento centrale nella progettazione delle attività d'impresa. Per un investitore straniero, la capacità di comprenderne il funzionamento e di integrarlo efficacemente nella propria strategia logistica consente non solo di gestire le criticità, ma anche di valorizzare le opportunità offerte da un sistema in progressiva evoluzione.

TELECOMUNICAZIONI: EVOLUZIONE DEL MERCATO E OPPORTUNITÀ OPERATIVE

Il sistema delle telecomunicazioni in Etiopia ha attraversato negli ultimi anni un processo di trasformazione significativo, segnando il passaggio da un modello storicamente monopolistico a un contesto progressivamente più aperto e competitivo. Tale evoluzione si inserisce nel più ampio percorso di riforma economica del Paese, che ha interessato anche il settore dei servizi e ha creato nuove opportunità per operatori privati e investitori internazionali.

Sul piano istituzionale, la creazione della Ethiopian Communications Authority e l'introduzione di un sistema di licenze hanno rappresentato passaggi fondamentali verso la liberalizzazione del settore, culminata con l'ingresso di Safaricom Ethiopia, attivo dal 2022 e parte di un consorzio internazionale guidato da Vodafone e Safaricom. Questo sviluppo ha segnato il superamento del monopolio storico di Ethio Telecom e ha contribuito a rafforzare la dinamica competitiva e gli investimenti infrastrutturali.
I principali indicatori mostrano un'evoluzione positiva del mercato. Secondo dati della World Bank e dell'International Telecommunication Union, il numero di utenti mobili ha superato i **70 milioni**, con una penetrazione stimata intorno al **60–65% della popolazione**, mentre la penetrazione internet si colloca tra il **25% e il 30%**, evidenziando un mercato ancora in fase di sviluppo ma con un significativo potenziale di crescita.
Dal punto di vista infrastrutturale, la copertura di rete è in progressivo miglioramento. Le reti mobili di base risultano ampiamente diffuse, mentre le connessioni ad alta velocità (4G) sono in fase di espansione, con una maggiore concentrazione nelle principali aree urbane. In parallelo, sono state avviate le prime implementazioni di reti di nuova generazione: servizi 5G sono stati introdotti da Ethio Telecom ad Addis Abeba a partire dal 2022. Tuttavia, la diffusione di tali tecnologie rimane ancora limitata e localizzata, e l'operatività delle imprese continua a basarsi prevalentemente su reti 3G e 4G.
Per le imprese, ciò implica che la connettività rappresenta una risorsa in rapido sviluppo, ma che richiede una pianificazione coerente con il contesto locale. In particolare, l'adozione di sistemi digitali avanzati può essere implementata con maggiore efficacia nelle principali aree urbane, mentre nelle aree periferiche è opportuno prevedere modelli operativi più flessibili.
La crescente diffusione dei servizi digitali rappresenta uno degli elementi più interessanti per gli investitori. L'espansione della base utenti mobile e l'introduzione di servizi digitali – inclusi i pagamenti mobili e le piattaforme di comunicazione – stanno creando spazi per modelli di business innovativi, in particolare nei settori dei servizi, della distribuzione e del commercio.

Dal punto di vista organizzativo, molte imprese adottano approcci operativi che combinano strumenti digitali con soluzioni di backup, al fine di garantire continuità ed efficienza. Questa impostazione riflette una fase di transizione tipica dei mercati in rapido sviluppo, in cui i modelli operativi evolvono parallelamente al miglioramento delle infrastrutture.
La valutazione della connettività assume inoltre un ruolo rilevante nelle scelte di localizzazione. Le principali aree urbane – e in particolare Addis Abeba – offrono condizioni più favorevoli in termini di stabilità e qualità del servizio, configurandosi come hub naturali per attività ad alta intensità digitale.
In termini operativi, la gestione della connettività può essere efficacemente integrata nei sistemi di business continuity, attraverso l'adozione di soluzioni ridondanti e una pianificazione adeguata. Questo consente alle imprese di operare in modo efficiente anche in presenza di variabilità nelle condizioni di servizio.
In conclusione, il settore delle telecomunicazioni etiope si configura come un ambito in rapido sviluppo, caratterizzato da progressi concreti e da un potenziale di crescita significativo. Per un investitore straniero, la connettività rappresenta non solo un elemento operativo da gestire, ma anche un fattore abilitante per lo sviluppo di modelli di business innovativi e scalabili.

ENERGIA E UTILITIES: SVILUPPO DEL SISTEMA E IMPLICAZIONI OPERATIVE

Il sistema energetico etiope rappresenta uno degli elementi centrali della strategia di sviluppo del Paese e costituisce un fattore abilitante per gli investimenti industriali e infrastrutturali. Grazie a un significativo potenziale naturale — in particolare nel settore idroelettrico — l'Etiopia si posiziona come uno dei mercati africani con le maggiori prospettive di crescita nel comparto energetico.
Negli ultimi anni, il Paese ha registrato un'espansione particolarmente rilevante della capacità installata. Secondo dati ufficiali di Ethiopian Electric Power, la capacità di generazione è passata da circa 5.256 MW nel 2022/23 a oltre **8.100 MW** nel 2024/25. Questa crescita riflette l'avanzamento dei principali progetti idroelettrici e il rafforzamento complessivo del sistema.

La struttura della generazione resta fortemente orientata verso l'idroelettrico, che rappresenta circa il 90% della produzione elettrica nazionale. In questo contesto la **Grand Ethiopian Renaissance Dam (GERD)**, inaugurata il 9 settembre 2025, con una capacità superiore ai 5.000 MW, costituisce un progetto strategico sia per l'elettrificazione interna sia per il posizionamento dell'Etiopia come potenziale esportatore regionale di energia.

Fig.4 – Grand Ethiopian Renaissance Dam (GERD) (fonte: Wikipedia)

Parallelamente, le strategie di sviluppo del settore evidenziano una progressiva apertura a modelli di investimento diversificati. I programmi governativi e le iniziative supportate da istituzioni multilaterali prevedono un crescente ricorso a **partenariati pubblico-privati (PPP)** e a progetti di generazione da fonti rinnovabili (in particolare solare), creando opportunità per investitori internazionali e operatori industriali.
Nonostante i progressi, l'accesso all'elettricità è ancora in fase di espansione e presenta una marcata differenza tra aree urbane e rurali. In termini complessivi, l'accesso può essere stimato intorno a una quota significativa ma non ancora universale della popolazione,

con un ampio margine di crescita legato ai programmi di elettrificazione e sviluppo della rete.
Dal punto di vista operativo, il sistema energetico si presenta come una infrastruttura in rapido sviluppo, con livelli di disponibilità generalmente adeguati nelle principali aree urbane e industriali, in particolare lungo i principali corridoi economici. Tuttavia, la continuità del servizio può risultare variabile, rendendo opportuna una pianificazione attenta da parte delle imprese.
In questo contesto, molte aziende adottano soluzioni complementari per garantire stabilità operativa, tra cui sistemi di backup energetico e una gestione flessibile dei carichi produttivi. Tali soluzioni consentono di migliorare l'affidabilità delle operazioni e di ridurre l'impatto di eventuali discontinuità.
La disponibilità di energia rappresenta inoltre un fattore determinante nelle scelte localizzative. Le aree prossime ai principali poli urbani e industriali offrono condizioni più favorevoli in termini di accesso alla rete e prevedibilità operativa, mentre progetti localizzati in aree periferiche possono richiedere una pianificazione infrastrutturale più articolata.
In prospettiva, il settore energetico etiope presenta opportunità rilevanti non solo come fattore abilitante per altri investimenti, ma anche come ambito diretto di sviluppo. L'espansione della capacità di generazione, il rafforzamento della rete di trasmissione e distribuzione e l'integrazione nei sistemi regionali di scambio energetico rappresentano driver chiave per il medio-lungo periodo.
In conclusione, il sistema energetico etiope è un'infrastruttura in rapida espansione, con investimenti rilevanti e un forte potenziale di crescita. Per un investitore straniero, l'energia è una variabile strategica da integrare nella pianificazione, ma anche un'opportunità concreta in un contesto dinamico.

Capitolo 6. Sistema Finanziario, Regime Valutario e Fiscale in Etiopia

Struttura del sistema finanziario e accesso al credito locale

Il sistema finanziario etiope rappresenta un fattore abilitante per gli investitori stranieri, pur con alcune peculiarità da considerare. Le riforme in corso – su valuta e apertura bancaria – mantengono un'architettura bancocentrica con forte presenza pubblica. Per un operatore internazionale, l'accesso al capitale è fattibile, ma dipende da priorità politiche, relazioni bancarie e liquidità disponibile.

Struttura del sistema bancario e apertura agli operatori esteri

Il sistema bancario è dominato da istituti domestici, con una presenza storicamente nulla di banche estere. Solo recentemente il quadro normativo è stato modificato per consentire l'ingresso di operatori stranieri sotto forma di filiali, sussidiarie o partecipazioni in banche locali, con limiti alla partecipazione (indicati intorno al 40% per singolo investitore e 49% complessivo).

Nel breve periodo, tuttavia, questa apertura ha un impatto limitato. Le operazioni bancarie di progetto – apertura conti, gestione pagamenti, lettere di credito, garanzie – devono essere gestite prevalentemente attraverso banche locali. Ne deriva una dipendenza operativa da istituti che, pur offrendo prodotti standard, presentano livelli di sofisticazione e capacità operativa inferiori rispetto ai principali hub finanziari internazionali.

Dal punto di vista strategico, l'ingresso futuro di banche estere potrà migliorare l'offerta di servizi (trade finance, strumenti di copertura,

strutturazione), ma nel breve termine non modifica sostanzialmente le condizioni di accesso al credito.

Allocazione del credito e ruolo dominante del settore pubblico

Un elemento strutturale del sistema è la forte concentrazione del credito su soggetti pubblici e para-pubblici. Le grandi imprese statali e i programmi infrastrutturali governativi assorbono una quota significativa delle risorse finanziarie disponibili, riducendo lo spazio per il settore privato.

Questo fenomeno di crowding-out ha implicazioni dirette per gli investitori esteri:

- l'accesso al credito locale è selettivo e spesso subordinato alla rilevanza strategica del progetto;
- le imprese private, in particolare se di nuova entrata, incontrano maggiori difficoltà nell'ottenere linee di finanziamento significative;
- il sistema tende a privilegiare progetti allineati alle priorità pubbliche (infrastrutture, energia, edilizia abitativa).

In termini operativi, ciò richiede una forte integrazione tra strategia industriale e contesto istituzionale: l'accesso al credito non è puramente bancario, ma anche "politico" in senso lato.

Costo del capitale e condizioni macro-finanziarie

Le condizioni di finanziamento in valuta locale devono essere interpretate alla luce del processo di riforma macroeconomica e del recente riassetto del regime valutario. Più che il livello puntuale dei tassi o dell'inflazione, rileva per l'investitore la combinazione tra costo del credito, disponibilità effettiva di liquidità e capacità del sistema bancario di sostenere operazioni di durata medio-lunga.

In questo contesto, il credito in birr continua a presentare limiti strutturali. Le banche tendono a privilegiare operazioni a breve termine e a basso rischio, sia per vincoli di liquidità sia per l'incertezza macro-finanziaria ancora presente. Ne deriva una scarsa disponibilità di finanziamenti coerenti, per durata e struttura, con progetti infrastrutturali o industriali complessi.

Per l'investitore internazionale, l'implicazione è essenzialmente operativa: il credito locale può essere utilizzato come strumento di supporto alla gestione corrente (capitale circolante, flussi operativi),

ma non rappresenta, allo stato, una fonte adeguata per il finanziamento strutturale dell'investimento, che deve essere costruito attraverso capitale proprio e fonti esterne, in coordinamento con il regime valutario.

Assenza di mercati dei capitali e limiti strutturali del sistema

Il sistema finanziario etiope è quasi esclusivamente bancario, con un'assenza sostanziale di mercati dei capitali sviluppati. Non esistono, in pratica, strumenti diffusi quali obbligazioni societarie, project bonds o mercati azionari liquidi che possano supportare il finanziamento di grandi progetti.

Questa configurazione ha conseguenze operative rilevanti:

- impossibilità di diversificare le fonti di finanziamento a livello domestico;
- assenza di meccanismi di rifinanziamento o dismissione del rischio sul mercato secondario;
- maggiore dipendenza da finanziamenti pubblici o esteri.

Per progetti complessi, ciò implica che la bancabilità non può essere costruita su basi domestiche, ma richiede l'integrazione con capitale internazionale o istituzionale.

Vincoli di liquidità e impatto sull'operatività

La limitata profondità del sistema finanziario si traduce anche in vincoli di liquidità che incidono direttamente sull'esecuzione dei progetti. Le imprese operanti in Etiopia affrontano frequentemente ritardi nei pagamenti pubblici e difficoltà nell'accesso al capitale circolante, anche in funzione delle priorità di spesa del governo.

Per un investitore estero, questo si traduce in:

- necessità di strutturare contratti con meccanismi di pagamento robusti (anticipi, milestone, garanzie);
- maggiore esposizione a tensioni di cassa durante l'esecuzione;
- esigenza di integrare fonti di finanziamento esterne per compensare le rigidità del sistema locale.

Strumenti di finanziamento disponibili e struttura operativa

Nel contesto etiope, il finanziamento non si riduce alla disponibilità di prodotti bancari, ma alla concreta possibilità di combinarli in

strutture sostenibili per liquidità, valuta e rischio operativo. Per un investitore straniero, la questione chiave non è l'esistenza degli strumenti di credito, ma la loro effettiva utilizzabilità in termini di tempi, costi e condizioni compatibili con il progetto. Il sistema offre prodotti di base, ma il loro impiego dipende dalla profondità limitata del mercato, dalla scarsità di valuta estera e dalla selettività del credito.

Strumenti bancari ordinari: credito commerciale, trade finance e garanzie

Le banche locali mettono a disposizione gli strumenti tipici dell'operatività d'impresa: prestiti a breve, medio e lungo termine, finanziamenti connessi a lettere di credito per importazioni, linee di garanzia e altre forme di sostegno al capitale circolante. La Commercial Bank of Ethiopia, ad esempio, include espressamente tra i propri prodotti finanziamenti per il regolamento delle lettere di credito all'importazione, prestiti a termine per progetti infrastrutturali, finanziamenti collegati a lettere di credito "back-to-back" e linee di garanzia.

Dal punto di vista operativo, questi strumenti servono soprattutto a sostenere la fase esecutiva dell'attività: importazione di beni, anticipazione dei flussi, rilascio delle garanzie richieste nei contratti e gestione della liquidità corrente. Il loro limite, però, è strutturale: si tratta di strumenti funzionali all'operatività, non di un mercato in grado di supportare, da solo, operazioni di investimento di lungo periodo o strutture di project finance complesse. Ne consegue che il credito locale ha un ruolo essenzialmente accessorio o complementare, non sostitutivo del finanziamento estero o del capitale proprio.

Finanza di sviluppo e credito a medio-lungo termine

Accanto al credito bancario ordinario, il sistema contempla una componente di finanza di sviluppo, in particolare attraverso la Development Bank of Ethiopia. La DBE eroga finanziamenti a medio e lungo termine a progetti ritenuti meritevoli sulla base di criteri di bancabilità, sostenibilità economica e desiderabilità sociale.

Per l'investitore straniero, questo canale è rilevante soprattutto in operazioni con una chiara dimensione produttiva o infrastrutturale e

con un grado di allineamento alle priorità pubbliche. Non si tratta quindi di credito neutrale, disponibile indifferentemente per qualsiasi iniziativa imprenditoriale, ma di una forma di sostegno selettiva, in cui la logica di politica economica incide direttamente sull'ammissibilità del progetto. Sotto questo profilo, la finanza di sviluppo può rafforzare la sostenibilità di investimenti industriali, logistici o infrastrutturali, ma non elimina il fabbisogno di capitale esterno né risolve i vincoli operativi del sistema bancario ordinario.

Finanziamenti esteri e credito fornitore

Per molti investitori stranieri, la componente decisiva della struttura finanziaria resta il ricorso a finanziamenti esterni e a forme di credito fornitore. Si evidenzia un'evoluzione normativa importante: le riforme più recenti hanno trasferito alle banche la gestione delle approvazioni relative a prestiti esteri e crediti fornitore, riducendo la necessità di autorizzazioni preventive della banca centrale e alleggerendo il carico procedurale, pur mantenendo obblighi di conformità e reporting.

Questa modifica è rilevante perché sposta il baricentro dalla pura autorizzazione amministrativa alla capacità bancaria di processare e accompagnare l'operazione. In termini pratici, il finanziamento estero diventa più gestibile, ma non pienamente libero: la sua efficacia continua a dipendere dal regime valutario, dalla documentazione di supporto e dalla capacità della banca locale di eseguire correttamente le operazioni connesse. Per questo motivo, il credito fornitore e il debito estero non devono essere considerati come semplici fonti aggiuntive di liquidità, ma come elementi centrali di una struttura finanziaria che mira a ridurre la pressione sul credito domestico e a proteggere l'operazione dai limiti del mercato locale.

Leasing e finanziamento di beni strumentali

Un ulteriore segmento rilevante è quello del leasing e del capital goods finance. Esiste un quadro regolato dalla National Bank of Ethiopia per le società di finanziamento di beni strumentali, incluse operazioni di leasing finanziario e hire-purchase. In un sistema in cui il credito bancario a medio termine è rigido e selettivo, questi strumenti possono assumere una funzione pratica importante,

consentendo di distribuire nel tempo il costo di acquisizione degli asset.
L'interesse di tali strumenti non si limita a un singolo settore: riguardano, in termini più ampi, qualsiasi investimento che richieda attrezzature, impianti o beni importati ad alta intensità di capitale. Dal punto di vista dell'investitore, il leasing costituisce quindi una soluzione tattica utile a migliorare l'allineamento tra impieghi e flussi di cassa. Resta però subordinato, anche in questo caso, alla disponibilità di canali di importazione funzionanti e alla più ampia questione dell'accesso alla valuta estera.

La struttura finanziaria tipica dell'investitore estero
Considerati nel loro insieme, questi elementi implicano che in Etiopia non esiste, allo stato, una struttura domestica autosufficiente per finanziare integralmente investimenti di medio-grande dimensione. La configurazione più realistica per un investitore estero è quindi ibrida: strumenti bancari locali per l'operatività corrente; eventuale finanza di sviluppo per iniziative coerenti con le priorità pubbliche; finanziamenti esteri, credito fornitore e capitale proprio per la componente strutturale dell'operazione.
Questo assetto ha una conseguenza pratica precisa: la strutturazione finanziaria deve essere impostata sin dall'inizio in modo integrato con il regime valutario e con la strategia di tesoreria. In altri termini, il finanziamento non può essere progettato separatamente dalla gestione della valuta, dei pagamenti e del rimpatrio dei flussi. È proprio questa interdipendenza a spiegare perché, in Etiopia, la qualità della struttura finanziaria conta almeno quanto la disponibilità astratta degli strumenti.

Finanza pubblica, PPP e ruolo dei finanziatori internazionali

Il finanziamento degli investimenti in Etiopia si inserisce in un modello strutturalmente guidato dal settore pubblico e integrato con fonti esterne. In assenza di un mercato finanziario domestico profondo, la realizzazione di progetti – in particolare infrastrutturali – dipende dalla capacità dello Stato di allocare risorse, mobilitare finanziamenti internazionali e strutturare forme di collaborazione con il settore privato. Per l'investitore, ciò implica che la bancabilità

non è determinata esclusivamente da parametri economico-finanziari, ma anche dal posizionamento del progetto all'interno delle priorità pubbliche.

Centralità della finanza pubblica e vincoli di bilancio
I dati disponibili evidenziano un peso significativo della spesa in conto capitale nel bilancio statale, pari a circa il 29% nel 2023/24. Questo conferma il ruolo centrale dello Stato come principale motore degli investimenti, in particolare nei settori infrastrutturali.
Tuttavia, la capacità di spesa è condizionata da vincoli strutturali. Una quota rilevante delle risorse è assorbita dal servizio del debito e dalla spesa corrente, riducendo lo spazio fiscale disponibile per nuovi progetti. Ne deriva una dinamica in cui l'ambizione infrastrutturale rimane elevata, ma la capacità di finanziamento diretto è limitata e variabile.
Per l'investitore, questo si traduce in un rischio operativo concreto: il flusso di progetti è ampio, ma la tempistica dei pagamenti e la continuità finanziaria possono essere influenzate dalla posizione di cassa dello Stato.

Ruolo delle imprese statali e rischio di controparte
Le imprese statali (SOEs) svolgono una funzione centrale nell'attuazione degli investimenti, operando come controparti contrattuali e, in molti casi, come beneficiarie dirette dei finanziamenti. Questo modello rafforza la dipendenza del sistema dal settore pubblico e concentra il rischio di esecuzione su soggetti istituzionali.
Dal punto di vista operativo, ciò comporta un duplice effetto. Da un lato, il coinvolgimento di una SOE può facilitare l'accesso a finanziamenti e garantire continuità progettuale. Dall'altro, introduce rischi legati a inefficienze gestionali, tempi decisionali e vincoli amministrativi, che i materiali identificano come criticità ricorrenti del sistema.
Per un operatore internazionale, la valutazione della controparte deve quindi includere non solo il profilo giuridico, ma anche la capacità effettiva di esecuzione e il grado di supporto istituzionale.

PPP come strumento di integrazione: quadro normativo e limiti

Per compensare i limiti della finanza pubblica, l'Etiopia ha introdotto un quadro normativo per i partenariati pubblico-privati con la Proclamation No. 1076/2018. L'obiettivo è attrarre capitale privato nella realizzazione e gestione di infrastrutture, trasferendo parte del rischio al settore privato.

Tuttavia, l'implementazione del modello PPP risulta ancora in fase di consolidamento. Pur esistendo una base normativa, il flusso effettivo di progetti resta contenuto e la capacità istituzionale di strutturare operazioni complesse è ancora in sviluppo.

Le principali criticità riguardano:

- la definizione di strutture contrattuali pienamente bancabili;
- l'allocazione del rischio tra pubblico e privato;
- la credibilità dei flussi di pagamento nel lungo periodo.

Per l'investitore, il PPP rappresenta quindi un'opportunità selettiva: potenzialmente interessante, ma ancora non standardizzata né priva di rischi strutturali.

Finanziatori multilaterali e impatto sulla bancabilità dei progetti

In questo contesto, il ruolo dei finanziatori multilaterali è determinante. Istituzioni quali World Bank, African Development Bank e IMF contribuiscono sia al finanziamento diretto di progetti sia al sostegno delle riforme macroeconomiche. Dal punto di vista operativo, il coinvolgimento di tali soggetti ha effetti concreti sulla bancabilità:

- maggiore affidabilità dei flussi di pagamento, grazie a meccanismi di disbursement strutturati;
- riduzione del rischio di controparte pubblica;
- applicazione di standard internazionali in materia di procurement, compliance e reporting.

Per gli operatori internazionali, i progetti finanziati da multilaterali risultano generalmente più prevedibili e meno esposti a interruzioni finanziarie. Tuttavia, richiedono un livello più elevato di conformità procedurale e capacità gestionale.

REGIME VALUTARIO E TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI

Per l'investitore straniero, il regime valutario etiope costituisce il principale punto di frizione tra struttura finanziaria teorica e operatività effettiva. In un contesto in cui una quota rilevante di beni, attrezzature, servizi tecnici e flussi finanziari dipende dalla disponibilità di valuta estera, il rischio non riguarda soltanto il livello del tasso di cambio, ma soprattutto l'accesso alla valuta, la tempistica delle autorizzazioni e la capacità del sistema bancario di eseguire le operazioni in modo prevedibile.
La riforma introdotta nel luglio 2024 ha segnato un punto di svolta, autorizzando le banche a negoziare liberamente i tassi di cambio, con interventi della banca centrale limitati a situazioni di disordine del mercato. Questo passaggio ha ridotto la rigidità del precedente sistema amministrato e ha cercato di migliorare il funzionamento del mercato valutario.
Dal punto di vista dell'investitore, la riforma ha due effetti principali. Da un lato, aumenta la trasparenza nella formazione del prezzo della valuta e rende il sistema più coerente con logiche di mercato. Dall'altro, trasferisce una parte maggiore del rischio sugli operatori economici, che devono ora gestire una più elevata variabilità del cambio e una differenziazione concreta tra banche, tempi di esecuzione e condizioni applicate.
In altri termini, il superamento del razionamento amministrativo non equivale a un accesso uniforme e immediato alla valuta, ma a una diversa distribuzione del rischio tra sistema e impresa.

Accesso alla valuta estera

Anche dopo la riforma, l'accesso alla valuta resta variabile in funzione della banca utilizzata, della natura della transazione e della qualità della documentazione presentata. In passato, le imprese hanno sperimentato ritardi plurimensili nell'apertura e nell'esecuzione delle lettere di credito; la riforma mira a ridurre tali frizioni, ma non elimina il problema dell'eterogeneità operativa del sistema.
Per l'investitore, ciò comporta conseguenze pratiche immediate. Le esigenze di importazione non possono essere gestite in modo reattivo, ma devono essere programmate con largo anticipo; la scelta della

banca locale assume un valore strategico; la documentazione commerciale e bancaria deve essere predisposta con elevato rigore, perché eventuali carenze o imprecisioni possono tradursi in ritardi che impattano direttamente sulla catena di approvvigionamento e sull'esecuzione del progetto.
Il rischio valutario, dunque, non è solo rischio di cambio, ma anche rischio di accesso e di tempo.

Conti in valuta estera e gestione operativa dei flussi
Le riforme del 2026 hanno introdotto semplificazioni rilevanti per le imprese a partecipazione estera. I soggetti qualificati come investimenti diretti esteri possono aprire conti in valuta presso una banca di loro scelta sulla base di documentazione standardizzata – lettera di richiesta, licenza d'investimento e TIN – senza necessità di preventiva autorizzazione della banca centrale. Inoltre, è stato eliminato il requisito di un importo minimo in valuta per l'apertura del conto.
Questo cambiamento è di notevole rilievo pratico, perché riduce un ostacolo amministrativo che in precedenza rallentava la strutturazione finanziaria dell'investimento. L'ampliamento delle funzionalità dei conti in valuta, inclusa la possibilità di utilizzare strumenti di pagamento internazionali, rafforza ulteriormente la capacità dell'investitore di gestire spese in valuta, trasferte, pagamenti urgenti e altre esigenze operative con maggiore autonomia.
Si tratta di un miglioramento sostanziale, ma non di una liberalizzazione piena: la funzionalità del conto continua a dipendere dalla disponibilità effettiva di valuta nel circuito bancario.

Proventi in valuta e regime di retention
Un profilo particolarmente favorevole per alcuni operatori internazionali riguarda il trattamento dei proventi in valuta derivanti da esportazione di servizi. Le modifiche più recenti includono espressamente, tra i servizi esportabili, attività quali ingegneria, costruzioni e consulenza, riconoscendo ai soggetti interessati il diritto di trattenere il 100% dei relativi proventi in un conto di retention in valuta senza limiti temporali.

Dal punto di vista operativo, questa previsione è importante perché consente di ridurre l'esposizione al rischio di conversione forzata e di rafforzare la gestione della tesoreria in valuta. Per gruppi internazionali che operano in più giurisdizioni o che utilizzano l'Etiopia come piattaforma per prestazioni tecniche regionali, il regime di retention può migliorare in modo significativo la flessibilità finanziaria.
La rilevanza pratica di questa misura dipende, naturalmente, dalla qualificazione dell'attività e dalla capacità di strutturare correttamente i flussi contrattuali e documentali.

Movimenti di capitale e rimpatrio degli utili
Il processo di liberalizzazione riguarda soprattutto le operazioni di conto corrente, mentre i movimenti di capitale restano soggetti a vincoli più incisivi. Le uscite di capitale non sono liberalizzate in via generale e alcune operazioni restano subordinate ad approvazioni specifiche. Anche il rimpatrio di utili e dividendi, pur formalmente ammesso per investimenti esteri qualificati, dipende nella pratica dalla disponibilità di valuta e dalla capacità della banca di eseguire la transazione.
Le riforme hanno attribuito alle banche un ruolo più diretto nell'approvazione e nell'esecuzione dei trasferimenti relativi a profitti e dividendi, semplificando il procedimento rispetto al sistema precedente. Tuttavia, il punto centrale per l'investitore resta immutato: il diritto legale al rimpatrio non garantisce, di per sé, la tempestiva realizzabilità del trasferimento.
Ne deriva una conseguenza strutturale per la pianificazione dell'investimento: i flussi di distribuzione devono essere considerati con prudenza e integrati in una strategia di tesoreria che tenga conto di possibili ritardi o contingentamenti di fatto.

Copertura del rischio di cambio e limiti del mercato
Tra le innovazioni più rilevanti del nuovo quadro vi è la possibilità, per le banche, di applicare tassi a termine, oltre ai tassi spot, consentendo alle parti di scegliere la modalità più adatta alla propria esposizione. In termini teorici, questo introduce nel sistema etiope un primo strumento di copertura del rischio di cambio, particolarmente utile per contratti di durata medio-lunga.

Tuttavia, l'efficacia di tali strumenti non può essere sopravvalutata. La profondità del mercato resta limitata e la disponibilità effettiva di prodotti di copertura dipende dalla capacità tecnica e patrimoniale delle singole banche. Per questa ragione, la gestione del rischio valutario non può essere affidata esclusivamente a strumenti bancari, ma deve essere incorporata anche nella struttura contrattuale e finanziaria dell'operazione: clausole di adeguamento prezzi, indicizzazione, articolazione dei pagamenti e diversificazione delle fonti di finanziamento restano strumenti essenziali di mitigazione.
In sintesi, il nuovo regime migliora gli strumenti disponibili, ma non elimina la necessità di una protezione contrattuale e finanziaria ex ante.

Regime fiscale e impatti operativi per l'investitore

Il sistema fiscale etiope presenta un impianto relativamente standard sotto il profilo delle aliquote, ma introduce una serie di meccanismi operativi che incidono in modo diretto sulla struttura finanziaria, sulla gestione dei flussi di cassa e sulla configurazione societaria degli investimenti.

Imposta sul reddito d'impresa e tassazione degli utili
L'aliquota dell'imposta sul reddito per le società è pari al 30%. A tale livello si aggiungono ulteriori prelievi che incidono sulla distribuzione o sulla ritenzione degli utili, ma che non operano cumulativamente nello stesso momento.
In particolare:

- la distribuzione di utili è soggetta a una ritenuta del 15% sui dividendi;
- in alternativa, gli utili non distribuiti entro i termini previsti e non reinvestiti secondo le modalità stabilite possono essere soggetti a un'imposta del 15% sugli utili non distribuiti.

Ne deriva che il carico fiscale complessivo varia in funzione della politica di distribuzione:

- **utile distribuito** → 30% (imposta societaria) + 15% (dividendi);
- **utile trattenuto ma non reinvestito secondo le regole** → 30% + 15% (imposta su utili non distribuiti);

- **utile reinvestito conformemente** → in linea di principio solo 30% (salvo condizioni specifiche).

Il sistema introduce quindi un chiaro incentivo al reinvestimento locale, mentre penalizza sia la distribuzione sia la mera ritenzione passiva degli utili.
Per un investitore straniero, la questione non è solo fiscale ma anche finanziaria: la scelta tra distribuzione, reinvestimento o accumulo deve essere coordinata con il regime valutario, in quanto il rimpatrio effettivo dei dividendi dipende dalla disponibilità di valuta estera e dalle procedure bancarie applicabili.

Stabile organizzazione e rimpatrio dei profitti
Per le imprese non residenti che operano in Etiopia attraverso una stabile organizzazione, è prevista un'imposta del 15% sugli utili rimpatriati. Questo rende fiscalmente rilevante la scelta tra operare tramite società locale o tramite branch, ma i materiali non consentono di affermare, in termini assoluti, una piena equivalenza economica tra i due modelli.
In sintesi:

- una **società locale** è soggetta a imposta sul reddito del 30% e, in caso di distribuzione, a ritenuta del 15% sui dividendi;
- una **stabile organizzazione** è soggetta a imposta sul reddito del 30% e a imposta del 15% sugli utili rimpatriati.

La convenienza comparata dipende quindi non solo dalle aliquote, ma anche dalla qualificazione dei flussi, dalla politica di distribuzione o reinvestimento, e dall'interazione con il regime valutario e con le procedure bancarie di rimpatrio.

IVA: struttura, soglia e meccanismo di ritenuta
L'imposta sul valore aggiunto è fissata al 15%, con una soglia di registrazione pari a 2 milioni di birr (circa 11.111 EUR) . Tuttavia, per gli operatori – in particolare nei contratti con enti pubblici – l'elemento più rilevante non è l'aliquota, bensì il meccanismo di ritenuta dell'imposta.
Nei rapporti con la pubblica amministrazione, l'ente committente trattiene il **50% dell'IVA dovuta** e lo versa direttamente all'autorità

fiscale, pagando al fornitore solo il restante 50% dell'imposta insieme al corrispettivo netto.

Il funzionamento può essere schematizzato come segue:

- valore contratto: 100
- IVA (15%): 15
- totale fattura: 115

  Di questi 15:

- 7,5 vengono trattenuti e versati dallo Stato;
- 7,5 vengono effettivamente incassati dal fornitore.

Dal punto di vista fiscale, l'impresa resta comunque titolare dell'intero credito IVA (15), ma **dal punto di vista finanziario incassa solo metà dell'imposta**. La differenza si traduce in un credito verso l'erario, che può essere recuperato secondo le procedure previste, ma con tempistiche non immediate.

Questo meccanismo produce un effetto diretto sul capitale circolante:

- riduce la liquidità disponibile nella fase esecutiva del progetto;
- anticipa di fatto una quota di imposta a favore dello Stato;
- richiede una gestione attiva dei crediti IVA per evitare accumuli.

Per un investitore, la conseguenza operativa è chiara: nei contratti pubblici l'IVA non è neutrale sotto il profilo finanziario. La strutturazione economica dell'offerta e la pianificazione dei flussi devono incorporare questo "gap di cassa", altrimenti si rischia una sottostima del fabbisogno di capitale circolante e una compressione dei margini nella fase di esecuzione.

Tracciabilità dei pagamenti e vincoli operativi

Le recenti modifiche normative introducono anche obblighi stringenti in materia di tracciabilità dei pagamenti. In particolare, i pagamenti superiori a 30.000 birr (circa EUR 167) devono essere effettuati attraverso canali bancari o sistemi di pagamento autorizzati.

Questa disposizione ha implicazioni operative significative:

- limita l'utilizzo di contanti nelle operazioni quotidiane;
- impone un adeguamento dei processi di procurement e gestione dei fornitori;
- condiziona la deducibilità fiscale delle spese.

Per imprese abituate a operare in contesti meno formalizzati, questo rappresenta un elemento di rigidità che richiede un adeguamento organizzativo e procedurale.

Transfer pricing e operazioni infragruppo

Il quadro fiscale è stato recentemente rafforzato con l'introduzione di una disciplina organica in materia di transfer pricing (Directive No. 981/2024), applicabile alle operazioni tra parti correlate. La normativa allinea il sistema etiope ai principi internazionali, imponendo il rispetto del criterio di libera concorrenza nella determinazione dei prezzi di trasferimento.

Per i gruppi multinazionali, l'impatto è rilevante. Le operazioni infragruppo – incluse prestazioni di servizi tecnici, finanziamenti, fornitura di beni, utilizzo di asset o funzioni centralizzate – devono essere strutturate e documentate in modo tale da riflettere condizioni comparabili a quelle di mercato. In assenza di tale allineamento, il rischio di rettifiche fiscali diventa concreto, con possibili effetti su imponibile, sanzioni e flussi finanziari.

In termini operativi, la disciplina incide direttamente sulla configurazione dell'investimento:

- i flussi infragruppo non possono essere utilizzati come strumenti puramente finanziari o di ottimizzazione fiscale;
- la struttura dei contratti deve essere coerente con le funzioni effettivamente svolte e con i rischi assunti dalle diverse entità;
- la documentazione di supporto deve essere predisposta in modo sistematico e difendibile.

Ne deriva la necessità di un coordinamento stretto tra pianificazione fiscale, struttura finanziaria e modello operativo, al fine di evitare disallineamenti tra sostanza economica e rappresentazione contrattuale che possano essere oggetto di contestazione.

Capitolo 7. Risorse Umane e Diritto del Lavoro in Etiopia

Mercato del lavoro

Il mercato del lavoro etiope si caratterizza per un'elevata disponibilità di forza lavoro, in un contesto economico in progressiva transizione da un modello prevalentemente agricolo verso attività manifatturiere e di servizi. Tale disponibilità rappresenta uno dei principali fattori di attrattività per gli investimenti, in particolare nei settori ad alta intensità di lavoro. Tuttavia, una valutazione corretta richiede di distinguere tra disponibilità quantitativa e adeguatezza qualitativa delle risorse.

Sotto il profilo qualitativo, il mercato presenta un disallineamento tra competenze disponibili e competenze richieste dalle imprese, soprattutto nei settori industriali e nei servizi a maggiore contenuto tecnico. Le figure con competenze specialistiche, esperienza manageriale o familiarità con standard operativi internazionali risultano relativamente limitate. Questo elemento incide direttamente sulla fase di avvio dell'investimento, in quanto richiede tempi più lunghi per l'identificazione delle risorse adeguate e, frequentemente, l'implementazione di programmi di formazione interna.

Dal punto di vista geografico, la distribuzione della forza lavoro qualificata è concentrata nei principali centri urbani, e in particolare ad Addis Abeba, dove si registra una maggiore disponibilità di profili tecnici e amministrativi. Al contrario, nelle aree periferiche e nei poli industriali decentrati, l'accesso a personale qualificato può risultare

più limitato, con conseguente necessità di adottare soluzioni organizzative specifiche, quali la formazione in loco o la mobilità del personale.
Sotto il profilo economico, il costo del lavoro è generalmente contenuto rispetto agli standard internazionali. Tuttavia, tale elemento deve essere valutato tenendo conto della produttività media e dei costi indiretti associati. In particolare, la necessità di formazione, supervisione e coordinamento operativo può incidere in modo significativo sul costo effettivo della forza lavoro, riducendo il vantaggio competitivo derivante dal basso livello salariale.
Un ulteriore elemento rilevante riguarda la stabilità della forza lavoro. In alcuni settori e per determinate qualifiche, si registra una certa mobilità del personale, soprattutto verso imprese in grado di offrire condizioni economiche più favorevoli. Ciò può incidere sulla continuità operativa e richiede l'adozione di politiche di *retention* adeguate, anche attraverso l'offerta di benefit e percorsi di crescita professionale.
In termini operativi, il mercato del lavoro etiope richiede quindi un approccio strutturato. L'investitore deve considerare sin dalla fase iniziale non solo la disponibilità di manodopera, ma anche i tempi e i costi necessari per renderla effettivamente produttiva. La localizzazione dell'investimento, la definizione dei fabbisogni di competenze e la pianificazione delle attività di formazione costituiscono elementi determinanti per il successo dell'iniziativa.

ASSUNZIONI

La disciplina delle assunzioni in Etiopia è regolata dalla normativa sul lavoro, in particolare dalla Labour Proclamation, e richiede, in via preliminare, una distinzione tra le diverse categorie di personale, dalla quale dipende il regime giuridico applicabile.
In particolare, l'ordinamento distingue tra lavoratori subordinati non dirigenziali e personale con funzioni direttive o gestionali. I primi rientrano nell'ambito di applicazione della normativa sul lavoro e sono pertanto soggetti alle tutele giuslavoristiche. I secondi comprendono soggetti investiti di poteri di gestione, organizzazione o disciplina del personale, quali la facoltà di assumere, trasferire o licenziare dipendenti, ovvero di adottare decisioni rilevanti per

l'organizzazione aziendale. I rapporti con tali soggetti non sono disciplinati dalla normativa sul lavoro in senso stretto, ma trovano regolazione nelle norme generali del diritto civile.
Per quanto riguarda i lavoratori subordinati, la normativa prevede tre principali forme di rapporto. La prima è costituita dal rapporto in **periodo di prova**, che ha una durata massima di **sessanta giorni** lavorativi. Durante tale periodo, il rapporto può essere risolto con modalità semplificate e senza applicazione delle principali tutele previste per la cessazione ordinaria. La seconda forma è rappresentata dal **rapporto a tempo determinato**, che può essere utilizzato esclusivamente in presenza di **esigenze temporanee e specifiche**. La terza forma è il **rapporto a tempo indeterminato**, che costituisce la **modalità ordinaria di impiego** e si applica in tutti i casi in cui non ricorrono le condizioni per un rapporto a termine.
Il periodo di prova assume un rilievo centrale nella fase di assunzione. La durata limitata impone che la selezione del personale sia già accurata e che la valutazione delle competenze avvenga in modo tempestivo e documentato. Decorso tale periodo, il rapporto si consolida e diviene soggetto alle regole ordinarie, con una conseguente riduzione della flessibilità nella gestione del rapporto.
Il **ricorso al contratto a tempo determinato è ammesso solo in presenza di esigenze oggettive e temporanee, secondo quanto previsto dalla normativa sul lavoro**. L'utilizzo di tale forma contrattuale per esigenze permanenti espone il datore di lavoro al rischio di riqualificazione del rapporto come a tempo indeterminato. Ne deriva che il contratto a termine non costituisce uno strumento ordinario di flessibilità, ma una soluzione limitata a ipotesi specifiche.
Sotto il profilo formale, la legge non impone in via generale la forma scritta del contratto di lavoro. Tuttavia, in assenza di un documento contrattuale, la ricostruzione del rapporto in caso di controversia avviene sulla base di elementi fattuali, con conseguente incertezza per il datore di lavoro. Nella prassi, il contratto viene quindi redatto in forma scritta e contiene gli elementi essenziali del rapporto, tra cui le mansioni, la retribuzione, il luogo e l'orario di lavoro, nonché le condizioni di cessazione.
Dal punto di vista economico, la determinazione della retribuzione avviene su base contrattuale. Il sistema non prevede un salario minimo generale applicabile a tutti i lavoratori del settore privato,

con la conseguenza che il livello retributivo è determinato in funzione del mercato e delle competenze richieste. Alla retribuzione si affiancano frequentemente componenti accessorie, quali benefici relativi al trasporto, all'alloggio o alla copertura sanitaria, che incidono sul costo complessivo del lavoro.
La fase di assunzione comporta inoltre obblighi di natura contributiva e amministrativa. In particolare, il datore di lavoro è tenuto a versare i contributi previdenziali secondo le aliquote previste dalla normativa vigente, pari all'11% della retribuzione a carico del datore di lavoro e al 7% a carico del lavoratore. Tali contributi devono essere correttamente calcolati, trattenuti e versati, e richiedono l'implementazione sin dall'inizio di un sistema di gestione delle retribuzioni idoneo a garantire la tracciabilità delle somme corrisposte e delle trattenute effettuate.
Sotto il profilo operativo, il processo di selezione del personale presenta alcune specificità. Il mercato del lavoro locale non sempre consente una valutazione immediata delle competenze sulla base dei titoli o dell'esperienza dichiarata, rendendo necessario il ricorso a strumenti di verifica diretta, quali prove pratiche e controlli delle referenze. Questo aspetto assume particolare rilievo per le posizioni tecniche e per i ruoli di coordinamento.
In termini complessivi, la fase di assunzione richiede una valutazione integrata degli aspetti giuridici, economici e organizzativi. La corretta qualificazione del rapporto, la definizione puntuale delle condizioni contrattuali e l'impostazione degli adempimenti amministrativi costituiscono elementi essenziali per garantire una gestione efficiente e conforme alla normativa nel corso del rapporto.

Gestione del personale

La gestione del personale in Etiopia è disciplinata dalla Labour Proclamation e si caratterizza per un sistema che, pur non imponendo particolari complessità nella fase di instaurazione del rapporto, introduce vincoli rilevanti nella gestione e, soprattutto, nella cessazione dello stesso. Ne deriva che la funzione di gestione delle risorse umane assume un rilievo centrale sotto il profilo della compliance e della pianificazione dei costi.

Il datore di lavoro è tenuto a garantire condizioni di lavoro conformi alla normativa, con obblighi specifici in materia di sicurezza, organizzazione e controllo dell'attività lavorativa. In particolare, la legge impone l'adozione di misure idonee a prevenire rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché la predisposizione di sistemi di supervisione e di formazione adeguati. Tali obblighi non hanno natura meramente formale, ma richiedono un'organizzazione interna strutturata e documentabile.
La Labour Proclamation disciplina in modo puntuale anche gli aspetti relativi all'**organizzazione del tempo di lavoro** e alle **principali forme di assenza**.
L'orario ordinario di lavoro è fissato in **otto ore giornaliere e quarantotto ore settimanali**. La normativa consente una diversa distribuzione dell'orario, purché siano rispettati i limiti complessivi previsti e siano garantiti i periodi di riposo.
Il lavoro straordinario è ammesso nei casi e nei limiti stabiliti dalla legge ed è soggetto a specifica regolamentazione. In particolare, la prestazione eccedente l'orario ordinario deve essere compensata con una retribuzione maggiorata rispetto a quella ordinaria, secondo criteri differenziati in funzione delle modalità di svolgimento della prestazione.
Per quanto riguarda le ferie, il lavoratore ha diritto a un periodo annuale di **ferie retribuite pari ad almeno sedici giorni lavorativi per il primo anno di servizio**, con un incremento di **un giorno lavorativo per ciascun anno successivo di servizio continuativo**. Il godimento delle ferie costituisce un diritto del lavoratore e deve essere garantito dal datore di lavoro. In caso di cessazione del rapporto, le ferie maturate e non godute devono essere corrisposte in forma monetaria.
La normativa disciplina inoltre il congedo per malattia, riconoscendo al lavoratore il diritto a un periodo di assenza per motivi di salute fino a un massimo complessivo di **sei mesi nell'arco di dodici mesi consecutivi**. Il trattamento economico è articolato in funzione della durata dell'assenza, secondo quanto previsto dalla legge.
Accanto a tali istituti, la legge prevede ulteriori forme di congedo, tra cui il congedo di maternità, riconosciuto per un periodo complessivo di **centoventi giorni**, da fruire secondo le modalità stabilite dalla normativa.

CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Un aspetto fondamentale della gestione delle risorse umane è la disciplina della cessazione del rapporto di lavoro. Ai sensi della Labour Proclamation, il licenziamento è legittimo solo se fondato su motivazioni riconosciute dall'ordinamento. In particolare, la normativa individua come cause legittime: (i) comportamenti del lavoratore che incidono sul rapporto fiduciario; (ii) incapacità o inidoneità del lavoratore a svolgere le mansioni assegnate; (iii) esigenze organizzative, economiche o produttive dell'impresa, incluse ipotesi di riorganizzazione o riduzione del personale.
La stessa normativa individua espressamente una serie di motivi che non possono costituire causa di licenziamento. Tra questi rientrano, in particolare, l'appartenenza a un'organizzazione sindacale, la partecipazione ad attività sindacali legittime, l'esercizio di diritti riconosciuti al lavoratore, nonché elementi legati a caratteristiche personali protette. Il licenziamento fondato su tali motivi è considerato illegittimo.
La cessazione del rapporto può avvenire con o senza preavviso, a seconda della motivazione. Nei casi di cessazione con preavviso, il datore di lavoro è tenuto a comunicare per iscritto la decisione, indicando le motivazioni del recesso. La durata del preavviso è stabilita dalla legge in funzione dell'anzianità di servizio del lavoratore: un mese per anzianità fino a un anno, due mesi per anzianità comprese tra uno e nove anni e tre mesi per anzianità superiori; in caso di riduzione del personale, il preavviso minimo è di due mesi.
L'omissione del preavviso comporta l'obbligo di corrispondere al lavoratore un'indennità di mancato preavviso equivalente alla retribuzione dovuta per il periodo non lavorato. Tale obbligo si cumula con gli altri oneri economici derivanti dalla cessazione del rapporto.
Sotto il profilo economico, la normativa prevede il pagamento di un'indennità di fine rapporto (severance pay) in caso di cessazione del rapporto per cause non imputabili al lavoratore o comunque nei casi previsti dalla legge. L'indennità è determinata sulla base della retribuzione e dell'anzianità di servizio. In particolare, è prevista una base pari a trenta giorni di retribuzione per il primo anno di servizio,

incrementata per ciascun anno successivo, secondo i criteri stabiliti dalla normativa, con un possibile limite massimo correlato alla durata complessiva del rapporto.
Alla cessazione del rapporto si aggiungono ulteriori obblighi economici, tra cui il pagamento delle ferie maturate e non godute e il rilascio di un certificato di servizio al lavoratore, come previsto dalla normativa.
Nel caso di licenziamento illegittimo, la Labour Proclamation prevede rimedi particolarmente incisivi. Il lavoratore può richiedere la reintegrazione nel posto di lavoro oppure ottenere una compensazione economica, oltre alle spettanze già maturate. La reintegrazione costituisce quindi un rimedio effettivo e non meramente teorico, con un impatto significativo sulla posizione del datore di lavoro in caso di contenzioso.
Dal punto di vista procedurale, la legittimità del licenziamento è strettamente legata alla capacità del datore di lavoro di dimostrare le ragioni del recesso. La normativa e la prassi applicativa richiedono che il datore di lavoro sia in grado di produrre evidenze documentali idonee a supportare la decisione, quali contestazioni disciplinari, valutazioni delle prestazioni e documentazione relativa a eventuali riorganizzazioni aziendali. L'assenza di un adeguato supporto documentale espone il datore di lavoro a un elevato rischio di soccombenza.
Le controversie in materia di lavoro sono trattate attraverso meccanismi specifici previsti dalla normativa, che includono forme di conciliazione, arbitrato e decisione da parte di organi specializzati. Tali strumenti comportano una gestione del contenzioso distinta rispetto alla giurisdizione civile ordinaria, ma richiedono comunque un elevato livello di preparazione documentale.
In termini operativi, la disciplina della cessazione incide in modo diretto sulla gestione dell'organico. Il costo del lavoro deve essere valutato includendo non solo la retribuzione e gli oneri contributivi, ma anche i costi potenziali di uscita e il rischio di contenzioso. La pianificazione delle risorse umane deve pertanto integrare sin dall'inizio considerazioni relative alla cessazione del rapporto.

LAVORATORI STRANIERI

L'impiego di lavoratori stranieri in Etiopia è disciplinato dal quadro normativo sugli investimenti e dalla regolamentazione amministrativa in materia di immigrazione e lavoro. Il sistema riconosce agli investitori il diritto di avvalersi di personale straniero qualificato, ma subordina tale possibilità a un regime autorizzativo e a condizioni sostanziali che riflettono l'obiettivo di privilegiare l'occupazione locale.

In particolare, l'investitore può assumere lavoratori stranieri per posizioni direttive, tecniche o specialistiche, a condizione che tali competenze non siano disponibili sul mercato locale. Questo principio di necessità costituisce il criterio guida dell'intero sistema e viene verificato in sede autorizzativa.

L'assunzione di personale straniero richiede il rilascio di un **permesso di lavoro** da parte dell'autorità competente. Il permesso di lavoro rappresenta il presupposto essenziale per lo svolgimento dell'attività lavorativa ed è strettamente collegato al datore di lavoro e alla specifica posizione ricoperta. Il procedimento amministrativo prevede la presentazione di un'istanza corredata da documentazione relativa al lavoratore e all'impresa, tra cui:

- qualifiche professionali ed esperienza del lavoratore;
- descrizione delle mansioni e della posizione;
- documentazione societaria e titolo autorizzativo all'investimento;
- giustificazione della necessità del lavoratore straniero.

Il rilascio del permesso è subordinato alla verifica della coerenza tra il profilo del lavoratore e le esigenze dell'impresa, nonché alla valutazione dell'assenza di personale locale idoneo a ricoprire la posizione.

Il permesso di lavoro ha una durata limitata, generalmente annuale, ed è soggetto a rinnovo. Il rinnovo non è automatico, ma richiede la dimostrazione della permanenza delle condizioni originarie, inclusa la necessità del lavoratore straniero e il rispetto degli obblighi normativi da parte del datore di lavoro. La gestione delle scadenze e delle procedure di rinnovo assume quindi rilievo operativo, in quanto eventuali ritardi possono incidere sulla legittimità del rapporto di lavoro.

Il permesso di lavoro è inoltre strettamente collegato al **titolo di soggiorno** del lavoratore straniero. L'ottenimento e il mantenimento del permesso di soggiorno sono subordinati alla validità del permesso di lavoro e alla permanenza del rapporto con il datore di lavoro autorizzato. In caso di cessazione del rapporto, il titolo di soggiorno può essere revocato o non rinnovato, con conseguenze sulla permanenza del lavoratore nel Paese.
Un ulteriore elemento rilevante riguarda la natura **non trasferibile** del permesso di lavoro. Il lavoratore è autorizzato a svolgere attività esclusivamente per il datore di lavoro indicato nel permesso e per le mansioni approvate. Eventuali modifiche sostanziali del rapporto, quali il cambio di datore di lavoro o di funzione, richiedono una nuova autorizzazione.
Sotto il profilo sostanziale, l'impiego di lavoratori stranieri è collegato al trasferimento di competenze al personale locale. Le autorità richiedono che l'utilizzo di personale straniero sia accompagnato da attività di formazione e affiancamento, al fine di consentire una progressiva localizzazione delle competenze. Questo aspetto incide direttamente sulla struttura organizzativa dell'impresa e sulla pianificazione delle risorse umane.
Dal punto di vista economico, il costo del personale straniero è significativamente superiore rispetto a quello del personale locale. Oltre alla retribuzione, devono essere considerati oneri aggiuntivi quali indennità di espatrio, alloggio, coperture assicurative e costi di mobilità. Il costo complessivo deve essere valutato in relazione al contributo del lavoratore in termini di competenze e trasferimento di *know-how*.
Sotto il profilo della compliance, il datore di lavoro è responsabile della corretta gestione dei permessi e del rispetto delle condizioni previste dalla normativa. Ciò include il monitoraggio delle scadenze, il rinnovo tempestivo delle autorizzazioni e la conformità tra le mansioni effettivamente svolte e quelle autorizzate. L'inosservanza di tali obblighi può comportare sanzioni amministrative e limitazioni all'impiego di personale straniero.
In termini operativi, il ricorso a lavoratori stranieri richiede una pianificazione anticipata delle procedure autorizzative e una gestione continuativa della compliance. L'impiego di tali risorse deve essere limitato a funzioni chiave e integrato in un percorso di trasferimento

delle competenze al personale locale, al fine di garantire la sostenibilità dell'organizzazione nel medio periodo.

Capitolo 8. Relazioni Istituzionali e Partnership Operative in Etiopia

Relazioni locali: costruzione della fiducia e accesso operativo

In Etiopia, le relazioni locali non sono un semplice complemento dell'attività d'impresa, ma una vera infrastruttura operativa essenziale per l'ingresso e la gestione dell'investimento. Il sistema decisionale si articola su più livelli – federale, regionale e settoriale – con significativa intermediazione istituzionale, rendendo necessario affiancare al rispetto formale delle procedure una gestione attiva delle relazioni. In questo contesto, interlocuzioni qualificate trasformano un percorso amministrativo teorico in un processo più fluido ed efficiente.

Un primo profilo riguarda l'accesso alle istituzioni competenti e la gestione dei flussi autorizzativi. L'ingresso nel mercato avviene tipicamente attraverso l'interazione con l'ecosistema dei servizi agli investitori, in particolare con la **Ethiopian Investment Commission**, che opera come punto di coordinamento per il rilascio dei permessi e per i servizi "one-stop". Tale funzione facilita il processo, ma non elimina la necessità di interfacciarsi con una pluralità di soggetti – tra cui ministeri, autorità settoriali ed enti locali. In questo contesto, una rete relazionale adeguata consente di individuare con maggiore rapidità gli interlocutori rilevanti e di gestire in modo più efficace il processo autorizzativo.

Un secondo elemento riguarda il contributo delle relazioni locali alla gestione operativa del progetto. Il quadro normativo etiope, pur strutturato, implica spesso un coordinamento tra più livelli

amministrativi e una sequenza articolata di autorizzazioni. La presenza di consulenti locali, partner affidabili o contatti istituzionali consente di facilitare tale coordinamento, migliorando la prevedibilità delle tempistiche e la qualità dell'interazione con le autorità.
Le relazioni locali svolgono inoltre un ruolo crescente nei meccanismi di dialogo tra settore pubblico e privato. Il confronto su temi regolatori e operativi si sviluppa sempre più attraverso piattaforme e forum istituzionali dedicati, nei quali le imprese possono condividere esigenze operative, monitorare l'evoluzione normativa e contribuire al miglioramento del contesto di business. L'accesso a tali circuiti risulta più efficace per operatori che dispongono di una presenza locale strutturata o di una rete consolidata di relazioni.
Da un punto di vista organizzativo, emerge quindi l'opportunità di strutturare il networking come una funzione aziendale pianificata. Le imprese più efficaci nel mercato etiope tendono a definire obiettivi chiari – quali l'identificazione di referenti istituzionali, la partecipazione a piattaforme di dialogo o lo sviluppo di partnership locali – e a integrare la gestione delle relazioni nei processi decisionali e di governance del progetto.
In termini pratici, un approccio equilibrato, che combini compliance normativa e sviluppo relazionale, consente di migliorare l'efficienza operativa, ridurre le incertezze e valorizzare appieno le opportunità offerte dal mercato. In questo senso, le relazioni locali non rappresentano un elemento informale, ma una leva strategica per l'implementazione e la sostenibilità dell'investimento.

PARTNERSHIP STRATEGICHE: SELEZIONE, STRUTTURA E GESTIONE DEL RISCHIO

Nel contesto etiope, le partnership locali non rappresentano soltanto uno strumento di facilitazione commerciale, ma costituiscono spesso una componente strutturale del modello di ingresso nel mercato. La combinazione di complessità amministrativa, articolazione istituzionale e necessità di interazione con una pluralità di soggetti pubblici rende infatti particolarmente efficace l'affiancamento di operatori locali in grado di supportare l'implementazione operativa del progetto. In questo senso, la partnership deve essere concepita

non come opzione accessoria, ma come leva di accesso, coordinamento e accelerazione dell'ingresso nel mercato.
Un primo profilo riguarda l'origine e la costruzione del "pipeline" di partner. In Etiopia, i partner locali emergono frequentemente da circuiti istituzionali, camere di commercio, ecosistemi industriali – in particolare industrial parks – e reti connesse ai processi di investimento. Le stesse procedure di registrazione e interazione con la Ethiopian Investment Commission e con le piattaforme digitali dedicate agli investitori tendono a fungere da punto di contatto con consulenti, fornitori di servizi e operatori locali già attivi. Ne deriva che la ricerca del partner non costituisce una fase separata, ma si sviluppa in parallelo ai processi autorizzativi e amministrativi.
Dal punto di vista operativo, la selezione del partner richiede una definizione preliminare chiara del ruolo che questo dovrà svolgere. Il contesto etiope richiede un approccio funzionale: distributore per l'accesso al mercato, partner industriale per la capacità produttiva, operatore logistico per la gestione delle importazioni, EPC contractor per progetti infrastrutturali o co-investitore in caso di joint venture. Tale distinzione consente di costruire partnership mirate e coerenti con le esigenze del progetto, evitando configurazioni generaliste e poco efficaci, anche alla luce dei requisiti normativi differenziati in funzione della struttura dell'investimento.
Un secondo elemento centrale è rappresentato dalla due diligence sul partner. Oltre alle verifiche tradizionali relative a capacità finanziaria, esperienza e referenze, assume particolare rilevanza la verifica della regolarità amministrativa e autorizzativa del soggetto locale, inclusa la validità della registrazione commerciale, della business license e del Tax Identification Number (TIN), nonché delle eventuali licenze settoriali. In un contesto in cui l'operatività può dipendere direttamente dalla continuità di tali autorizzazioni, questi elementi risultano determinanti per la stabilità del progetto.
Sul piano sostanziale, la valutazione del partner deve includere anche la capacità di operare efficacemente nel contesto amministrativo etiope. Ciò implica considerare non solo le competenze tecniche, ma anche l'esperienza nella gestione di procedure autorizzative, rapporti con enti pubblici, logistica e dogane. In sistemi caratterizzati da un elevato livello di coordinamento tra autorità, un partner con esperienza operativa consolidata

rappresenta un fattore abilitante, mentre un partner esclusivamente commerciale può risultare meno adeguato alle esigenze del progetto. Un ulteriore profilo riguarda la gestione della compliance e dell'allineamento operativo. Le partnership locali richiedono un approccio strutturato, che includa l'estensione delle policy aziendali anche ai soggetti terzi, il monitoraggio delle attività e la trasparenza nei processi decisionali. In questo senso, la partnership deve essere gestita come un'estensione del perimetro operativo dell'investitore, piuttosto che come un trasferimento delle responsabilità.
In termini operativi, ciò si traduce nella necessità di strutturare il rapporto contrattuale in modo chiaro e verificabile nel tempo. La previsione di obblighi di reporting, diritti di audit e meccanismi di coordinamento consente di mantenere visibilità sulle attività e di intervenire tempestivamente in caso di disallineamenti, garantendo continuità ed efficacia operativa.
In conclusione, nel mercato etiope la partnership rappresenta uno strumento essenziale per l'ingresso e l'operatività. Se costruita su basi strutturate e coerenti con gli obiettivi del progetto, essa consente non solo di facilitare l'accesso al mercato, ma anche di migliorare l'efficienza operativa e la sostenibilità dell'investimento nel medio-lungo periodo.

Enti e istituzioni: camere di commercio, associazioni e dialogo pubblico-privato

Nel contesto etiope, gli enti intermedi – quali camere di commercio, associazioni di categoria e piattaforme di dialogo pubblico-privato (PPD) – svolgono un ruolo operativo cruciale, ben oltre la semplice funzione di networking osservabile in altri mercati emergenti. Per un investitore straniero, in particolare italiano, il loro utilizzo strategico incide direttamente sulla qualità dell'inserimento nel mercato, sulla mitigazione dei rischi sistemici e sull'accesso a opportunità concrete, grazie a canali bilaterali consolidati.
Un primo livello è rappresentato dalle camere di commercio e dalle associazioni imprenditoriali locali. La Ethiopian Chamber of Commerce and Sectoral Associations (ECCSA), con oltre 200.000 membri e 22 associazioni settoriali (dati 2025), costituisce la principale piattaforma di connessione tra imprese e istituzioni. Essa

offre servizi quali facilitazione di incontri tra imprese – inclusi eventi di rilievo come l'Ethiopia Business Forum, che nel 2025 ha coinvolto circa 500 aziende straniere – accesso a informazioni di mercato e strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Accanto a ECCSA, assumono rilievo anche altre realtà settoriali, tra cui la Ethiopian Investment Commission (EIC), per il coordinamento degli investimenti e degli incentivi, e associazioni di settore nel comparto manifatturiero.

Per le imprese italiane, il supporto principale è rappresentato dall'Agenzia ICE (ITA), attraverso l'Ufficio di Addis Abeba, e dall'Ambasciata d'Italia in Etiopia. Tali istituzioni svolgono un ruolo centrale nel facilitare l'ingresso nel mercato, anche attraverso il coordinamento di missioni e iniziative bilaterali. Questi strumenti si integrano con le attività delle camere di commercio europee presenti nel Paese, favorendo forme di coordinamento e rappresentanza congiunta.

Accanto a queste strutture, le camere di commercio internazionali – tra cui European Chamber in Ethiopia e American Chamber of Commerce Ethiopia – combinano attività di relazione tra imprese con un dialogo strutturato con le autorità pubbliche, contribuendo a migliorare l'accesso alle informazioni e la qualità dell'interlocuzione istituzionale.

Un livello più strutturato è rappresentato dai meccanismi di dialogo tra settore pubblico e privato, formalizzati a partire dal 2022 anche attraverso strumenti digitali. In particolare, il Private Sector Consultative Group del Ministero delle Finanze e le piattaforme dedicate contano circa 10.000 utenti attivi (2024) e consentono un'interazione diretta tra imprese e amministrazione su questioni regolatorie e operative.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la gestione delle controversie. Gli organismi di arbitrato e conciliazione, tra cui l'Ethiopian Arbitration and Conciliation Center consentono di gestire le divergenze commerciali in modo più rapido e meno conflittuale, preservando la continuità delle relazioni economiche.

In definitiva, imprese che integrano in modo sistematico tali strumenti tendono a operare con maggiore efficacia in termini di accesso al mercato e sviluppo delle attività.

PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO (PPP): ACCESSO A PROGETTI E IMPLICAZIONI OPERATIVE

Il Partenariato Pubblico Privato (PPP) è uno strumento chiave per mobilitare capitale privato e competenze tecniche verso infrastrutture e servizi pubblici. A differenza di altri mercati, dove rappresenta solo un'opzione tra molte, in Etiopia diventa spesso essenziale per accedere a progetti di grande scala, specialmente in infrastrutture, energia e servizi pubblici. Per partecipare, serve una conoscenza approfondita del quadro normativo, delle logiche di allocazione del rischio e delle dinamiche di collaborazione con enti pubblici e partner locali.

Il quadro giuridico di riferimento è definito dalla Public Private Partnership Proclamation No. 1076/2018, che disciplina l'intero ciclo di vita dei progetti PPP, dalla fase di identificazione e preparazione fino all'aggiudicazione e gestione del contratto. Un elemento centrale di tale normativa è l'obbligo, per il soggetto aggiudicatario, di costituire una società di progetto (special purpose vehicle – SPV) costituita secondo il diritto etiope, con l'unico scopo di realizzare e gestire il progetto oggetto della concessione. Questo requisito ha implicazioni operative rilevanti, in quanto impone all'investitore straniero di strutturare la propria presenza locale in modo stabile e conforme alle regole societarie e fiscali del paese, oltre a richiedere un'attenta definizione dei rapporti tra sponsor, finanziatori e partner locali.

Dal punto di vista sostanziale, le PPP sono costruite attorno al principio di allocazione del rischio tra settore pubblico e privato. Il legislatore etiope esplicita che tali strumenti sono finalizzati a trasferire al partner privato specifiche responsabilità – in termini di progettazione, finanziamento, costruzione e gestione – mantenendo al contempo un controllo pubblico sugli obiettivi strategici del progetto. Per l'investitore, ciò si traduce nella necessità di valutare attentamente quali rischi siano effettivamente trasferiti e quali restino, in pratica, in capo al soggetto privato, in particolare con riferimento a rischi regolatori, di domanda e di pagamento.

Un ulteriore elemento distintivo del contesto etiope è il ruolo strutturale della partnership locale all'interno dei progetti PPP. Le procedure di preparazione e valutazione dei progetti includono

esplicitamente la considerazione della partecipazione del settore privato locale, sia per ragioni di politica economica sia per esigenze operative. In pratica, ciò significa che i progetti PPP sono spesso strutturati attraverso consorzi che combinano sponsor internazionali, operatori locali, contractor e istituzioni finanziarie. Per un investitore straniero, la capacità di individuare e integrare partner locali qualificati non rappresenta quindi un vantaggio competitivo, ma una condizione quasi necessaria per la partecipazione stessa al progetto.
Sotto il profilo della struttura finanziaria, le PPP in Etiopia si inseriscono in un contesto caratterizzato da vincoli macroeconomici rilevanti, in particolare in termini di disponibilità di valuta estera e sostenibilità del debito pubblico. Ciò comporta che i progetti di maggiori dimensioni siano frequentemente finanziati attraverso una combinazione di capitale privato, finanziamenti multilaterali e interventi di istituzioni finanziarie internazionali. Per l'investitore, questo implica la necessità di allinearsi non solo ai requisiti normativi locali, ma anche agli standard di compliance, trasparenza e sostenibilità richiesti dai finanziatori internazionali, con un conseguente aumento della complessità strutturale del progetto.
Dal punto di vista operativo, la partecipazione a progetti PPP richiede una capacità avanzata di gestione contrattuale e di coordinamento tra più livelli di governance. I contratti PPP includono tipicamente meccanismi articolati di controllo delle performance, diritti di intervento (step-in rights) a favore dei finanziatori, sistemi di gestione delle varianti e procedure di risoluzione delle controversie che devono essere coerenti con la durata e la complessità del progetto. In questo contesto, la partnership non si esaurisce nella fase di ingresso, ma si estende lungo l'intero ciclo di vita del progetto, richiedendo una gestione continuativa e strutturata.
Un ulteriore profilo di rischio riguarda la tempistica e la prevedibilità dei progetti. Come evidenziato anche in altri settori, i tempi di approvazione, finanziamento e implementazione possono essere influenzati da fattori istituzionali, amministrativi e macroeconomici. In un progetto PPP, tali ritardi possono avere effetti amplificati, incidendo sulla redditività dell'investimento e sulla sostenibilità finanziaria dell'intera operazione. Ciò rende essenziale, in fase di strutturazione, prevedere adeguati meccanismi di protezione contrattuale e di gestione dei rischi.

In conclusione, i progetti PPP in Etiopia costituiscono un canale privilegiato – e spesso imprescindibile – per accedere a iniziative di grande scala, ma esigono un approccio strutturato e multidisciplinare. La combinazione di vincoli normativi, necessità di partnership locali, complessità finanziaria e rischi operativi li rende operazioni impegnative, ma altamente strategiche per investitori capaci di gestirne le dinamiche. Il successo dipende dall'integrazione di competenze legali, finanziarie e operative, con partenariati solidi e orientati al lungo termine.

Capitolo 9. Strategie di Accesso al Mercato e Commercializzazione in Etiopia

Canali di accesso al mercato e distribuzione

Il marketing in Etiopia non si limita a promozione o comunicazione, ma coincide con la capacità di strutturare un accesso concreto al mercato. La domanda esiste in molte categorie, ma si trasforma in vendite grazie a canali distributivi efficienti e affidabili. Per un investitore straniero, scegliere il canale non è una semplice decisione commerciale, ma una scelta strategica che determina il successo del business.

Un elemento critico è la natura "mediata" dell'accesso al mercato etiope. L'ingresso avviene tipicamente tramite importatori, distributori locali o partner operativi che fanno da apripista. Ciò deriva da vincoli regolatori (licenze, registrazioni, requisiti operativi) e da fattori strutturali come la conoscenza del territorio e le relazioni con le autorità. Di conseguenza, il controllo diretto del canale – comune in mercati europei o asiatici maturi – è difficile nella fase iniziale. La scelta del partner distributivo diventa così strategica, con implicazioni commerciali, legali e reputazionali.

A ciò si aggiunge una forte concentrazione geografica della domanda effettivamente accessibile. Sebbene il Paese presenti una popolazione superiore ai 130 milioni di abitanti, la quota di domanda con reale capacità di acquisto e accessibilità logistica si concentra in misura significativa nei principali centri urbani, in particolare nella capitale e nelle aree peri-urbane. Il basso tasso di urbanizzazione (circa 23,6%) implica che gran parte del volume potenziale resti

difficilmente servibile attraverso canali strutturati. In termini operativi, ciò significa che una **strategia distributiva nazionale è raramente sostenibile nella fase iniziale**: l'ingresso nel mercato richiede un **approccio selettivo, spesso limitato a uno o due hub urbani**, con successiva espansione graduale.

Un ulteriore fattore di complessità è rappresentato dalla frammentazione dei canali distributivi e dal peso dell'informalità. Accanto a importatori e distributori formalizzati, una parte significativa della distribuzione avviene attraverso reti informali, mercati all'ingrosso e rivenditori non strutturati. Questo comporta una minore trasparenza sui prezzi finali, una limitata tracciabilità dei prodotti e una difficoltà nel mantenere una coerenza di posizionamento sul mercato. Dal punto di vista del marketing, ciò si traduce nell'impossibilità di controllare pienamente l'esperienza del cliente e nella necessità di accettare un certo grado di dispersione del brand.

In ambito industriale e manifatturiero, i canali assumono caratteristiche diverse ma non meno vincolanti. L'utilizzo di parchi industriali e cluster produttivi rappresenta un modello operativo che consente di integrare distribuzione, logistica e servizi amministrativi in un unico ecosistema. Tali strutture offrono servizi one-stop (permessi, dogana, licenze, servizi bancari) e facilitano l'accesso a fornitori e operatori locali, riducendo significativamente i costi di coordinamento. Tuttavia, anche in questo caso, il canale è fortemente istituzionalizzato e richiede un'interazione costante con autorità e gestori locali, rendendo la distribuzione parte integrante della strategia regolatoria.

Infine, il ruolo delle reti locali e delle relazioni istituzionali incide direttamente sull'efficienza dei canali. In un sistema in cui le interazioni con le autorità (registrazioni, licenze, autorizzazioni) sono frequenti e distribuite su più livelli amministrativi, la capacità di attivare contatti affidabili all'interno delle istituzioni diventa un fattore competitivo. Le reti locali non servono soltanto a "facilitare" il business, ma rappresentano un vero e proprio strumento operativo per ridurre tempi, incertezza e rischi esecutivi. In questo senso, il marketing si sovrappone alla gestione delle relazioni, e la costruzione del canale coincide con la costruzione del network.

In sintesi, per un investitore straniero il marketing in Etiopia inizia dalla distribuzione e si esaurisce, in larga parte, nella sua gestione efficace. La scelta del canale determina non solo la capacità di raggiungere il cliente finale, ma anche il livello di controllo sul prodotto, la sostenibilità dei prezzi e la gestione del rischio operativo. Un errore nella configurazione distributiva non è facilmente correggibile a valle e può compromettere l'intero progetto di ingresso nel mercato.

Pricing e accessibilità

Nel mercato etiope, il prezzo va definito integrando condizioni macroeconomiche, vincoli valutari e capacità reale di spesa. In particolare, il pricing è il punto d'incontro tra domanda potenziale e domanda concreta: un disallineamento tra queste dimensioni rappresenta una criticità chiave per l'ingresso nel mercato.
Un primo elemento strutturale è rappresentato dall'andamento dell'inflazione. I dati della National Bank of Ethiopia indicano un livello particolarmente elevato pari al **26,6% nel 2023/24**, seguito da un progressivo rallentamento fino a circa il **13–14% nel 2025**. Questa dinamica segnala un processo di stabilizzazione in atto, ma non elimina la volatilità dei prezzi, che continua a incidere sulla capacità di acquisto e sulla prevedibilità dei ricavi. In termini operativi, ciò comporta che modelli di pricing statici risultano difficilmente applicabili: le imprese sono invece chiamate ad adottare politiche di revisione periodica dei prezzi, bilanciando l'esigenza di adeguamento dei costi con la stabilità della relazione commerciale.
A tale dinamica si aggiunge il vincolo, strutturale, legato all'accesso alla valuta estera. In Etiopia, la disponibilità di valuta non rappresenta soltanto un tema finanziario, ma un fattore abilitante dell'offerta. Anche in presenza di domanda, l'importazione di beni o input produttivi può risultare limitata dalla disponibilità di valuta, con conseguente razionamento dell'offerta. Le recenti riforme macroeconomiche hanno contribuito a ridurre alcune distorsioni – tra cui il differenziale con il mercato parallelo e la pressione sulle riserve – ma persistono vincoli operativi. Dal punto di vista del pricing, questo si traduce in una componente di rischio aggiuntiva: il prezzo

incorpora non solo costi e margini, ma anche il costo-opportunità della valuta e i tempi di accesso alla stessa.
Questa combinazione di inflazione e vincoli valutari si riflette direttamente sulla struttura della domanda. In particolare, si osserva una marcata sensibilità al prezzo, con una preferenza per prodotti a basso costo unitario e formati più accessibili. Le imprese che operano con maggiore efficacia nel mercato etiope adottano frequentemente strategie di adattamento dell'offerta, attraverso la riduzione delle dimensioni del prodotto, la semplificazione delle caratteristiche o l'introduzione di versioni più essenziali. Questo approccio consente di mantenere l'accessibilità senza compromettere il posizionamento complessivo, ma richiede un adattamento rispetto ai modelli standard utilizzati in altri mercati.
Un ulteriore aspetto riguarda il disallineamento tra domanda potenziale e domanda effettiva. I dati macroeconomici evidenziano una forte incidenza dei consumi privati (oltre l'**80% del PIL**), ma tale indicatore deve essere interpretato alla luce della distribuzione del reddito e delle condizioni economiche della popolazione. In molti casi, esiste una domanda teorica per determinati prodotti o servizi che non si traduce in acquisti effettivi, a causa di vincoli di prezzo, accesso o disponibilità. Di conseguenza, il pricing deve essere costruito sulla base della capacità concreta del mercato di assorbire il prodotto, piuttosto che sul valore percepito in astratto.
Dal punto di vista operativo, ciò implica che la fase di ingresso nel mercato richiede una validazione empirica del prezzo, attraverso test di mercato, interazioni con distributori e analisi dei comportamenti di acquisto nei canali effettivi. In questo senso, il prezzo non rappresenta soltanto una leva commerciale, ma anche uno strumento di apprendimento del mercato.
In conclusione, il pricing in Etiopia non è una semplice leva interna dell'impresa, ma una funzione adattiva, influenzata da inflazione, accesso alla valuta e capacità di spesa reale. Le strategie più efficaci combinano flessibilità, segmentazione e adattamento dell'offerta, sapendo che il vero limite non è la domanda potenziale, ma la sua effettiva realizzabilità.

Posizionamento e costruzione della fiducia

Nel mercato etiope, il posizionamento del prodotto o servizio non si basa solo su branding, qualità percepita o differenziazione competitiva, ma dipende dalla capacità dell'impresa di generare e mantenere fiducia. Questa fiducia non è un concetto astratto, ma un elemento operativo concreto che facilita transazioni, accesso ai canali distributivi e relazioni con controparti pubbliche e private.

Un primo elemento distintivo è la centralità delle relazioni personali rispetto alla formalizzazione contrattuale. In molte interazioni commerciali, soprattutto nelle fasi iniziali, la controparte locale attribuisce maggiore rilevanza alla credibilità dell'interlocutore e alla solidità della relazione rispetto al contenuto del contratto stesso. Questo non implica una minore rilevanza del quadro giuridico, ma evidenzia come, nella pratica operativa, il contratto rappresenti spesso il punto di arrivo di un processo relazionale, non il suo presupposto. Per un investitore straniero, ciò comporta la necessità di investire tempo nella costruzione di rapporti fiduciari, attraverso incontri diretti, continuità nelle interazioni e presenza sul territorio.

In questo contesto, il posizionamento del brand assume una dimensione diversa rispetto ai mercati maturi. Non si tratta soltanto di comunicare qualità o innovazione, ma di dimostrare affidabilità operativa. Elementi quali la capacità di rispettare le tempistiche, garantire continuità nelle forniture (nonostante i vincoli sulla valuta estera), gestire correttamente le relazioni post-vendita e mantenere impegni anche in condizioni di mercato instabili diventano componenti essenziali del posizionamento. In altri termini, la reputazione si costruisce più sull'esecuzione che sulla comunicazione.

Le reti locali e le organizzazioni intermedie svolgono un ruolo determinante in questo processo. Camere di commercio, associazioni di categoria e piattaforme di dialogo pubblico-privato operano come intermediari tra imprese e istituzioni, facilitando non solo l'accesso a informazioni e contatti, ma anche la costruzione di una reputazione riconosciuta a livello locale. In particolare, tali strutture consentono di accedere a canali di interlocuzione istituzionale strutturati e di partecipare a meccanismi di dialogo su temi regolatori e operativi. Per un'impresa straniera, l'integrazione in questi network non

rappresenta un'attività accessoria, ma una componente strategica del posizionamento.
Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la funzione delle relazioni come strumento di gestione del rischio. In un sistema caratterizzato da interazioni frequenti con più livelli amministrativi e da una certa complessità procedurale, la qualità delle relazioni incide direttamente sulla prevedibilità dei processi e sulla capacità di risolvere eventuali criticità. Le reti locali permettono, ad esempio, di individuare i corretti interlocutori istituzionali, anticipare potenziali ostacoli e gestire in modo più efficace le fasi autorizzative. In questo senso, la fiducia non è soltanto un fattore commerciale, ma un elemento di mitigazione del rischio operativo.
Infine, il posizionamento deve tenere conto della coerenza tra promessa e capacità di esecuzione. In un contesto in cui le aspettative possono essere elevate ma i vincoli operativi significativi (in particolare sul piano logistico e valutario), un posizionamento troppo ambizioso o non sostenibile rischia di compromettere rapidamente la credibilità dell'impresa. Al contrario, strategie che privilegiano gradualità, affidabilità e adattamento alle condizioni locali tendono a generare un vantaggio competitivo più solido nel medio periodo.
In sintesi, il posizionamento in Etiopia non può essere separato dalla costruzione della fiducia. Per un investitore straniero, ciò implica un cambio di prospettiva: il marketing non è principalmente un'attività di comunicazione, ma un processo relazionale e operativo, in cui la credibilità si costruisce attraverso la presenza, la continuità e la capacità di eseguire quanto promesso.

Marketing digitale e limiti operativi

Il marketing digitale rappresenta un canale in rapida espansione, il cui ruolo è in progressivo rafforzamento ma che, allo stato attuale, non sostituisce i meccanismi tradizionali di accesso al mercato. La sua funzione deve essere interpretata in chiave complementare, come strumento di generazione della domanda e di primo contatto con il cliente, piuttosto che come leva autonoma di conversione commerciale. Per un investitore straniero, una corretta calibrazione del digitale rispetto alla struttura reale del mercato è essenziale per evitare disallineamenti strategici.

Un primo elemento da considerare è l'espansione significativa dell'accesso ai servizi di telecomunicazione. I dati disponibili indicano circa **78 milioni di abbonati ai servizi di telecomunicazione nel 2023/24**, accompagnati da una crescita sostenuta degli utenti internet e dei servizi dati. Questo sviluppo riflette l'apertura progressiva del settore e l'ingresso di nuovi operatori, nonché l'estensione delle reti mobili, in particolare nei principali centri urbani. Ne deriva un potenziale crescente per attività di marketing digitale, soprattutto nei segmenti urbani e nei cluster di domanda più strutturati.
Tuttavia, tale crescita deve essere interpretata alla luce delle caratteristiche del mercato. L'accesso alla connettività non coincide necessariamente con una piena capacità di utilizzo a fini commerciali. Permangono infatti differenze rilevanti in termini di qualità della connessione, velocità e continuità del servizio, nonché nella diffusione di strumenti di pagamento digitali. Di conseguenza, il digitale abilita la comunicazione e la visibilità, ma non sempre garantisce un processo di acquisto completamente integrato.
Il principale limite operativo del marketing digitale risiede nel disallineamento tra accesso tecnologico e capacità di acquisto. Anche laddove l'utente è raggiungibile tramite canali digitali, la conversione in vendita resta condizionata da fattori strutturali quali disponibilità del prodotto, accesso alla distribuzione e condizioni economiche. Questo aspetto deve essere letto anche alla luce del quadro macroeconomico: nonostante il recente rallentamento dell'inflazione (intorno al **9–10% nel 2026**, con media mobile al **12%**), la domanda resta sensibile al prezzo e vincolata da condizioni di accesso.
Dal punto di vista dei modelli operativi, si osserva una prevalenza di approcci ibridi, in cui il digitale è integrato con canali fisici. Applicazioni di messaggistica come WhatsApp e Telegram sono ampiamente utilizzate per la gestione dei contatti, la comunicazione commerciale e il servizio post-vendita, ma raramente costituiscono un canale di vendita autonomo. Il processo tipico prevede una prima interazione digitale, seguita da una finalizzazione attraverso distributori, agenti o punti vendita fisici. Questo implica che il marketing digitale deve essere progettato in stretto coordinamento con la rete distributiva.
Un ulteriore elemento da considerare riguarda la dimensione geografica. L'efficacia delle campagne digitali risulta

significativamente maggiore nei principali centri urbani – in particolare Addis Abeba – dove si concentrano connettività, reddito e accesso ai canali distributivi. Al contrario, la penetrazione e l'efficacia del digitale risultano più limitate nelle aree periferiche, richiedendo strategie selettive e mirate.
Dal punto di vista strategico, il marketing digitale può essere utilizzato efficacemente come strumento di test del mercato. In un contesto caratterizzato da disponibilità limitata di dati strutturati, campagne mirate consentono di raccogliere indicazioni preliminari sulla risposta del pubblico, sull'interesse per il prodotto e sulla sensibilità al prezzo. Tuttavia, tali indicatori devono essere interpretati con cautela, evitando di confondere il livello di interazione digitale con la domanda effettiva.
In conclusione, il marketing digitale in Etiopia rappresenta una leva in crescita, che offre opportunità concrete in termini di visibilità e accesso al cliente, ma che deve essere integrata in una strategia commerciale più ampia. Le imprese che ottengono risultati migliori sono quelle che combinano strumenti digitali e presenza sul territorio, adattando il proprio modello operativo alle condizioni specifiche del mercato e valorizzando il digitale come complemento – e non sostituto – dei canali tradizionali.

Relazioni istituzionali e B2G

Le relazioni istituzionali in Etiopia non rappresentano un'attività accessoria o di rappresentanza, ma costituiscono una componente strutturale della strategia di marketing, in particolare nei settori regolati o caratterizzati da una forte presenza pubblica. In molti casi, l'accesso al mercato, la continuità operativa e la stessa capacità di generare ricavi dipendono dall'interazione con autorità pubbliche, enti regolatori e soggetti istituzionali. Di conseguenza, il marketing assume una dimensione "istituzionale", in cui la costruzione della domanda è strettamente legata alla capacità di operare all'interno del sistema pubblico.
Un primo elemento riguarda il ruolo centrale delle istituzioni nel processo di ingresso e operatività. L'interazione con l'ecosistema degli investimenti – che include registrazione, licenze, permessi e accesso a incentivi – avviene fin dalle fasi iniziali attraverso

organismi quali la Ethiopian Investment Commission e altre autorità competenti. Questo implica che, già nella fase di market entry, l'impresa deve strutturare un presidio istituzionale, in grado di gestire in modo continuativo le relazioni con tali enti. In assenza di questo presidio, anche strategie commerciali solide rischiano di essere compromesse da ritardi o incertezze procedurali.

In secondo luogo, il peso del settore pubblico nella domanda complessiva rende il canale B2G (business-to-government) particolarmente rilevante. In ambiti quali infrastrutture, energia, sanità, istruzione e, più in generale, nei progetti di sviluppo finanziati da enti pubblici o organismi internazionali, la domanda è spesso generata o intermediata dallo Stato. Ciò significa che il **marketing non si traduce in attività promozionali verso il consumatore finale, ma in capacità di partecipare a procedure di procurement, costruire relazioni con decisori pubblici e posizionarsi all'interno delle pipeline progettuali**. In questi casi, la **visibilità istituzionale e la credibilità tecnica assumono un peso superiore rispetto alla comunicazione commerciale tradizionale**.

Un ulteriore aspetto operativo riguarda i meccanismi di dialogo pubblico-privato. L'Etiopia ha sviluppato strumenti formali per facilitare l'interazione tra imprese e istituzioni, tra cui piattaforme digitali e forum strutturati di confronto su tematiche regolatorie ed economiche ù. Questi strumenti consentono alle imprese di segnalare criticità, proporre miglioramenti e contribuire alla definizione delle politiche economiche. Dal punto di vista del marketing, la partecipazione attiva a tali meccanismi consente di aumentare la propria visibilità istituzionale e di posizionarsi come interlocutore qualificato, con effetti positivi anche sul piano commerciale.

Le relazioni istituzionali svolgono inoltre una funzione di riduzione dell'incertezza operativa. In un contesto in cui i processi autorizzativi possono coinvolgere più livelli amministrativi e presentare margini di discrezionalità, la capacità di interagire efficacemente con le autorità competenti consente di anticipare criticità, chiarire requisiti e gestire eventuali contenziosi in modo più efficiente. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei progetti complessi o ad alta intensità regolatoria, dove ritardi o incomprensioni possono avere un impatto significativo sui tempi e sui costi.

Infine, va considerato il legame tra relazioni istituzionali e reputazione. In un mercato in cui la fiducia rappresenta un fattore chiave, la percezione dell'impresa da parte delle istituzioni influisce indirettamente anche sulla sua credibilità nei confronti di partner privati, distributori e clienti. Una presenza istituzionale solida e coerente contribuisce a rafforzare il posizionamento complessivo dell'impresa, creando un effetto di legittimazione che facilita l'accesso a opportunità commerciali.
In sintesi, il marketing in Etiopia non può essere separato dalla gestione delle relazioni istituzionali. Per un investitore straniero, ciò implica la necessità di integrare fin dall'inizio una strategia B2G nella propria pianificazione, riconoscendo che, in molti settori, la capacità di generare domanda e concludere operazioni dipende in misura significativa dall'interazione con il sistema pubblico.

Capitolo 10. Gestione del Rischio nell'Investimento in Etiopia

L'ingresso nel mercato etiope richiede un approccio al rischio diverso rispetto a giurisdizioni mature. Il profilo di rischio non deriva solo da fattori politici o istituzionali, ma dall'interazione tra un sistema normativo in evoluzione, vincoli macroeconomici strutturali – soprattutto la valuta estera – e un'amministrazione multilivello che impatta tempi e esecuzione dei progetti.
Per un investitore straniero, non si tratta di evitare il rischio – inevitabile – ma di capirne la manifestazione concreta e l'impatto su tempi, costi e sostenibilità. In Etiopia, emerge in tre aree principali: accesso al mercato (regolatorio), gestione finanziaria (valutario) e implementazione operativa.
Il risk management non è quindi un'appendice, ma va integrato fin dalla strutturazione dell'investimento, influenzando veicolo societario, contratti e modello operativo.

Rischi politici e normativi

Il rischio politico in Etiopia si manifesta soprattutto come rischio normativo amministrativo, più che come instabilità istituzionale diretta. Il quadro normativo – centrato su Investment Proclamation No. 1180/2020 e regolamenti attuativi – è dinamico, con frequenti direttive dell'Investment Board che influenzano l'accesso ai settori economici.
Questo aspetto ha un impatto operativo rilevante: l'accessibilità di determinati settori non è statica, ma può essere modificata attraverso provvedimenti amministrativi che introducono condizioni, soglie o

restrizioni. Un esempio significativo è rappresentato dalla progressiva apertura del settore commerciale (import/export, wholesale e retail), regolata attraverso direttive successive che ne ridefiniscono continuamente i requisiti di ingresso e operatività.
Dal punto di vista dell'investitore, ciò implica che la valutazione iniziale di fattibilità non è sufficiente: è necessario prevedere un monitoraggio continuo del quadro normativo e incorporare flessibilità nella struttura dell'investimento. In assenza di tale approccio, il rischio è quello di trovarsi esposti a modifiche regolatorie che incidono direttamente sulla sostenibilità economica del progetto.
Un ulteriore elemento di rischio è legato alla centralità delle autorizzazioni amministrative. L'accesso al mercato richiede l'ottenimento di un investment permit rilasciato dalla Ethiopian Investment Commission, oltre alla successiva registrazione commerciale e alle licenze operative.
Questi livelli non sono meramente formali: ciascuno comporta requisiti documentali, verifiche e, soprattutto, rinnovi periodici che possono diventare punti critici in caso di disallineamento o ritardi.
Particolarmente rilevante è il meccanismo di rinnovo: il permesso di investimento deve essere rinnovato alla scadenza fino all'avvio dell'attività operativa, mentre la licenza d'impresa richiede rinnovi periodici (normalmente annuali) supportati da audit e certificazioni fiscali. Questo introduce un rischio di continuità operativa, in quanto eventuali criticità nella compliance fiscale o amministrativa possono tradursi in blocchi o sospensioni dell'attività.
Sul piano delle garanzie, il quadro normativo riconosce la protezione contro espropriazioni arbitrarie, prevedendo la possibilità di espropriazione solo per interesse pubblico e con compensazione adeguata. Tuttavia, per un investitore internazionale, il tema centrale non è tanto la previsione normativa quanto la sua effettiva applicabilità e prevedibilità nel contesto operativo locale.
Infine, va considerato il ruolo della struttura federale dello Stato. Sebbene il quadro normativo sia definito a livello federale, l'implementazione concreta coinvolge spesso autorità regionali e locali, con conseguenti differenze applicative e potenziali disallineamenti procedurali. Questo aspetto amplifica il rischio

regolatorio, trasformandolo in un rischio di coordinamento amministrativo.
In sintesi, il rischio politico-regolatorio in Etiopia non si traduce principalmente in eventi estremi, ma in possibili incertezze strutturali sulle condizioni operative, che incide su tempi di esecuzione, prevedibilità dei flussi e stabilità del modello di business. Per un investitore, la gestione di tale rischio passa necessariamente attraverso una progettazione flessibile dell'investimento e un presidio continuo del contesto normativo.

Rischi valutari e finanziari

Il rischio valutario è il fattore critico principale per un investitore straniero in Etiopia, poiché incide su finanziamento, catena di fornitura e rimpatrio profitti. A differenza di altri mercati emergenti – dove prevale la volatilità del cambio – qui assume una natura strutturale, legata alla scarsa disponibilità di valuta estera.
Il quadro macroeconomico evidenzia progressi recenti, ma anche persistenti fragilità. Secondo il **Fondo Monetario Internazionale**, le riserve valutarie hanno raggiunto circa USD 4,4 miliardi nel 2024/25, pari a 1,9 mesi di importazioni, segnando un miglioramento rispetto all'esercizio precedente. Tuttavia, gli stessi dati segnalano che il mercato dei cambi continua a essere caratterizzato da inefficienze e da una domanda non pienamente soddisfatta di valuta estera, con effetti diretti sulla capacità delle imprese di accedere a divise per importazioni e pagamenti internazionali.
Per un operatore estero, ciò si traduce in un primo rischio concreto: **l'impossibilità o il ritardo nell'approvvigionamento di valuta per finanziare le importazioni**. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei modelli di business import-dependent (macchinari, materie prime, beni di consumo), dove la disponibilità di valuta estera diventa un vincolo operativo primario, indipendente dalla domanda di mercato.
Un secondo livello di rischio riguarda la **rimessa dei profitti**. Il quadro normativo riconosce espressamente il diritto degli investitori stranieri a rimpatriare utili, dividendi, pagamenti relativi a prestiti e trasferimenti derivanti da dismissioni o liquidazioni. Tuttavia, tale diritto è subordinato al rispetto delle normative

valutarie e, soprattutto, alla disponibilità effettiva di valuta nel sistema. In termini pratici, questo significa che il rischio non è giuridico, ma **di esecuzione finanziaria**: anche in presenza di un diritto formalmente riconosciuto, la conversione e il trasferimento possono subire ritardi significativi.

Un ulteriore elemento di attenzione è rappresentato dall'impatto del rischio valutario sulla struttura dei costi e sulla formazione dei prezzi. L'economia etiope ha registrato negli ultimi anni livelli elevati di inflazione (oltre il **20% nel 2023/24 secondo la National Bank of Ethiopia**), seguiti da un progressivo rallentamento nel corso del 2025–2026, con valori attestati intorno al **9–10% su base annua e una media mobile pari a circa il 12%**. Tale dinamica riflette un processo di stabilizzazione, ma non elimina la volatilità dei prezzi interni.

In un contesto in cui il costo degli input importati è influenzato sia dalla disponibilità di valuta estera sia dall'andamento dei prezzi domestici, il mantenimento di margini stabili resta complesso, in particolare nei settori caratterizzati da limitata capacità di trasferire gli aumenti di costo sui prezzi finali.

Questo scenario genera un effetto combinato:

- compressione dei margini in caso di ritardi nell'accesso alla valuta estera;
- aumento del fabbisogno di capitale circolante;
- esposizione a disallineamenti tra ricavi in valuta locale e costi in valuta estera.

Dal punto di vista strategico, il rischio valutario non si gestisce solo con strumenti finanziari tradizionali (spesso limitati), ma richiede un adattamento operativo del modello di business. Le principali leve di mitigazione sono la localizzazione della catena di fornitura, flussi in valuta estera (es. attività export-oriented) e pianificazione prudente dei flussi di cassa.

In sintesi, in Etiopia il rischio valutario non è secondario, ma condiziona l'intero ciclo operativo. La sua gestione è essenziale per la sostenibilità economica del progetto.

Rischi operativi e di esecuzione

Accanto ai rischi regolatori e valutari, il profilo di rischio più rilevante per un investitore straniero in Etiopia è rappresentato dal **rischio**

operativo, inteso come difficoltà di trasformare un investimento formalmente autorizzato in un'attività effettivamente funzionante e continuativa. In altri termini, il principale rischio non è l'accesso al mercato, ma la **capacità di attuazione concreta del progetto**.

Un primo elemento critico è la struttura amministrativa multilivello. Il sistema etiope combina competenze federali (in particolare attraverso la Ethiopian Investment Commission) con livelli regionali e locali, ciascuno con un ruolo nella gestione di autorizzazioni, controlli e attività esecutive.

Questo assetto implica che il procedimento autorizzativo non si esaurisce in un singolo passaggio, ma richiede coordinamento tra più enti, con possibili disallineamenti procedurali e temporali. In pratica, anche in presenza di un quadro normativo definito, l'attuazione può risultare frammentata e soggetta a rallentamenti.

Un secondo fattore riguarda la **struttura dei permessi e delle licenze**, articolata su più livelli (permesso di investimento, registrazione commerciale, licenza d'esercizio, autorizzazioni settoriali). Ciascun livello comporta obblighi documentali, verifiche e, soprattutto, rinnovi periodici supportati da evidenze (bilanci certificati, certificazioni fiscali). Ciò trasforma la conformità normativa in un'attività continuativa, con un rischio concreto di interruzione dell'attività in caso di mancato allineamento amministrativo o fiscale. Sul piano pratico, questo si può tradurre in ritardi nella fase di avvio dell'attività; sospensioni temporanee legate a rinnovi o verifiche; aumento dei costi indiretti connessi alla gestione amministrativa e alla consulenza.

Un ulteriore elemento è rappresentato dalla dipendenza da infrastrutture e catene di approvvigionamento non pienamente efficienti, che amplifica il rischio di esecuzione. Le dinamiche osservate nel settore delle costruzioni – quali carenze di materiali e incremento dei costi – riflettono una criticità più ampia legata alla disponibilità di input e alla logistica interna.
Per un investitore, ciò implica che anche attività standard (approvvigionamento, distribuzione, installazione) possono subire ritardi o variazioni di costo difficilmente prevedibili.

A ciò si aggiunge il rischio connesso alla **gestione dei rapporti con la pubblica amministrazione e con le controparti locali**. Il sistema richiede interazioni frequenti con enti pubblici (permessi, controlli,

ispezioni), e la capacità di gestire tali relazioni diventa determinante per la continuità operativa.
In questo contesto, il rischio non è solo burocratico, ma anche organizzativo: errori nella sequenza delle attività, nella preparazione della documentazione o nella gestione delle interlocuzioni possono tradursi in blocchi o rallentamenti significativi.
Infine, assume rilievo il tema della **conformità contrattuale e regolatoria**, spesso sottovalutato nelle fasi iniziali. Il quadro normativo richiede, ad esempio, la registrazione di determinati accordi (quali i contratti di trasferimento tecnologico o gli accordi di collaborazione) affinché producano effetti giuridici nei confronti delle autorità.
La mancata osservanza di tali obblighi può incidere sulla validità operativa dei rapporti contrattuali e, di conseguenza, sull'intero modello di business.
In sintesi, il rischio operativo in Etiopia si configura come un rischio sistemico di attuazione, derivante dalla combinazione di complessità amministrativa, vincoli infrastrutturali e necessità di coordinamento continuo con attori pubblici e privati. Per un investitore, ciò comporta la necessità di strutturare sin dall'inizio un modello operativo solido, capace di gestire non solo l'attività economica in senso stretto, ma anche il contesto istituzionale in cui essa si inserisce.

Strategie di mitigazione del rischio

La gestione del rischio in Etiopia non si limita a correzioni successive, ma va integrata nella struttura stessa dell'investimento. In un contesto dominato da rischi regolatori, valutari e operativi, le strategie più efficaci agiscono preventivamente, modellando assetto societario, operazioni e contratti.
Una prima leva fondamentale riguarda la **strutturazione dell'investimento**. La scelta tra investimento interamente straniero e joint venture con partner locali non è solo una decisione strategica, ma uno strumento di gestione del rischio. In molti casi, la presenza di un partner locale consente di ridurre l'incertezza operativa, facilitare l'interazione con le autorità e migliorare la capacità di gestione dei processi amministrativi. Tuttavia, tale soluzione introduce a sua volta rischi (governance, distribuzione degli utili, limiti alla rimessa per la

componente locale), che devono essere disciplinati con attenzione già in fase contrattuale.
In alternativa, modelli di ingresso progressivo – ad esempio attraverso accordi di collaborazione senza partecipazione al capitale – possono consentire una **riduzione dell'esposizione iniziale**, permettendo di testare il mercato e le dinamiche operative prima di assumere impegni più rilevanti. Questo approccio è coerente con il quadro normativo, che riconosce e disciplina anche forme di collaborazione non equity, soggette a registrazione presso le autorità competenti.
Sul piano finanziario, la mitigazione del rischio valutario richiede un approccio operativo più che finanziario. In assenza di strumenti di copertura sviluppati, le imprese devono intervenire sulla **struttura dei flussi economici**, privilegiando modelli che generino entrate in valuta estera (ad esempio attività orientate all'export) o riducano la dipendenza da importazioni. In parallelo, è essenziale pianificare in modo prudenziale il fabbisogno di cassa, considerando possibili ritardi nell'accesso alla valuta e nella rimessa dei profitti.
Un ulteriore elemento chiave è rappresentato dalla **costruzione di un sistema di relazioni locali**, che includa non solo partner commerciali, ma anche consulenti, associazioni di categoria e interlocutori istituzionali. In un contesto caratterizzato da forte interazione con la pubblica amministrazione, tali relazioni costituiscono un fattore determinante per anticipare criticità, comprendere le prassi applicative e gestire in modo efficace i procedimenti autorizzativi.
Dal punto di vista contrattuale, la mitigazione del rischio passa attraverso la definizione di **meccanismi di governance e controllo**. In particolare, risultano essenziali:

– clausole che definiscano chiaramente ruoli, responsabilità e obblighi operativi delle parti;
– diritti di audit e controllo sui flussi finanziari e sulle attività svolte da partner o intermediari;
– previsioni specifiche in materia di conformità normativa e anticorruzione;
– meccanismi di risoluzione delle controversie che consentano una gestione efficace dei conflitti, anche al di fuori del contenzioso ordinario.

Questi strumenti non hanno una funzione meramente difensiva, ma contribuiscono a rendere il modello operativo **replicabile e controllabile**, riducendo la dipendenza da fattori informali.
Infine, un elemento spesso sottovalutato è la **pianificazione preventiva della conformità normativa**. In Etiopia, molti adempimenti (registrazione di contratti, rinnovi, autorizzazioni settoriali) non sono opzionali, ma costituiscono condizioni per la piena operatività dell'investimento. La loro mancata gestione può generare effetti sproporzionati rispetto alla natura formale dell'obbligo, fino a incidere sulla validità o eseguibilità delle attività.
In sintesi, la mitigazione del rischio in Etiopia non si affida a strumenti isolati, ma a una progettazione integrata dell'investimento, che considera fin dall'inizio vincoli normativi, finanziari e operativi. Le imprese con approccio strutturato – flessibilità, presidio locale e rigore contrattuale – possono ridurre l'esposizione e trasformare questi vincoli in un vantaggio competitivo.

Capitolo 11. Responsabilità Sociale d'Impresa, Compliance e Sostenibilità in Etiopia

Ruolo della responsabilità sociale d'impresa in Etiopia

In Etiopia la responsabilità sociale d'impresa (CSR) non è solo un impegno volontario o reputazionale, ma ha una chiara dimensione normativa. Il quadro giuridico vigente – incluso l'Investment Proclamation No. 1180/2020 – impone obblighi specifici in materia ambientale e sociale, integrandoli nelle condizioni per l'accesso e l'esercizio dell'attività economica

In particolare, l'Investment Proclamation prevede che l'investitore operi nel rispetto degli standard ambientali e dei principi di sostenibilità sociale, conferendo a tali requisiti una valenza giuridica concreta. Ciò implica che la conformità a tali standard non rappresenta un mero parametro programmatico, ma incide direttamente sulla legittimità dell'investimento e sulla sua continuità nel tempo.

Tale impostazione è ulteriormente rafforzata dalla Environmental and Social Impact Assessment Proclamation No. 1371/2025, che introduce l'obbligo di sottoporre a valutazione preventiva i progetti suscettibili di produrre impatti significativi sull'ambiente o sulle comunità locali. In questi casi, l'approvazione della valutazione di impatto costituisce una condizione necessaria per l'avvio del progetto. Ne deriva che la gestione degli impatti ambientali e sociali deve essere affrontata sin dalla fase di pianificazione, come parte integrante della struttura dell'investimento.

Per un operatore straniero, ciò comporta una conseguenza operativa immediata: i profili di sostenibilità devono essere integrati nel modello di business e nella progettazione dell'investimento, e non trattati come elementi accessori o successivi. La valutazione degli effetti sul territorio, sulle comunità e sulle condizioni ambientali assume infatti rilievo sia ai fini autorizzativi sia in relazione alla tempistica di implementazione.
Sotto il profilo del rischio, la mancata integrazione di tali requisiti comporta una duplice esposizione. Da un lato, un rischio regolatorio, connesso alla possibile mancata approvazione dei progetti o all'imposizione di misure correttive da parte delle autorità competenti. Dall'altro, un rischio operativo, derivante dalla difficoltà di realizzare l'investimento in assenza di adeguato allineamento con il contesto locale e con gli stakeholder interessati. In un sistema caratterizzato da una forte interazione tra livelli istituzionali e dimensione territoriale, tali profili tendono a interagire e a rafforzarsi reciprocamente.
In sintesi, nel contesto etiope la responsabilità sociale d'impresa assume una funzione strutturale anche sotto il profilo regolatorio: pur mantenendo una dimensione volontaria nelle sue componenti più ampie, essa integra requisiti giuridici essenziali per l'accesso al mercato e per la stabilità operativa nel medio-lungo periodo.

Relazione con le comunità locali

La relazione con le comunità locali rappresenta un elemento determinante per la realizzazione concreta degli investimenti in Etiopia. Oltre al rispetto formale delle norme, l'operatività dipende dalla capacità dell'impresa di ottenere e mantenere un adeguato livello di accettazione sociale: un fattore non formalizzato giuridicamente, ma che incide direttamente sulla stabilità e continuità dell'attività.
Tale dimensione emerge già a livello normativo attraverso i meccanismi di valutazione dell'impatto ambientale e sociale, che richiedono di considerare non solo gli effetti ambientali, ma anche le implicazioni per le comunità interessate dal progetto. In termini operativi, il rapporto con il territorio non costituisce quindi una variabile esterna, ma una componente oggetto di valutazione da

parte delle autorità competenti, con riflessi indiretti anche sui processi autorizzativi.
Dal punto di vista pratico, le aspettative delle comunità locali tendono a concentrarsi su tre direttrici principali. In primo luogo, la creazione di opportunità occupazionali, in contesti caratterizzati da una significativa pressione sul mercato del lavoro. In secondo luogo, il contributo allo sviluppo locale, che può tradursi in investimenti in infrastrutture, servizi o integrazione con la filiera locale. In terzo luogo, la gestione degli impatti negativi, quali l'utilizzo del suolo, l'accesso alle risorse o gli effetti ambientali. Una gestione non adeguata di tali profili può tradursi in rallentamenti operativi, maggiore complessità nell'implementazione e incremento dei costi indiretti del progetto.
Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla struttura istituzionale multilivello del Paese, che prevede l'interazione tra autorità federali, regionali e locali. In questo contesto, le dinamiche territoriali assumono un peso significativo: il livello di consenso locale può influenzare, anche indirettamente, la fluidità dei processi amministrativi e la gestione delle criticità operative. La capacità di instaurare relazioni stabili con gli stakeholder locali diventa quindi un fattore rilevante, in particolare nei settori ad alta intensità territoriale quali infrastrutture, agribusiness e manifatturiero.
I meccanismi di dialogo pubblico-privato e le reti istituzionali offrono canali utili per gestire in modo strutturato le istanze delle imprese e delle comunità. Tuttavia, tali strumenti risultano realmente efficaci solo in presenza di una presenza locale credibile e coerente. In assenza di un adeguato radicamento sul territorio, anche l'accesso a tali canali può risultare limitato o meno incisivo.
Per un'impresa straniera, la gestione della relazione con le comunità locali richiede quindi un approccio proattivo e strutturato, che includa l'identificazione preventiva degli stakeholder, la definizione di strategie di coinvolgimento e l'adozione di meccanismi di monitoraggio continuo. Questo consente non solo di prevenire criticità, ma anche di migliorare la prevedibilità operativa e l'efficienza complessiva del progetto.
In sintesi, nel contesto etiope la relazione con le comunità locali rappresenta una componente essenziale della gestione dell'investimento. La capacità di costruire e mantenere un adeguato

livello di accettazione sociale incide direttamente su tempi, costi e sostenibilità dell'attività, configurandosi come un fattore determinante per il successo operativo nel medio-lungo periodo.

CSR, CONFORMITÀ NORMATIVA E GESTIONE DEL RISCHIO

Nel contesto etiope, la responsabilità sociale d'impresa si intreccia strettamente con la conformità normativa, assumendo una funzione che va oltre il tradizionale ambito volontario o reputazionale. Le principali aree di intervento – ambiente, lavoro, relazioni con autorità e comunità – presentano infatti un'elevata sovrapposizione con obblighi giuridici e requisiti operativi. In questo senso, una gestione efficace della CSR contribuisce in modo sostanziale alla strutturazione della compliance.

Un primo livello di integrazione riguarda gli obblighi ambientali e sociali. Come già evidenziato, la normativa prevede la valutazione preventiva degli impatti attraverso i meccanismi di Environmental and Social Impact Assessment, il cui esito condiziona l'avvio e la prosecuzione del progetto. Tuttavia, la rilevanza di tali obblighi non si esaurisce nella fase autorizzativa: il rispetto continuativo delle condizioni approvate costituisce un elemento essenziale per evitare interventi correttivi, sospensioni o altre misure da parte delle autorità. In termini operativi, ciò si traduce nella necessità di adottare sistemi interni di monitoraggio e gestione degli impatti.

Un secondo livello riguarda la conformità in materia di lavoro e sicurezza. Le attività produttive, in particolare nei settori industriali e infrastrutturali, sono soggette a obblighi specifici in termini di tutela dei lavoratori, organizzazione della sicurezza e gestione dei rischi operativi. Tali obblighi, pur rientrando formalmente nel diritto del lavoro, presentano anche una rilevante dimensione reputazionale e operativa: incidenti, condizioni non adeguate o conflitti con il personale possono incidere non solo sul piano sanzionatorio, ma anche sulla continuità dell'attività e sui rapporti con le comunità locali.

Un terzo profilo rilevante è rappresentato dalla gestione dei rapporti con partner, fornitori e intermediari. Il contesto etiope, caratterizzato da un'elevata interazione con le autorità pubbliche e da una struttura amministrativa multilivello, espone gli investitori a rischi connessi

alla condotta di terzi. In tale quadro, l'adozione di procedure di due diligence e di controllo sui partner locali – inclusa la verifica dei requisiti legali, delle licenze e della capacità operativa – assume una funzione essenziale non solo sotto il profilo contrattuale, ma anche ai fini della prevenzione di rischi reputazionali e di non conformità.
Più in generale, l'integrazione tra CSR e compliance consente di strutturare un approccio preventivo alla gestione del rischio. In un sistema in cui procedure autorizzative, controlli amministrativi e dinamiche territoriali risultano fortemente interconnessi, l'assenza di presidi adeguati può generare effetti cumulativi quali ritardi, contestazioni o difficoltà operative. Al contrario, un'impostazione integrata consente di anticipare le criticità e di gestirle in modo più efficace.
Per un investitore straniero, ciò implica la necessità di superare una gestione separata delle diverse funzioni aziendali. Gli aspetti ambientali, sociali, legali e operativi devono essere coordinati attraverso procedure interne coerenti, in grado di assicurare continuità tra fase autorizzativa, implementazione e monitoraggio. In particolare, è opportuno che le valutazioni effettuate in fase iniziale siano tradotte in obblighi operativi chiari, verificabili e costantemente monitorati.
In sintesi, nel contesto etiope la responsabilità sociale d'impresa rappresenta un elemento strettamente connesso alla compliance e uno strumento efficace di gestione del rischio. La sua integrazione nei processi aziendali consente di ridurre l'esposizione a criticità regolatorie e operative, migliorando al contempo la prevedibilità e la sostenibilità dell'investimento nel medio-lungo periodo.

Best practices operative per investitori stranieri

L'efficacia della responsabilità sociale d'impresa in Etiopia dipende dalla capacità di tradurre principi generali in strumenti operativi integrati nel progetto d'investimento. In considerazione della stretta interconnessione tra CSR, conformità normativa e gestione del rischio, risulta opportuno adottare un approccio strutturato, in cui le iniziative sociali e ambientali siano pianificate, monitorate e coordinate con le altre funzioni aziendali.

Un primo elemento essenziale riguarda l'integrazione della CSR nella fase di pianificazione dell'investimento. Le valutazioni richieste dalla normativa – in particolare quelle relative agli impatti ambientali e sociali – non dovrebbero essere trattate come adempimenti isolati, ma come parte integrante del processo di progettazione. Ciò implica, ad esempio, che gli esiti delle analisi di impatto siano tradotti in scelte operative concrete, quali la localizzazione delle attività, l'organizzazione della produzione e la gestione delle risorse, evitando disallineamenti tra documentazione autorizzativa e implementazione.

Un secondo profilo concerne la gestione degli stakeholder locali. In un contesto caratterizzato da una forte interazione tra impresa, comunità e istituzioni, è opportuno strutturare sin dalle fasi iniziali un sistema di coinvolgimento che identifichi gli interlocutori rilevanti e definisca modalità e frequenza delle interazioni. Questo approccio consente di anticipare eventuali criticità e di ridurre il rischio di incomprensioni o rallentamenti operativi.

Un ulteriore aspetto operativo è rappresentato dall'adozione di procedure di controllo interno e di monitoraggio continuo. Le condizioni e gli impegni assunti in sede autorizzativa – in particolare quelli relativi agli impatti sociali e ambientali – dovrebbero essere verificati nel tempo attraverso indicatori misurabili e sistemi di reporting interno. In assenza di tali strumenti, può emergere una divergenza progressiva tra quanto approvato e quanto effettivamente realizzato, con possibili riflessi sul piano regolatorio e reputazionale.

Particolare attenzione deve essere inoltre riservata alla selezione e gestione dei partner locali. Il contesto operativo etiope richiede un'interazione frequente con soggetti terzi, inclusi fornitori, intermediari e consulenti. In tale scenario, l'adozione di procedure di due diligence e di verifiche periodiche sui partner rappresenta uno strumento essenziale per garantire coerenza operativa e conformità complessiva del progetto. La responsabilità dell'investitore può infatti riflettersi, anche sul piano reputazionale, nelle condotte dei soggetti coinvolti nella catena operativa.

Infine, è opportuno integrare la CSR nei sistemi di governance aziendale, attribuendo responsabilità chiare, definendo procedure decisionali coerenti e assicurando il coordinamento tra funzioni legali, operative e di gestione del rischio. In un contesto in cui dimensioni

regolatorie e territoriali risultano strettamente interconnesse, la presenza di una governance adeguata rappresenta un elemento chiave per l'efficacia complessiva del sistema.
In sintesi, le migliori pratiche in materia di responsabilità sociale d'impresa in Etiopia non consistono in iniziative isolate, ma in un sistema integrato di pianificazione, controllo e gestione delle relazioni. Per un investitore straniero, l'adozione di tali pratiche consente di migliorare la prevedibilità operativa, rafforzare il dialogo con le istituzioni e sostenere la stabilità dell'investimento nel medio-lungo periodo.

CSR COME LEVA COMPETITIVA E REPUTAZIONALE

In Etiopia la responsabilità sociale d'impresa non si limita a una funzione difensiva di mitigazione del rischio, ma può assumere un ruolo attivo quale leva competitiva e di posizionamento strategico. In un ambiente caratterizzato da una significativa presenza istituzionale e da processi autorizzativi articolati, la reputazione dell'investitore rappresenta un fattore che incide concretamente sull'accesso alle opportunità e sulla qualità delle relazioni operative.
Un primo ambito in cui la responsabilità sociale d'impresa assume valore competitivo riguarda il rapporto con le istituzioni. Il sistema etiope prevede un'interazione frequente tra imprese e autorità pubbliche, sia nella fase di ingresso sia nella gestione ordinaria dell'attività. In tale contesto, gli operatori percepiti come affidabili, trasparenti e coerenti con le priorità di sviluppo del Paese tendono a beneficiare di un'interlocuzione più efficace e di una maggiore prevedibilità nei processi amministrativi. La responsabilità sociale contribuisce quindi alla costruzione di un capitale reputazionale che, pur non formalizzato, incide sulla fluidità operativa.
Un secondo profilo riguarda l'accesso a partnership e progetti, in particolare nei settori a maggiore intensità regolatoria o istituzionale. Il modello di sviluppo etiope si basa in misura significativa su investimenti pubblici, programmi infrastrutturali e forme di collaborazione tra settore pubblico e privato. In questo contesto, la credibilità dell'investitore – anche sotto il profilo sociale e ambientale – può rappresentare un elemento distintivo nella selezione dei partner e nella partecipazione a iniziative strutturate.

La responsabilità sociale assume inoltre rilievo nei rapporti con altri operatori economici, inclusi fornitori, distributori e partner locali. In un mercato in cui le reti relazionali svolgono un ruolo centrale, la reputazione dell'impresa incide sulla capacità di attrarre controparti affidabili e di costruire relazioni di lungo periodo. Un operatore percepito come responsabile tende a ridurre il rischio percepito da parte dei partner e a facilitare sia la negoziazione sia l'esecuzione dei rapporti contrattuali.
Un ulteriore elemento riguarda il rapporto con finanziatori internazionali e istituzioni di sviluppo. In linea con le pratiche dei principali organismi multilaterali, i progetti sono sempre più valutati anche sulla base di criteri ambientali, sociali e di governance. In questo contesto, un'impostazione strutturata della responsabilità sociale può facilitare l'accesso a fonti di finanziamento e migliorare la bancabilità dei progetti, in particolare nei settori infrastrutturali, energetici e industriali.
È tuttavia importante sottolineare che, nel contesto etiope, gli effetti positivi della responsabilità sociale si manifestano solo se essa è coerente e integrata nel modello operativo. Iniziative isolate o meramente comunicative difficilmente producono benefici concreti e possono compromettere la credibilità dell'impresa. Il capitale reputazionale si costruisce nel tempo, attraverso la coerenza tra impegni dichiarati e comportamenti effettivi.
In sintesi, la responsabilità sociale d'impresa rappresenta in Etiopia non solo uno strumento di gestione del rischio, ma anche un fattore di differenziazione competitiva. Per un investitore straniero, la capacità di integrarla in modo credibile nella propria strategia può incidere direttamente sull'accesso al mercato, sulla qualità delle relazioni e sulla sostenibilità dell'investimento nel medio-lungo periodo.

Capitolo 12. Strategie di Uscita e Disinvestimento in Etiopia

Scenari di uscita: disinvestimento, cessione e liquidazione

L'uscita da un investimento in Etiopia non è una semplice fase finale, ma un processo regolato e integrato nel quadro normativo degli investimenti esteri. La Investment Proclamation No. 1180/2020 disciplina l'uscita con condizioni sostanziali (diritti dell'investitore) e procedurali (autorizzazioni e conformità amministrativa), influenzando tempistiche e rimpatrio del capitale.
In termini operativi, le modalità principali di uscita si articolano in tre ipotesi: trasferimento delle partecipazioni, liquidazione dell'investimento e dismissione mediante cessione dell'impresa o dei singoli beni.

Cessione delle partecipazioni e trasferimento dell'investimento
La modalità più frequente di uscita per un investitore straniero consiste nella cessione totale o parziale delle partecipazioni a favore di terzi. Il quadro normativo etiope riconosce espressamente il diritto dell'investitore a trasferire le proprie quote e a rimpatriare i proventi derivanti dalla vendita, inclusi i guadagni realizzati e gli utili non distribuiti.
Tuttavia, tale diritto non è privo di condizioni sul piano operativo. In primo luogo, l'operazione è soggetta all'approvazione preventiva dell'**Ethiopian Investment Commission (EIC)**, in particolare quando comporta l'acquisizione o la cessione di imprese esistenti.
In secondo luogo, il trasferimento deve rispettare i limiti settoriali e le restrizioni alla partecipazione straniera previste dalla **Investment**

Regulation No. 474/2020 e dalle direttive dell'Investment Board, che possono incidere direttamente sulla platea dei potenziali acquirenti e quindi sulla concreta realizzabilità dell'operazione.
Un ulteriore elemento critico riguarda le joint venture: la normativa stabilisce che il partner locale non può rimpatriare i proventi derivanti dall'investimento. Questo incide indirettamente sulla strutturazione dell'uscita, in quanto può generare disallineamenti tra i soci e rendere più complessa la negoziazione della cessione.
Dal punto di vista pratico, ciò implica che la cessione delle partecipazioni deve essere pianificata considerando non solo il valore economico dell'investimento, ma anche la compatibilità regolatoria dell'acquirente e la sostenibilità dell'operazione sotto il profilo autorizzativo.

Liquidazione dell'investimento e scioglimento della società
Un secondo scenario è rappresentato dalla liquidazione volontaria dell'impresa, che comporta la cessazione dell'attività e la distribuzione del patrimonio residuo agli investitori. Anche in questo caso, la **Investment Proclamation No. 1180/2020** garantisce il diritto al rimpatrio dei proventi derivanti dalla liquidazione, inclusi capitale e utili accumulati.
Tuttavia, la liquidazione presenta un livello di complessità operativa significativamente superiore rispetto alla cessione delle partecipazioni. Essa richiede infatti:

- la chiusura delle posizioni fiscali e l'ottenimento della relativa attestazione di regolarità;
- la gestione dei rapporti con dipendenti e creditori;
- la verifica della conformità rispetto agli obblighi di reporting e alle autorizzazioni settoriali.

La procedura si inserisce inoltre nel sistema di registrazione commerciale e licenze d'impresa, che prevede controlli sostanziali sulla regolarità dell'attività svolta e può determinare ritardi nel completamento del processo.
Per un investitore straniero, ciò significa che la liquidazione non costituisce una soluzione neutrale, ma una scelta che comporta tempi più lunghi, maggiore esposizione a verifiche amministrative e un rischio più elevato di blocchi procedurali.

Dismissione mediante cessione di beni o ristrutturazione dell'investimento

Un terzo scenario, spesso utilizzato in contesti operativi complessi, consiste nella dismissione selettiva dei beni aziendali o nella ristrutturazione dell'investimento (ad esempio mediante trasformazione in un rapporto di collaborazione senza partecipazione al capitale).

Il quadro normativo etiope prevede espressamente la possibilità di registrare accordi di collaborazione senza conferimento di capitale, subordinandone la validità alla registrazione presso l'autorità competente.

Questo elemento è particolarmente rilevante in ottica di uscita graduale: consente all'investitore di ridurre l'esposizione mantenendo una presenza commerciale o tecnica nel mercato, evitando i vincoli tipici della partecipazione societaria.

Tuttavia, la mancata registrazione di tali accordi può comportare l'assenza di riconoscimento giuridico, con conseguenze dirette sulla possibilità di far valere diritti economici o contrattuali.

Dal punto di vista strategico, si tratta di una soluzione intermedia tra permanenza e uscita completa, ma che richiede una particolare attenzione nella strutturazione contrattuale.

Distinzione tra uscita programmata ed uscita forzata

In tutti gli scenari sopra descritti, è essenziale distinguere tra uscita programmata e uscita forzata.

L'uscita programmata è il risultato di una scelta imprenditoriale (realizzazione del valore, riallocazione del capitale, modifica della strategia), ed è generalmente gestibile attraverso strumenti societari e contrattuali adeguati.

L'uscita forzata, invece, può derivare da fattori regolatori, operativi o macroeconomici, tra cui:

- difficoltà nell'accesso alla valuta estera per il rimpatrio dei fondi;
- modifiche del quadro normativo o delle condizioni di accesso al mercato;
- inefficienze amministrative o ritardi nei procedimenti autorizzativi.

In tali situazioni, il rischio principale non è solo la riduzione del valore dell'investimento, ma l'impossibilità di completare l'uscita in tempi ragionevoli, con conseguente immobilizzazione del capitale.

Considerazioni operative

Per un investitore straniero, la scelta della modalità di uscita non è neutrale:

- la cessione delle partecipazioni offre maggiore flessibilità, ma dipende dalla presenza di acquirenti compatibili sotto il profilo regolatorio;
- la liquidazione garantisce un'uscita formale, ma con tempi e complessità più elevati;
- la dismissione parziale o la ristrutturazione consentono una riduzione graduale del rischio, ma richiedono un elevato livello di strutturazione giuridica.

In tutti i casi, la normativa etiope riconosce formalmente il diritto di uscita e di rimpatrio dei capitali, ma la sua effettiva realizzazione dipende da condizioni operative (autorizzazioni, conformità, accesso alla valuta estera) che devono essere anticipate e gestite già nella fase iniziale dell'investimento.

Pianificazione dell'uscita

Nel contesto etiope, la pianificazione dell'uscita non è una fase successiva o eventuale, ma va integrata fin dall'avvio dell'investimento. La struttura normativa e amministrativa – in particolare l'Investment Proclamation No. 1180/2020 e l'Investment Regulation No. 474/2020 – impone vincoli e autorizzazioni che influenzano sia l'ingresso nel mercato sia la possibilità concreta di disinvestire.

Per un investitore straniero, questo significa che la libertà di uscita è formalmente riconosciuta, ma operativamente condizionata da scelte strutturali effettuate al momento della costituzione dell'investimento. La prima variabile che incide sulla futura uscita è la scelta del veicolo di investimento e, più in generale, della struttura giuridica dell'operazione.

Nel sistema etiope, la distinzione tra investimento interamente estero e investimento con partner locale (joint venture) non ha solo effetti sull'accesso al mercato o sui requisiti di capitale minimo (USD 200.000 o USD 150.000), ma anche sulla gestione dell'uscita.

In particolare, nelle strutture con partner locale emergono due criticità rilevanti:

- la limitazione alla possibilità per il socio etiope di rimpatriare i proventi dell'investimento;
- il conseguente disallineamento di interessi nella fase di disinvestimento.

Questi elementi rendono la joint venture uno strumento utile per l'ingresso (soprattutto nei settori regolati), ma potenzialmente più complesso nella fase di uscita, richiedendo una disciplina contrattuale più articolata.

Al contrario, una struttura interamente controllata dall'investitore straniero offre maggiore flessibilità nella cessione delle partecipazioni, ma può risultare meno efficace nella gestione delle relazioni istituzionali e operative durante la vita dell'investimento.

Clausole contrattuali e governance orientate all'uscita

La pianificazione dell'uscita si concretizza, sul piano operativo, nella predisposizione di clausole contrattuali e assetti di governance coerenti con gli obiettivi di disinvestimento.

In particolare, nei rapporti tra soci (o nei contratti di collaborazione) è opportuno prevedere:

- meccanismi di trasferimento delle partecipazioni (diritti di prelazione, opzioni di acquisto o vendita);
- clausole di risoluzione dei conflitti (situazioni di stallo decisionale);
- criteri di valutazione dell'investimento in caso di uscita.

Questi strumenti assumono un rilievo maggiore nel contesto etiope, dove il trasferimento delle partecipazioni non è un atto puramente privatistico, ma richiede l'interazione con le autorità competenti e il rispetto di condizioni regolatorie specifiche.

Inoltre, nei modelli basati su accordi di collaborazione (in particolare senza conferimento di capitale), la normativa richiede la registrazione presso l'autorità competente affinché tali accordi abbiano riconoscimento giuridico.

Ciò implica che anche la strategia contrattuale deve essere coordinata con gli obblighi amministrativi, pena l'inefficacia degli strumenti predisposti.

Allineamento tra struttura dell'investimento e requisiti regolatori

Un elemento spesso sottovalutato è l'allineamento tra la struttura dell'investimento e i requisiti regolatori applicabili nel tempo.

Il quadro etiope prevede una distinzione netta tra:

- autorizzazione all'investimento (investment permit);
- registrazione commerciale e licenza d'impresa.

Questa distinzione ha un impatto diretto anche sulla pianificazione dell'uscita. Ad esempio, il regime di rinnovo dell'investment permit cessa una volta ottenuta la licenza commerciale, ma gli obblighi di conformità e reporting proseguono durante tutta la vita dell'investimento.

Di conseguenza, eventuali irregolarità (fiscali, amministrative o autorizzative) possono emergere proprio nella fase di uscita, rallentando o impedendo operazioni di trasferimento o liquidazione.

Per questo motivo, la pianificazione dell'uscita deve includere sin dall'inizio:

- un sistema di controllo della conformità legale;
- una gestione documentale coerente e aggiornata;
- la tracciabilità delle operazioni rilevanti (capitale, contratti, autorizzazioni).

In assenza di tali elementi, il rischio non è solo sanzionatorio, ma anche operativo, in quanto l'investimento può risultare difficilmente trasferibile.

Gestione dei rapporti con le autorità e prevedibilità dei tempi

Un ulteriore aspetto centrale riguarda la gestione dei rapporti con le autorità competenti, in particolare con l'**Ethiopian Investment Commission** e con le autorità responsabili della registrazione commerciale e delle licenze.

Nel contesto etiope, i processi autorizzativi non sono sempre lineari e possono richiedere coordinamento tra diversi livelli amministrativi. Questo vale non solo nella fase di ingresso, ma anche nella fase di uscita, dove autorizzazioni e verifiche possono incidere in modo significativo sui tempi.

Pertanto, una pianificazione efficace dell'uscita richiede: la costruzione di relazioni istituzionali già nella fase iniziale dell'investimento; la conoscenza delle procedure e delle prassi amministrative; l'anticipazione delle tempistiche necessarie per completare le autorizzazioni.

In termini pratici, ciò significa che la durata dell'uscita non dipende esclusivamente dalla volontà dell'investitore o dalle condizioni di

mercato, ma anche dalla capacità di gestire il rapporto con il sistema amministrativo.

Integrazione dell'uscita nella strategia complessiva di investimento
Nel contesto etiope, la pianificazione dell'uscita deve essere considerata parte integrante della strategia di investimento e non un elemento separato.
Questo si traduce in alcune scelte operative fondamentali:

- definire sin dall'inizio l'orizzonte temporale dell'investimento;
- individuare potenziali acquirenti o partner futuri;
- strutturare l'investimento in modo da facilitarne la trasferibilità (ad esempio, evitando strutture eccessivamente complesse o vincoli non necessari).

La rilevanza di questo approccio è rafforzata dal fatto che il quadro normativo etiope, pur riconoscendo il diritto di uscita e di rimpatrio dei capitali, lo subordina al rispetto di condizioni amministrative e regolatorie che possono essere gestite efficacemente solo se previste in anticipo.

Considerazioni operative
Per un investitore straniero, la pianificazione dell'uscita rappresenta un elemento critico per la protezione del capitale investito.
Nel contesto etiope:

- le scelte strutturali iniziali (veicolo, partner, settore) incidono direttamente sulla possibilità di uscita;
- gli strumenti contrattuali devono essere coordinati con i requisiti normativi;
- la gestione della conformità e dei rapporti con le autorità è determinante per garantire la realizzabilità dell'uscita.

In assenza di una pianificazione anticipata, il rischio non è solo quello di ottenere condizioni economiche meno favorevoli, ma di trovarsi in una situazione in cui l'uscita risulta di fatto difficile o ritardata.

Rischi legali nell'uscita

Nel contesto etiope, i rischi legali connessi all'uscita da un investimento non derivano tanto dall'assenza di diritti formali dell'investitore, quanto dalla struttura del sistema normativo e

amministrativo, che condiziona l'effettivo esercizio di tali diritti. La Investment Proclamation No. 1180/2020 riconosce infatti in modo espresso la possibilità di trasferire partecipazioni, liquidare l'investimento e rimpatriare capitali e proventi, ma subordina tali operazioni al rispetto di un insieme articolato di requisiti autorizzativi e di conformità.
Il rischio giuridico principale consiste quindi nella possibile divergenza tra diritto sostanziale e realizzabilità pratica dell'uscita.

Vincoli autorizzativi e discrezionalità amministrativa
Uno dei principali fattori di rischio riguarda la necessità di ottenere autorizzazioni da parte delle autorità competenti, in particolare dell'**Ethiopian Investment Commission (EIC)**, per operazioni rilevanti quali la cessione di partecipazioni o l'acquisizione di imprese esistenti. Sebbene il quadro normativo definisca procedure e competenze, nella prassi tali autorizzazioni possono implicare tempi non prevedibili e margini di discrezionalità amministrativa. Questo incide direttamente sulla certezza dell'operazione di uscita, soprattutto nei casi in cui:

- l'acquirente sia un soggetto straniero soggetto a limitazioni settoriali;
- l'investimento ricada in ambiti oggetto di recenti liberalizzazioni o di regolazione dinamica;
- siano coinvolti trasferimenti complessi (ad esempio, riorganizzazioni societarie o cessioni indirette).

Per l'investitore, ciò si traduce in un rischio concreto di ritardi o condizioni aggiuntive che possono incidere sul valore e sulla tempistica dell'uscita.

Restrizioni settoriali e limiti alla trasferibilità
Un ulteriore profilo di rischio deriva dalla disciplina dei settori riservati, limitati o condizionati alla partecipazione straniera, come definita dalla Investment Regulation No. 474/2020 e dalle successive direttive dell'Investment Board.
Tali restrizioni non incidono solo sull'ingresso nel mercato, ma anche sulla fase di uscita, in quanto limitano la possibilità di trasferire liberamente l'investimento a qualsiasi soggetto. In particolare:

- alcuni settori restano riservati a operatori locali o a forme di investimento congiunto;
- altri sono stati recentemente aperti, ma con condizioni specifiche che possono essere modificate nel tempo;
- la compatibilità dell'acquirente con il regime settoriale diventa un elemento essenziale della validità dell'operazione.

Questo comporta che la liquidità dell'investimento – intesa come possibilità di trovare un acquirente idoneo – non dipende esclusivamente dal mercato, ma anche dal quadro regolatorio applicabile al settore di riferimento.

Rischi legati alla conformità normativa e ai controlli ex post

Il sistema etiope attribuisce particolare rilevanza agli obblighi di conformità nel corso della vita dell'investimento, inclusi:

- obblighi di reporting nei confronti dell'autorità di investimento;
- requisiti fiscali e di regolarità contributiva;
- rispetto delle condizioni previste dalle licenze e autorizzazioni settoriali.

Tali obblighi assumono un rilievo specifico nella fase di uscita, in quanto eventuali irregolarità possono emergere in sede di verifica e incidere direttamente sulla possibilità di completare l'operazione.

In particolare, la necessità di ottenere certificazioni di regolarità (ad esempio fiscale) può costituire un punto critico, soprattutto in contesti in cui:

- la gestione contabile non è stata pienamente allineata ai requisiti locali;
- vi sono contestazioni o verifiche in corso;
- la documentazione non è completa o coerente.

Il rischio, in questi casi, è che l'uscita venga ritardata o subordinata alla regolarizzazione di situazioni pregresse, con impatti anche significativi sui costi.

Validità e opponibilità degli accordi contrattuali

Un ulteriore elemento di rischio riguarda la validità e l'efficacia degli accordi contrattuali utilizzati per strutturare l'investimento e la sua eventuale uscita.

La normativa etiope prevede, ad esempio, che determinati accordi – quali quelli di trasferimento tecnologico o di collaborazione senza

conferimento di capitale – debbano essere registrati presso l'autorità competente per essere giuridicamente riconosciuti. In assenza di registrazione, tali accordi possono risultare privi di efficacia nei confronti delle autorità.

Questo aspetto assume particolare rilievo nella fase di uscita, in quanto:

- clausole contrattuali non correttamente registrate o formalizzate potrebbero non essere opponibili;
- diritti economici o opzioni di uscita potrebbero non essere riconosciuti;
- eventuali controversie potrebbero essere più difficili da gestire.

Per un investitore straniero, ciò implica che la validità formale degli accordi non è sufficiente: è necessario garantirne anche la piena conformità ai requisiti di registrazione previsti dalla normativa.

Protezione dell'investimento ed espropriazione

Il quadro normativo etiope prevede garanzie contro l'espropriazione, stabilendo che eventuali misure ablative possano essere adottate solo per finalità di pubblico interesse, su base non discriminatoria e previo pagamento di un indennizzo commisurato al valore di mercato.

Tuttavia, dal punto di vista dell'investitore, il rischio non si esaurisce nella previsione normativa, ma riguarda:

- la determinazione del valore dell'indennizzo;
- le modalità e i tempi di pagamento;
- la possibilità di trasferire all'estero le somme ricevute.

In altri termini, anche in presenza di una tutela formale, l'espropriazione rappresenta un rischio che deve essere considerato nella pianificazione dell'uscita, in quanto può incidere sulla recuperabilità del capitale.

Considerazioni operative

Nel contesto etiope, i rischi legali legati all'uscita si concentrano su tre livelli principali:

- autorizzativo, legato alla necessità di ottenere approvazioni e alla discrezionalità amministrativa;
- regolatorio, connesso ai limiti settoriali e alla trasferibilità dell'investimento;

- di conformità, relativo al rispetto degli obblighi durante la vita dell'investimento.

Per un investitore straniero, ciò comporta che la gestione del rischio legale non può essere limitata alla fase di uscita, ma deve essere integrata lungo tutto il ciclo di vita dell'investimento.

Rischi operativi e finanziari: valuta estera, rimpatrio e continuità

Accanto ai profili giuridici, l'uscita da un investimento in Etiopia presenta una serie di rischi operativi e finanziari che, in molti casi, risultano determinanti quanto – se non più – dei vincoli normativi. Il fattore centrale è rappresentato dalla gestione della valuta estera e dalle condizioni del sistema finanziario, che incidono direttamente sulla possibilità di trasformare un diritto giuridico (rimpatrio del capitale) in un risultato economico effettivo.

Nel quadro delineato dalla Investment Proclamation No. 1180/2020, il diritto dell'investitore straniero a rimpatriare profitti, dividendi, proventi da cessione e somme derivanti da liquidazione è espressamente riconosciuto.

Tuttavia, tale diritto opera "nei limiti della normativa applicabile", in particolare delle disposizioni della banca centrale etiope (National Bank of Ethiopia), che disciplinano l'accesso alla valuta estera e i flussi finanziari internazionali.

La criticità principale risiede quindi nel disallineamento tra diritto formale e disponibilità operativa della valuta.

Accesso alla valuta estera e rischio di rimpatrio

Il sistema economico etiope è caratterizzato da una disponibilità limitata di valuta estera, elemento che ha un impatto diretto sulla fase di uscita.

Anche laddove l'investitore abbia completato correttamente una cessione o una liquidazione, il rimpatrio dei fondi può essere soggetto a:

- tempi di attesa per l'assegnazione della valuta;
- priorità stabilite dalle autorità monetarie;
- procedure bancarie complesse e documentali.

Le informazioni disponibili indicano che, nonostante recenti riforme del mercato valutario e un miglioramento di alcuni indicatori

(riduzione dei premi sul mercato parallelo, aumento delle riserve fino a circa USD 4,7 miliardi, pari a 2,3 mesi di importazioni), permangono inefficienze strutturali e una domanda di valuta non pienamente soddisfatta.
Per un investitore, ciò implica che:

- il rimpatrio del capitale non è immediato, anche in presenza di un diritto riconosciuto;
- il rischio di immobilizzazione della liquidità è concreto;
- la pianificazione finanziaria dell'uscita deve includere margini temporali significativi.

Rischio di cambio e volatilità dei flussi finanziari
Un ulteriore profilo riguarda il rischio di cambio, strettamente connesso alla gestione della valuta estera.
Le recenti riforme del sistema valutario hanno introdotto meccanismi più dinamici (ad esempio aste e maggiore flessibilità nei pagamenti anticipati per importatori), con effetti positivi su export e rimesse. Tuttavia, tale transizione implica anche una maggiore volatilità del tasso di cambio e una possibile divergenza tra tasso ufficiale, condizioni di mercato effettive e tempi di accesso alla valuta.
Nella fase di uscita, questo si traduce in un rischio concreto di erosione del valore dell'investimento, in particolare quando il rimpatrio avviene in momenti successivi alla realizzazione dell'operazione, i flussi sono soggetti a conversioni multiple o ritardate o il contesto macroeconomico è instabile.
Per un investitore straniero, il rischio non è quindi solo quello di ottenere autorizzazioni, ma anche di preservare il valore economico dell'investimento nel momento della conversione.

Rischi operativi nella fase di dismissione
La fase di uscita comporta anche una serie di rischi operativi legati alla gestione concreta della dismissione.
Tra i principali:

- chiusura dei rapporti contrattuali (fornitori, clienti, distributori);
- gestione del personale (terminazioni, indennità, trasferimenti);
- completamento degli obblighi fiscali e amministrativi.

Nel contesto etiope, tali attività sono rese più complesse dalla necessità di interagire con più autorità (investimento, commercio,

fiscalità); dalla possibile presenza di procedure non pienamente digitalizzate o standardizzate; e da tempi amministrativi variabili.
Questo implica che la fase operativa dell'uscita può diventare un elemento critico di costo e di durata, soprattutto in assenza di una pianificazione anticipata.

Continuità operativa e rischio di disruption
Un aspetto spesso sottovalutato riguarda la gestione della continuità operativa durante il processo di uscita.
In molti casi, l'investitore deve garantire la continuità dell'attività fino al completamento dell'operazione (cessione o liquidazione), con conseguente esposizione a costi operativi non recuperabili; rischio di deterioramento dei rapporti commerciali; perdita di valore dell'impresa in caso di incertezza prolungata. Questo rischio è particolarmente rilevante in settori caratterizzati da: forte dipendenza da autorizzazioni o licenze; integrazione con fornitori locali; presenza di personale qualificato difficile da sostituire.
In tali contesti, un'uscita non tempestiva può incidere negativamente sul valore complessivo dell'investimento.

Considerazioni operative
Per un investitore straniero, i rischi operativi e finanziari rappresentano uno degli elementi più critici nella fase di uscita dall'Etiopia.
In particolare:
- l'accesso alla valuta estera costituisce il principale vincolo alla realizzazione del valore;
- il rischio di cambio può incidere significativamente sul rendimento effettivo;
- la gestione operativa della dismissione richiede tempo, risorse e coordinamento con le autorità;
- la continuità operativa deve essere preservata fino al completamento dell'uscita.

In assenza di una pianificazione adeguata, questi fattori possono trasformare un'operazione di uscita formalmente semplice in un processo lungo, incerto e finanziariamente penalizzante.

Piano di contingenza e gestione delle situazioni critiche

Nel contesto etiope, la pianificazione dell'uscita non può limitarsi alla definizione di uno scenario ordinario di disinvestimento, ma deve necessariamente includere la gestione di situazioni critiche. La combinazione di vincoli regolatori, complessità amministrative e criticità operative – in particolare legate alla disponibilità di valuta estera – rende infatti concreto il rischio che l'uscita non possa essere realizzata secondo le modalità e i tempi inizialmente previsti.
Per questa ragione, un approccio efficace richiede l'integrazione di un vero e proprio piano di contingenza, capace di adattare la strategia di uscita a scenari avversi senza compromettere in modo irreversibile il valore dell'investimento.

Gestione dell'uscita in condizioni non ottimali
In molti casi, l'investitore può trovarsi nella necessità di uscire dal mercato in condizioni non favorevoli, ad esempio a causa di mutamenti normativi, difficoltà operative o deterioramento del contesto economico.
In tali situazioni, la priorità non è massimizzare il valore dell'investimento, ma preservare la possibilità stessa di uscita. Ciò può richiedere soluzioni alternative rispetto alla cessione tradizionale delle partecipazioni, quali: una dismissione progressiva dell'attività; la riduzione dell'esposizione attraverso la vendita di singoli beni o linee di business; la trasformazione dell'investimento in una presenza meno strutturata (ad esempio, tramite accordi di collaborazione).
Queste opzioni, pur meno efficienti sotto il profilo economico, consentono di mantenere un certo grado di controllo sul processo di uscita e di ridurre il rischio di immobilizzazione del capitale.

Gestione dei rapporti con partner locali e controparti
Un aspetto centrale nelle situazioni critiche riguarda la gestione dei rapporti con partner locali, fornitori e altre controparti.
In particolare, nelle joint venture o nelle strutture con partecipazione locale, eventuali divergenze di interesse possono emergere con maggiore intensità nella fase di uscita, soprattutto quando: il partner locale non ha interesse al disinvestimento; esistono vincoli alla

trasferibilità delle partecipazioni; l'operazione richiede il coinvolgimento attivo delle controparti per essere completata.
In questi casi, la presenza di clausole contrattuali chiare e di meccanismi di risoluzione dei conflitti diventa essenziale per evitare situazioni di blocco. Tuttavia, anche in presenza di tali strumenti, la loro efficacia dipende dalla loro conformità al quadro normativo locale e, ove richiesto, dalla loro registrazione presso le autorità competenti.
La gestione della relazione con il partner locale assume quindi una dimensione strategica, non solo nella fase di ingresso, ma anche – e soprattutto – nella fase di uscita.

Interazione con le autorità e gestione dei tempi amministrativi
In scenari critici, il rapporto con le autorità amministrative diventa un fattore determinante per la riuscita dell'uscita.
Le operazioni di trasferimento, liquidazione o ristrutturazione richiedono infatti il coinvolgimento di più soggetti istituzionali, tra cui l'Ethiopian Investment Commission, le autorità fiscali e gli organismi responsabili delle licenze commerciali.
In presenza di situazioni complesse (ad esempio, irregolarità pregresse o operazioni non standard), i tempi amministrativi possono allungarsi significativamente, rendendo necessario un approccio proattivo basato su: interlocuzione anticipata con le autorità; predisposizione completa e coerente della documentazione; monitoraggio continuo dello stato delle pratiche.
In assenza di tale approccio, il rischio è che l'uscita si trasformi in un processo indeterminato nei tempi, con impatti diretti sui costi e sul valore dell'investimento.

Gestione della liquidità e del rimpatrio in scenari avversi
Uno degli elementi più critici nella pianificazione di contingenza riguarda la gestione della liquidità, in particolare in relazione al rimpatrio dei fondi.
Come già evidenziato, il diritto al rimpatrio è riconosciuto dalla normativa, ma la sua attuazione dipende dalle condizioni del sistema valutario e dalle direttive della banca centrale.

In scenari avversi, ciò può comportare: significativi nell'accesso alla valuta estera; necessità di pianificare il rimpatrio in più fasi; esposizione al rischio di cambio nel periodo di attesa.
Per questo motivo, una pianificazione efficace dovrebbe prevedere strumenti di mitigazione, quali:

- la strutturazione di flussi finanziari progressivi anziché concentrati;
- la valutazione di alternative operative (ad esempio, reinvestimento temporaneo o compensazioni locali);
- la predisposizione di riserve di liquidità per sostenere la fase di transizione.

In altri termini, la gestione della liquidità diventa parte integrante della strategia di uscita, e non un elemento meramente esecutivo.

Ridimensionamento e sospensione dell'attività come strategie intermedie

In alcune situazioni, l'uscita immediata può non essere la soluzione più efficace o praticabile.
In tali casi, può essere opportuno adottare strategie intermedie, quali il ridimensionamento dell'attività; la sospensione temporanea di determinate operazioni; o la riorganizzazione della presenza sul mercato.
Queste opzioni consentono di guadagnare tempo e di attendere condizioni più favorevoli per l'uscita, riducendo al contempo l'esposizione al rischio.
Tuttavia, esse richiedono una gestione attenta degli obblighi normativi e contrattuali, in quanto la continuità dell'investimento comporta il permanere degli obblighi di conformità e delle responsabilità operative.

Considerazioni operative

Nel contesto etiope, la pianificazione di contingenza rappresenta un elemento essenziale della strategia di uscita.
L'investitore deve infatti considerare che: l'uscita potrebbe non avvenire secondo lo scenario originariamente previsto; i tempi e le modalità dell'operazione possono essere influenzati da fattori esterni; la gestione delle relazioni (con partner, autorità e controparti) è determinante quanto la struttura giuridica dell'investimento.

Un approccio strutturato alla gestione delle situazioni critiche consente di preservare la flessibilità strategica e di ridurre il rischio di blocco dell'investimento, trasformando l'uscita da evento reattivo a processo governabile.

APPENDIX

FARE BUSINESS IN ETIOPIA. NOTA SETTORIALE - SETTORE DELLE COSTRUZIONI E INFRASTRUTTURE

Capitolo 13. Il Settore delle Costruzioni in Etiopia: Struttura, Dinamiche e Driver di Mercato

Ruolo macroeconomico e peso strutturale del settore

Il settore delle costruzioni e delle infrastrutture rappresenta uno dei pilastri strutturali dell'economia etiope, non solo in termini dimensionali, ma soprattutto come veicolo primario della crescita economica e dell'attuazione delle politiche pubbliche di sviluppo. A differenza di economie in cui il comparto edilizio ha un ruolo ciclico o accessorio, in Etiopia esso assume una funzione sistemica, direttamente collegata alla spesa pubblica e alla realizzazione dei piani nazionali.

I dati ufficiali della *National Bank of Ethiopia* consentono di ricostruire con precisione l'evoluzione del peso del settore sul PIL:

Tabella 3– Quota del settore costruzioni sul PIL (prezzi correnti)

Anno fiscale	**Valore aggiunto costruzioni (milioni Birr / EUR)**	**PIL (milioni Birr / EUR)**	**Quota costruzioni (%)**
2017/18	452,978 / ~2,52 mld EUR	2,202,373 / ~12,24 mld EUR	20.6%
2018/19	495,283 / ~2,75 mld EUR	2,696,223 / ~14,98 mld EUR	18.4%
2019/20	567,201 / ~3,15 mld EUR	3,374,747 / ~18,75 mld EUR	16.8%
2020/21	687,237 / ~3,82 mld EUR	4,341,024 / ~24,12 mld EUR	15.8%
2021/22	1,068,150 / ~5,93 mld EUR	6,157,015 / ~34,21 mld EUR	17.3%
2022/23	1,662,566 / ~9,24 mld EUR	8,723,117 / ~48,46 mld EUR	19.1%

2023/24	2,355,789 / ~13,09 mld EUR	11,752,138 / ~65,29 mld EUR	20.0%

Fonte: elaborazione su dati National Bank of Ethiopia (Conversione convenzionale: 1 EUR = 180 Birr)

La serie evidenzia una dinamica rilevante sotto il profilo operativo: dopo una fase di compressione fino al 2020/21 (15,8%), il settore recupera rapidamente peso fino a tornare intorno al 20% del PIL nel 2023/24. Tale andamento non riflette un ciclo di mercato tradizionale, bensì la capacità – o la temporanea difficoltà – del sistema pubblico di sostenere investimenti infrastrutturali su larga scala.
Questo elemento è cruciale per l'investitore: il volume di attività nel settore non dipende primariamente dalla domanda privata, ma dalla **continuità e sostenibilità della spesa pubblica e dei programmi infrastrutturali**. In termini pratici, ciò implica che il rischio di mercato è subordinato al rischio di policy e di finanziamento.
La centralità del settore emerge ancora più chiaramente osservando la composizione dell'industria. Le costruzioni rappresentano stabilmente circa il **72% del valore aggiunto industriale**, mentre il manifatturiero rimane su livelli significativamente inferiori. Ne consegue che il concetto di "sviluppo industriale" in Etiopia coincide, in larga misura, con l'espansione del comparto costruzioni.
Per un operatore internazionale, questa concentrazione ha implicazioni dirette:

- l'ingresso nel mercato industriale coincide sostanzialmente con l'ingresso nel comparto costruzioni;
- la performance del settore è altamente sensibile a variabili operative quali disponibilità di materiali importati, accesso alla valuta estera e capacità tecnica locale;
- inefficienze esecutive (ritardi, extracosti) hanno impatto sistemico e incidono direttamente sul rischio contrattuale.

Sul piano della crescita, il settore agisce come moltiplicatore economico. Nel 2022/23 esso ha contribuito per circa il **20,5% alla crescita complessiva del PIL** e per circa il **70% alla crescita del**

comparto industriale. Questo dato conferma che la crescita etiope è fortemente trainata da investimenti in infrastrutture fisiche.
Un ulteriore indicatore di concentrazione emerge dall'analisi dei progetti di investimento: nel 2023/24 il settore costruzioni assorbe **60.025 milioni di Birr (≈333 milioni di EUR)** di capitale nei progetti operativi, pari al **79% del totale**.
Ciò evidenzia una struttura del mercato caratterizzata da:

- elevata intensità di capitale;
- numero limitato di progetti rilevanti;
- forte concentrazione delle opportunità in pochi interventi.

Operativamente, questo implica che l'accesso al mercato avviene tramite partecipazione a **progetti di grande scala**, spesso collegati a programmi pubblici o a strutture di partenariato, piuttosto che attraverso una distribuzione diffusa di contratti.
In conclusione, il settore delle costruzioni in Etiopia deve essere interpretato come un settore sistemico e guidato dalla politica economica, nel quale opportunità e rischi dipendono in larga misura dalla capacità dello Stato di sostenere finanziariamente e operativamente i progetti infrastrutturali. Per un investitore straniero, ciò richiede un'analisi prioritaria della qualità della spesa pubblica, della disponibilità di valuta estera e della capacità di esecuzione amministrativa, più che della sola domanda di mercato.

Dinamica di crescita e ciclicità operativa

La dinamica di crescita del settore delle costruzioni in Etiopia presenta caratteristiche peculiari rispetto ai mercati maturi: si tratta di una crescita **strutturalmente positiva ma amministrata**, ossia fortemente dipendente dalla continuità del flusso di progetti pubblici e dalle condizioni di finanziamento, più che da cicli autonomi della domanda privata.
I dati ufficiali consentono di osservare l'evoluzione recente dei tassi di crescita del settore:

Tabella 4– Tassi di crescita del settore costruzioni (%)

Anno fiscale	Crescita (%)
2019/20	9.9%
2020/21	6.6%
2021/22	4.9%
2022/23	7.1%
2023/24	9.0%

Fonte: National Bank of Ethiopia

La serie evidenzia tre elementi operativamente rilevanti.
In primo luogo, **l'assenza di contrazioni negative**: anche nei periodi di rallentamento (ad esempio 2021/22, con crescita al 4,9%), il settore mantiene un'espansione positiva. Questo dato segnala che la domanda di costruzioni non è soggetta a shock ciclici tipici del mercato privato, ma è sostenuta da programmi pubblici pluriennali e da una domanda infrastrutturale strutturalmente insoddisfatta.
In secondo luogo, emerge una **variabilità significativa dei tassi di crescita** (dal 4,9% al 9,9%), che riflette non tanto oscillazioni della domanda finale, quanto variazioni nella capacità di esecuzione e finanziamento. In particolare, la fase di rallentamento tra 2020/21 e 2021/22 è coerente con una compressione degli investimenti e con vincoli macroeconomici più stringenti, mentre la ripresa successiva (7,1% e 9,0%) indica una riattivazione dei flussi progettuali infrastrutturali.
Per un operatore internazionale, ciò implica che il rischio principale non è la volatilità della domanda, bensì la **discontinuità operativa dei progetti**: ritardi nei pagamenti pubblici, rallentamenti nell'approvvigionamento di valuta estera per materiali importati, o ricalibrazione delle priorità di investimento possono incidere direttamente sui tempi di esecuzione e sui margini contrattuali.
Un ulteriore elemento di interpretazione deriva dal confronto con le dinamiche di investimento complessivo. Il rapporto tra investimenti e

PIL (gross capital formation) è diminuito dal **30,6% del PIL nel 2019/20 al 20,5% nel 2023/24**, segnalando una contrazione della capacità di investimento dell'economia nel suo complesso.

Nonostante ciò, il settore costruzioni ha continuato a crescere, confermando che:

- il flusso esistente (progetti già avviati) garantisce continuità operativa nel breve periodo;
- la crescita è sostenuta più dal completamento di progetti in corso che dall'avvio di nuovi investimenti.

Questa distinzione è centrale per la valutazione strategica. Un mercato in cui la crescita deriva prevalentemente dal completamento del flusso di progetti esistente può offrire opportunità nel breve termine, ma presenta rischi di rallentamento nel medio periodo se non si rinnova il flusso di nuovi progetti finanziati.

In termini previsionali, le stime governative indicano una crescita annua del settore intorno all'**8%** , coerente con la traiettoria recente. Tuttavia, tale previsione deve essere letta alla luce dei vincoli strutturali già evidenziati:

- capacità limitata di finanziamento pubblico;
- crescente necessità di ricorso a partenariati pubblico-privati;
- pressione sulla disponibilità di valuta estera.

Per un investitore straniero, la lettura operativa è quindi duplice. Da un lato, il settore offre una **crescita relativamente stabile e prevedibile nel breve periodo**, sostenuta da programmi pubblici e domanda strutturale. Dall'altro, la sostenibilità di tale crescita dipende dalla capacità del sistema economico di **finanziare nuovi cicli di investimento**, rendendo essenziale un'analisi preventiva del flusso futuro e delle fonti di finanziamento associate.

In sintesi, la crescita del settore costruzioni in Etiopia non deve essere interpretata come un indicatore di maturità del mercato, bensì come il risultato di un equilibrio tra domanda infrastrutturale elevata e vincoli finanziari persistenti. Per gli operatori internazionali, ciò si traduce nella necessità di privilegiare:

- progetti con copertura finanziaria solida;
- controparti pubbliche con comprovata capacità di esecuzione;
- strutture contrattuali in grado di gestire ritardi e variabilità operativa.

Spesa pubblica e centralità del settore nel modello di sviluppo

Nel contesto etiope, il settore delle costruzioni e delle infrastrutture è strutturalmente integrato nella politica fiscale e nei programmi di sviluppo nazionale. La sua evoluzione non può essere compresa senza analizzare il ruolo della spesa pubblica, che rappresenta il principale motore della domanda e del flusso progettuale.

I dati di finanza pubblica confermano questa centralità. Nel bilancio federale 2023/24, la spesa totale ammonta a circa **971,2 miliardi di Birr (≈5,40 miliardi di EUR)**, di cui **283,2 miliardi di Birr (≈1,57 miliardi di EUR)** destinati a spese in conto capitale, pari a circa il **29% del totale**.

All'interno di questa componente, una quota significativa è assorbita direttamente dal settore infrastrutturale. Ad esempio, gli investimenti nel solo comparto stradale federale passano da circa **69,7 miliardi di Birr (≈387 milioni di EUR) nel 2022/23** a **82,5 miliardi di Birr (≈458 milioni di EUR) nel 2023/24** , con circa l'80% destinato alla rete primaria.

Tabella 5 – Spesa pubblica e investimenti infrastrutturali selezionati

Voce	Valore (Birr)	Valore (EUR)	Note
Bilancio totale 2023/24	971,2 mld	~5,40 mld	Spesa pubblica complessiva
Spesa in conto capitale	283,2 mld	~1,57 mld	≈29% del totale
Investimenti stradali 2023/24	82,5 mld	~458 mln	≈80% su rete federale

Investimenti stradali 2022/23	69,7 mld	~387 mln	crescita significativa

Fonte: dati di bilancio pubblico
(Conversione convenzionale: 1 EUR = 180 Birr)

Questi dati evidenziano un primo elemento chiave: **la domanda nel settore è largamente determinata dal bilancio pubblico**. Per un investitore, ciò implica che l'accesso al mercato è inevitabilmente mediato da: priorità di spesa governative, cicli di bilancio e capacità di esecuzione amministrativa.
Un secondo elemento riguarda la **struttura istituzionale della domanda**. I principali progetti infrastrutturali sono promossi e gestiti da enti pubblici o imprese statali, quali Ethiopian Electric Power e Ethiopian Roads Authority, che operano come controparti contrattuali dominanti.
Questo assetto ha implicazioni operative rilevanti:

- il rischio di controparte è prevalentemente sovrano o para-sovrano;
- i tempi di pagamento e di esecuzione sono influenzati da vincoli di finanza pubblica;
- la selezione dei progetti risponde a logiche di pianificazione nazionale più che a criteri di redditività immediata.

Un ulteriore fattore da considerare è la **pressione sul bilancio pubblico**. La presenza di spese ricorrenti rilevanti (servizio del debito, salari pubblici) riduce lo spazio disponibile per nuovi investimenti, generando in alcuni casi ritardi nei pagamenti e nella realizzazione dei progetti.
Per un operatore internazionale, questo si traduce in un rischio concreto di:

- slittamento dei flussi di cassa;
- necessità di strutture contrattuali che prevedano meccanismi di protezione (anticipi, milestone, garanzie);
- maggiore attenzione alla solidità finanziaria del singolo progetto rispetto al mero volume dell'investimento.

Infine, la forte incidenza della spesa pubblica nel settore costruzioni si riflette nella natura stessa del mercato: non si tratta di un mercato concorrenziale aperto, ma di un sistema il cui flusso progettuale è **definito centralmente** e progressivamente aperto alla partecipazione privata, anche attraverso strumenti quali i partenariati pubblico-privati.

In conclusione, il settore delle costruzioni in Etiopia deve essere letto come una **proiezione diretta della politica fiscale e della pianificazione statale**. Le opportunità di investimento sono rilevanti e spesso di grande scala, ma l'effettiva bancabilità dei progetti dipende dalla capacità dello Stato di:

- sostenere nel tempo i livelli di spesa in conto capitale;
- garantire continuità nei pagamenti;
- attrarre finanziamenti complementari (internazionali o privati).

Per gli investitori esteri, ciò implica che la valutazione del mercato non può prescindere da un'analisi approfondita della **sostenibilità fiscale, della qualità della spesa pubblica e della governance dei progetti infrastrutturali**.

Domanda strutturale: urbanizzazione, industrializzazione ed energia

La domanda di costruzioni e infrastrutture in Etiopia è sostenuta da fattori strutturali di lungo periodo, che rendono il settore intrinsecamente espansivo. Tuttavia, tale domanda non si traduce automaticamente in opportunità di mercato pienamente accessibili o finanziabili, creando una distinzione fondamentale tra **domanda economica potenziale** e **domanda effettivamente realizzabile**.

Il primo driver è rappresentato dall'urbanizzazione e dallo sviluppo urbano pianificato. I programmi governativi attribuiscono priorità all'edilizia residenziale e alle infrastrutture urbane, con interventi su larga scala, inclusi programmi di housing pubblico e sviluppo di nuove aree urbane. Un esempio significativo è il programma per la realizzazione di **79.800 unità abitative**, promosso attraverso modelli assimilabili a partenariati pubblico-privati .

Dal punto di vista operativo, ciò implica una domanda consistente per:

- edilizia residenziale su larga scala;
- infrastrutture urbane connesse (strade, servizi, utilities);

- tecnologie costruttive ad alta efficienza (prefabbricazione, modularità).

Tuttavia, la sostenibilità economica di tali programmi dipende in larga misura dalla capacità dello Stato di strutturare schemi finanziari adeguati e di attrarre capitali privati, spesso necessari per colmare il divario tra domanda e risorse disponibili.

Il secondo driver è costituito dal processo di industrializzazione, che richiede lo sviluppo di infrastrutture di supporto, tra cui parchi industriali, reti logistiche e servizi energetici. I dati indicano che i progetti di investimento operativi sono fortemente concentrati nel settore costruzioni, con **60.025 milioni di Birr (≈333 milioni di EUR)** di capitale allocato nel 2023/24 .

Questo dato riflette una realtà operativa precisa: lo sviluppo industriale in Etiopia è strettamente subordinato alla realizzazione preventiva di infrastrutture fisiche. Per un investitore, ciò significa che le opportunità nel settore costruzioni sono spesso indirettamente legate a:

- progetti industriali (zone economiche, stabilimenti produttivi);
- infrastrutture logistiche (strade, corridoi di trasporto);
- servizi essenziali (energia, acqua).

Il terzo driver riguarda il settore energetico, che rappresenta uno dei principali ambiti di investimento infrastrutturale. Il flusso comprende progetti di generazione (idroelettrico, eolico, solare) e di trasmissione, spesso sviluppati con il supporto di finanziamenti internazionali e, sempre più, tramite partenariati pubblico-privati.

Un esempio emblematico è il progetto eolico di Aysha (300 MW), realizzato con un investimento di circa **620 milioni di USD**, che evidenzia la scala e la complessità degli interventi infrastrutturali nel settore energetico .

Dal punto di vista operativo, il settore energetico presenta caratteristiche particolarmente rilevanti:

- elevata intensità di capitale;
- forte dipendenza da finanziamenti esterni;
- strutturazione contrattuale complessa (project financing, garanzie sovrane).

Nonostante questi driver strutturali, la domanda effettiva rimane vincolata da fattori finanziari. Il rapporto tra investimenti e PIL è sceso al **20,5% nel 2023/24**, in calo rispetto al 30,6% del 2019/20 ,

segnalando una contrazione della capacità complessiva di finanziare nuovi progetti.
Questa divergenza tra domanda potenziale e capacità di investimento genera implicazioni operative rilevanti:

- non tutti i progetti pianificati si traducono in opportunità concrete;
- la selezione dei progetti è fortemente competitiva e prioritaria;
- la bancabilità dipende dalla disponibilità di finanziamenti (pubblici, multilaterali o privati).

Per un investitore straniero, la conseguenza principale è la necessità di distinguere tra:

- flusso teorico (progetti pianificati o annunciati);
- flusso effettivo (progetti finanziati e in fase di esecuzione).

In conclusione, la domanda nel settore costruzioni in Etiopia è **strutturalmente elevata e sostenuta da fattori demografici ed economici**, ma la sua conversione in opportunità operative dipende dalla capacità del sistema di mobilitare risorse finanziarie adeguate. Pertanto, l'analisi del mercato deve concentrarsi non solo sull'entità della domanda, ma soprattutto sulla **qualità e sulla finanziabilità dei progetti**, che rappresentano il vero fattore discriminante per l'ingresso e il successo nel settore.

Flusso progettuale e scala degli investimenti

Il mercato etiope delle costruzioni e infrastrutture si caratterizza per un flusso progettuale di dimensione rilevante, fortemente concentrato e in larga parte riconducibile a iniziative pubbliche o a programmi strutturati con il supporto di finanziatori internazionali. Per un operatore estero, la comprensione della scala e della natura di tale flusso è essenziale, poiché determina modalità di accesso, requisiti di partecipazione e profilo di rischio.
Un primo elemento riguarda la crescente formalizzazione del flusso progettuale attraverso strumenti di partenariato pubblico-privato. A seguito dell'adozione della **Public–Private Partnership Proclamation No. 1076/2018**, il governo ha definito un portafoglio di **17 progetti infrastrutturali prioritari**, per un valore complessivo di circa **6,5 miliardi di USD (≈6,0 miliardi di EUR)** .

Questi progetti riguardano principalmente:

- energia (idroelettrico, solare, eolico);
- infrastrutture stradali;
- grandi opere di trasporto.

Nel segmento delle energie rinnovabili, il governo ha avviato gare per **otto impianti solari da 100 MW ciascuno**(capacità totale 800 MW), per un investimento complessivo stimato di circa **800 milioni di USD (≈740 milioni di EUR)** .

Parallelamente, progetti singoli di grande scala confermano il livello di ambizione infrastrutturale del Paese. Tra questi, il progetto per il nuovo aeroporto di Bishoftu prevede un investimento complessivo di circa **10 miliardi di USD (≈9,3 miliardi di EUR)**, con una mobilitazione di finanziamenti esterni per circa **8 miliardi di USD (≈7,4 miliardi di EUR)** .

Questi valori evidenziano un tratto distintivo del mercato: **la predominanza di progetti ad altissima intensità di capitale**, spesso non accessibili tramite approcci tradizionali di ingresso, ma richiedenti:

- partecipazione in consorzi;
- capacità di strutturazione finanziaria;
- esperienza in progetti complessi (EPC o project financing).

Un secondo elemento riguarda il ruolo determinante dei finanziatori internazionali. Le principali istituzioni multilaterali (tra cui African Development Bank e World Bank) contribuiscono in modo significativo al finanziamento delle infrastrutture, con flussi complessivi stimati tra **4 e 6 miliardi di USD annui (≈3,7–5,6 miliardi di EUR)** .

Per un investitore, ciò comporta implicazioni operative rilevanti:

- maggiore standardizzazione dei requisiti tecnici e di compliance;
- presenza di condizioni finanziarie e contrattuali più strutturate;
- necessità di allineamento a procedure internazionali (tendering, procurement, ESG).

Tuttavia, nonostante l'ampiezza del flusso, il mercato presenta un'elevata selettività. Come già evidenziato, nel 2023/24 il settore costruzioni concentra il **79% del capitale investito nei progetti operativi**, pari a **60.025 milioni di Birr (≈333 milioni di EUR)** , ma su un numero limitato di iniziative.

Questo dato conferma che il flusso è dominato da pochi progetti di grande dimensione, che l'accesso al mercato è competitivo e spesso limitato a operatori con capacità tecniche e finanziarie elevate, e che le opportunità per operatori di media dimensione risultano più limitate o indirette (subappalti, joint venture locali).
Un ulteriore fattore da considerare è la dipendenza del flusso progettuale da condizioni macro-finanziarie. La presenza di vincoli sulla disponibilità di valuta estera, unita alla pressione sul debito pubblico (circa **30% del PIL nel 2023**), incide sulla capacità del Paese di sostenere nuovi cicli di investimento .
Di conseguenza, anche progetti formalmente pianificati possono subire ritardi nell'avvio, ristrutturazioni finanziarie e revisione delle priorità.
In termini operativi, ciò impone agli investitori un approccio selettivo, basato su verifica della copertura finanziaria effettiva, analisi del coinvolgimento di finanziatori internazionali e valutazione della solidità istituzionale della controparte pubblica.
In conclusione, il flusso progettuale infrastrutturale etiope offre opportunità di dimensione significativa, ma si configura come un mercato **altamente concentrato, competitivo e dipendente da fattori finanziari e istituzionali**. L'ingresso efficace richiede non solo capacità tecnica, ma anche competenze nella strutturazione di operazioni complesse e nella gestione del rischio sovrano e di esecuzione.

Capitolo 14. Pianificazione Pubblica, Domanda Infrastrutturale e Ruolo Dello Stato In Etiopia

Pianificazione strategica statale e priorità infrastrutturali

Il settore delle costruzioni in Etiopia è trainato dalla pianificazione pubblica, che definisce volumi, priorità e tempistiche degli investimenti. I principali strumenti – come i *Growth and Transformation Plans (GTP I–II)* e il *Piano Decennale 2021–2030* – non solo orientano lo sviluppo, ma fungono da programmi operativi con target quantitativi vincolanti per l'infrastruttura nazionale.

A differenza di mercati più maturi, dove la domanda è in larga parte privata o decentralizzata, in Etiopia il mercato delle costruzioni è sostanzialmente "derivato" dalla pianificazione statale: il flusso progettuale, la sequenza degli investimenti e la distribuzione settoriale delle risorse sono stabilite ex ante a livello governativo. Questo elemento è determinante per un investitore estero, poiché implica che l'accesso al mercato dipende in misura prevalente dall'allineamento con priorità pubbliche piuttosto che da dinamiche autonome di domanda.

Tabella 6: Target infrastrutturali del Piano Decennale (2021–2030)

Settore	**Situazione iniziale**	**Target 2030**	**Implicazione operativa**
Rete stradale totale	144.000 km	246.000 km (+102.000 km)	Espansione massiva di lavori EPC, soprattutto in ambito stradale
Strade da riqualificare	–	28.000 km	Opportunità nel segmento upgrading e manutenzione
Autostrade	301 km	1.650 km	Sviluppo di progetti complessi, spesso PPP
Capacità elettrica	4.478 MW	19.900 MW	Forte domanda per impianti energetici e infrastrutture connesse
Clienti rete elettrica	5,8 milioni	24,3 milioni	Espansione distribuzione e reti locali
Abitazioni urbane	Copertura 64%	80% (≈4,4 milioni	Programmi housing su larga scala

		nuove unità)	

Fonte: Piano Decennale di sviluppo

La natura quantitativa e dettagliata di questi obiettivi ha due implicazioni centrali.
In primo luogo, crea una **visibilità relativamente elevata sulla domanda futura di lavori**. La presenza di target numerici (chilometri di strade, MW installati, unità abitative) consente agli operatori di anticipare segmenti prioritari e pianificare il posizionamento industriale. Tuttavia, tale prevedibilità è solo parziale: l'effettiva realizzazione dei progetti dipende dalla capacità di finanziamento pubblico e dalla priorizzazione politica, fattori che hanno mostrato volatilità negli ultimi anni.
In secondo luogo, **la pianificazione accentua la concentrazione settoriale degli investimenti**. Trasporti, energia e housing assorbono la quota predominante delle risorse pubbliche, determinando una struttura del mercato fortemente polarizzata. Per un'impresa straniera, ciò implica la necessità di specializzazione in questi segmenti ad alta intensità di capitale, spesso caratterizzati da procedure di procurement complesse e da forte presenza di controparti pubbliche.

Un elemento chiave è il legame tra pianificazione infrastrutturale e obiettivi macroeconomici. Il Piano Decennale integra infrastrutture, industrializzazione ed espansione urbana, facendo del settore costruzioni una leva primaria di trasformazione economica. Anche in fasi di restrizione fiscale, il governo privilegia il completamento di progetti avviati rispetto a nuove iniziative.

Operativamente, ciò crea un mercato con programmi ampi ma non sempre fluidi: selezione, sequenza temporale e ritmo di esecuzione dipendono da vincoli fiscali, finanziamenti esterni e capacità amministrativa. Per un investitore, la domanda strutturale elevata è un'opportunità, ma anche un rischio legato alle decisioni statali.

SPESA PUBBLICA E RUOLO DOMINANTE DELLO STATO COME COMMITTENTE

La crescita del settore costruzioni in Etiopia è sostenuta in misura preponderante dalla spesa pubblica, che rappresenta il principale meccanismo di attivazione della domanda. Il modello di sviluppo infrastrutturale adottato dal Paese è infatti caratterizzato da una forte centralizzazione fiscale: lo Stato non solo pianifica gli investimenti, ma ne è anche il principale finanziatore e committente diretto, attraverso il bilancio federale e le imprese pubbliche.
Questo assetto distingue nettamente il mercato etiope da contesti più liberalizzati, in cui il settore privato guida la domanda. In Etiopia, la dimensione e la composizione del mercato delle costruzioni dipendono in larga misura dalle priorità di spesa pubblica e dalla capacità dello Stato di mobilitare risorse finanziarie, interne ed esterne.

Tabella 7 – Dimensione della spesa pubblica in infrastrutture

Voce	**Valore**	**Conversione (1 EUR = 180 ETB)**	**Implicazione**
Budget federale 2023/24	971,2 miliardi ETB	≈ 5,40 miliardi EUR	Forte ruolo dello Stato nell'economia
Spesa in conto capitale	283,2 miliardi ETB (≈29%)	≈ 1,57 miliardi EUR	Quota significativa destinata a infrastrutture
Spesa capitale (IMF, 2023/24)	467,7 miliardi ETB	≈ 2,60 miliardi EUR	Differenze metodologiche ma conferma della scala

Investimenti stradali 2023/24	82,5 miliardi ETB	≈ 458 milioni EUR	Priorità assoluta al trasporto

Fonte: dati di bilancio e NBE/IMF

I dati mostrano chiaramente che una quota rilevante del bilancio pubblico è destinata a investimenti infrastrutturali. In particolare, la spesa in conto capitale rappresenta circa il 29% del budget federale, mentre le infrastrutture di trasporto – in primis le strade – assorbono una parte significativa delle risorse. Per un operatore straniero, questo implica che il mercato delle costruzioni è direttamente correlato alla spesa pubblica: una contrazione fiscale o una riallocazione del budget può tradursi immediatamente in riduzione delle opportunità contrattuali.

Centralità delle imprese pubbliche e concentrazione della domanda
Un ulteriore elemento strutturale è il ruolo dominante delle imprese statali (SOE), che agiscono come stazioni appaltanti e operatori diretti nei principali segmenti infrastrutturali. Entità come Ethiopian Electric Power o Ethiopian Roads Authority non solo gestiscono i progetti, ma spesso controllano anche le modalità di procurement e selezione dei contraenti.
Questo modello produce una forte concentrazione della domanda: un numero limitato di controparti pubbliche genera la maggior parte dei contratti rilevanti. Dal punto di vista operativo, ciò comporta:

- elevata dipendenza da pochi clienti istituzionali;
- necessità di comprendere dinamiche amministrative e decisionali interne;
- maggiore esposizione a rischi di ritardo nei pagamenti.

In particolare, le criticità di liquidità del settore pubblico e le priorità concorrenti di spesa (debito, salari) possono determinare ritardi nei pagamenti ai contractor, incidendo direttamente sul capitale circolante delle imprese esecutrici.

Distribuzione settoriale della spesa: trasporti, energia, housing

La composizione della spesa riflette chiaramente le priorità strategiche del governo:

- **Trasporti:** espansione della rete stradale e ferroviaria come asse portante della politica infrastrutturale;
- **Energia:** investimenti su larga scala in generazione (soprattutto idroelettrica) e trasmissione;
- **Housing e sviluppo urbano:** programmi massivi di edilizia residenziale e infrastrutture urbane.

Questa concentrazione settoriale ha un impatto diretto sulla struttura del mercato: i segmenti con maggiore disponibilità di capitale pubblico diventano anche quelli con maggiore competizione internazionale e presenza di grandi contractor.

Per le imprese italiane e internazionali, ciò implica la necessità di un posizionamento mirato su progetti di grande scala, spesso caratterizzati da elevata complessità tecnica e finanziaria, e da processi di gara altamente strutturati.

Implicazioni sulla stabilità e ciclicità del mercato

Nonostante l'elevata dipendenza dalla spesa pubblica, il settore costruzioni ha mostrato una relativa resilienza, sostenendo una quota significativa della crescita economica. Tuttavia, i dati indicano anche una progressiva riduzione della capacità di investimento (gross capital formation scesa dal 30,6% al 20,5% del PIL tra 2019/20 e 2023/24), segnalando un restringimento dello spazio fiscale disponibile.

Per un investitore, questo elemento è cruciale: la presenza di una pipeline infrastrutturale ampia non garantisce automaticamente la sua realizzazione nei tempi previsti. La selezione dei progetti tende a privilegiare il completamento delle opere già avviate, riducendo la probabilità di nuovi bandi in fasi di stress fiscale.

In termini contrattuali, ciò rafforza l'importanza di strutture di pagamento solide, garanzie finanziarie adeguate e valutazione attenta della controparte pubblica.

Programma infrastrutturale come motore diretto della crescita

In Etiopia, il programma infrastrutturale non è solo un insieme di progetti, ma il principale meccanismo che trasmette la crescita del settore costruzioni all'intera economia. La scala e la continuità degli investimenti pubblici generano un effetto moltiplicativo su produzione, occupazione e domanda di servizi collegati. I dati ufficiali indicano che il settore costruzioni contribuisce a circa il 23% del PIL e rappresenta circa il 70% del valore aggiunto industriale, configurandosi come il principale motore della crescita economica recente.

Questa configurazione implica che la crescita del settore non è autonoma, ma direttamente indotta dagli investimenti infrastrutturali pubblici. In altri termini, l'espansione della pipeline si traduce quasi automaticamente in crescita economica, mentre eventuali rallentamenti nella spesa pubblica si riflettono immediatamente sull'intero comparto.

Per un operatore straniero, ciò significa che il ciclo del settore costruzioni è strettamente allineato al ciclo fiscale e agli investimenti pubblici, rendendo essenziale monitorare dinamiche di bilancio, priorità governative e capacità di esecuzione dei progetti.

Effetto di concentrazione del capitale e struttura del mercato

Il programma infrastrutturale etiope si concentra su un **numero limitato di progetti di grande scala, con ingenti capitali**. Questo crea un mercato poco frammentato: alto valore complessivo degli investimenti, ma poche opportunità concrete.

Operativamente, significa ticket medi elevati per progetto, forte competizione internazionale su bandi chiave e necessità di capacità tecniche e finanziarie significative. La concentrazione favorisce grandi contractor globali, riducendo spazio per operatori medi se non in consorzi o subappalti qualificati.

Continuità del programma progettuale

Nonostante l'ampiezza degli obiettivi infrastrutturali, il sistema presenta un vincolo strutturale legato alla capacità di esecuzione e finanziamento. In particolare, è stata rilevata la presenza di un significativo stock di investimenti pubblici incompiuti ("unfinished

public investment"), che riflette difficoltà nella finalizzazione dei progetti.
Questo elemento introduce una distinzione critica tra flusso teorico e flusso effettivo. Per un investitore:

- la presenza di numerosi progetti pianificati non garantisce l'avvio immediato di nuove gare;
- il governo tende a privilegiare il completamento di progetti esistenti;
- la sequenza temporale degli investimenti può subire rallentamenti o riallocazioni.

Ne deriva un profilo di crescita non lineare, in cui fasi di espansione possono alternarsi a periodi di consolidamento o revisione della pipeline.

Settori infrastrutturali come vettori di crescita
La crescita del settore costruzioni si materializza principalmente attraverso alcuni assi infrastrutturali prioritari, in particolare trasporti ed energia. Tuttavia, il punto rilevante non è la natura dei singoli progetti, bensì il fatto che questi settori assorbono la maggior parte della spesa pubblica e fungono da canali principali di trasmissione della crescita.
In termini operativi, ciò implica che:

- l'accesso al mercato è mediato dall'ingresso in questi segmenti prioritari;
- la specializzazione settoriale diventa un fattore critico di successo;
- la capacità di adattarsi a requisiti tecnici complessi (infrastrutture lineari, impianti energetici) è essenziale.

In sintesi, la pipeline infrastrutturale etiope agisce come un driver diretto e dominante della crescita del settore costruzioni, ma presenta caratteristiche che ne influenzano profondamente la fruibilità per investitori esteri: elevata concentrazione, dipendenza da finanziamento pubblico e presenza di vincoli esecutivi. La valutazione delle opportunità richiede quindi un'analisi selettiva, orientata alla qualità e alla bancabilità dei singoli progetti piuttosto che al volume complessivo della pipeline.

Apertura progressiva al capitale privato: PPP e co-finanziamento

La sostenibilità del modello di crescita infrastrutturale etiope ha reso necessario un progressivo coinvolgimento del capitale privato, in risposta ai limiti fiscali e alla crescente intensità di capitale dei progetti. In questo contesto, i partenariati pubblico-privati (PPP) rappresentano il principale strumento attraverso cui il governo intende preservare la dinamica espansiva del settore costruzioni senza aumentare ulteriormente la pressione sul bilancio pubblico.
L'adozione della PPP Proclamation No. 1076/2018 ha istituzionalizzato un quadro normativo dedicato, introducendo un sistema centralizzato di governance dei progetti attraverso il PPP Board e la PPP Directorate presso il Ministero delle Finanze. Questo passaggio ha una rilevanza operativa significativa: l'accesso al mercato infrastrutturale, almeno per i progetti più strutturati, avviene sempre più attraverso procedure formalizzate e selettive, con requisiti tecnici e finanziari elevati.

PPP come risposta strutturale al vincolo fiscale

Il ricorso ai PPP è direttamente collegato alla riduzione dello spazio fiscale disponibile per investimenti pubblici. La formazione lorda di capitale è infatti diminuita dal 30,6% al 20,5% del PIL tra 2019/20 e 2023/24, indicando una contrazione della capacità complessiva di finanziare nuovi progetti infrastrutturali.
In questo contesto, i PPP assumono una funzione sistemica: non sono uno strumento complementare, ma una leva necessaria per colmare il gap tra ambizione infrastrutturale e capacità di finanziamento pubblico.
Per un investitore, ciò implica che:

- le opportunità più rilevanti sono sempre più strutturate in logica di project finance;
- la partecipazione richiede capacità di mobilitare capitale e debito internazionale;
- la selezione dei progetti è altamente competitiva e centralizzata.

Struttura del programma PPP e settori di ingresso

Il programma PPP etiope si concentra principalmente nei settori energetici e, in misura crescente, nei trasporti. In particolare, i progetti in fase di sviluppo includono circa 1.050 MW di capacità

solare, 1.848 MW di idroelettrico e 710 MW di eolico, oltre a iniziative infrastrutturali nel comparto stradale, tra cui autostrade a pedaggio.
Questa configurazione evidenzia una chiara priorità per il settore energetico, dove i modelli IPP (Independent Power Producer) risultano più facilmente implementabili. Tali progetti offrono un punto di ingresso relativamente più strutturato per operatori internazionali, grazie alla presenza di contratti standardizzati (in particolare Power Purchase Agreements) e al supporto di finanziatori multilaterali.
Al contrario, nei trasporti e nelle infrastrutture lineari, la complessità dei modelli concessori e la maggiore esposizione al rischio domanda rendono i progetti meno immediatamente accessibili e più dipendenti da garanzie pubbliche.

Ruolo dei finanziatori multilaterali e bancabilità dei progetti
La bancabilità dei progetti PPP in Etiopia è fortemente legata al coinvolgimento di istituzioni finanziarie multilaterali, quali African Development Bank, Banca Mondiale e IFC.
Questi attori svolgono un ruolo determinante nel rendere i progetti finanziabili, intervenendo su diversi livelli:

- strutturazione del debito e co-finanziamento;
- mitigazione del rischio politico e regolatorio;
- supporto nella definizione di standard contrattuali.

Per un investitore, la capacità di operare in questo ecosistema è essenziale: la partecipazione a progetti PPP implica non solo una relazione con la controparte pubblica, ma anche un'interazione complessa con lender internazionali e agenzie di sviluppo.

Limiti operativi e rischi strutturali
Nonostante i progressi normativi, il sistema dei partenariati pubblico-privati in Etiopia si trova ancora in una fase di sviluppo e presenta alcuni profili di complessità operativa.
In primo luogo, la capacità istituzionale è in fase di consolidamento, con possibili effetti su tempi di gara, qualità della documentazione progettuale e prevedibilità dei processi decisionali. Tuttavia, il rafforzamento progressivo delle strutture dedicate ai PPP indica una traiettoria di miglioramento nel medio periodo.

In secondo luogo, permangono vincoli macro-finanziari rilevanti, tra cui la limitata convertibilità della valuta locale, le difficoltà operative nella rimessa dei profitti e la disponibilità non sempre immediata di valuta estera per il servizio del debito. Tali elementi incidono sulla struttura finanziaria dei progetti e richiedono un'attenta pianificazione.
In questo contesto, la bancabilità delle operazioni è generalmente supportata dall'adozione di meccanismi di mitigazione del rischio, quali garanzie sovrane, clausole di indicizzazione e, ove applicabile, strutture finanziarie internazionali.
Un ulteriore elemento da considerare è il ruolo dello Stato, che nei progetti PPP continua a operare frequentemente come controparte contrattuale principale, in qualità di acquirente dei servizi o garante. Ciò comporta che il rischio sovrano rimane una componente rilevante nella valutazione complessiva dell'investimento, ma al contempo rappresenta un fattore di stabilità nei flussi contrattuali nei progetti correttamente strutturati.
In sintesi, l'apertura al capitale privato costituisce un driver emergente nello sviluppo del settore delle costruzioni e delle infrastrutture. I PPP offrono un canale privilegiato di accesso a progetti di ampia scala, pur richiedendo una combinazione di capacità finanziaria, esperienza internazionale e competenze nella gestione del rischio. Per gli operatori stranieri, il potenziale è significativo, a condizione di un'adeguata strutturazione contrattuale e finanziaria e di un'attenta valutazione del contesto operativo.

Capitolo 15. Progetti Infrastrutturali e Sottosettori Chiave in Etiopia

Infrastrutture stradali

Il sistema degli investimenti stradali in Etiopia si articola intorno a un numero limitato di interventi di grande scala, prevalentemente inseriti lungo direttrici economiche prioritarie, in particolare il corridoio Addis Ababa–Djibouti. L'interesse per l'operatore estero non risiede nella dimensione complessiva della rete, ma nella configurazione concreta dei singoli progetti, che determina modalità di affidamento, grado di accessibilità e ruolo dei finanziatori.

Il progetto più rilevante in fase avanzata è la **Modjo–Hawassa Expressway**, infrastruttura di circa 202 km che collega il nodo logistico di Modjo con il polo urbano-industriale di Hawassa. L'opera, progettata come asse ad alta capacità con standard autostradali, risulta completata per circa il 95%, con apertura prevista ad Aprile 2026. Il progetto è stato realizzato con il coinvolgimento di finanziamenti multilaterali, inclusi interventi della Banca Mondiale su specifiche tratte, e rappresenta un caso emblematico di infrastruttura già sostanzialmente allocata, con margini limitati per nuovi ingressi ma rilevante come riferimento tecnico e contrattuale.

Un precedente significativo è rappresentato dalla **Addis Ababa–Adama Expressway** (85 km), prima autostrada a pedaggio del Paese, completata nel 2014 con il supporto di finanziamenti e imprese cinesi . L'opera costituisce un modello di riferimento per la strutturazione di progetti successivi, evidenziando la stretta integrazione tra finanziamento e selezione del contraente, elemento che incide direttamente sulla contendibilità delle commesse.

Fig. 5 – Addis Ababa-Adama Expressway (fonte: Wikipedia)

Maggiore rilevanza operativa, in termini di accesso potenziale, assume l'insieme degli interventi lungo il **corridoio Awash–Dire Dawa**, asse strategico di collegamento verso il porto di Gibuti. In questo caso, la struttura progettuale è articolata in più segmenti:

- la tratta **Awash–Adama** (circa 130 km) è stata completata tra il 2016 e il 2019;
- le tratte **Awash–Mieso** (72 km) e **Mieso–Dire Dawa** (circa 160 km) sono invece in fase di sviluppo e previste per l'adeguamento a standard autostradale, con possibile introduzione di sistemi di pedaggio.

Questi ultimi interventi rientrano tra i progetti in fase di strutturazione in partenariato pubblico-privato e rappresentano uno dei principali ambiti in cui è teoricamente possibile un coinvolgimento diretto di operatori internazionali, sia come investitori sia come contractor.

Al di fuori dei grandi corridoi, l'attività si estende a programmi diffusi di costruzione e riabilitazione di strade secondarie e rurali, promossi dall'Ethiopian Roads Authority e finanziati attraverso risorse pubbliche o programmi multilaterali. Tuttavia, tali interventi presentano dimensioni più contenute e minore visibilità internazionale, risultando generalmente meno accessibili per operatori esteri di grandi dimensioni.
Nel complesso, il segmento stradale evidenzia una distinzione netta tra progetti già realizzati o in fase avanzata, spesso legati a finanziamenti bilaterali e quindi scarsamente contendibili, e un insieme più limitato di interventi in fase di strutturazione, nei quali la competizione è ancora aperta ma subordinata alla capacità di partecipare a operazioni complesse sotto il profilo finanziario e istituzionale. Per un operatore straniero, l'accesso effettivo dipende quindi meno dal volume complessivo degli investimenti e più dalla possibilità di inserirsi nei processi di strutturazione dei singoli progetti.

Ponti e opere complementari

Nel contesto etiope, i progetti di ponti e opere complementari non costituiscono una categoria autonoma di investimento su larga scala, ma si inseriscono prevalentemente come componenti critiche all'interno di corridoi infrastrutturali più ampi. La loro rilevanza operativa deriva dalla funzione di eliminazione di colli di bottiglia logistici, con impatti immediati sulla continuità delle reti di trasporto esistenti.
Tra gli interventi più significativi si colloca il **ponte sul fiume Abay (Blue Nile) a Bahir Dar**, infrastruttura con campata principale di circa 380 metri e larghezza di 52,2 metri, progettata per traffico veicolare e pedonale. Il ponte, realizzato da China Communications Construction Company (CCCC), è stato inaugurato nel maggio 2024. Dal punto di vista funzionale, l'opera è destinata a migliorare in modo significativo la connettività nord–sud nella regione Amhara, integrandosi con la rete stradale esistente.

Fig. 6 – Ponte sul fiume Abay (Blue Nile) a Bahir Dar (fonte: CCCC)

Un secondo intervento rilevante è il **nuovo ponte sul fiume Awash**, concepito per affiancare e sostituire l'attuale infrastruttura a corsia singola lungo il corridoio Addis Ababa–Dire Dawa. Il progetto, finanziato tramite cooperazione bilaterale con il Giappone (JICA), prevede la realizzazione di un ponte a più corsie e delle relative strade di accesso, con l'obiettivo di eliminare un punto critico che limita la capacità dell'intero asse logistico .

Questi interventi evidenziano una caratteristica strutturale del mercato: i progetti di ponti, pur avendo dimensioni inferiori rispetto alle grandi infrastrutture lineari, sono spesso finanziati tramite accordi bilaterali o inclusi in pacchetti infrastrutturali più ampi. Ne consegue che anche in questo segmento la selezione degli operatori è frequentemente influenzata dal soggetto finanziatore, riducendo la contendibilità dei contratti.

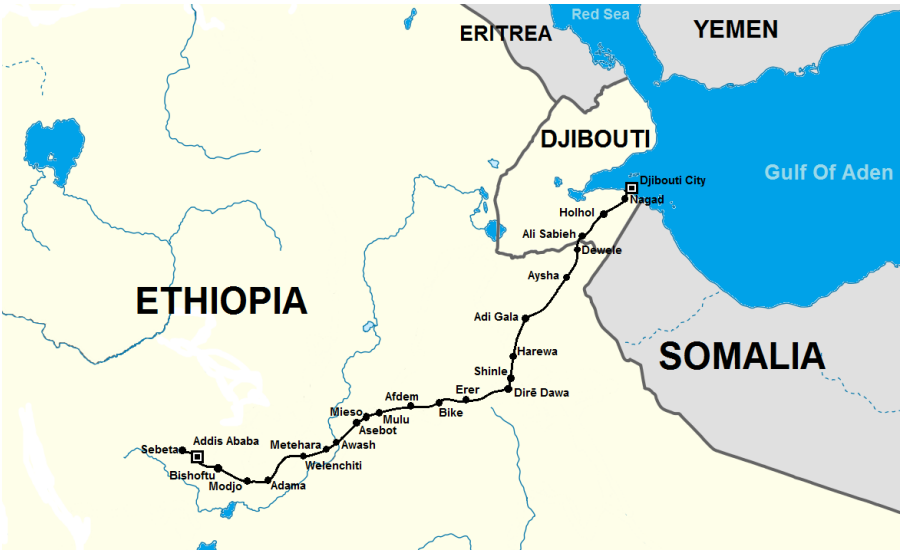
Dal punto di vista delle opportunità, le opere complementari presentano una soglia di ingresso inferiore rispetto ai grandi progetti autostradali o ferroviari, ma risultano anche meno standardizzate e più frammentate. Per operatori stranieri, ciò può tradursi in spazi di

intervento più accessibili solo in presenza di programmi finanziati da istituzioni multilaterali o nell'ambito di subappalti collegati a progetti principali già assegnati.
In sintesi, il segmento dei ponti e delle opere accessorie non rappresenta un mercato autonomo in senso stretto, ma un ambito tecnico ad alta criticità operativa, in cui il valore del progetto è determinato più dalla sua funzione nella rete che dalla sua dimensione economica. Per un investitore o contractor internazionale, l'accesso resta fortemente mediato dalla struttura del finanziamento e dall'integrazione con programmi infrastrutturali più ampi.

Infrastrutture ferroviarie

Il sistema ferroviario etiope si sviluppa attorno a pochi progetti di rilevanza strategica nazionale, con una funzione primaria di collegamento logistico tra l'entroterra e il porto di Gibuti. A differenza del comparto stradale, il settore ferroviario presenta una minore numerosità di interventi ma una maggiore intensità di capitale e complessità tecnica, con conseguente elevata selettività nell'accesso per operatori esteri.
Il fulcro della rete è rappresentato dalla **Addis Ababa–Djibouti Railway**, linea a scartamento standard di circa 756 km, completata nel 2016 e attualmente operativa per traffico merci e passeggeri. Realizzata da imprese cinesi e finanziata tramite prestiti esteri, questa infrastruttura costituisce il principale corridoio commerciale del Paese, assicurando l'accesso al mare per la quasi totalità delle importazioni ed esportazioni. Dal punto di vista operativo, il progetto è ormai consolidato e non offre opportunità dirette, ma rappresenta un riferimento essenziale per comprendere gli standard tecnici e i modelli contrattuali adottati nel Paese.

Fig. 7 – Addis Ababa–Djibouti Railway (fonte: Wikipedia)



In continuità con tale asse, è in fase di sviluppo la **Awash–Weldiya Railway**, linea di circa 392 km che estende la rete verso il nord del Paese, collegando importanti centri industriali e urbani. Il progetto, caratterizzato da elevata complessità ingegneristica (inclusa la presenza di numerosi ponti e gallerie), è realizzato con il coinvolgimento di imprese cinesi e finanziamenti esteri. Lo stato di avanzamento, tuttavia, risente di rallentamenti legati a vincoli finanziari e operativi, evidenziando una criticità strutturale del settore: la dipendenza da linee di credito esterne e la conseguente vulnerabilità a interruzioni o rinegoziazioni.
Ancora in fase di pianificazione è la **Weldiya–Mekelle Railway**, tratta di circa 216 km con un costo stimato intorno a 1,58 miliardi di dollari . Il progetto mira a completare il collegamento ferroviario verso la regione del Tigray, ma la sua realizzazione è subordinata alla disponibilità di finanziamenti e alla stabilizzazione del contesto operativo. Per gli operatori esteri, si tratta quindi di un'opportunità potenziale, ma caratterizzata da elevata incertezza temporale e finanziaria.

Nel complesso, il settore ferroviario etiope evidenzia un modello di sviluppo fortemente concentrato e dipendente da finanziamenti esteri, in cui i progetti sono pochi, di grande dimensione e spesso soggetti a ritardi o revisioni. A differenza di altri segmenti infrastrutturali, le opportunità di ingresso risultano limitate e generalmente accessibili solo a operatori in grado di partecipare a progetti complessi sotto il profilo tecnico e finanziario, spesso in partnership con soggetti già radicati nel mercato o con accesso a canali di finanziamento dedicati.
In termini operativi, ciò implica che il settore ferroviario, pur essendo strategicamente rilevante, non rappresenta un mercato aperto in senso competitivo, ma un ambito altamente selettivo, in cui l'accesso è determinato in larga misura dalla capacità di integrarsi in strutture di finanziamento internazionale e in programmi infrastrutturali di lungo periodo.

AEROPORTI E LOGISTICA

Il segmento aeroportuale etiope è caratterizzato da un numero molto limitato di interventi, ma di dimensione eccezionalmente elevata, inseriti in una strategia di posizionamento del Paese come hub regionale del trasporto aereo e della logistica. In questo ambito, la concentrazione dei progetti e la complessità finanziaria determinano un accesso estremamente selettivo per operatori esteri.
Il progetto di maggiore rilevanza è il **nuovo aeroporto internazionale di Bishoftu**, iniziativa promossa da Ethiopian Airlines con un investimento stimato di circa 12,5 miliardi di dollari. L'infrastruttura, localizzata a circa 45 km a sud-est di Addis Ababa, è progettata per includere quattro piste, una capacità di parcheggio di circa 270 aeromobili e un traffico potenziale fino a 110 milioni di passeggeri annui . Il progetto prevede una struttura finanziaria mista, con una quota di equity coperta dalla compagnia aerea e il restante fabbisogno sostenuto da finanziamenti internazionali, tra cui contributi della African Development Bank e interesse di lender provenienti da Europa, Medio Oriente, Cina e Stati Uniti . L'avvio dei lavori principali è previsto a partire dal 2026, con completamento indicato intorno al 2030.

Fig. 8 – Rendering del nuovo aeroporto internazionale di Bishoftu (fonte: Zaha Hadid Architects)

Dal punto di vista operativo, si tratta di un progetto di scala tale da restringere l'accesso a un numero molto limitato di operatori, tipicamente grandi contractor internazionali con capacità di partecipare a operazioni integrate (progettazione, costruzione e finanziamento). Per imprese di dimensioni medie, le opportunità sono realisticamente limitate a subappalti o a partecipazioni in consorzi guidati da operatori principali.

Accanto al progetto Bishoftu, si registrano interventi di ampliamento e modernizzazione delle infrastrutture esistenti. In particolare, nel 2025 Ethiopian Airlines ha completato un nuovo **terminal domestico presso l'aeroporto di Addis Ababa Bole**, con un investimento di circa 50 milioni di dollari, volto a raddoppiare la capacità per il traffico interno . Parallelamente, sono in corso interventi di upgrade in diversi aeroporti regionali, tra cui Bahir Dar, Jimma e Hawassa, nonché lo sviluppo di nuove infrastrutture in località come Semera e Shire .

Questi progetti secondari, pur di dimensioni più contenute, risultano generalmente finanziati con risorse pubbliche e gestiti a livello nazionale, con minore apertura alla partecipazione diretta di

operatori internazionali, salvo nell'ambito di specifici contratti o forniture tecniche.
Nel complesso, il comparto aeroportuale presenta una struttura fortemente polarizzata: da un lato, un numero ristretto di mega-progetti ad altissima intensità di capitale e complessità finanziaria; dall'altro, interventi minori di ammodernamento con limitata visibilità internazionale. Per un investitore o contractor estero, l'accesso effettivo dipende dalla capacità di inserirsi in operazioni di grande scala o di intercettare opportunità indirette all'interno di progetti già assegnati.
In termini strategici, il segmento aeroportuale non rappresenta un mercato ampio, ma un ambito altamente concentrato, in cui la partecipazione è subordinata a requisiti finanziari, tecnici e relazionali significativamente più elevati rispetto ad altri comparti infrastrutturali.

Comparto energetico

Il comparto energetico rappresenta il nucleo centrale degli investimenti infrastrutturali in Etiopia, sia in termini di volume finanziario sia come ambito prioritario per l'apertura al capitale privato. A differenza di altri segmenti, caratterizzati da accesso limitato o mediato da finanziamenti bilaterali, l'energia evidenzia un insieme articolato di progetti in corso e programmati, con un ricorso crescente a modelli di partenariato pubblico-privato.
Il progetto simbolo è la **Grand Ethiopian Renaissance Dam (GERD)**, impianto idroelettrico sul Nilo Azzurro con capacità installata prevista di circa 5,15 GW . L'opera, finanziata prevalentemente con risorse interne, è stato completato a Settembre 2025 e rappresenta il pilastro della strategia nazionale di autosufficienza energetica ed esportazione di elettricità. Dal punto di vista operativo, si tratta di un progetto ormai consolidato, con limitate opportunità residue, ma di fondamentale importanza per comprendere la scala e l'ambizione degli investimenti nel settore.
Accanto a GERD, il governo ha pianificato ulteriori grandi impianti idroelettrici, tra cui il progetto **Karadobi** (circa 1.600 MW) e il progetto **Tamsa** (circa 1.700 MW), entrambi ancora in fase preliminare . Questi interventi, pur presentando dimensioni rilevanti,

risultano subordinati alla disponibilità di finanziamenti esterni e a valutazioni di sostenibilità economica, rendendo incerta la tempistica di realizzazione.
Il segmento più dinamico è rappresentato dalle energie rinnovabili non idroelettriche, in particolare eolico e solare, dove il Paese sta progressivamente adottando modelli di sviluppo basati su investitori indipendenti (IPP). Il progetto **Aysha Wind Farm** (300 MW), sviluppato in partenariato con AMEA Power e finanziato da istituzioni come African Development Bank e International Finance Corporation, costituisce il primo caso concreto di applicazione del modello PPP nel settore eolico .
Parallelamente, il governo ha avviato una serie di progetti solari per una capacità complessiva di circa 1.200 MW, articolati in più impianti di scala medio-grande e sviluppati tramite gare internazionali . A questi si aggiunge il progetto geotermico **Tulu Moye** (fino a 520 MW), anch'esso strutturato in forma di partenariato pubblico-privato e sostenuto da investitori internazionali .
Dal punto di vista operativo, questi progetti rappresentano uno dei pochi ambiti in cui è possibile una partecipazione diretta di investitori esteri sia come sponsor sia come contractor, grazie a una maggiore standardizzazione dei modelli contrattuali (in particolare contratti di acquisto di energia con Ethiopian Electric Power) e a un maggiore coinvolgimento di istituzioni finanziarie multilaterali.
Tuttavia, l'accesso al settore resta condizionato da fattori critici. In primo luogo, la bancabilità dei progetti è strettamente legata alla capacità dello Stato di garantire pagamenti in valuta estera e alla stabilità del quadro regolatorio. In secondo luogo, la dipendenza da accordi di acquisto dell'energia con controparti pubbliche introduce un rischio di controparte che deve essere attentamente valutato nella strutturazione finanziaria.
Nel complesso, il comparto energetico si distingue come l'ambito più aperto e dinamico per investitori internazionali, ma anche come uno dei più complessi sotto il profilo della strutturazione finanziaria e della gestione del rischio. Per un operatore estero, la partecipazione richiede non solo capacità tecnica, ma anche competenze nella strutturazione di operazioni di lungo periodo, spesso in coordinamento con istituzioni multilaterali e autorità pubbliche locali.

Ruolo degli investitori esteri e modelli di esecuzione dei progetti

L'analisi trasversale dei principali progetti infrastrutturali evidenzia come il ruolo degli investitori esteri in Etiopia sia determinante, ma al tempo stesso fortemente condizionato dalla struttura dei finanziamenti e dai modelli di esecuzione adottati. In questo contesto, l'accesso al mercato non avviene attraverso una competizione aperta su base generalizzata, bensì tramite canali specifici legati a programmi finanziari, accordi bilaterali o iniziative di partenariato pubblico-privato.

Un primo modello dominante è quello dei progetti finanziati attraverso linee di credito bilaterali, in particolare con la Cina, nei quali il finanziamento è spesso vincolato all'impiego di imprese del Paese finanziatore. Questo schema, ampiamente utilizzato nei settori ferroviario, stradale ed energetico, comporta una sostanziale pre-assegnazione dei contratti principali e limita significativamente la contendibilità per operatori terzi. Per un'impresa straniera non integrata in tali circuiti, le opportunità si riducono generalmente a ruoli subordinati, come subappaltatori o fornitori specializzati.

Accanto a questo modello, si collocano i progetti sostenuti da istituzioni finanziarie multilaterali, quali World Bank, African Development Bank e International Finance Corporation. In questi casi, le procedure di gara risultano formalmente più aperte e regolamentate, con maggiore trasparenza nei criteri di selezione. Tuttavia, anche in questo ambito, l'accesso è di fatto riservato a operatori in grado di soddisfare requisiti tecnici, finanziari e di compliance elevati, inclusa esperienza pregressa su progetti analoghi e capacità di gestione di standard internazionali.

Un terzo modello, in progressiva espansione, è rappresentato dai progetti sviluppati in **partenariato pubblico-privato (PPP)**, disciplinati dalla Proclamation No. 1076/2018. Questo schema è particolarmente rilevante nel settore energetico e, in misura crescente, nelle infrastrutture di trasporto. I progetti PPP prevedono una partecipazione diretta di investitori privati nella progettazione, finanziamento e gestione delle infrastrutture, con ritorni legati a flussi di cassa di lungo periodo (ad esempio pedaggi o contratti di acquisto dell'energia). Sebbene questo modello apra spazi più ampi per operatori esteri, la sua applicazione pratica resta ancora limitata

e caratterizzata da complessità nella strutturazione e nei processi autorizzativi.
Dal punto di vista competitivo, il mercato risulta quindi fortemente concentrato attorno a un numero ristretto di grandi operatori internazionali, spesso già radicati nel Paese o in grado di operare in integrazione con finanziatori pubblici o multilaterali. Per nuovi entranti, in particolare imprese europee, l'accesso diretto a contratti di grandi dimensioni è limitato, mentre risultano più realistiche strategie di ingresso graduale attraverso consorzi, joint venture o partecipazioni a progetti finanziati da istituzioni multilaterali.
In sintesi, il ruolo degli investitori esteri è centrale ma strutturalmente mediato: la partecipazione ai principali progetti non dipende esclusivamente dalla competitività tecnica o economica, ma dalla capacità di inserirsi nei meccanismi di finanziamento e nei modelli contrattuali che governano il settore. Per un operatore internazionale, ciò implica la necessità di un approccio strategico orientato alla costruzione di relazioni istituzionali e alla selezione mirata delle opportunità effettivamente accessibili.

Capitolo 16. Quadro Normativo e Sistema Autorizzativo nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Architettura normativa e gerarchia delle fonti

Il quadro regolatorio del settore delle costruzioni in Etiopia si fonda su una struttura multilivello nella quale norme primarie, atti attuativi, direttive amministrative e standard tecnici operano congiuntamente nel disciplinare l'accesso al mercato e l'esecuzione dei progetti. Per un operatore straniero, tale configurazione implica che la conformità non sia riconducibile a un singolo atto normativo, ma richieda una lettura coordinata di fonti diverse, con effetti diretti sulla prevedibilità dei tempi autorizzativi e sulla gestione del rischio.
La gerarchia normativa può essere sintetizzata come segue:

Tabella 8 – Gerarchia normativa nel settore delle costruzioni

Livello	**Strumento**	**Funzione**	**Impatto operativo**
Primario	Proclamazioni (es. Building Proclamation n. 1356/2024)	Definiscono principi e obblighi generali	Determinano il perimetro legale del progetto

Secondario	Regolamenti del Consiglio dei Ministri	Disciplinano procedure e contenuti delle autorizzazioni	Incidono su tempi e requisiti documentali
Attuativo	Direttive e linee guida	Specificano requisiti operativi e tecnici	Introducono obblighi variabili e spesso aggiornati
Tecnico	Standard nazionali (EBCS, standard obbligatori)	Definiscono parametri progettuali e costruttivi	Condizionano progettazione, materiali e verifiche

Un elemento centrale per l'operatore è che gli standard tecnici, pur formalmente subordinati, assumono efficacia sostanziale vincolante. Essi sono infatti incorporati nei requisiti per il rilascio dei permessi: la loro inosservanza non determina solo una non conformità tecnica, ma impedisce l'ottenimento dell'autorizzazione.

In questo contesto si inserisce la Building Proclamation n. 1356/2024, che rappresenta il fulcro dell'attuale sistema regolatorio. La norma rafforza il controllo pubblico sul processo edilizio e rende espressamente cogente l'applicazione dei codici edilizi nazionali. Dal punto di vista operativo, ciò comporta che la conformità debba essere integrata sin dalla fase progettuale: eventuali scostamenti rispetto agli standard non sono generalmente sanabili in fase esecutiva e possono tradursi in dinieghi autorizzativi o sospensioni dei lavori.

La complessità del sistema è ulteriormente accentuata dalla distribuzione delle competenze tra più autorità pubbliche. Il Ministero dello Sviluppo Urbano e delle Infrastrutture, l'Ethiopian Construction

Authority, l'ente nazionale di standardizzazione, il Ministero del Lavoro e l'autorità ambientale intervengono ciascuno su specifici profili regolatori.
Ne deriva un modello non centralizzato, nel quale la conformità deve essere costruita attraverso interazioni multiple con soggetti diversi, con conseguente aumento dei tempi di coordinamento e del rischio di disallineamenti tra requisiti.
Nel complesso, il sistema normativo etiope si configura come un ambiente regolatorio articolato, nel quale la gestione preventiva della conformità rappresenta un fattore determinante per la riuscita dei progetti. Per un operatore internazionale, ciò si traduce nella necessità di strutturare sin dall'avvio un presidio tecnico e legale locale, capace di garantire coerenza tra progettazione, requisiti normativi e iter autorizzativo, riducendo il rischio di ritardi o interruzioni operative.

Codici edilizi e standard tecnici vincolanti

Nel sistema etiope, i codici edilizi e gli standard tecnici non costituiscono un riferimento meramente tecnico, ma rappresentano il nucleo operativo della conformità regolatoria. La normativa primaria stabilisce infatti un collegamento diretto tra rispetto degli standard e rilascio dei permessi, trasformando i requisiti tecnici in condizioni giuridiche vincolanti.
Per un investitore straniero, questo implica che la gestione della conformità non può essere delegata alla fase esecutiva, ma deve essere incorporata sin dall'impostazione progettuale.

Integrazione tra norma giuridica e standard tecnici
La Building Proclamation n. 1356/2024 stabilisce che qualsiasi richiesta di permesso di costruzione deve essere accompagnata da un progetto conforme non solo alla legge e ai regolamenti, ma anche agli standard edilizi nazionali. Questo crea un meccanismo di integrazione tra diritto e tecnica: lo standard non è autonomo, ma diventa parte integrante del requisito legale.
Dal punto di vista operativo, ciò produce due effetti principali:

- la verifica di conformità avviene già in sede di approvazione progettuale, non solo in fase di collaudo;

- eventuali difformità rispetto agli standard comportano il rigetto dell'istanza o la necessità di revisione progettuale, con impatti immediati sui tempi.

Struttura dei codici edilizi e ambiti di applicazione

Il sistema etiope si fonda su una serie di standard tecnici nazionali (Ethiopian Building Code Standards – EBCS), che coprono i principali ambiti della progettazione e dell'esecuzione, inclusi:

- requisiti strutturali e analisi geotecniche;
- impianti tecnici (elettrici, idraulici);
- sicurezza antincendio;
- salute e sicurezza nei cantieri.

Tra questi, assume particolare rilevanza lo standard EBCS 14, dedicato alla salute e sicurezza nelle costruzioni, che opera come riferimento tecnico per la gestione dei rischi nei cantieri.

Parallelamente, il sistema prevede l'esistenza di standard obbligatori ("compulsory standards"), come nel caso delle norme sulla progettazione spaziale degli edifici, che incidono direttamente sull'ammissibilità del progetto.

Per gli operatori, ciò significa che la progettazione deve essere multidisciplinare e conforme a un insieme articolato di standard, la responsabilità della conformità è distribuita tra progettisti, consulenti e impresa esecutrice edeventuali errori di coordinamento tecnico si traducono in criticità regolatorie, non solo progettuali.

Requisiti documentali e verifica tecnica

Il sistema autorizzativo richiede la presentazione di un pacchetto progettuale completo, il cui contenuto è definito dai regolamenti attuativi. In particolare, la documentazione deve includere:

- elaborati architettonici e strutturali;
- relazioni tecniche (incluse indagini geotecniche);
- schemi degli impianti;
- documentazione di sicurezza, con requisiti rafforzati per edifici di maggiore complessità.

Per alcune categorie di edifici, sono richiesti ulteriori elementi, come piani antincendio dettagliati e descrizioni tecniche avanzate. Questo approccio "per categorie" comporta una crescita progressiva degli oneri tecnici e documentali in funzione della complessità del progetto.

Dal punto di vista operativo, ciò si traduce in aumento dei costi di progettazione e consulenza, necessità di coinvolgere professionisti qualificati e registrati localmente e allungamento dei tempi di preparazione della domanda autorizzativa

Standard e approvvigionamento dei materiali
Gli standard tecnici incidono direttamente anche sulla scelta dei materiali e delle tecnologie costruttive.
In particolare, gli standard obbligatori possono limitare l'utilizzo di materiali non conformi alle specifiche nazionali, richiedere certificazioni o verifiche di conformità per prodotti importati o influenzare le scelte progettuali in termini di dimensionamento e prestazioni.
Per un operatore internazionale, questo aspetto è particolarmente rilevante in un contesto come quello etiope, caratterizzato da forte dipendenza da materiali importati. La conformità agli standard può infatti generare ritardi nella catena di approvvigionamento, necessità di adattamento dei materiali alle specifiche locali e incremento dei costi legati a certificazioni e verifiche.

Implicazioni operative per investitori e imprese
L'inquadramento dei codici edilizi come requisiti giuridicamente vincolanti comporta conseguenze dirette sulla gestione dei progetti:

- **anticipazione della conformità:** la fase progettuale diventa il momento critico per garantire l'allineamento normativo;
- **riduzione della flessibilità tecnica:** modifiche in corso d'opera risultano difficili e spesso incompatibili con il sistema autorizzativo;
- **maggiore esposizione al rischio di rigetto:** progetti non pienamente conformi possono essere respinti o sospesi;
- **necessità di integrazione tra progettazione e normativa locale:** il coinvolgimento di competenze locali non è opzionale ma strutturale.

In sintesi, nel contesto etiope gli standard tecnici non rappresentano un livello secondario della regolazione, ma il punto di intersezione tra diritto e operatività. La loro corretta gestione incide direttamente su tempi, costi e fattibilità dei progetti, rendendo essenziale un

approccio progettuale rigoroso e pienamente allineato al quadro normativo nazionale.

Sistema autorizzativo: permessi e iter procedurale

Il sistema autorizzativo edilizio in Etiopia è strutturato come una sequenza formale di atti amministrativi, ciascuno dei quali costituisce una condizione necessaria per il passaggio alla fase successiva. Tale sequenzialità, definita nei regolamenti attuativi, ha un impatto diretto sulla pianificazione temporale dei progetti e sulla loro bancabilità, in quanto impedisce qualsiasi sovrapposizione sostanziale tra fasi autorizzative e fasi esecutive.
Per un operatore internazionale, ciò implica che il rischio principale non è tanto l'ottenimento del singolo permesso, quanto la gestione dell'intero processo in modo coerente e senza interruzioni.

Sequenza autorizzativa: dalla pianificazione all'utilizzo
Il modello regolatorio si articola in tre fasi principali:

1) approvazione urbanistica preliminare (planning consent);
2) rilascio del permesso di costruzione;
3) autorizzazione all'utilizzo (occupancy permit).

Fig. 9 – Fasi del sistema autorizzativo edilizio in Etiopia

La prima fase consiste nella verifica della conformità del progetto agli strumenti urbanistici locali. Si tratta di un passaggio preliminare obbligatorio, senza il quale non è possibile accedere alla fase autorizzativa successiva.
Il permesso di costruzione viene rilasciato solo dopo la verifica completa della documentazione tecnica e della conformità agli standard applicabili. Questo rappresenta il momento centrale del controllo pubblico, nel quale si concentrano le verifiche tecniche e amministrative.
L'autorizzazione all'utilizzo (permesso di utilizzo), infine, costituisce una condizione necessaria per l'avvio dell'attività economica o dell'uso dell'immobile. Anche in presenza di un'opera completata, l'assenza di tale autorizzazione impedisce legalmente l'operatività del progetto.
Dal punto di vista operativo, questa struttura determina una forte rigidità del processo: ogni fase è bloccante rispetto alla successiva e non sono previste scorciatoie procedurali.

Contenuto delle domande e requisiti documentali
Il sistema autorizzativo richiede la presentazione di un set documentale articolato, che include:
- dati identificativi del progetto e del soggetto richiedente;
- documentazione urbanistica (titolo, localizzazione, destinazione d'uso);
- elaborati progettuali completi;
- attestazioni dei professionisti responsabili.

Un elemento rilevante è che la documentazione deve essere predisposta da professionisti registrati, e la loro qualificazione costituisce parte integrante della domanda. Ciò introduce un ulteriore livello di controllo, in quanto la responsabilità della conformità è condivisa tra operatore e progettisti.
Per edifici di maggiore complessità, i requisiti documentali aumentano significativamente, includendo analisi tecniche avanzate e piani di sicurezza specifici. Questo comporta un incremento dei costi di preparazione e dei tempi necessari per la presentazione della domanda.

Controlli in corso d'opera e obblighi di notifica
Il sistema non si limita alla fase autorizzativa iniziale, ma prevede un controllo continuo durante l'esecuzione dei lavori. In particolare, per determinate categorie di edifici è richiesto di notificare preventivamente alcune fasi critiche della costruzione (ad esempio fondazioni o strutture in calcestruzzo), al fine di consentire ispezioni da parte dell'autorità competente.
Questo modello introduce una forma di controllo "a tappe", che ha due implicazioni operative rilevanti:

- vincola la sequenza dei lavori alla disponibilità dell'autorità per le ispezioni;
- espone il progetto a possibili sospensioni in caso di non conformità rilevate durante l'esecuzione.

Per le imprese, ciò richiede una pianificazione estremamente precisa delle attività di cantiere e una gestione attenta delle relazioni con l'autorità di controllo.

Strumenti di vigilanza e controllo e rischio di interruzione
Il sistema prevede strumenti di vigilanza e controllo particolarmente incisivi, tra cui provvedimenti di sospensione dei lavori, obblighi di adeguamento, rimozione o demolizione delle opere non conformi o sanzioni amministrative.
La sospensione dei lavori rappresenta il principale rischio operativo: può essere disposta anche in corso d'opera e comporta l'immediata interruzione delle attività, con effetti diretti su tempi e costi.
Un ulteriore profilo critico riguarda l'autorizzazione all'utilizzo. L'avvio dell'attività in assenza di tale titolo può comportare sanzioni e la sospensione dell'esercizio, incidendo direttamente sulla generazione dei ricavi. In termini finanziari, ciò introduce un rischio di disallineamento tra completamento dell'investimento e avvio dei flussi di cassa.

Tempi, costi e implicazioni per la pianificazione
Il sistema autorizzativo etiope non è caratterizzato da tempistiche rigidamente predeterminate, ma da un insieme di passaggi sequenziali la cui durata dipende da completezza e qualità della

documentazione, capacità amministrativa dell'autorità locale e complessità del progetto.
La presenza di più livelli di controllo e la possibilità di richieste di integrazione documentale rendono i tempi difficilmente comprimibili. Dal punto di vista dell'investitore, questo si traduce nella necessità di incorporare margini temporali significativi nei cronoprogrammi; nel rischio di slittamento dell'avvio dei lavori e della messa in esercizio nell'impatto diretto sulla strutturazione finanziaria del progetto

Implicazioni operative per investitori e operatori
Il sistema autorizzativo etiope impone un approccio fortemente strutturato alla gestione dei progetti. In particolare:
- la sequenzialità dei permessi richiede una pianificazione anticipata e rigorosa;
- la qualità della documentazione progettuale diventa un fattore critico di successo;
- il controllo in corso d'opera riduce la flessibilità operativa delle imprese;
- i rischi di sospensione o ritardo incidono direttamente sulla redditività.

In sintesi, l'iter autorizzativo non è un passaggio amministrativo accessorio, ma un elemento centrale della gestione del progetto, che condiziona tempi, costi e capacità di generare ricavi.

Licenze e requisiti di qualificazione (imprese e professionisti)

L'accesso operativo al settore delle costruzioni in Etiopia è subordinato a un sistema di qualificazione che riguarda sia le imprese sia i professionisti coinvolti nella progettazione, esecuzione e supervisione dei lavori. Tale sistema non ha una funzione meramente formale, ma costituisce un requisito abilitante per l'ottenimento dei permessi edilizi e per la legittimità dell'attività di cantiere.
Per un investitore straniero, ciò implica che l'ingresso nel mercato non può prescindere dall'integrazione con soggetti qualificati localmente, incidendo direttamente sulle modalità di strutturazione del progetto.

Registrazione delle imprese e accesso al mercato

Le imprese operanti nel settore devono essere registrate e certificate presso l'autorità competente, in particolare l'Ethiopian Construction Authority, che svolge funzioni di qualificazione, registrazione e controllo degli operatori.

La registrazione non è un adempimento accessorio, ma una condizione necessaria per:

- partecipare a gare pubbliche;
- ottenere incarichi di costruzione o consulenza;
- operare legalmente nel settore.

Dal punto di vista operativo, questo comporta che un operatore estero non può agire in modo autonomo senza soddisfare i requisiti di registrazione o senza ricorrere a forme di collaborazione con soggetti locali già qualificati.

Qualificazione dei professionisti e requisito dei "registered experts"

Il sistema etiope attribuisce un ruolo centrale ai professionisti registrati, definiti dalla normativa come soggetti autorizzati a svolgere attività di progettazione, supervisione e controllo.

La loro presenza è obbligatoria lungo l'intera catena del progetto, dunque la redazione dei progetti; l'attestazione della conformità tecnica; il supporto nelle fasi autorizzative e la verifica in corso d'opera.

In sede di domanda di permesso, è necessario indicare i professionisti responsabili e allegare la documentazione attestante la loro registrazione. L'assenza di tali requisiti comporta l'inammissibilità della domanda.

Per gli investitori, ciò implica che la responsabilità tecnica è formalmente tracciata e attribuita; il coinvolgimento di competenze locali certificate è indispensabile e la selezione dei partner tecnici incide direttamente sulla possibilità di ottenere autorizzazioni.

Interazione tra licenze, permessi e responsabilità

Il sistema di qualificazione non opera in modo separato rispetto al sistema autorizzativo, ma ne costituisce parte integrante. La normativa richiede che i progetti siano predisposti e certificati da

soggetti qualificati, rendendo la licenza professionale un elemento essenziale del procedimento.
Questo crea un collegamento diretto tra:
- qualificazione del soggetto;
- validità della documentazione progettuale;
- rilascio del permesso.

Dal punto di vista giuridico, ciò rafforza la responsabilità dei professionisti, che diventano garanti della conformità del progetto agli standard tecnici e normativi. Per le imprese, ne deriva un rischio indiretto: eventuali carenze nella qualificazione o nell'operato dei professionisti possono tradursi in blocchi autorizzativi o contestazioni.

Implicazioni per operatori stranieri e modelli di ingresso
Il sistema di licenze e qualificazione produce effetti rilevanti sulle strategie di ingresso nel mercato etiope. In particolare:
- favorisce modelli di collaborazione con partner locali (joint venture o accordi operativi);
- limita la possibilità di operare in autonomia nelle fasi iniziali;
- richiede un investimento preliminare nella costruzione di una rete di professionisti qualificati.

Inoltre, la dipendenza da soggetti registrati introduce un elemento di rigidità operativa: la sostituzione di professionisti o imprese in corso di progetto può richiedere aggiornamenti autorizzativi o verifiche da parte dell'autorità.

Implicazioni operative
Nel complesso, il sistema di qualificazione etiope non si limita a regolare l'accesso al mercato, ma struttura l'intero processo edilizio. Per un investitore internazionale, ciò si traduce nella necessità di integrare fin dall'inizio competenze locali certificate, verificare accuratamente la qualificazione dei partner tecnici e considerare la licenza e la registrazione come elementi critici della strategia operativa.
In assenza di tali presidi, il rischio non è solo di natura amministrativa, ma incide direttamente sulla possibilità di avviare e completare il progetto nei tempi previsti.

COMPLIANCE TRASVERSALE: SICUREZZA, LAVORO E VALUTAZIONE DI IMPATTO AMBIENTALE

Nel sistema etiope, la regolazione delle costruzioni non si esaurisce nel quadro edilizio in senso stretto, ma si estende a una pluralità di regimi normativi che operano in parallelo e che incidono direttamente sulla fattibilità del progetto. In particolare, gli obblighi in materia di sicurezza sul lavoro e valutazione di impatto ambientale costituiscono condizioni autonome ma interdipendenti rispetto al rilascio dei permessi edilizi. Per un operatore internazionale, ciò implica che la conformità deve essere gestita in modo integrato: il rispetto delle norme edilizie non è sufficiente a garantire la legittimità del progetto.

Sicurezza nei cantieri come obbligo legale autonomo

La sicurezza nei cantieri è disciplinata non solo dagli standard tecnici edilizi, ma anche dalla normativa sul lavoro, in particolare dalla Labour Proclamation n. 1156/2019.

Questo determina una duplice fonte di obblighi:

- da un lato, i requisiti tecnici incorporati nei codici edilizi (ad esempio standard di sicurezza nelle costruzioni);
- dall'altro, gli obblighi generali di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

Dal punto di vista operativo, ciò comporta che anche un progetto formalmente conforme sotto il profilo edilizio può essere oggetto di contestazioni o sanzioni in sede ispettiva lavoristica. La vigilanza in materia di sicurezza si configura quindi come un livello di controllo parallelo, che può incidere sull'esecuzione dei lavori indipendentemente dal titolo edilizio.

Integrazione della sicurezza nel sistema autorizzativo

Il sistema edilizio incorpora obblighi di sicurezza anche attraverso meccanismi procedurali. I regolamenti prevedono infatti che, per determinate categorie di edifici, siano presentati piani di sicurezza e che alcune fasi dei lavori siano soggette a notifiche e ispezioni preventive.

Questo modello produce due effetti rilevanti:

- la sicurezza diventa parte integrante della verifica autorizzativa;

- il mancato rispetto delle procedure può determinare sospensioni o interventi correttivi.

Per le imprese, ciò implica la necessità di coordinare strettamente la gestione del cantiere con gli obblighi regolatori, evitando scostamenti rispetto al progetto approvato e alle condizioni di sicurezza dichiarate.

Valutazione di impatto ambientale come condizione preliminare

La normativa ambientale introduce un ulteriore livello di controllo attraverso il sistema di valutazione di impatto ambientale (Environmental Impact Assessment), disciplinato dalla Proclamation n. 299/2002 e dalle relative direttive attuative. Per una vasta categoria di progetti – inclusi infrastrutture, grandi edifici e complessi residenziali – l'approvazione ambientale costituisce una condizione preliminare per l'avvio dell'iniziativa.

Dal punto di vista operativo, ciò comporta che la valutazione ambientale deve essere completata prima dell'ottenimento delle principali autorizzazioni; che eventuali ritardi o criticità nella procedura ambientale si riflettono sull'intero cronoprogramma; e che il contenuto del progetto può essere modificato per soddisfare le prescrizioni ambientali.

Per gli investitori, l'EIA rappresenta quindi un passaggio critico, che incide non solo sui tempi, ma anche sulla configurazione tecnica ed economica del progetto.

Effetti del nuovo quadro ESIA e rafforzamento dell'integrazione

Le recenti riforme, in particolare la nuova normativa in materia di valutazione ambientale e sociale (ESIA), rafforzano l'integrazione tra autorizzazioni ambientali e altri titoli amministrativi. In particolare, è previsto che le autorità competenti rilascino licenze e permessi solo previa verifica dell'avvenuta approvazione della valutazione ambientale.

Questo passaggio è particolarmente rilevante, in quanto elimina margini di discrezionalità precedentemente esistenti e rende la conformità ambientale un prerequisito formale per l'accesso al sistema autorizzativo.

Dal punto di vista operativo, ciò comporta maggiore prevedibilità formale del processo, ma anche maggiore rigidità; necessità di

anticipare le analisi ambientali nelle prime fasi di sviluppo; aumento dei costi e dei tempi legati alla preparazione della documentazione ambientale.

Implicazioni operative per investitori e sviluppatori

La presenza di regimi normativi paralleli e interconnessi produce effetti diretti sulla gestione dei progetti:

- la conformità deve essere costruita su più livelli simultaneamente (edilizio, lavoristico, ambientale);
- il mancato rispetto di uno solo di tali regimi può bloccare l'intero progetto;
- i tempi autorizzativi sono determinati dal regime più lento, spesso quello ambientale;
- la pianificazione deve includere margini per coordinamento inter-istituzionale.

In sintesi, la compliance trasversale rappresenta uno dei principali fattori di complessità del contesto etiope. Per un operatore internazionale, la capacità di gestire in modo integrato sicurezza, lavoro e ambiente costituisce una condizione essenziale per ridurre il rischio di ritardi, sospensioni e incremento dei costi lungo l'intero ciclo di vita del progetto.

Capitolo 17. Struttura Finanziaria e Accesso al Capitale nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Struttura e limiti del contesto finanziario domestico

Il sistema finanziario etiope rappresenta uno dei principali fattori limitanti per la realizzazione e la bancabilità dei progetti nel settore costruzioni. Nonostante l'elevata domanda infrastrutturale e il ruolo centrale del settore nell'economia, la capacità interna di mobilitare capitale a lungo termine resta strutturalmente debole, incidendo direttamente sulla sostenibilità finanziaria delle iniziative.

Un primo elemento critico è la limitata profondità del sistema bancario. Il finanziamento degli operatori locali avviene prevalentemente tramite banche domestiche e istituzioni pubbliche come la Development Bank of Ethiopia, in assenza di mercati dei capitali funzionanti (assenza di strumenti quali obbligazioni infrastrutturali o project bonds). Questa configurazione riduce drasticamente le opzioni di funding e concentra il rischio sul sistema bancario, che tuttavia non dispone di adeguata capacità per sostenere progetti capital-intensive su larga scala.

Un ulteriore vincolo strutturale deriva dal fenomeno di "crowding-out" esercitato dal settore pubblico. Le principali risorse finanziarie disponibili vengono assorbite dallo Stato e dalle imprese pubbliche (in particolare nei settori energia, trasporti e edilizia), riducendo lo spazio di accesso al credito per operatori privati. Questo si traduce, nella pratica, in una competizione asimmetrica per il capitale, dove i progetti privati risultano sistematicamente penalizzati in termini di priorità di finanziamento.

Dal punto di vista operativo, tali condizioni si riflettono in criticità ricorrenti lungo la filiera dei progetti: ritardi nei pagamenti da parte delle controparti pubbliche, difficoltà di accesso al capitale circolante e necessità di ricorrere a autofinanziamento o a strutture ibride. Per gli operatori stranieri, questo implica che il finanziamento locale non può essere considerato una fonte primaria affidabile, ma piuttosto un complemento marginale all'interno di strutture finanziarie più complesse.

In sintesi, il contesto finanziario domestico etiope non è in grado, allo stato attuale, di sostenere autonomamente lo sviluppo infrastrutturale richiesto dal Paese. Per un investitore internazionale, ciò si traduce nella necessità di strutturare ex ante soluzioni di finanziamento esterne, prevedere meccanismi di mitigazione del rischio di liquidità e limitare l'esposizione al sistema creditizio locale.

Ambiente di investimento e vincoli per investitori esteri

L'apertura agli investimenti esteri nel settore costruzioni e infrastrutture si colloca in una fase di transizione normativa: da un lato, il quadro giuridico mostra segnali di progressiva liberalizzazione; dall'altro, persistono vincoli operativi che incidono direttamente sulla bancabilità dei progetti e sulla capacità di gestione dei flussi finanziari.

Sul piano formale, l'Investment Proclamation No. 1180/2020 riconosce agli investitori esteri diritti rilevanti, tra cui la possibilità di rimpatriare profitti, dividendi e proventi da disinvestimento in valuta convertibile, nonché di accedere a finanziamenti esteri previa autorizzazione della National Bank of Ethiopia. Tali previsioni rappresentano un elemento essenziale per la strutturazione di investimenti infrastrutturali, in quanto consentono – almeno sul piano giuridico – la costruzione di modelli finanziari internazionali e la remunerazione del capitale.

Tuttavia, la rilevanza di tali diritti deve essere valutata alla luce delle condizioni effettive del mercato valutario. Il birr non è liberamente convertibile e il sistema è caratterizzato da una cronica scarsità di valuta estera. Questo si traduce in ritardi significativi nell'accesso alla valuta per importazioni e, soprattutto, in difficoltà nella rimessa dei profitti all'estero. In termini operativi, ciò introduce un rischio

sostanziale di "trapped cash", che può compromettere la redditività effettiva dell'investimento anche in presenza di performance operative positive.
Un ulteriore elemento di complessità riguarda la dipendenza delle operazioni finanziarie da direttive della banca centrale. La possibilità di accedere a finanziamenti esteri o di operare conti in valuta è subordinata a regolamentazione amministrativa, con margini di discrezionalità che incidono sulla prevedibilità delle operazioni. Per un investitore, ciò implica che il quadro normativo, pur formalmente favorevole, non elimina il rischio di restrizioni operative ex post.
A questi fattori si aggiungono elementi di contesto che incidono sulla percezione del rischio Paese: tensioni politiche e sicurezza in alcune regioni, nonché inefficienze amministrative e tempi lunghi nei processi autorizzativi. Questi aspetti, pur non essendo specifici del settore costruzioni, assumono particolare rilevanza in progetti infrastrutturali, caratterizzati da elevata intensità di capitale e orizzonti temporali lunghi.
Dal punto di vista contrattuale e finanziario, tali condizioni impongono un approccio strutturato alla gestione del rischio. In particolare, diventa essenziale prevedere meccanismi di pagamento in valuta forte, strutture di escrow offshore ove consentite, clausole di indicizzazione valutaria e garanzie da parte di istituzioni multilaterali o agenzie di credito all'esportazione.
In sintesi, il clima di investimento per operatori esteri presenta un dualismo strutturale: un'apertura normativa crescente, ma ancora accompagnata da vincoli operativi significativi. Per un investitore internazionale, la differenza tra accesso formale al mercato e accesso effettivo ai flussi finanziari rappresenta il principale elemento da gestire in fase di strutturazione dell'investimento.

Finanza pubblica e ruolo dominante dello Stato

Nel settore costruzioni etiope, la finanza pubblica non costituisce soltanto una fonte di domanda, ma il principale meccanismo di attivazione della programmazione infrastrutturale. La conseguenza, per un operatore estero, è che l'accesso al mercato dipende in larga misura dalla capacità di operare all'interno di programmi pubblici,

investimenti delle imprese statali e procedure di affidamento amministrato.

I dati disponibili confermano la centralità del bilancio pubblico. Nel 2023/24 il bilancio nazionale è stato pari a circa 971,2 miliardi di birr (≈ 5,4 miliardi di euro), di cui circa 283,2 miliardi destinati a spesa in conto capitale (≈ 1,6 miliardi di euro), cioè a investimenti infrastrutturali e opere pubbliche. Si tratta di una quota molto elevata, che conferma come lo Stato continui a sostenere direttamente la dinamica del settore. Lo stesso profilo emerge dalle serie riportate nei materiali progettuali: la spesa in conto capitale delle amministrazioni pubbliche è passata da 263,488 milioni di birr nel 2021/22 (≈ 1,5 milioni di euro) a 467,767 milioni nel 2023/24 (≈ 2,6 milioni di euro), con una successiva crescita prevista a 641,143 milioni nel 2024/25 (≈ 3,6 milioni di euro). Per il mercato delle costruzioni ciò significa che il ciclo degli appalti resta strettamente legato allo spazio fiscale e alle priorità di bilancio.

Questa centralità si riflette anche nella composizione settoriale della spesa. Gli investimenti stradali, ad esempio, sono cresciuti da circa 58,5 miliardi di birr nel 2022/23 (≈ 325 milioni di euro) a 82,5 miliardi nel 2023/24 (≈ 458 milioni di euro), con prevalenza della rete federale. In termini operativi, questo segnala che il mercato più consistente resta quello delle grandi opere promosse o coordinate da soggetti pubblici, soprattutto nei trasporti, nell'energia e nelle infrastrutture urbane. Ne deriva una forte concentrazione della domanda in pochi committenti istituzionali, con effetti diretti sul potere negoziale delle controparti pubbliche.

Accanto al bilancio statale, un ruolo determinante è svolto dalle imprese pubbliche e dagli enti attuatori settoriali. I materiali evidenziano che le imprese pubbliche operano come principali soggetti attuatori per molte infrastrutture e che, per esse, si applicano regole di affidamento specializzate e catene autorizzative proprie. Questo aspetto è rilevante perché sposta il rischio non tanto sulla domanda finale, che esiste, quanto sulla governance del progetto: tempi di approvazione, autorizzazione delle varianti, disponibilità di valuta per importazioni e capacità di onorare i pagamenti possono variare sensibilmente a seconda dell'ente committente.

Per un investitore o appaltatore estero, ciò comporta almeno tre implicazioni. La prima è che il rischio di credito commerciale si trasforma spesso in rischio sovrano o assimilabile: la controparte è pubblica o parapubblica, ma non per questo automaticamente liquida o tempestiva nei pagamenti. La seconda è che la selezione dei progetti non può basarsi solo sulla dimensione della commessa, bensì sulla qualità della copertura finanziaria, sullo stato di approvazione del bilancio e sulla solidità dell'ente attuatore. La terza è che la concentrazione della domanda pubblica rende decisiva la capacità di operare nel sistema di affidamento amministrativo, più che il solo posizionamento tecnico.
Sotto un profilo strategico, il modello resta quindi chiaramente trainato dallo Stato. Questo assicura continuità della programmazione, ma trasferisce sugli operatori privati i costi dei ritardi amministrativi, della disciplina di cassa e delle priorità mutevoli di spesa. In termini pratici, operare in Etiopia nel settore costruzioni significa accettare che il principale cliente è lo Stato, e che la vera questione non è l'assenza di progetti, ma la qualità finanziaria e procedurale della committenza pubblica.

Finanza internazionale e multilaterale

Nel contesto etiope, la finanza internazionale rappresenta un elemento strutturale, non accessorio, per la realizzazione dei progetti infrastrutturali. L'insufficienza del sistema finanziario domestico e i vincoli di bilancio pubblico rendono infatti il ricorso a finanziatori esterni una condizione necessaria per sostenere investimenti su larga scala.
I principali attori sono le istituzioni multilaterali di sviluppo – in particolare African Development Bank, World Bank e International Finance Corporation – affiancate da finanziatori bilaterali e, in misura rilevante, da istituzioni finanziarie cinesi. I flussi complessivi di finanziamento esterno si collocano, negli anni recenti, nell'ordine di 4–6 miliardi di dollari annui, distribuiti tra energia, trasporti e infrastrutture urbane. Tale volume evidenzia che una quota significativa della programmazione infrastrutturale nazionale è, di fatto, sostenuta da capitale estero.

Questa dipendenza si riflette nella struttura dei singoli progetti. Operazioni di grande scala risultano tipicamente finanziate attraverso combinazioni di prestiti concessionali, finanziamenti sindacati e interventi di garanzia. Un esempio emblematico è il nuovo aeroporto internazionale di Bishoftu, con un investimento stimato in circa 10 miliardi di dollari (≈ 9,3 miliardi di euro), finanziato mediante un mix di capitale proprio e prestiti internazionali, con il coinvolgimento della African Development Bank e di altri finanziatori globali. Analogamente, nel settore energetico, i progetti di produzione da fonti rinnovabili sono frequentemente sostenuti da strutture finanziarie multilaterali, che combinano debito, garanzie e strumenti di mitigazione del rischio.

Per gli operatori, la presenza di finanziatori multilaterali incide direttamente sulle condizioni operative. In primo luogo, introduce standard tecnici, ambientali e sociali più elevati, che si riflettono nei requisiti di progettazione, esecuzione e rendicontazione. In secondo luogo, comporta procedure di affidamento più strutturate e trasparenti, ma anche più complesse e lunghe. In terzo luogo, consente – nei casi più avanzati – di ridurre il rischio di pagamento, grazie alla presenza di flussi finanziari vincolati e di meccanismi di garanzia.

Tuttavia, il crescente ricorso al finanziamento esterno solleva anche profili di sostenibilità macro-finanziaria. Il debito esterno ha raggiunto circa il 32% del PIL nel 2024, con una tendenza che impone maggiore selettività nella scelta dei progetti e un rafforzamento delle politiche di gestione del debito. Questo si traduce, a livello operativo, in una progressiva priorità assegnata al completamento dei progetti già avviati e alla selezione di iniziative con ritorni economici più chiari.

Per un investitore internazionale, ciò implica che l'accesso effettivo alle opportunità nel settore costruzioni passa, in larga misura, attraverso progetti sostenuti da finanziatori multilaterali o inseriti in programmi di cooperazione internazionale. In tali contesti, la capacità di conformarsi agli standard richiesti e di operare in ambienti contrattuali complessi diventa un fattore competitivo determinante.

In sintesi, la finanza internazionale non solo colma il deficit di capitale interno, ma definisce anche le regole operative del mercato infrastrutturale etiope. Comprendere le logiche, le condizioni e i

vincoli di questi attori è quindi essenziale per valutare la reale accessibilità e sostenibilità delle opportunità di investimento.

Partenariati pubblico-privati e strumenti di finanziamento ibrido

Nel contesto etiope, i partenariati pubblico-privati rappresentano lo strumento principale attraverso cui il Governo intende colmare il divario tra fabbisogno infrastrutturale e capacità di finanziamento pubblico. In assenza di un sistema finanziario domestico sviluppato, tali schemi assumono una funzione strutturale: non integrano la finanza pubblica, ma ne costituiscono un'estensione operativa.
Il quadro giuridico di riferimento è definito dalla Proclamation No. 1076/2018, che istituisce un sistema centralizzato di selezione, approvazione e gestione dei progetti. In particolare, è prevista la presenza di un PPP Board, con funzioni decisionali, e di una struttura tecnica presso il Ministero delle Finanze incaricata di sviluppare la programmazione e supportare le amministrazioni. Per l'investitore, questo implica che l'accesso ai progetti non avviene attraverso iniziative spontanee, ma tramite una pipeline definita e validata a livello centrale.
Tra le iniziative più rilevanti figurano programmi di sviluppo di impianti solari (circa 800 MW complessivi) e progetti eolici, tra cui il parco Aysha da 300 MW, con un investimento stimato di circa 620 milioni di dollari (≈ 570 milioni di euro).
Dal punto di vista operativo, i partenariati pubblico-privati consentono di introdurre capitale privato in settori tradizionalmente dominati dallo Stato, trasferendo parte dei rischi di costruzione, finanziamento e gestione al partner privato. Tuttavia, tale trasferimento resta parziale. Il rischio di domanda, il rischio regolatorio e, soprattutto, il rischio valutario rimangono in larga misura legati al contesto pubblico e macroeconomico. Di conseguenza, la strutturazione finanziaria dei progetti richiede spesso il coinvolgimento di istituzioni multilaterali, sia come finanziatori sia come garanti.
Un elemento critico riguarda il grado di maturità del sistema. Sebbene il quadro normativo sia formalmente definito, la capacità amministrativa di preparare, valutare e negoziare progetti complessi resta in fase di consolidamento. Ciò si traduce, nella pratica, in tempi

di sviluppo lunghi, incertezza nella fase di gara e necessità di interazione continua con le autorità pubbliche per la definizione dei termini contrattuali.
Per un investitore internazionale, i partenariati pubblico-privati rappresentano al contempo la principale opportunità e la principale area di complessità. Da un lato, costituiscono il canale privilegiato per accedere a progetti di grande scala con una struttura finanziaria definita; dall'altro, richiedono capacità avanzate di strutturazione, gestione del rischio e dialogo istituzionale. In particolare, risultano determinanti la definizione di meccanismi di pagamento in valuta forte, l'allocazione chiara dei rischi e l'eventuale presenza di garanzie sovrane o multilaterali.
In questo contesto, i partenariati pubblico-privati non rappresentano soltanto uno strumento di apertura al capitale privato, ma il principale canale attraverso cui operatori internazionali possono accedere in modo strutturato al mercato etiope delle infrastrutture. Nonostante le criticità operative, la presenza di una pipeline definita e il coinvolgimento di finanziatori multilaterali rendono tali progetti tra i pochi ambiti in cui il rischio è parzialmente mitigato e la bancabilità può essere costruita in modo credibile.

Capitolo 18. Vincoli Operativi, Procurement e Rischi di Esecuzione nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Vincoli infrastrutturali e inefficienze di sistema

Il settore delle costruzioni in Etiopia si sviluppa in un contesto strutturalmente squilibrato: da un lato rappresenta uno dei principali motori della crescita economica, dall'altro opera su una base infrastrutturale ancora incompleta e disomogenea. Questo disallineamento genera un effetto sistemico: la capacità di esecuzione dei progetti non dipende solo dalle competenze del contractor, ma è fortemente condizionata dall'ambiente operativo in cui il progetto si inserisce.

Carenze logistiche e impatto sulla catena di approvvigionamento

Le infrastrutture di trasporto e logistica, pur oggetto di ingenti investimenti pubblici, presentano ancora limiti significativi in termini di copertura territoriale, capacità e affidabilità. In un Paese caratterizzato da una forte dipendenza da input importati (materiali, macchinari, componenti tecnici), tali limiti si traducono in inefficienze lungo l'intera catena di approvvigionamento.

Per un operatore internazionale, questo implica che il procurement non può essere gestito come una funzione standardizzata: tempi di consegna, disponibilità effettiva dei materiali e costi logistici risultano meno prevedibili rispetto a contesti maturi. Ne deriva la necessità di integrare margini temporali e finanziari nei piani di

progetto, con un impatto diretto sulla strutturazione delle offerte e sulla gestione del capitale circolante.

Congestione urbana e inefficienze operative nei cantieri
Nei principali centri urbani, e in particolare ad Addis Abeba, la pressione sulla rete infrastrutturale esistente genera fenomeni di congestione che incidono direttamente sull'operatività dei cantieri. Accessibilità limitata, difficoltà di coordinamento tra interventi simultanei e vincoli logistici urbani possono rallentare significativamente le attività di costruzione.
Questo fattore assume rilevanza soprattutto per progetti complessi o inseriti in contesti urbani ad alta densità, dove la pianificazione operativa deve tenere conto non solo delle variabili tecniche, ma anche delle condizioni esterne di accesso, trasporto e gestione dei flussi. In termini contrattuali, ciò rafforza l'esigenza di prevedere clausole che disciplinino ritardi non imputabili al contractor.

Disallineamento tra pianificazione e capacità esecutiva
La forte espansione del settore – che ha contribuito fino al 20–25% della crescita del PIL in anni recenti – ha determinato una pressione sulla capacità esecutiva del sistema nel suo complesso.
Questo si traduce in una dinamica ricorrente: programmi progettuali ambiziosi non sempre accompagnati da un adeguato rafforzamento delle infrastrutture di supporto (logistiche, amministrative, tecniche). Per un investitore, il rischio non è tanto l'assenza di opportunità, quanto la difficoltà di realizzarle nei tempi e nei costi previsti.
In chiave operativa, ciò richiede un approccio selettivo al portafoglio progetti, privilegiando iniziative con un livello di preparazione (planning, accessi, servizi) più avanzato o con meccanismi di supporto (ad esempio finanziamenti multilaterali) che riducano l'incertezza esecutiva.

Complessità amministrativa e rischio autorizzativo

Il quadro amministrativo etiope nel settore delle costruzioni è caratterizzato da una struttura multilivello, in cui norme federali, regolamenti regionali e direttive urbane si sovrappongono nella gestione dei processi autorizzativi. Questa articolazione, pur

formalmente coerente, genera nella pratica un elevato grado di complessità operativa, che incide direttamente sui tempi di avvio e realizzazione dei progetti.

Frammentazione istituzionale e molteplicità dei livelli autorizzativi
Il sistema di regolazione non è centralizzato: le autorità federali definiscono il quadro normativo generale, mentre enti regionali e amministrazioni cittadine gestiscono in concreto permessi, controlli e procedure. Ne deriva che ogni progetto deve interfacciarsi con una pluralità di soggetti, ciascuno con proprie prassi applicative, tempistiche e requisiti documentali.
Per un operatore estero, questo comporta un aumento significativo dei costi di coordinamento e un rischio di disallineamento tra i diversi livelli decisionali. In assenza di una gestione strutturata delle interazioni istituzionali, il processo autorizzativo può trasformarsi in un fattore critico di ritardo già nelle fasi preliminari del progetto.

Rigidità dei meccanismi autorizzativi e rischio di decadenza dei permessi
Un elemento particolarmente rilevante è rappresentato dal regime di validità dei permessi edilizi introdotto dalla Building Proclamation No. 1356/2024. La normativa stabilisce che, in assenza di avvio dei lavori entro sei mesi, il permesso decade; analogamente, il mancato completamento entro i termini previsti per categoria può determinare la perdita di efficacia dell'autorizzazione.
Questa impostazione trasforma il fattore tempo in un vincolo giuridico stringente. Ritardi anche limitati nelle fasi iniziali – dovuti, ad esempio, a problemi di approvvigionamento o a inefficienze amministrative – possono comportare la necessità di riavviare l'intero iter autorizzativo, con impatti diretti su costi, pianificazione e bancabilità del progetto.

Onere documentale e adattamento agli standard locali
Le procedure autorizzative richiedono un livello elevato di documentazione tecnica conforme agli standard etiopi, inclusi codici edilizi e requisiti progettuali specifici. È espressamente previsto che anche i progetti sviluppati all'estero debbano essere adeguati agli standard locali prima di ottenere l'approvazione.

Per le imprese internazionali, ciò implica la necessità di un processo di "localizzazione tecnica" dei progetti, che può richiedere tempo e risorse aggiuntive. L'assenza di tale adattamento può determinare rigetti o richieste di integrazione documentale, con ulteriori ritardi nel ciclo autorizzativo.

Implicazioni operative: dalla burocrazia al rischio di progetto
Nel contesto etiope, la complessità amministrativa non si traduce semplicemente in tempi più lunghi, ma assume la forma di un vero e proprio rischio operativo. La combinazione di iter articolati, requisiti stringenti e potenziale disallineamento tra autorità rende il processo autorizzativo una variabile critica nella gestione del progetto.
Ciò non rappresenta un ostacolo insormontabile, ma richiede un approccio strutturato: pianificazione anticipata delle autorizzazioni, integrazione delle tempistiche amministrative nel cronoprogramma e, soprattutto, presenza locale o partnership qualificate in grado di gestire efficacemente il dialogo con le autorità competenti.

Rischi di integrità e vulnerabilità del procurement

Nel settore delle costruzioni etiope, i processi di procurement – in particolare quelli pubblici e para-pubblici – si collocano in un contesto istituzionale ancora in fase di rafforzamento. Nonostante i recenti interventi normativi volti a migliorare trasparenza e affidabilità, il rischio di pratiche non pienamente allineate agli standard internazionali rimane un elemento da considerare nella valutazione operativa dei progetti.

Esposizione strutturale del settore a rischi di integrità
Il comparto delle costruzioni è intrinsecamente esposto a rischi di integrità, in quanto caratterizzato da contratti di elevato valore, complessità tecnica e forte interazione con controparti pubbliche. In Etiopia, indicatori internazionali e analisi istituzionali evidenziano un livello di rischio superiore rispetto a giurisdizioni più mature, con possibili implicazioni sui processi decisionali e sull'esecuzione contrattuale.
Per un operatore internazionale, questo si traduce in una necessità di valutazione preventiva non solo della controparte contrattuale, ma

anche dell'intero ecosistema di progetto, inclusi subappaltatori, intermediari e partner locali.

Criticità nei processi di gara e nelle relazioni con le controparti pubbliche

Le procedure di gara, pur progressivamente standardizzate attraverso le recenti riforme del procurement pubblico, possono presentare margini di discrezionalità nella fase di qualificazione, valutazione delle offerte e gestione delle varianti contrattuali.

In particolare, il coinvolgimento di enti pubblici e imprese statali – che rappresentano una quota rilevante della domanda di costruzioni – introduce ulteriori livelli decisionali e potenziali asimmetrie informative. Ciò può incidere sulla prevedibilità degli esiti di gara e sulla gestione delle relazioni contrattuali durante l'esecuzione del progetto.

Implicazioni legali per operatori internazionali

Per le imprese straniere, il rischio di integrità non è solo operativo, ma anche giuridico. Le normative anticorruzione applicabili nei Paesi di origine (ad esempio in ambito UE) possono estendere la responsabilità dell'impresa anche a comportamenti posti in essere da partner locali o terze parti coinvolte nel progetto.

Di conseguenza, pratiche non conformi, anche se diffuse a livello locale, possono esporre l'investitore a sanzioni significative, esclusione da future gare internazionali e danni reputazionali. Questo aspetto rende il presidio dei rischi di integrità una componente essenziale della strategia di ingresso nel mercato.

Approccio operativo: controllo del rischio e posizionamento competitivo

La presenza di tali rischi non deve essere interpretata come un deterrente, ma come un elemento da gestire attraverso strumenti adeguati. L'adozione di sistemi strutturati di compliance, procedure di due diligence sui partner locali e meccanismi contrattuali di controllo (audit, tracciabilità dei pagamenti, clausole di recesso) consente di mitigare in modo significativo l'esposizione.

Inoltre, in un contesto in cui la trasparenza è oggetto di progressivo rafforzamento normativo (anche attraverso la digitalizzazione del

procurement), gli operatori in grado di garantire standard elevati di integrità possono beneficiare di un vantaggio competitivo, soprattutto nei progetti finanziati da istituzioni multilaterali.

VINCOLI DEL CAPITALE UMANO E CAPACITÀ ESECUTIVA

La disponibilità e il costo dei materiali da costruzione in Etiopia rappresentano uno dei principali fattori di rischio operativo per i progetti infrastrutturali e immobiliari. Tale criticità non deriva esclusivamente da limiti produttivi interni, ma è strettamente connessa a vincoli macroeconomici – in particolare alla disponibilità di valuta estera – che incidono direttamente sulla capacità di importare input essenziali.

Dipendenza dalle importazioni
Nonostante la presenza di alcune produzioni locali (cemento, aggregati), una quota rilevante dei materiali e delle attrezzature utilizzate nei progetti – inclusi acciaio lavorato, componenti elettromeccanici e macchinari – è di origine importata. Questa dipendenza espone il settore a interruzioni o rallentamenti legati non solo a fattori logistici, ma soprattutto alla disponibilità di valuta estera per finanziare le importazioni.
Per un contractor internazionale, ciò implica che la pianificazione degli approvvigionamenti deve essere strettamente coordinata con la strategia finanziaria e con i canali di accesso alla valuta estera. Ritardi nell'apertura di lettere di credito o nell'allocazione di valuta possono tradursi in blocchi operativi nei cantieri.

Volatilità dei costi e impatto sui contratti
Le tensioni sulla disponibilità di materiali e le dinamiche inflazionistiche interne determinano una significativa volatilità dei prezzi. In un contesto in cui i contratti di costruzione possono essere strutturati su base pluriennale, tale volatilità rappresenta un rischio diretto per la marginalità dei progetti.
Questo aspetto è particolarmente rilevante nei contratti a prezzo fisso, dove l'assenza di meccanismi di adeguamento può trasferire integralmente il rischio di aumento dei costi sull'appaltatore. Di conseguenza, la strutturazione contrattuale – inclusa la previsione di

clausole di revisione prezzi o indicizzazione – diventa un elemento centrale nella gestione del rischio.

Interazione tra vincoli macroeconomici e operatività di cantiere
Le difficoltà di approvvigionamento non sono isolate, ma si inseriscono in un quadro macroeconomico più ampio caratterizzato da restrizioni sulla disponibilità di valuta e da pressioni sulla bilancia dei pagamenti.
Per gli operatori, questo significa che problematiche apparentemente "tecniche" – come la disponibilità di un determinato materiale – possono avere origine in dinamiche macro-finanziarie e richiedere soluzioni che vanno oltre la semplice gestione della supply chain, includendo ad esempio il ricorso a fornitori alternativi, la riorganizzazione delle sequenze costruttive o l'adozione di tecnologie meno dipendenti da input importati.

Implicazioni operative e strategie di mitigazione
Le predette criticità rendono necessario un approccio più sofisticato alla gestione degli approvvigionamenti. Le imprese più strutturate tendono a integrare la funzione procurement con quella finanziaria, pianificando con anticipo i fabbisogni in valuta e negoziando condizioni contrattuali che riflettano i rischi di mercato.
Inoltre, la crescente attenzione delle autorità e dei programmi di sviluppo internazionale alla riduzione della dipendenza da importazioni potrebbe aprire opportunità per operatori in grado di sviluppare filiere locali o introdurre soluzioni costruttive alternative. In questo senso, il vincolo può trasformarsi in un elemento di differenziazione competitiva per gli investitori con maggiore capacità di adattamento.

Capitolo 19. Regolazione Ambientale e Sostenibilità nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Valutazione di Impatto Ambientale come presupposto autorizzativo

Nel sistema etiope, la valutazione di impatto ambientale non costituisce un adempimento accessorio, ma un presupposto giuridico necessario per l'avvio di progetti di costruzione e infrastrutturali. Il quadro normativo, fondato sulla Proclamation n. 299/2002 e significativamente rafforzato dalla recente **Proclamation n. 1317/2025** in materia di **valutazione ambientale e sociale**, attribuisce a tale procedimento una **funzione abilitante**: in assenza di esito positivo, il progetto non può accedere alle successive fasi autorizzative né essere legittimamente eseguito.

L'ambito applicativo è ampio e include tutte le iniziative suscettibili di produrre impatti significativi, tra cui infrastrutture di trasporto, impianti energetici, grandi interventi edilizi e complessi residenziali. La normativa non distingue tra promotori pubblici o privati: qualsiasi soggetto, inclusi investitori stranieri, è tenuto a sottoporsi alla procedura quando il progetto rientra nelle categorie individuate dalla direttiva applicativa del 2008 . Questo elemento elimina margini di discrezionalità e impone una verifica preventiva già nelle fasi iniziali di strutturazione dell'investimento.

La riforma del 2025 introduce un ampliamento rilevante sotto due profili. In primo luogo, estende l'analisi anche agli impatti sociali e culturali, trasformando la valutazione in uno strumento più complesso e articolato. In secondo luogo, rafforza il collegamento tra autorizzazione ambientale e rilascio di altri titoli amministrativi,

prevedendo espressamente che le autorità competenti (inclusa l'autorità per gli investimenti) possano concedere licenze solo previa verifica del rilascio del certificato di valutazione ambientale e sociale . Ne deriva una integrazione verticale del procedimento che rende la valutazione ambientale un passaggio obbligato lungo la "linea critica" del progetto.
Dal punto di vista temporale, la normativa segnala un irrigidimento dei tempi istruttori: il termine per la revisione passa da 15 a 45 giorni lavorativi, riflettendo un maggiore livello di approfondimento richiesto all'autorità competente. In termini operativi, ciò comporta un allungamento prevedibile della fase autorizzativa, che deve essere incorporato nella pianificazione finanziaria e contrattuale, soprattutto nei progetti soggetti a finanziamento esterno o a vincoli di erogazione legati al rispetto di condizioni ambientali.
Per un operatore internazionale, la rilevanza della valutazione di impatto ambientale è duplice. Da un lato, rappresenta un vincolo giuridico non eludibile, la cui mancata osservanza impedisce la realizzazione dell'investimento. Dall'altro, costituisce un elemento centrale nella bancabilità del progetto: istituzioni finanziarie e partner internazionali tendono a considerare la conformità ambientale come prerequisito per la concessione di credito o garanzie. In questo senso, la valutazione ambientale deve essere trattata come componente strutturale del progetto, da integrare sin dalla fase di progettazione preliminare, e non come adempimento da gestire in fase avanzata.

Procedura di valutazione ambientale e impatti operativi sul progetto

La procedura di valutazione di impatto ambientale in Etiopia si articola in una sequenza formalizzata di fasi – verifica preliminare, elaborazione dello studio, consultazione pubblica e decisione finale – che incidono direttamente sulla struttura operativa e temporale dei progetti di costruzione. Non si tratta di un iter meramente amministrativo: ciascuna fase introduce obblighi tecnici, costi e potenziali punti di rallentamento che devono essere gestiti in modo anticipato.
La prima fase, di verifica preliminare, determina se il progetto richiede una valutazione completa o una procedura semplificata. Per

le iniziative infrastrutturali e per gli interventi edilizi di scala rilevante, la valutazione completa è la regola. Questo implica la predisposizione di uno studio dettagliato (Environmental and Social Impact Statement), che deve includere analisi delle condizioni di base, identificazione degli impatti e definizione delle misure di mitigazione. Tale attività è integralmente a carico del promotore, sia in termini economici sia organizzativi . Ne deriva un primo impatto diretto sui costi di sviluppo, spesso sottovalutato nella fase iniziale di budgeting. Un elemento operativo particolarmente rilevante è il coinvolgimento di consulenti tecnici qualificati per la redazione dello studio. In un contesto caratterizzato da capacità tecniche non uniformemente distribuite tra le diverse regioni, ciò può tradursi in difficoltà di reperimento di competenze adeguate e in un ulteriore allungamento dei tempi preparatori. Per operatori internazionali, questo implica la necessità di strutturare fin dall'inizio partnership locali affidabili o di integrare competenze esterne, con effetti sui costi e sulla governance del progetto.

La fase di consultazione pubblica introduce un ulteriore livello di complessità. La normativa richiede che lo studio sia reso accessibile e che le comunità interessate possano formulare osservazioni, le quali devono essere considerate nel processo decisionale . Questo passaggio, oltre a incidere sui tempi, può comportare modifiche progettuali anche sostanziali, con impatti su layout, tecnologie utilizzate e costi complessivi. In assenza di una gestione proattiva del coinvolgimento degli stakeholder, il rischio è quello di ritardi o contestazioni che si riflettono sull'intero cronoprogramma.

La decisione finale dell'autorità competente può assumere tre forme: approvazione, approvazione condizionata o rigetto. Nella pratica, l'approvazione è frequentemente accompagnata da prescrizioni vincolanti, che diventano parte integrante degli obblighi contrattuali e operativi del progetto . Ciò implica che le misure di mitigazione ambientale devono essere integrate nei capitolati tecnici e nei contratti di esecuzione, incidendo su costi, tempi e modalità realizzative.

Dal punto di vista della pianificazione, la procedura ambientale rappresenta una componente della cosiddetta "linea critica" del progetto. Considerando i tempi di preparazione dello studio, la consultazione e il periodo di revisione (fino a 45 giorni lavorativi), è

realistico prevedere un orizzonte complessivo di 2–3 mesi per l'ottenimento dell'autorizzazione, in condizioni standard . Eventuali carenze documentali o richieste integrative possono estendere ulteriormente tale tempistica.
Per un investitore straniero, l'implicazione principale è la necessità di anticipare la valutazione ambientale alla fase di progettazione preliminare. Posticipare tale attività comporta un rischio elevato di revisione del progetto in fase avanzata, con conseguenti extracosti e ritardi. In termini contrattuali, ciò si traduce nell'opportunità di prevedere clausole che tengano conto dell'incertezza autorizzativa e delle possibili prescrizioni ambientali, al fine di preservare l'equilibrio economico dell'operazione.

Vigilanza ambientale e rischio regolatorio

Nel contesto etiope, il profilo ambientale non si esaurisce con l'ottenimento del provvedimento favorevole di valutazione, ma continua lungo l'intero ciclo di esecuzione del progetto attraverso obblighi di controllo, monitoraggio e conformità alle prescrizioni imposte dall'autorità competente. Per questa ragione, il rischio ambientale deve essere qualificato come rischio regolatorio continuativo: l'autorizzazione apre il progetto, ma non lo mette al riparo da sospensioni, revisioni o sanzioni qualora l'esecuzione si discosti dalle condizioni approvate.
La disciplina attribuisce all'autorità ambientale federale o regionale poteri di verifica sull'attuazione delle misure di mitigazione e sul rispetto delle condizioni contenute nel certificato ambientale. Se il promotore non osserva tali obblighi, l'autorità può imporre misure correttive e, nei casi più gravi, sospendere o revocare l'autorizzazione. Il punto decisivo, sotto il profilo operativo, è che questa misura non resta confinata al piano ambientale: la normativa collega l'autorizzazione ambientale agli altri titoli amministrativi, cosicché la perdita o la sospensione della prima può determinare la sospensione o la cancellazione della licenza principale del progetto.
Per l'investitore, ciò significa che l'inadempimento ambientale può produrre effetti immediati sulla continuità operativa e sulla capacità di generare ricavi. Un progetto formalmente avviato, finanziato e contrattualizzato può essere esposto a interruzioni amministrative se

non è in grado di dimostrare la conformità effettiva alle prescrizioni ambientali. Il rischio non riguarda soltanto le grandi infrastrutture; riguarda anche iniziative edilizie o industriali che abbiano superato la soglia di rilevanza ambientale prevista dalla normativa.

La riforma del 2025 mira esplicitamente a rafforzare questo collegamento tra controllo ambientale e attività autorizzata. Uno dei limiti del quadro precedente era infatti rappresentato dalla debole integrazione tra autorità ambientali, autorità di licenza e organismi preposti agli investimenti. Tale disallineamento aveva consentito, in alcuni casi, il rilascio di permessi o la prosecuzione di attività anche in assenza di una verifica ambientale sostanziale . La nuova impostazione cerca di chiudere tale spazio, imponendo una maggiore coerenza tra i diversi centri decisionali.

Resta tuttavia un elemento di incertezza applicativa. I materiali evidenziano che la capacità amministrativa non è uniforme e che, storicamente, il controllo è stato indebolito da carenze di coordinamento istituzionale, limitata dotazione tecnica di alcune autorità regionali e modesta efficacia deterrente delle sanzioni pecuniarie, spesso contenute rispetto al valore economico dei progetti . Per l'operatore straniero, questo non riduce il rischio; lo rende piuttosto meno prevedibile. In un sistema dove l'enforcement può risultare disomogeneo, il problema non è soltanto la severità della regola, ma l'incertezza circa tempi, modalità e intensità della sua applicazione.

Da ciò deriva una conseguenza pratica precisa: la gestione ambientale deve essere incorporata nella struttura di controllo del progetto. Non basta ottenere il certificato; occorre assicurare tracciabilità documentale delle misure adottate, capacità di interlocuzione con le autorità competenti e presidio costante dell'attuazione delle prescrizioni. In termini contrattuali, ciò suggerisce di allocare chiaramente obblighi e responsabilità tra promotore, progettisti, appaltatori e consulenti ambientali, evitando che la conformità resti priva di un referente operativo definito.

Sotto il profilo finanziario, il rischio regolatorio ambientale incide anche sulla bancabilità dell'operazione. Un progetto esposto a sospensione amministrativa o a contestazioni sulla conformità ambientale presenta un profilo di rischio più elevato per finanziatori, assicuratori e partner industriali. In questa prospettiva, la conformità

ambientale non è soltanto una questione di legalità, ma un fattore di stabilità economica dell'investimento.

Pratiche costruttive sostenibili: stato dell'arte e limiti

Nonostante un quadro normativo ambientale progressivamente più strutturato, l'adozione di pratiche costruttive sostenibili in Etiopia rimane in una fase iniziale e caratterizzata da un significativo divario tra indirizzi di policy e applicazione operativa. Le iniziative esistenti sono prevalentemente promosse a livello istituzionale o su base progettuale, senza che si sia ancora consolidato un mercato diffuso della costruzione sostenibile.

Un primo elemento rilevante è la presenza di organismi dedicati, come il Green Building Council etiope (istituito nel 2019), che svolge attività di formazione, certificazione e promozione delle tecniche costruttive a basso impatto. Tuttavia, il numero di edifici certificati secondo standard internazionali rimane estremamente limitato: i casi documentati riguardano principalmente edifici istituzionali o sedi direzionali di grandi operatori, mentre il settore residenziale e commerciale ordinario continua a basarsi su soluzioni tradizionali. Questo dato segnala una domanda ancora debole di soluzioni sostenibili, nonostante la crescente attenzione normativa.

Anche le iniziative pubbliche, pur rilevanti sotto il profilo simbolico, non hanno ancora generato un effetto sistemico. Progetti pilota, come la realizzazione di edifici certificati o l'introduzione di tecnologie avanzate per l'efficienza energetica e la gestione dei rifiuti, dimostrano la volontà istituzionale di orientare il settore, ma restano circoscritti e non ancora replicati su larga scala. In termini operativi, ciò significa che la sostenibilità non costituisce ancora uno standard implicito di mercato, ma una scelta progettuale specifica, spesso associata a committenze pubbliche o a investitori internazionali.

Le ragioni di questa limitata diffusione sono riconducibili a vincoli strutturali. In primo luogo, l'assenza di incentivi economici mirati – fiscali o finanziari – riduce l'attrattività degli investimenti in soluzioni sostenibili, che tendono a presentare costi iniziali più elevati. In secondo luogo, la disponibilità di materiali e tecnologie compatibili con standard ambientali avanzati è ancora limitata, anche a causa della dipendenza da importazioni e delle difficoltà legate all'accesso

alla valuta estera. In terzo luogo, si riscontra una carenza di competenze tecniche specialistiche tra progettisti, imprese e autorità di controllo.
Un ulteriore profilo critico riguarda la configurazione stessa del costruito. Molti edifici recenti continuano a essere progettati senza adeguata considerazione per l'efficienza energetica (ad esempio, ampio uso di superfici vetrate non schermate o limitato isolamento), generando un aumento dei costi operativi legati a raffrescamento e illuminazione. Questo aspetto assume particolare rilievo per investitori e operatori che intendano mantenere nel tempo la gestione dell'asset, poiché incide direttamente sulla redditività e sulla sostenibilità economica dell'investimento.
Per un operatore internazionale, il contesto presenta una duplice implicazione. Da un lato, la sostenibilità non è ancora un requisito competitivo generalizzato, e ciò consente, nel breve periodo, di operare anche secondo standard tradizionali senza penalizzazioni di mercato immediate. Dall'altro lato, proprio **l'assenza di diffusione sistemica apre uno spazio competitivo per operatori in grado di introdurre soluzioni tecniche avanzate**, soprattutto nei segmenti di fascia alta, nei progetti finanziati da istituzioni internazionali o nelle iniziative pubbliche più strutturate.
In termini strategici, la sostenibilità in Etiopia non deve essere letta come un vincolo già consolidato, ma come un ambito in transizione. Gli operatori che anticipano l'evoluzione normativa e di mercato possono posizionarsi in modo vantaggioso, a condizione di essere in grado di gestire i costi iniziali, la complessità tecnica e le eventuali criticità di approvvigionamento.

Efficienza energetica e innovazione nel costruito

Nel sistema etiope, l'efficienza energetica rappresenta un ambito normativo e tecnico in progressiva evoluzione, ma ancora caratterizzato da un'applicazione disomogenea. La disciplina di riferimento attribuisce all'autorità competente il potere di definire standard di prestazione energetica e prevede obblighi di verifica, in particolare per attività industriali ad alto consumo. Tuttavia, l'effettiva integrazione di tali requisiti nella progettazione edilizia e nella realizzazione delle opere risulta ancora limitata.

Il collegamento tra normativa energetica e disciplina edilizia è mediato dal sistema dei codici tecnici e dei controlli pubblici. Il codice edilizio nazionale e i relativi standard costituiscono il veicolo attraverso cui requisiti di sicurezza, qualità e, in parte, efficienza vengono tradotti in condizioni per il rilascio dei permessi e per la verifica in corso d'opera. In termini operativi, ciò implica che le scelte progettuali incidono direttamente non solo sulla conformità tecnica, ma anche sulla possibilità di ottenere e mantenere i titoli autorizzativi.
Nonostante questo impianto normativo, la prassi costruttiva evidenzia un ritardo nell'adozione di soluzioni efficienti. Molti edifici continuano a essere realizzati con criteri che non ottimizzano il consumo energetico, determinando un aumento dei fabbisogni per raffrescamento, ventilazione e illuminazione. Questo aspetto assume particolare rilievo in un contesto urbano in rapida espansione, dove l'aumento della domanda energetica può incidere sia sui costi operativi sia sulla stabilità dell'approvvigionamento.
Parallelamente, si osservano segnali di innovazione, soprattutto nei progetti promossi o sostenuti da soggetti pubblici o partner internazionali. L'introduzione di tecnologie per la gestione efficiente dell'energia, sistemi costruttivi avanzati e soluzioni integrate di progettazione rappresenta una tendenza emergente, anche se ancora circoscritta. In questo quadro, l'innovazione non si limita alla componente tecnologica, ma include anche l'adozione di strumenti digitali per la gestione dei progetti, il monitoraggio delle prestazioni e il controllo dei costi.
Per un investitore estero, l'efficienza energetica deve essere valutata in una prospettiva economica oltre che normativa. In assenza di incentivi strutturati, il beneficio principale deriva dalla riduzione dei costi di esercizio e dall'aumento del valore dell'asset nel medio-lungo periodo. Ciò è particolarmente rilevante per operazioni che prevedono la gestione diretta dell'infrastruttura o dell'immobile, dove il costo energetico rappresenta una componente significativa del ciclo di vita dell'investimento.
Sotto il profilo strategico, l'adozione di standard energetici più elevati può costituire un elemento distintivo, soprattutto in progetti finanziati da istituzioni multilaterali o in partnership pubblico-private, dove la conformità a criteri ambientali e di sostenibilità tende a essere più rigorosamente valutata. Tuttavia, tale scelta richiede una capacità

tecnica adeguata e una pianificazione accurata, in considerazione delle limitazioni del contesto locale in termini di materiali, competenze e catena di fornitura.

Capitolo 20. Innovazione Tecnologica e Digitalizzazione nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Ruolo della tecnologia nella trasformazione del settore

L'adozione di tecnologie nel settore delle costruzioni in Etiopia è una risposta ad alcune criticità strutturali che incidono sulla capacità di esecuzione dei progetti. In tale quadro, la tecnologia assume una funzione correttiva, integrata nelle strategie pubbliche di riforma e modernizzazione del settore.

Dal punto di vista operativo, ciò implica che l'innovazione tecnologica è guidata principalmente dal settore pubblico e dai grandi programmi infrastrutturali, piuttosto che da dinamiche competitive tra operatori privati. L'intervento statale, attraverso piani di sviluppo e iniziative di riforma del settore delle costruzioni, tende a promuovere l'introduzione di strumenti e metodologie avanzate con l'obiettivo di migliorare la pianificazione, il controllo dei costi e la qualità delle opere. Tuttavia, questa impostazione genera un disallineamento tra indirizzo strategico e capacità effettiva di implementazione: la diffusione delle tecnologie rimane disomogenea e spesso limitata ai progetti di maggiore scala o rilevanza istituzionale.

Per un operatore estero, questo elemento è centrale sotto il profilo competitivo. In un contesto in cui la capacità tecnica locale è identificata come vincolo strutturale alla realizzazione dei progetti, il possesso di competenze tecnologiche avanzate – sia in fase di progettazione sia in fase esecutiva – rappresenta un fattore differenziante nell'accesso alle commesse più complesse. Ciò è particolarmente rilevante nei progetti finanziati da istituzioni

multilaterali o strutturati in forma di partenariato pubblico-privato, dove standard tecnici e requisiti di reporting tendono a essere più elevati.
Al contempo, la tecnologia introduce anche implicazioni in termini di rischio operativo. L'adozione di soluzioni avanzate richiede infatti un ecosistema abilitante – competenze locali, interoperabilità tra attori, disponibilità di dati affidabili – che non è ancora pienamente consolidato. In assenza di tali condizioni, l'introduzione di strumenti tecnologici può tradursi in costi aggiuntivi, tempi di implementazione più lunghi e necessità di formazione, incidendo sulla struttura economica dei progetti. Ne deriva che l'innovazione, pur rappresentando un'opportunità, deve essere calibrata rispetto al contesto operativo locale.
In sintesi, la tecnologia nel settore delle costruzioni in Etiopia assume un ruolo ambivalente: da un lato, leva strategica per colmare inefficienze strutturali e migliorare le performance del settore; dall'altro, fattore che richiede capacità di adattamento e gestione del rischio. Per un investitore internazionale, la rilevanza di questo elemento risiede nella possibilità di posizionarsi come fornitore di competenze ad alto valore aggiunto, a condizione di saper integrare tali competenze in un contesto istituzionale e operativo ancora in fase di consolidamento.

Adozione del modello informativo digitale (BIM) e strumenti avanzati di progettazione

Il modello informativo digitale dell'opera (comunemente indicato come BIM) consiste in un sistema di progettazione integrata basato su un modello tridimensionale che incorpora, oltre alla geometria, tutte le informazioni tecniche rilevanti dell'opera (materiali, prestazioni, costi, fasi di realizzazione). A differenza della progettazione tradizionale, fondata su elaborati separati, il modello consente una rappresentazione unitaria e coerente dell'intervento, aggiornata in modo coordinato tra tutte le discipline.
Nel contesto etiope, tale approccio assume rilievo soprattutto come strumento di riduzione delle varianti in corso d'opera. Le criticità ricorrenti nella fase progettuale – incoerenze tra progetto architettonico, strutturale e impiantistico – sono tra le principali

cause di ritardi e aumenti di costo. L'utilizzo di un modello integrato consente di individuare anticipatamente interferenze e incongruenze, riducendo il rischio di modifiche durante l'esecuzione. In termini operativi, questo si traduce in una maggiore stabilità economica del contratto e in una migliore prevedibilità dei tempi.

L'adozione di tali strumenti rimane tuttavia limitata e non sistematica. Nella maggior parte delle procedure pubbliche, la progettazione continua a basarsi su documentazione tradizionale, e non esistono requisiti generalizzati che impongano l'uso di modelli informativi digitali. L'impiego di queste tecnologie si concentra quindi nei progetti più complessi, spesso caratterizzati da coinvolgimento internazionale o da standard tecnici più elevati, mentre resta marginale nei lavori ordinari.

Per un operatore estero, ciò comporta implicazioni operative precise. L'uso del modello informativo digitale può migliorare il controllo interno del progetto, ma richiede un adattamento al contesto locale. In particolare, si rendono spesso necessari:

- la conversione dei modelli in elaborati tradizionali per le approvazioni amministrative;
- il coordinamento con progettisti e subappaltatori che non utilizzano gli stessi strumenti;
- attività di formazione del personale locale.

Sotto il profilo contrattuale, l'efficacia di tali strumenti dipende dalla loro integrazione nei documenti di gara e nei contratti. In assenza di una chiara disciplina delle responsabilità sul modello (aggiornamento, verifica, gestione delle modifiche), il beneficio rimane interno all'impresa e non si traduce in una reale riduzione del rischio contrattuale.

In sintesi, il modello informativo digitale rappresenta in Etiopia uno strumento tecnicamente efficace ma non ancora pienamente istituzionalizzato. Il suo utilizzo è giustificato nella misura in cui consente di ridurre varianti e contenziosi; diversamente, comporta costi aggiuntivi legati all'adattamento operativo. Per un investitore o appaltatore straniero, il valore risiede nella capacità di impiegarlo selettivamente nei progetti più complessi, come leva di controllo tecnico ed economico.

TECNICHE COSTRUTTIVE INNOVATIVE (PREFABBRICAZIONE E SISTEMI INDUSTRIALIZZATI)

L'introduzione di tecniche costruttive industrializzate in Etiopia – in particolare la prefabbricazione – risponde a un'esigenza operativa precisa: aumentare la capacità produttiva del settore riducendo tempi di esecuzione e variabilità dei costi. Tale esigenza è direttamente collegata alla scala degli obiettivi pubblici, in particolare nei programmi abitativi e nelle infrastrutture urbane, che richiedono volumi elevati e tempi di consegna compressi.

La prefabbricazione consente di trasferire una parte rilevante delle attività dal cantiere a impianti produttivi, con benefici in termini di standardizzazione, controllo della qualità e riduzione delle interferenze operative. In un contesto in cui i cantieri sono spesso esposti a inefficienze organizzative, carenze di materiali e limitata disponibilità di manodopera qualificata, questo approccio permette di attenuare alcune delle principali fonti di rischio esecutivo. Inoltre, la produzione in ambiente controllato riduce l'impatto delle variazioni climatiche e migliora la prevedibilità dei tempi.

Tuttavia, l'efficacia di tali tecniche è condizionata dalla struttura della filiera locale. I materiali da costruzione risultano in larga misura importati o soggetti a disponibilità irregolare, e la base industriale nazionale per componenti prefabbricati è ancora limitata. Ciò implica che l'adozione della prefabbricazione su scala significativa richiede investimenti a monte (impianti produttivi, logistica, standardizzazione dei componenti) e una pianificazione integrata lungo tutta la catena di fornitura. In assenza di tali condizioni, il rischio è che i benefici teorici si riducano o vengano compensati da costi aggiuntivi.

Per un operatore estero, questo scenario apre due direttrici operative. Da un lato, la possibilità di introdurre tecnologie e sistemi costruttivi più efficienti, posizionandosi su progetti ad alta intensità tecnica o su programmi pubblici di larga scala. Dall'altro, la necessità di valutare attentamente la sostenibilità economica dell'approccio industrializzato, in funzione della disponibilità locale di input, della logistica e dei volumi garantiti dal progetto. In particolare, **la prefabbricazione diventa economicamente efficiente solo in presenza di una domanda sufficientemente ampia e stabile, tale da giustificare l'investimento iniziale**.

Sul piano contrattuale, l'adozione di sistemi prefabbricati incide anche sulla ripartizione dei rischi. La maggiore integrazione tra progettazione e produzione richiede una definizione più rigorosa delle specifiche tecniche nelle fasi iniziali e riduce la flessibilità in corso d'opera. Questo può essere un vantaggio in termini di controllo dei costi, ma implica una maggiore esposizione al rischio di errori progettuali, che diventano più onerosi da correggere una volta avviata la produzione.
In sintesi, le tecniche costruttive innovative in Etiopia rappresentano uno strumento potenzialmente efficace per affrontare i vincoli di capacità del settore, ma la loro applicabilità è fortemente dipendente dal contesto industriale e logistico. Per un investitore internazionale, il valore risiede nella capacità di integrare tecnologia e organizzazione della filiera, piuttosto che nella semplice introduzione di soluzioni tecniche avanzate.

Digitalizzazione dei processi (procurement, autorizzazioni e gestione dei progetti)

La digitalizzazione nel settore delle costruzioni in Etiopia si colloca principalmente sul piano dei processi amministrativi e di gestione, più che su quello tecnico-produttivo. In particolare, le iniziative in corso mirano a migliorare trasparenza, tracciabilità e capacità di controllo nelle fasi di affidamento e autorizzazione dei progetti, ambiti storicamente caratterizzati da inefficienze procedurali e criticità di coordinamento istituzionale.
Un primo ambito rilevante è rappresentato dalla digitalizzazione delle procedure di gara pubblica. L'introduzione progressiva di sistemi di approvvigionamento elettronico si inserisce nel più ampio quadro di riforma delle regole sugli appalti pubblici, volto a rafforzare la trasparenza e a ridurre margini di discrezionalità. Dal punto di vista operativo, ciò può migliorare l'accesso alle opportunità per operatori stranieri, riducendo asimmetrie informative e aumentando la visibilità delle gare. Tuttavia, l'efficacia di tali strumenti dipende dalla loro effettiva implementazione e dalla capacità delle amministrazioni di utilizzarli in modo coerente e sistematico.

Un secondo ambito riguarda i processi autorizzativi e i permessi edilizi. Le riforme amministrative in corso puntano alla semplificazione e alla digitalizzazione delle procedure, anche attraverso modelli di sportello unico e gestione informatizzata delle pratiche. In un contesto in cui i tempi di autorizzazione rappresentano un fattore critico per l'avvio dei progetti, la digitalizzazione può ridurre i tempi e migliorare la prevedibilità. Tuttavia, persistono limiti legati alla frammentazione delle competenze tra diversi livelli amministrativi e alla capacità tecnica degli enti coinvolti.
La digitalizzazione assume rilievo anche nella fase di esecuzione e monitoraggio dei progetti. L'uso di strumenti di raccolta dati, sistemi informativi territoriali e piattaforme di monitoraggio consente alle autorità pubbliche di rafforzare il controllo sull'avanzamento dei lavori e sull'utilizzo delle risorse. Questo è particolarmente rilevante in un contesto in cui ritardi e scostamenti di costo sono diffusi, e dove il rafforzamento delle capacità di supervisione rappresenta una priorità di policy.
Per un operatore estero, la digitalizzazione dei processi comporta sia opportunità sia vincoli. Da un lato, una maggiore tracciabilità e formalizzazione delle procedure può ridurre l'incertezza e migliorare la pianificazione operativa. Dall'altro lato, la coesistenza di sistemi digitali e pratiche amministrative tradizionali può generare complessità aggiuntive, richiedendo una gestione attenta delle interfacce con le amministrazioni e un adattamento ai diversi livelli di digitalizzazione.
In termini strategici, la digitalizzazione deve essere interpretata come un processo graduale e non ancora pienamente consolidato. Il suo impatto reale dipenderà dalla capacità delle istituzioni di tradurre le riforme in prassi operative stabili. Per gli investitori e gli appaltatori internazionali, ciò implica la necessità di combinare strumenti digitali avanzati con una conoscenza operativa del contesto amministrativo locale, al fine di gestire efficacemente tempi, procedure e rischi connessi all'esecuzione dei progetti.

Capitolo 21. Capitale Umano e Capacità Esecutiva nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Livello di qualificazione e carenze professionali

Il settore delle costruzioni in Etiopia presenta una criticità strutturale legata alla qualità della forza lavoro, che incide direttamente sulla capacità esecutiva dei progetti. Le analisi istituzionali evidenziano come la limitata competenza tecnica, unita a inefficienze operative diffuse, rappresenti uno dei principali fattori alla base di ritardi, aumenti di costo e scostamenti qualitativi nelle opere pubbliche e private.

La carenza riguarda in modo differenziato le diverse componenti della forza lavoro. Sul piano professionale, si registra una disponibilità insufficiente di figure tecniche con esperienza in progettazione avanzata, direzione lavori e gestione integrata del progetto. Sul piano operativo, la manodopera specializzata (carpentieri, operatori di macchine, tecnici di cantiere) risulta spesso priva di formazione adeguata e standardizzata. Questa doppia debolezza genera un effetto cumulativo: anche in presenza di progetti correttamente progettati, la qualità esecutiva rimane vulnerabile.

Dal punto di vista operativo, ciò si traduce in una maggiore incidenza di errori esecutivi, necessità di rifacimenti e difficoltà nel rispettare le specifiche tecniche. Le evidenze di settore richiamano esplicitamente problemi ricorrenti quali ritardi, superamento dei costi e carenze qualitative, riconducibili anche alla limitata capacità tecnica della forza lavoro. Per un operatore estero, questo implica

che la qualità progettuale non è sufficiente a garantire il risultato finale: è necessario presidiare direttamente l'esecuzione.
Un ulteriore elemento critico riguarda la dipendenza da materiali e tecnologie importate, che amplifica il problema delle competenze. L'utilizzo di sistemi costruttivi avanzati o di standard tecnici elevati richiede personale in grado di applicarli correttamente; in assenza di tali competenze, aumenta il rischio di utilizzo improprio o inefficiente delle tecnologie disponibili, con conseguente perdita di produttività e aumento dei costi complessivi.
Per l'investitore straniero, le implicazioni sono immediate e rilevanti. In primo luogo, è necessario **prevedere strutture interne di controllo tecnico e supervisione** più intensive rispetto a contesti maturi. In secondo luogo, diventa essenziale **integrare programmi di formazione operativa direttamente in fase di esecuzione del progetto**, con impatti su tempi e costi. Infine, la pianificazione dei lavori deve incorporare margini di sicurezza più ampi, sia in termini di durata sia di budget, per assorbire le inefficienze legate alla forza lavoro locale. Nel complesso, il livello di qualificazione della manodopera non costituisce solo un fattore di contesto, ma un vero e proprio vincolo operativo che condiziona la bancabilità e la realizzabilità dei progetti nel settore delle costruzioni in Etiopia.

Sistema di formazione tecnica e capacità di adeguamento

Il rafforzamento delle competenze nel settore delle costruzioni è riconosciuto a livello di politica pubblica come condizione necessaria per migliorare le prestazioni del settore. I documenti istituzionali qualificano esplicitamente la formazione tecnica e l'aggiornamento professionale come priorità strategiche, inserendole tra le leve per correggere inefficienze strutturali e migliorare la qualità dell'esecuzione.
Tuttavia, il sistema formativo presenta un disallineamento strutturale rispetto alle esigenze operative del settore. Le iniziative di formazione risultano ancora in fase iniziale o limitate nella loro capacità di diffusione, mentre la domanda di competenze tecniche cresce rapidamente, trainata dall'intensità degli investimenti infrastrutturali e dalla complessità crescente dei progetti. Questo

squilibrio si traduce in un'offerta di personale qualificato che non riesce a tenere il passo con i fabbisogni reali del mercato.
Un elemento rilevante è rappresentato dalla lentezza dei processi di adeguamento. Anche laddove le politiche pubbliche prevedono programmi di sviluppo delle competenze, i tempi necessari per formare tecnici e operatori qualificati sono incompatibili con le tempistiche dei progetti infrastrutturali, spesso caratterizzati da orizzonti di realizzazione brevi e vincoli stringenti di consegna. Ne deriva che, nel breve periodo, il sistema non è in grado di colmare autonomamente il divario esistente.
Sul piano qualitativo, le evidenze indicano inoltre una limitata integrazione tra formazione teorica e applicazione pratica. Le competenze richieste in cantiere – in particolare per l'adozione di tecniche costruttive avanzate o strumenti digitali – non sono ancora diffuse in modo sistematico. Lo stesso sviluppo di tecnologie quali la modellazione digitale e i sistemi di gestione informatizzata dei progetti è esplicitamente condizionato dalla carenza di personale formato e dalla bassa diffusione di programmi di formazione specialistica .
Per l'investitore estero, ciò implica che il sistema formativo locale non può essere considerato una fonte affidabile, nel breve periodo, per il reperimento di competenze adeguate. Ne consegue la necessità di internalizzare parte significativa della formazione, sia attraverso programmi di addestramento in cantiere sia mediante il trasferimento diretto di competenze da personale qualificato. Questo comporta un incremento dei costi indiretti e richiede una pianificazione anticipata delle attività formative.
Inoltre, la dipendenza da percorsi formativi interni aumenta l'esposizione al rischio di turnover: le competenze sviluppate possono essere rapidamente disperse in assenza di meccanismi di fidelizzazione, riducendo l'efficacia degli investimenti in formazione. Di conseguenza, la gestione della forza lavoro deve essere integrata con strategie di retention e progressione professionale, che tuttavia incidono ulteriormente sulla struttura dei costi.
In sintesi, il sistema di formazione tecnica, pur oggetto di riforma, non è ancora in grado di supportare in modo autonomo la crescita del settore. Per un operatore internazionale, la formazione non

rappresenta un'attività accessoria, ma una componente strutturale del modello operativo.

Impiego di manodopera locale: vincoli e impatti operativi

L'impiego della manodopera locale costituisce un elemento centrale nel funzionamento del settore delle costruzioni in Etiopia, sia per ragioni economiche sia per effetto del quadro normativo. Il sistema giuridico e le prassi amministrative privilegiano infatti l'utilizzo di lavoratori nazionali, configurando il ricorso a personale locale non come opzione, ma come impostazione operativa di base.
Dal punto di vista normativo, la disciplina degli investimenti consente l'impiego di personale straniero qualificato solo in presenza di indisponibilità di competenze equivalenti sul mercato locale. In particolare, l'utilizzo di lavoratori esteri è ammesso per funzioni dirigenziali, tecniche e di formazione, a condizione che non vi siano cittadini etiopi con qualifiche comparabili. Questa impostazione introduce un vincolo strutturale: l'onere della prova sull'assenza di competenze locali ricade sull'investitore, con possibili effetti sui tempi di mobilitazione del personale.
Sul piano operativo, l'ampia disponibilità di manodopera non qualificata non si traduce automaticamente in produttività. La limitata specializzazione tecnica implica una maggiore intensità di lavoro a parità di output e una più elevata incidenza di errori esecutivi. Ne deriva un modello di cantiere caratterizzato da elevato impiego di forza lavoro ma con livelli di efficienza inferiori rispetto agli standard internazionali.
Un ulteriore profilo critico riguarda la gestione organizzativa. La necessità di impiegare manodopera locale comporta la strutturazione di sistemi di supervisione più articolati, con un maggior numero di livelli intermedi e un presidio costante delle attività operative. Questo incide direttamente sui costi indiretti e richiede una pianificazione più dettagliata delle risorse umane, in particolare nei progetti di maggiore complessità tecnica.
La qualità esecutiva rappresenta un ulteriore fattore di rischio. In assenza di adeguata formazione e controllo, la variabilità delle prestazioni individuali può compromettere la conformità agli standard tecnici richiesti. Ciò è particolarmente rilevante nei progetti

che prevedono l'adozione di tecnologie costruttive avanzate o il rispetto di specifiche internazionali, dove anche scostamenti minimi possono generare impatti significativi in termini di sicurezza, durabilità e costi di manutenzione.
Per l'investitore straniero, l'impiego di manodopera locale richiede quindi un approccio strutturato. In primo luogo, è necessario integrare programmi di formazione operativa direttamente nel ciclo di progetto. In secondo luogo, occorre prevedere meccanismi di controllo qualità più rigorosi, con un rafforzamento delle funzioni di direzione lavori e supervisione tecnica. Infine, la pianificazione dei tempi deve incorporare margini per assorbire inefficienze e variabilità nella produttività.
In definitiva, l'obbligo sostanziale di utilizzo della manodopera locale non costituisce solo una variabile di costo, ma un elemento che incide sull'intera organizzazione del progetto. La capacità di gestire efficacemente questa componente diventa quindi un fattore determinante per il successo operativo nel mercato etiope delle costruzioni.

Impiego di personale straniero qualificato

Il ricorso a personale straniero nel settore delle costruzioni in Etiopia rappresenta una leva operativa essenziale per la realizzazione di progetti complessi, ma è soggetto a un quadro normativo restrittivo e a vincoli applicativi rilevanti. La normativa sugli investimenti stabilisce che l'impiego di lavoratori stranieri è consentito solo per funzioni dirigenziali, tecniche specialistiche e attività di formazione, e unicamente qualora non siano disponibili competenze equivalenti sul mercato locale .
Questa impostazione produce un duplice effetto. Da un lato, consente l'introduzione di competenze critiche necessarie per garantire standard tecnici elevati, in particolare in ambiti quali progettazione avanzata, gestione integrata del progetto e controllo qualità. Dall'altro lato, introduce un elemento di incertezza operativa, poiché l'accesso a tali competenze è subordinato a una verifica amministrativa sull'indisponibilità locale, che può rallentare i tempi di mobilitazione del personale.

Sul piano pratico, il personale straniero assume un ruolo sproporzionato rispetto al numero complessivo di addetti. In contesti caratterizzati da carenze diffuse di competenze tecniche, anche un numero limitato di specialisti esteri diventa determinante per il funzionamento dell'intero sistema di cantiere. Essi svolgono funzioni di direzione tecnica, coordinamento operativo e trasferimento di conoscenze, fungendo da elemento di stabilizzazione rispetto alla variabilità della forza lavoro locale.

Tuttavia, il ricorso a personale straniero comporta costi significativamente più elevati, sia diretti (retribuzioni, indennità, logistica) sia indiretti (procedure autorizzative, gestione amministrativa). Inoltre, la necessità di giustificare l'impiego di tali risorse può limitare la flessibilità organizzativa, imponendo una pianificazione anticipata e dettagliata delle esigenze di personale qualificato.

Un ulteriore profilo critico riguarda la dipendenza operativa. In assenza di un adeguato trasferimento di competenze, i progetti rischiano di rimanere strutturalmente dipendenti da personale estero per attività chiave, con implicazioni negative sulla sostenibilità nel medio periodo e sulla replicabilità del modello operativo. Questo è particolarmente rilevante nei progetti di lunga durata o nei programmi infrastrutturali articolati in più fasi.

Dal punto di vista strategico, l'impiego di personale straniero deve quindi essere calibrato in modo selettivo. È necessario individuare con precisione le funzioni critiche che richiedono competenze non disponibili localmente e, al contempo, strutturare meccanismi di trasferimento progressivo delle conoscenze verso il personale etiope. Tale approccio consente di ridurre nel tempo la dipendenza da risorse esterne, contenendo i costi e migliorando la sostenibilità operativa.

In sintesi, il personale straniero rappresenta un fattore abilitante per l'ingresso e l'operatività nel mercato etiope delle costruzioni, ma il suo utilizzo è vincolato e deve essere gestito come risorsa scarsa e strategica, non come soluzione generalizzata alle carenze del sistema locale.

Trasferimento di competenze e integrazione operativa

Nel contesto etiope, il trasferimento di competenze non riveste solo un ruolo accessorio, ma costituisce un elemento strutturale del modello operativo nei progetti di costruzione. La combinazione tra carenza di capacità tecnica locale e limitazioni all'impiego di personale straniero rende necessario un processo continuo di affiancamento e formazione sul campo, attraverso il quale le imprese estere sono chiamate a trasferire progressivamente conoscenze operative e gestionali ai colleghi locali.

Tale dinamica emerge anche a livello di politica settoriale, dove il rafforzamento delle competenze locali è esplicitamente individuato come condizione per migliorare le prestazioni del settore e superare inefficienze quali ritardi, extracosti e difetti qualitativi . In questo quadro, il trasferimento di competenze assume una duplice funzione: da un lato, consente di mitigare nel breve periodo le carenze esistenti; dall'altro, rappresenta uno strumento di politica industriale volto a ridurre la dipendenza da risorse esterne.

Operativamente, il trasferimento avviene prevalentemente attraverso tre canali: affiancamento diretto in cantiere, formazione tecnica strutturata e integrazione tra personale locale e specialisti stranieri nelle funzioni chiave. Questo implica che l'organizzazione del progetto debba essere concepita non solo per l'esecuzione delle opere, ma anche come piattaforma di apprendimento operativo. In assenza di tale impostazione, il rischio è che le competenze restino concentrate nel personale estero, senza generare benefici duraturi.

Per l'investitore straniero, ciò comporta un onere organizzativo e finanziario rilevante. Il trasferimento di competenze richiede tempo, risorse dedicate e un approccio sistematico, con impatti diretti sui costi indiretti e sulla produttività nelle fasi iniziali del progetto. Inoltre, l'efficacia di tali processi è condizionata da fattori quali il livello di istruzione di base della forza lavoro, la capacità di apprendimento e la stabilità del personale impiegato.

Un elemento critico è rappresentato dal rischio di dispersione delle competenze acquisite. In assenza di adeguati meccanismi di fidelizzazione, il personale formato può essere assorbito da altri operatori, riducendo il ritorno sull'investimento in formazione. Questo fenomeno è particolarmente rilevante in un contesto

caratterizzato da domanda crescente di lavoratori qualificati e offerta limitata.
Dal punto di vista contrattuale e operativo, il trasferimento di competenze può inoltre assumere una dimensione implicita nelle relazioni tra operatori internazionali e controparti locali, in particolare nei casi di collaborazione o subappalto. Anche in assenza di obblighi formali, l'aspettativa di contributo allo sviluppo delle capacità locali può influenzare la selezione dei partner e la valutazione dei progetti da parte delle autorità.
In termini strategici, la capacità di strutturare efficacemente il trasferimento di competenze diventa quindi un fattore distintivo per gli operatori esteri. Essa consente non solo di migliorare l'efficienza operativa nel corso del progetto, ma anche di costruire una presenza sostenibile nel mercato, riducendo progressivamente la dipendenza da risorse esterne.
In conclusione, nel settore delle costruzioni in Etiopia il trasferimento di competenze non è un'attività marginale, ma una condizione necessaria per l'operatività. La sua gestione incide direttamente su tempi, costi e qualità dei progetti e rappresenta uno degli elementi chiave nella strategia di ingresso e consolidamento di un investitore internazionale.

Capitolo 22. Prospettive Strategiche e Raccomandazioni per gli Investitori nel Settore delle Costruzioni in Etiopia

Posizionamento strategico del settore: opportunità strutturali vs vincoli sistemici

Il settore delle costruzioni in Etiopia si colloca in una posizione peculiare rispetto ad altri mercati emergenti: non rappresenta soltanto un comparto industriale, ma costituisce il principale veicolo operativo della strategia di sviluppo pubblico. I dati ufficiali mostrano che il comparto ha raggiunto circa il 20% del PIL nel 2023/24, con una incidenza stabile e dominante all'interno dell'industria (circa il 72% del valore aggiunto industriale) . Questo implica che qualsiasi dinamica macroeconomica rilevante – crescita, investimenti, occupazione – è fortemente mediata dall'andamento dei programmi infrastrutturali e immobiliari.

La dimensione della domanda è sostenuta da piani pubblici estremamente ambiziosi. Il Piano decennale 2021–2030 prevede, tra gli altri obiettivi, la costruzione di 102.000 km di nuove strade, l'espansione della capacità elettrica da 4.478 MW a 19.900 MW e la realizzazione di circa 4,4 milioni di abitazioni urbane. Questi target definiscono un flusso strutturale di lavori di dimensione eccezionale, che garantisce continuità della domanda nel medio periodo e riduce il rischio di contrazione ciclica tipico di altri mercati.

Tuttavia, tale espansione si inserisce in un contesto di capacità finanziaria e operativa limitata. Il rapporto investimenti/PIL è diminuito dal 30,6% al 20,5% tra il 2019/20 e il 2023/24 , segnalando

una contrazione dello spazio di finanziamento interno. Parallelamente, il sistema finanziario domestico presenta tassi nominali elevati (~14%) e inflazione superiore al 30%, con conseguenti rendimenti reali negativi e scarsa disponibilità di credito a lungo termine. Ne deriva una tensione strutturale tra ampiezza dei programmi progettuali e capacità effettiva di finanziarla e realizzarla.
In termini strategici, il mercato etiope delle costruzioni deve quindi essere interpretato come un contesto ad **alta domanda strutturale ma con vincoli sistemici elevati**. L'opportunità non risiede tanto nella crescita del volume complessivo – già garantita dalla pianificazione pubblica – quanto nella capacità di operare all'interno di tali vincoli: accesso alla valuta estera, gestione del rischio di esecuzione, e strutturazione finanziaria adeguata.
Per un operatore internazionale, il vantaggio competitivo non è legato alla semplice presenza nel mercato, ma alla capacità di strutturare operazioni resilienti in un sistema caratterizzato da forte intervento pubblico e limitata profondità finanziaria.

Raccomandazioni operative per investitori esteri (ingresso, struttura e gestione del rischio)

L'ingresso nel settore delle costruzioni in Etiopia richiede un approccio selettivo e strutturato, in quanto l'accesso al mercato è formalmente aperto ma sostanzialmente mediato da vincoli finanziari, regolatori e operativi. Il quadro normativo – in particolare la Investment Proclamation No. 1180/2020 e la PPP Proclamation No. 1076/2018 – consente la partecipazione di investitori esteri e riconosce il diritto al rimpatrio di utili e capitali, ma condiziona la concreta operatività alla disponibilità di valuta estera e alle direttive della banca centrale . Ne deriva che la scelta della modalità di ingresso non è neutrale, ma incide direttamente sulla sostenibilità finanziaria dell'investimento.
Dal punto di vista operativo, il canale privilegiato resta quello dei partenariati pubblico-privati. Il quadro PPP istituito nel 2018 prevede un processo centralizzato di selezione e approvazione dei progetti, con una pipeline già definita che include energia, infrastrutture stradali e progetti immobiliari . Per un investitore estero, ciò consente di operare su iniziative già prioritarie per lo Stato,

riducendo il rischio di domanda e facilitando l'accesso a finanziamenti multilaterali. Tuttavia, la fase di implementazione rimane complessa e richiede una forte capacità di interazione istituzionale e di gestione contrattuale.

Un elemento centrale riguarda la strutturazione dei flussi finanziari. La non convertibilità piena del birr e la cronica scarsità di valuta estera impongono di negoziare meccanismi contrattuali che proteggano i ricavi: indicizzazione valutaria, conti offshore ove consentiti, e strutture di pagamento che prevedano componenti in valuta forte. I dati mostrano che gli afflussi di investimenti esteri, pur in crescita nominale, sono diminuiti in rapporto al PIL (dal 3,56% al 1,86% tra 2020/21 e 2023/24) , evidenziando una crescente competizione per l'accesso alla valuta estera. Questo rende la gestione del rischio di cambio e di trasferibilità dei fondi una componente essenziale della bancabilità dei progetti.

Sul piano contrattuale, è necessario incorporare esplicitamente i rischi di esecuzione. Le criticità documentate – ritardi, inefficienze amministrative e dipendenza da input importati – richiedono clausole che disciplinino revisione prezzi, estensioni dei termini e allocazione del rischio tra le parti. In particolare, la dipendenza da materiali importati amplifica l'esposizione a ritardi logistici e vincoli valutari, con impatti diretti sui costi e sui tempi di realizzazione.

Infine, la selezione dei progetti deve essere guidata da criteri di priorità pubblica e sostenibilità finanziaria. I progetti inseriti nella pianificazione nazionale o nella pipeline PPP presentano una maggiore probabilità di completamento e supporto istituzionale, mentre iniziative isolate o puramente private possono risultare più esposte a rischi di finanziamento e autorizzazione.

In sintesi, l'investitore estero deve adottare un approccio integrato che combini:

(i) scelta mirata del veicolo di ingresso (preferibilmente PPP o joint venture strutturate),

(ii) protezione contrattuale dei flussi finanziari in valuta forte,

(iii) gestione attiva del rischio esecutivo e amministrativo.

In assenza di tali accorgimenti, anche progetti formalmente redditizi possono risultare non bancabili o esposti a blocchi operativi.

Evoluzione del modello di finanziamento: da predominanza pubblica a struttura mista

Il modello di finanziamento del settore delle costruzioni in Etiopia si trova in una fase di transizione, determinata dal progressivo restringimento dello spazio fiscale e dalla necessità di sostenere un programma infrastrutturale di ampia scala. Tradizionalmente, il settore è stato finanziato prevalentemente attraverso risorse pubbliche e debito esterno concessionale; tuttavia, tale modello mostra oggi limiti crescenti in termini di sostenibilità e capacità di espansione.

I dati fiscali indicano che la spesa in conto capitale si è mantenuta intorno al **4% del PIL negli ultimi anni**, con una leggera contrazione fino al 2023/24 e una prevista ripresa nei periodi successivi. Parallelamente, circa il **29% del bilancio statale** è destinato a investimenti infrastrutturali, confermando il ruolo centrale del settore pubblico come principale finanziatore. Al contempo, la riduzione del rapporto investimenti/PIL e l'aumento del debito pubblico evidenziano la necessità di un progressivo riequilibrio del modello.

In questo contesto, il coinvolgimento del capitale privato assume un ruolo sempre più rilevante. Il quadro normativo introdotto con la PPP Proclamation No. 1076/2018 ha formalizzato strumenti e procedure per la partecipazione degli investitori privati, con un primo sviluppo di progetti nei settori energia, trasporti e infrastrutture urbane. Sebbene la partecipazione privata resti ancora selettiva e concentrata nei progetti con elevata bancabilità e supporto istituzionale, la traiettoria indica un progressivo ampliamento dello spazio per il capitale privato.

Il ruolo dei finanziatori internazionali rimane determinante. Banche multilaterali e istituzioni di sviluppo – in particolare Banca Mondiale e African Development Bank – contribuiscono in modo significativo al finanziamento delle infrastrutture strategiche, spesso svolgendo una funzione di catalizzatore per l'ingresso di investitori privati. Questo modello "ibrido", che combina risorse pubbliche, multilaterali e private, rappresenta attualmente la configurazione prevalente nei progetti di maggiore dimensione, soprattutto nel settore energetico.

Permangono tuttavia alcuni vincoli strutturali che incidono sull'espansione del finanziamento privato. Il sistema finanziario domestico presenta una profondità limitata, con un mercato dei capitali ancora in fase di sviluppo e condizioni di accesso al credito non sempre favorevoli. Inoltre, la parziale convertibilità della valuta locale e le difficoltà operative nell'accesso alla valuta estera continuano a influenzare la bancabilità dei progetti, incidendo sul costo del capitale e sulla percezione del rischio da parte degli investitori internazionali.
Per un operatore estero, questa evoluzione implica un cambiamento sostanziale nella logica di accesso al mercato. I progetti non possono essere valutati esclusivamente in termini tecnici o di domanda, ma richiedono una strutturazione finanziaria coerente con un contesto caratterizzato da risorse pubbliche più selettive e crescente competizione per il capitale. In particolare, la capacità di integrare fonti di finanziamento diverse – pubbliche, multilaterali e private – e di costruire strutture contrattuali robuste rappresenta un fattore determinante di successo.
In sintesi, il settore sta evolvendo da un modello a predominanza pubblica a un sistema misto, in cui il capitale privato è chiamato a svolgere un ruolo crescente. Per l'investitore, l'opportunità non risiede soltanto nella partecipazione ai progetti, ma nella capacità di strutturare operazioni finanziariamente sostenibili in un contesto di transizione del modello di finanziamento.

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DEL SETTORE

Le prospettive del settore delle costruzioni in Etiopia rimangono strutturalmente positive, pur richiedendo una lettura selettiva delle opportunità. La pianificazione pubblica continua a sostenere una domanda di lungo periodo, con obiettivi ambiziosi nei settori infrastrutturale, energetico e abitativo. Ciò si riflette in un ruolo macroeconomico rilevante del settore, stabilmente intorno al **20% del PIL**, e nella sua centralità nella dinamica di crescita complessiva.
Allo stesso tempo, la realizzazione effettiva del programma progettuale è influenzata da vincoli finanziari e operativi. La riduzione del rapporto investimenti/PIL e la capacità ancora limitata del sistema finanziario suggeriscono una crescente selettività

nell'allocazione delle risorse, con priorità spesso attribuita al completamento dei progetti in corso rispetto all'avvio di nuove iniziative. Parallelamente, alcune criticità esecutive – tra cui ritardi operativi, inefficienze e dipendenza da input importati – possono incidere sulla tempistica e sulla prevedibilità dei progetti.
In questo contesto, la crescita attesa del settore, stimata nell'ordine dell'**8–9% annuo**, non si traduce automaticamente in opportunità diffuse, ma tende a concentrars
i su progetti prioritari e su operatori in grado di operare efficacemente all'interno del quadro istituzionale e finanziario locale. La progressiva apertura a modelli di finanziamento misti e a partenariati pubblico-privati rappresenta un'evoluzione significativa, seppur ancora in fase di consolidamento, e richiede competenze tecniche e finanziarie adeguate.
Per un investitore internazionale, il mercato etiope si configura quindi come un contesto ad alto potenziale, caratterizzato da una crescente sofisticazione operativa. La domanda è sostenuta dalla pianificazione pubblica, ma la sua effettiva monetizzazione dipende dalla capacità di strutturare operazioni finanziariamente solide, di gestire il rischio valutario e di operare in un ambiente con un ruolo ancora rilevante del settore pubblico.
In termini strategici, il successo non deriva dalla semplice presenza nel mercato, ma dalla capacità di selezionare progetti con adeguato profilo di sostenibilità economico-finanziaria e di costruire strutture contrattuali coerenti con le specificità del contesto locale. In questa prospettiva, l'Etiopia rappresenta un mercato in evoluzione, nel quale approcci selettivi e ben strutturati possono beneficiare di un significativo potenziale di sviluppo nel medio-lungo periodo.

AUTORE

CARLO DIEGO D'ANDREA,
Avvocato

Fondatore e Managing Partner di D'Andrea & Partners Legal Counsel, e Fondatore di DP Group, l'Avvocato D'Andrea si è laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Teramo e successivamente ha conseguito un Master in Corporate Advisor presso l'Università LUISS di Roma. La sua formazione comprende anche una borsa di studio Erasmus presso l'Universitat de Barcelona e un diploma in Studi Cinesi presso la Normal University di Nanchino. È iscritto all'Ordine degli Avvocati e professore a contratto di organizzazione internazionale presso l'Università LUISS di Roma.
Nel 2005 si è trasferito in Cina e' fluente in italiano, inglese, cinese mandarino e spagnolo, l'avvocato D'Andrea ha ricoperto diversi ruoli significativi, attualmente è Vice Presidente Nazionale della Camera di Commercio dell'Unione Europea in Cina e Presidente del Consiglio di Amministrazione del Shanghai Chapter.
Riconosciuto come una delle venti figure italiane più influenti nei rapporti tra Italia e Cina dalla rivista Capital, parte del Gruppo Class Editori. Vincitore del Magnolia Silver Award e dell'Hongqiao Friendship Award di Shanghai, onore conferito a persone straniere che hanno dato un contributo significativo allo sviluppo della città. La città di Nanchino gli ha inoltre conferito il Premio Zuyi, massima onorificenza attribuita a cittadini stranieri per meriti civili, nominandolo ambasciatore della città nel mondo. Svolge inoltre attività di analisi giuridico-regolatoria dei mercati dell'Africa orientale, con particolare riferimento all'Etiopia.

Per maggiori informazioni visita www.carlodandrea.it
Facebook: Carlo Diego D'Andrea
Linkedin: Carlo Diego D'Andrea
X: DandreaCarloD
Instagram: carlodiegodandrea

E

RICCARDO VERZELLA,
Avvocato

Riccardo Verzella è un avvocato italiano con oltre dieci anni di esperienza in operazioni cross-border tra Europa e Asia. È basato a Mumbai, dove ricopre il ruolo di India Country Head presso D'Andrea & Partners Legal Counsel, coordinando le attività dello studio in India e assistendo clienti internazionali nelle operazioni in entrata (inbound) e in uscita (outbound).
La sua attività professionale si concentra su operazioni di M&A, investimenti diretti esteri (FDI), diritto societario, corporate governance, diritto del lavoro e proprietà intellettuale, con particolare riferimento a operazioni multi-giurisdizionali e al coordinamento regolatorio tra India, Cina, Italia e Sud-Est asiatico.
Ha conseguito la laurea in Giurisprudenza presso l'Università di Teramo e un LL.M. in Business & Company Law presso la LUISS Guido Carli di Roma, ed è stato visiting student presso la Koguan Law School della Shanghai Jiao Tong University. Ha operato per diversi anni a Shanghai prima di trasferirsi in India.
È avvocato responsabile del Desk Assistenza e Tutela della Proprietà Intellettuale e Ostacoli al Commercio presso Agenzia ICE a New Delhi. Svolge inoltre attività di analisi giuridico-regolatoria dei mercati dell'Africa orientale, con particolare riferimento all'Etiopia.

Fonti

Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Environmental and Social Impact Assessment Proclamation No. 1317/2025*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Federal Income Tax Proclamation No. 979/2016*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Investment Proclamation No. 1180/2020*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Investment Regulation No. 474/2020*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Labour Proclamation No. 1156/2019*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Public Procurement and Property Administration Proclamation No. 1333/2024*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Public Private Partnership Proclamation No. 1076/2018*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Ten-Year Development Plan 2021–2030*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia, *Value Added Tax Proclamation No. 1341/2024*.
International Monetary Fund (IMF), *Ethiopia Country Reports and Macroeconomic Assessments (2024–2026)*.
International Monetary Fund (IMF), *World Economic Outlook Database*.
Ministry of Environment, Forest and Climate Change (Ethiopia), *Environmental Impact Assessment Directive (2008)*.
Ministry of Finance (Ethiopia), *Directive No. 981/2024 on Transfer Pricing*.
Ministry of Finance (Ethiopia), *Directive No. 1069/2025 on Payment*

Acceptance by Public Bodies.
Ministry of Finance (Ethiopia), *Directive No. 1070/2025 on Procurement for State-Owned Enterprises*.
Ministry of Finance (Ethiopia), *Public–Private Partnership Framework and Project Pipeline*.
Ministry of Finance (Ethiopia), *Trade Finance in Ethiopia: Exploring the Challenges and Potential Solutions*.
Ministry of Urban and Infrastructure (Ethiopia), *Construction Industry Policy*.
Ministry of Urban and Infrastructure (Ethiopia), *Construction Industry Development (DCI) Roadmap (Draft)*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Annual Report 2022/23*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Annual Report 2023/24*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Foreign Exchange Directive No. FXD/01/2024*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Directive No. FXD/04/2026*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Banking Licensing Directive (2025)*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Directive No. SBB/99/2026 on Special Economic Zones Banking*.
National Bank of Ethiopia (NBE), *Leasing Operational Modality Directive No. CGFB-10/2019*.
Transparency International, *Corruption Perceptions Index – Ethiopia*.
United Nations Development Programme (UNDP), *Financing Ethiopia's Green Transition*.
World Bank, *World Development Indicators (WDI) Database*.
World Bank, *Urban Institutional and Infrastructure Development Program*.
World Bank, *Trade Logistics Project Documentation*.
World Bank, *National Energy Compact (Mission 300)*.
African Development Bank (AfDB). *Ethiopia Country Strategy Paper 2023–2027 – Mid-Term Review*.
Commercial Bank of Ethiopia (CBE). *Products and Services Documentation*.
Council of Ministers (Ethiopia). *Building Regulation No. 243/2011*.
Council of Ministers (Ethiopia). *Regulation No. 586/2026 on Tax and Customs Incentives*.

Development Bank of Ethiopia (DBE). *Project Financing Framework*.
Ethiopian Building Code Standards (EBCS). *Technical Standards for Construction*.
Ethiopian Construction Authority (ECA). *Construction Registration and Certification Framework*.
Ethiopian Electric Power (EEP). *Facts in Brief 2022/23*; *Facts in Brief 2024/25*.
Ethiopian Green Building Council (ETGBC). *Green Building Services and Certification Materials*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Building Proclamation No. 1356/2024*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Environmental Impact Assessment Proclamation No. 299/2002*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Environmental and Social Impact Assessment Proclamation No. 1317/2025*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Federal Income Tax Proclamation No. 979/2016*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Investment Proclamation No. 1180/2020*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Investment Regulation No. 474/2020*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Labour Proclamation No. 1156/2019*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Public Procurement and Property Administration Proclamation No. 1333/2024*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Public Private Partnership Proclamation No. 1076/2018*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Ten-Year Development Plan 2021–2030*.
Federal Democratic Republic of Ethiopia. *Value Added Tax Proclamation No. 1341/2024*.
International Monetary Fund (IMF). *Ethiopia Country Reports and Macroeconomic Assessments* (2024–2026).
International Monetary Fund (IMF). *World Economic Outlook Database*.
Ministry of Environment, Forest and Climate Change (Ethiopia). *Environmental Impact Assessment Directive (2008)*.

Ministry of Finance (Ethiopia). *Directive No. 981/2024 on Transfer Pricing*.
Ministry of Finance (Ethiopia). *Directive No. 1069/2025 on Payment Acceptance by Public Bodies*.
Ministry of Finance (Ethiopia). *Directive No. 1070/2025 on Procurement for State-Owned Enterprises*.
Ministry of Finance (Ethiopia). *Public–Private Partnership Framework and Project Pipeline*.
Ministry of Finance (Ethiopia). *Trade Finance in Ethiopia: Exploring the Challenges and Potential Solutions*.
Ministry of Urban and Infrastructure (Ethiopia). *Construction Industry Policy*.
Ministry of Urban and Infrastructure (Ethiopia). *Construction Industry Development (DCI) Roadmap (Draft)*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Annual Report 2022/23*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Annual Report 2023/24*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Foreign Exchange Directive No. FXD/01/2024*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Directive No. FXD/04/2026*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Banking Licensing Directive (2025)*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Directive No. SBB/99/2026 on Special Economic Zones Banking*.
National Bank of Ethiopia (NBE). *Leasing Operational Modality Directive No. CGFB-10/2019*.
Transparency International. *Corruption Perceptions Index – Ethiopia*.
United Nations Development Programme (UNDP). *Financing Ethiopia's Green Transition*.
World Bank. *World Development Indicators (WDI) Database*.
World Bank. *Urban Institutional and Infrastructure Development Program*.
World Bank. *Trade Logistics Project Documentation*.
World Bank. *National Energy Compact (Mission 300)*.

NOTE