



Il termometro dell'attrattività di un Paese

Nona edizione

INDICE

PREFAZIONE	3
CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'ADVISORY BOARD	6
CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD	13
EXECUTIVE SUMMARY	25
INTRODUZIONE	33
1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index	35
2. Missione, logiche e metodologia di lavoro della nona edizione	39
3. I protagonisti dell'iniziativa Global Attractiveness Index 2024	41
4. L'audit del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea	48
5. Gli output dell'edizione 2024	50
LA CLASSIFICA GAI 2024: PRINCIPALI EVIDENZE	51
1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2024	53
2. Caratteristiche, struttura e innovazioni metodologiche dell'Indice	56
3. I risultati del Global Attractiveness Index 2024	63
3.1. La data coverage dei Paesi e il calcolo dell'Indice a ritroso	63
3.2. La classifica 2024 dei 146 Paesi	64
3.3. L'interpretazione dei risultati del GAI 2024 in sintesi	68
4. Osservazioni e valutazioni statistiche ed econometriche	73
IL TABLEAU DE BORD DELL'ITALIA E LE PROPOSTE PER IL PAESE	75
1. Introduzione ai risultati del Tableau de Bord	77
2. L'analisi di dettaglio dei cambiamenti di alcuni Key Performance Indicator dell'Indice per l'Italia	82
3. Le proposte per l'attrattività del Paese	91

PREFAZIONE

*Nella lunga storia del genere umano hanno prevalso coloro
che hanno imparato a collaborare con più efficacia*
Charles Darwin

Il Global Attractiveness Index è un progetto nato nel 2015 grazie al supporto di alcune delle principali aziende internazionali che investono nel Paese. L'iniziale motivazione che ci aveva spinto a intraprendere questo percorso nasceva dai dubbi che le principali (a quell'epoca) classifiche internazionali facevano sorgere, circa il posizionamento in primis dell'Italia ma anche di diversi altri Paesi. Ad esempio, l'Ease of Doing Business redatto dalla Banca Mondiale posizionava stabilmente l'Italia oltre la 50esima posizione, ben al di sotto di economie in via di sviluppo come Kazakistan e Malesia. Evidenze innovative o classifiche poco attendibili?

Il nostro lavoro ha evidenziato molte problematiche legate a questi strumenti, che quindi non possono essere considerate una fotografia rappresentativa della realtà. Da lì a redigere un indicatore più verosimile il passo è stato breve: è così che abbiamo sviluppato un Indice Composito, basato su solide basi scientifiche e utilizzando esclusivamente dati quantitativi e oggettivi – eliminando le componenti survey che, in molti altri indicatori, rappresentano un grande fattore di distorsione – la cui validità è stata certificata, ogni anno, dall'audit scientifico redatto dal Joint Research Centre della Commissione Europea.

Negli anni il progetto si è allargato, fino a diventare una piattaforma di misurazione, analisi e discussione dell'attrattività a tutto tondo. E così, negli anni si sono aggiunte le analisi sull'esposizione internazionale legate all'invasione russa dell'Ucraina, le misurazioni circa l'impatto delle imprese multinazionali sull'attrattività degli ecosistemi, l'analisi sulla solidità delle catene di approvvigionamento globali, le valutazioni delle policy di attrattività, e molto altro ancora.

Alla base di tutto, comunque, c'è la classifica: uno strumento che permette di osservare i Paesi evidenziandone punti di forza e debolezza e, quindi, aree di miglioramento su cui lavorare, distintività da valorizzare e best practice altrui da adattare al proprio contesto. Questo è proprio lo scopo del Global Attractiveness Index: una piattaforma mirata alla misurazione e all'analisi dell'attrattività dei Paesi, con l'obiettivo di offrire strumenti analitici per implementare strategie aziendali e nazionali basate sui dati e sui fatti. Un indice quantitativo, costruito a partire dai database raccolti dalle più accreditate Istituzioni internazionali e costruito secondo una metodologia rigorosa. Tale metodologia è sottoposta ad un Audit statistico indipendente condotto dal Joint Research Centre della Commissione Europea, che annualmente conduce una review metodologica del nostro lavoro, evidenziandone la solidità scientifica.

La piattaforma GAI, in questi nove anni, ha visto il coinvolgimento di tantissimi attori del mondo delle imprese e delle Istituzioni nazionali e internazionali, ingaggiati nelle riflessioni per il riposizionamento dell'Italia e di altri Paesi nei ranking internazionali, anche e soprattutto nel momento in cui l'Indice viene presentato al tradizionale Forum

di The European House – Ambrosetti a Cernobbio, “Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive”, che nel 2024 giunge all’importante tappa della 50esima edizione.

Cosa emerge dal GAI 2024? Il trio di testa (USA, Cina e Germania) non si è modificato rispetto al 2023, ma salvo 4 eccezioni (Cina, Singapore, Hong Kong, India) tutti i Paesi nella top-20 vedono aumentare la distanza con gli USA. In particolare, tutti i Paesi che stanno rallentando sono Paesi europei, mentre gli unici a reggere il passo statunitense sono asiatici. All’interno del rallentamento europeo l’Italia, che perde solo 0,5 punti di score, fa meglio di molti altri: questo spiega perché dal 18esimo posto siamo saliti al 17esimo.

Buone notizie, certo, in buona parte trainate dalla crescita degli investimenti (in primis PNRR) e dalle prime ricadute osservabili, come ad esempio i miglioramenti in ambito digitale. Manteniamo inoltre il posizionamento nella fascia alta dell’Indice di Sostenibilità, nonostante qualche elemento a cui prestare attenzione (siamo il 103esimo Paese al mondo per emissioni di CO₂ e il 96esimo per morti da inquinamento). Non c’è bisogno di rimarcare la necessità di costante attenzione e prolungati investimenti nei cantieri legati alla transizione energetica e sostenibile, in un 2024 che ha visto il Nord Italia colpito dalle alluvioni e un Mezzogiorno in preda alla siccità.

Se si guarda al futuro, il quadro assume tinte più ambivalenti: le nostre proiezioni di crescita, sia economica che, soprattutto, demografica, ci pongono davanti a dei problemi che non possiamo più rimandare. Da qua al 2030 la popolazione italiana in età da lavoro diminuirà di oltre un milione di persone. Al 2040, di 4,7 milioni. Al 2050, di 7,4 milioni. È un crollo demografico di dimensioni enormi, di cui non possiamo immaginare le ripercussioni sul mercato del lavoro, sulla tenuta dei conti pubblici, sul mantenimento degli attuali livelli di welfare e sulla capacità di erogare servizi per i cittadini.

Cosa accomuna la transizione sostenibile e la demografia? Sono entrambe due sfide dal carattere squisitamente sovranazionale. È anche per questo che lavoriamo al GAI: una piattaforma per discutere a tutto tondo l’attrattività e la competitività dei Paesi, le leve da attivare e i problemi da risolvere, insieme.

In chiusura, vorrei ringraziare i Vertici delle imprese partner dell’iniziativa: **Marco Hannappel** (Amministratore Delegato e Presidente, Philip Morris Italia; Presidente Europa Sud Occidentale, Philip Morris International), **Leonardo Salcerini** (Amministratore Delegato, Toyota Material Handling Italia) e **Mariangela Marseglia** (Amazon Vice President e Country Manager Italy and Spain), insieme alle loro colleghe e colleghi.

Un ringraziamento va anche ai membri del Comitato Scientifico, i cui consigli e osservazioni sono di fondamentale importanza per la piattaforma GAI: **Ferruccio De Bortoli** (Editorialista, Corriere della Sera), **Enrico Giovannini** (Direttore scientifico, ASVIS; già Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibile) e **Roberto Monducci** (già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat). Un sentito ringraziamento anche alla dott.ssa **Michaela Saisana**, Head dell’unità Monitoring, Indicators and Impact Evaluation e a capo dell’European Commission’s Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards, e a tutto il suo team di lavoro, che da ormai nove anni ci supporta e ci assiste.

Infine, un ringraziamento al gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti composto, oltre che dal sottoscritto, da Diego Begnozzi, Carlo Mauri, Davide Skenderi, Pietro Fallara, Roberta Braccio e Fabiola Gnocchi.

Valerio De Molli

Managing Partner & CEO

The European House – Ambrosetti e TEHA Group

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'ADVISORY BOARD

Ferruccio De Bortoli

Presidente, Casa editrice Longanesi e Associazione Vidas

L'indice GAI, ormai consolidato a livello scientifico e conosciuto ed apprezzato dagli addetti ai lavori, ha alcune caratteristiche che descrivono, meglio di altri indicatori, la velocità relativa (quella che conta) dell'economia del nostro Paese. Ma anche perché consente di avere uno sguardo più attento alle linee che si muovono sotto la superficie, siano esse negative o positive. E, infatti, è un *tableau de bord* dell'Italia, utile non solo a chi investe capitali o a chi cerca di attrarli. Quello che ci ha stupito di più in questi anni è che è diventato anche un modo di studiare la realtà economica e sociale con una speciale lente a infrarossi, che va al di là delle apparenze, e mira all'essenziale. Una radiografia che elimina i segnali deboli, i rumori di fondo, la schiuma delle polemiche inutili e tende a concentrarsi sull'andamento reale dei fattori abilitanti della crescita, non solo economica.

Nel 2016, quando apparve la prima classifica del *Global Attractiveness Index*, l'Italia era un Paese molto diverso. Si stava riprendendo a fatica dalla crisi drammatica del 2011. Cominciava a sperimentare alcune riforme dei governi Letta e Renzi. Pandemie e guerre erano lontane, anche se lo *shock* della Brexit apriva scenari sconosciuti e inquietanti soprattutto per la tenuta dell'Unione europea. Ricordo una telefonata dell'allora premier Matteo Renzi (con il quale è noto i rapporti personali non sono stati mai idilliaci), all'alba del 17 giugno quando apparve chiaro che i *brexiters* avevano prevalso sui *remainers*. Commentammo con preoccupazione il quadro di fragilità che si apriva davanti ai nostri occhi. L'analisi del capo del governo fu precisa e circostanziata, per certi versi persino profetica. Nell'Italia di allora che aveva appena vissuto sulla propria pelle due eventi traumatici (il 2008 e il 2011) e sperimentava l'emergere di forme di populismo, ci si chiedeva se avremmo potuto resistere e riformarci. La Nazione - come ama chiamarla la premier Meloni - aveva qualità nascoste non solo difetti evidenti. La consapevolezza dei primi non attenua il peso dei secondi. Anche se la tentazione italiana è a volte irresistibile.

Perché ho fatto questo piccolo *excursus* storico? Come è noto, l'indice GAI ricostruisce costantemente, attraverso le revisioni statistiche di Paesi ed enti specializzati, i quadri nazionali anteriori. Le sue classifiche sono, dunque, continuamente aggiornate nel confronto con un passato dinamico, non statico. L'immenso database che in questi anni si è accumulato non è l'insieme di fotografie che si sono ingiallite in archivio, di *kpi* a precoce appassimento. È una sorta di *tableau vivant*, tanto per parafrasare il sottotitolo dell'indice. Tutto è in movimento. Questa è una caratteristica poco conosciuta del nostro lavoro. Ed è racchiusa in quattro parole-chiave: replicabilità, cioè quell'opera di continuo aggiornamento anche a ritroso; oggettività, robustezza e significatività dei dati. Enrico Giovannini e Roberto Monducci sono gli esperti che ci spiegano - in questo rapporto - l'architettura, ormai assai complessa, delle varie componenti dell'indice. A me spetta segnalare, con il loro permesso, un'ulteriore caratteristica preziosa, emersa con la crescita dimensionale e l'accumulo di esperienze di questa nostra esplorazione economica e sociale.

Se guardiamo per un attimo al cammino percorso dal nostro Paese, senza alcuna nostalgia o recriminazione, ma solo per poterci impegnare di più nel preparare il futuro,

possiamo dire che erano tutte chiare le nostre fragilità ma anche altrettanto visibili, dopo attenta osservazione, le nostre indiscusse potenzialità. E proprio di queste ultime si occupa il GAI. Da una parte l'indice di posizionamento riassume le caratteristiche italiane: dall'apertura alla dinamicità, dall'efficienza alla dotazione. E, dunque, appaiono chiare le nostre criticità non solo economiche e di struttura industriale, legate in particolare all'andamento demografico, allo scarso amore per la concorrenza, alla difficoltà non di annunciare delle riforme ma di portarle a termine, all'impreparazione del capitale umano. Tutto ampiamente risaputo. Ma, invece, se diamo uno sguardo all'indice di sostenibilità scopriamo anche virtù sconosciute sulla resilienza del sistema Italia, palpabile e misurabile ancor prima che un Piano rendesse quel sostantivo così popolare e immaginifico. Se da una parte la vulnerabilità sul debito pubblico è certamente allarmante e sottovalutata, dall'altra registriamo, sotto il profilo della sicurezza che tante polemiche pubbliche suscita, un tasso di omicidi e suicidi tra i più bassi del mondo. Vuol dire che il tessuto sociale, nonostante la bassa dinamica dei salari e l'allargamento dell'area della povertà, tiene meglio che altrove. Del resto, nonostante tutto, l'Italia gode di una pace sociale invidiabile. Non abbiamo avuto né *gilets jaunes*, né agricoltori inferociti. E se diamo uno sguardo alla componente dell'indice di sostenibilità che riguarda la transizione ecologica, scopriamo di essere al 103esimo posto come emissioni di gas serra nell'ambiente. Ovvero siamo nel primo quartile dei Paesi a più alta sostenibilità.

La vulnerabilità è stata misurata anche e soprattutto rispetto agli *shock* esterni, intesa nei suoi aspetti critici e nelle sue capacità di adattamento. Se nel 2016 ci avessero detto che ci saremmo ripresi così prontamente ed efficacemente dalla caduta produttiva di una pandemia non ci avremmo semplicemente creduto. Né avremmo mai pensato di liberarci in tempi così brevi seppur costosi, in particolare con il governo Draghi, dalla dipendenza dal gas russo. Né saremmo stati in grado di prevedere la straordinaria diversificazione delle nostre esportazioni e importazioni. Questa italica flessibilità è misurata anche e soprattutto dai *kpi* sulla eterogeneità del nostro commercio internazionale. In entrambi i casi l'Italia risulta uno dei Paesi più competitivi al mondo. In undicesima posizione sul versante delle importazioni e addirittura in quarta nelle esportazioni. Ogni euro di export è venduto in media a 102 Paesi. Eravamo, dunque, nel decennio precedente meno vulnerabili e più resilienti di quanto non potessimo nemmeno prevedere. Avevamo e abbiamo un capitale sociale che rappresenta un grande ammortizzatore delle tensioni, pur essendoci impoveriti e aver visto aumentare le disuguaglianze. Quel capitale sociale - non trascurabile agli occhi di chi deve decidere un investimento soprattutto in tempi di sostenibilità, di rispetto dell'ambiente e dei diritti sociali - non è una scoperta da poco. Non deve indurre a un ottimismo di maniera ma nemmeno portarci a rappresentare, soprattutto agli investitori esteri (e di conseguenza anche a quelli nazionali), l'Italia per quello che non è. Il GAI risponde a questa esigenza di giustizia rappresentativa e di equilibrio nella comunicazione esterna delle potenzialità del Paese.

Ciò che ci conforta non annulla né lenisce, come dicevamo all'inizio, il peso dei nostri limiti strutturali. E l'indice sull'orientamento al futuro, che è parte significativa del GAI, è lì a testimoniare. Siamo un Paese anziano privo della necessaria consapevolezza di quello che inevitabilmente vorrà dire nei prossimi decenni. Ragioniamo come se la demografia fosse una scienza largamente inesatta e inguaribilmente romantica, mentre 525 mila giovani, l'equivalente degli abitanti della città di Genova, capoluogo della regione più anziana d'Italia, se ne sono andati a studiare e a lavorare all'estero tra il 2008

e il 2022. Il divario digitale si è ridotto - e registriamo per la prima volta una crescita dell'indice di dotazione tecnologica - ma investiamo solo briciole nell'intelligenza artificiale, la prossima grande rivoluzione. Cinque volte meno della Germania; quattro volte meno della Francia. Siamo bravi nelle pubblicazioni scientifiche (1,7 volte più dei nostri cugini francesi), ma il numero di laureati, soprattutto nelle discipline STEM, è ancora su percentuali tra le più basse dell'Unione europea. Non abbiamo mai avuto un tasso di investimenti così elevato (al 21,9 per cento sul prodotto interno lordo, Pil, nel 2022), faticiamo a spendere tutti i soldi del Pnrr, anche se ci stiamo abituando al fatto che ci siano anche in futuro e non è assolutamente detto. Allontaniamo nel tempo i conti con una finanza pubblica, che diventa sempre più problematica e ingestibile, soprattutto per l'enorme servizio del debito. E continuiamo ad avere con il futuro un rapporto scorbutico, come se potessimo esorcizzarlo a piacere. Ma qui entriamo troppo nella sociologia e nello studio dell'antropologia italiana. Impresa ardua anche per un progetto di successo come il GAI. Meglio non chiedere troppo.

Enrico Giovannini

Direttore scientifico, ASVIS; già Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibile

Il programma di lavoro per gli anni 2024-2029 della Commissione europea, recentemente approvato dal Parlamento, cita esplicitamente la necessità di rafforzare la competitività del settore industriale a fronte delle sfide create dalle transizioni digitale ed ecologica, nonché di rispondere alle tensioni generate dai conflitti geopolitici e commerciali che hanno segnato la fine della globalizzazione dei sistemi economici che ha caratterizzato l'economia mondiale negli ultimi decenni. A partire dalla pandemia, il ridisegno delle catene del valore nelle sue diverse accezioni (reshoring, friendshoring, ecc.) sta procedendo anche in funzione di quella che l'Unione europea (UE) definisce "autonomia strategica aperta": tale espressione, usata per la prima volta dalle istituzioni europee nel 2013 con riferimento al settore della Difesa, è stata gradualmente applicata ad altri settori ed è oggi definita come la "capacità di agire autonomamente, se e quando necessario, e con i partner, quando possibile".

Non è questa la sede per entrare in una discussione approfondita sul significato reale di tale termine, ma è evidente che, anche guardando alle linee strategiche della nuova Commissione europea, l'UE intende da un lato aumentare la propria indipendenza economica (in termini di disponibilità di terre rare, di sviluppo di tecnologie per le due transizioni, ecc.), dall'altro attrarre investimenti in settori emergenti e legati al futuro, definendo accordi di collaborazione con partner globali "quando possibile". In tale contesto, anche l'Italia è chiamata ad aumentare la propria attrattività, per superare limiti evidenti nella sua capacità di generare una crescita economica adeguata e in grado di risolvere i suoi tanti problemi di carattere economico (ad esempio, la sostenibilità della finanza pubblica) e sociale (povertà, disuguaglianze, scarsi investimenti in capitale umano, ecc.), soprattutto in uno scenario di declino demografico, di invecchiamento della popolazione, di produttività stagnante in alcuni settori (specialmente nei servizi).

Nel corso degli anni, il Global Attractiveness Index (GAI) si è imposto all'attenzione di analisi e di policy maker in Italia e all'estero, grazie alla serietà dell'approccio metodologico adottato, ma anche alla sua flessibilità analitica che lo ha reso capace, grazie all'utilizzo di indici supplementari e integrativi di quello "centrale", di interpretare la reazione dei sistemi economici a crisi come quella legata al COVID-19 e all'aggressione russa all'Ucraina, con conseguente riorientamento dei flussi commerciali di materie prime energetiche e di aumento dell'inflazione. Lo stesso non si può certo dire per altri indici elaborati nel passato da organizzazioni e centri studi internazionali su tematiche analoghe (si pensi a quelli della Banca Mondiale o del World Economic Forum), visto che molti di essi sono stati abbandonati o profondamente rivisti proprio per la loro incapacità di rappresentare adeguatamente un mondo in grande e rapida trasformazione.

Questo Rapporto, una volta di più, illustra con grande precisione e accuratezza quanto complesso e multiforme sia il fenomeno dell'attrattività in uno scenario così instabile e mutabile come quello sopra descritto, anche se, com'è ovvio, i dati statistici riflettono con ritardo i mutamenti nei processi decisionali che spingono le imprese o gli Stati a investire in un particolare Paese o area geografica. Si pensi alle recenti decisioni di USA e Stati Uniti di imporre dazi su numerose tipologie di esportazioni cinesi, soprattutto connesse

alla transizione digitale e a quella ecologica. Per quanto attesa da tempo, una tale decisione si sta riflettendo progressivamente non solo sulla modifica delle catene di fornitura, ma anche e soprattutto nelle decisioni delle imprese di allocazione di fondi per nuovi investimenti, cosa che verrà riflessa nei dati statistici degli Investimenti diretti esteri con una certa progressività.

D'altra parte, le politiche commerciali dei Paesi occidentali stanno stimolando contromisure da parte di quelle cinesi, le quali probabilmente cercheranno di aumentare gli investimenti diretti nell'UE, così da aggirare i nuovi dazi. Parallelamente, l'UE ha adottato direttive volte a rafforzare la rendicontazione di sostenibilità (economica, sociale e ambientale) lungo tutta la filiera (e non solo nella fase finale della produzione/commercializzazione), il che imporrà anche alle imprese non europee (comprese quelle cinesi, americane e indiane), ma intenzionate a vendere i propri prodotti sui mercati UE, di rivedere i propri assetti produttivi e le proprie catene di fornitura, con possibili sposamenti di esse verso partner europei che già devono soddisfare i requisiti di sostenibilità ambientale e sociali, attualmente non praticati in altre parti del mondo.

Infine, ma non meno importante, dal 2026 entrerà a regime il *Carbon Border Adjustment Mechanism* (CBAM) definito dall'UE nel 2023, cioè l'applicazione di un prezzo per le emissioni incorporate nei prodotti importati, paragonabile a quello sostenuto dai produttori europei nell'ambito del vigente sistema di scambio delle quote di emissione (EU ETS). È da segnalare che nel periodo iniziale il CBAM si applicherà ad un numero ristretto di merci la cui produzione è caratterizzata da un'alta intensità di carbonio – cemento, prodotti siderurgici, alluminio, fertilizzanti, energia elettrica e idrogeno – ma in futuro l'ambito di applicazione è destinato ad ampliarsi, e tutto ciò non potrà non avere effetti importanti sulle decisioni di investimento da parte delle imprese europee e non europee.

Tutti questi elementi sono destinati a incidere sulle decisioni delle imprese e dei governi, e stimolano una forte competizione tra Paesi e aree geografiche. Per questo l'Italia deve finalmente affrontare i punti di debolezza puntualmente evidenziati dal GAI e farlo rapidamente, perché il resto del mondo non sta certo “a guardare”. Da questo punto di vista, è fondamentale che il nostro Paese rafforzi la coerenza delle politiche economiche, sociali e ambientali, superando la frammentazione che finora le ha caratterizzate.

A tale proposito, non può non destare forte preoccupazione la legge sul “regionalismo differenziato” che potenzialmente trasferisce alle Regioni i poteri di decisione su 23 politiche settoriali, alcune delle quali sono fondamentali per l'attrattività del Paese (infrastrutture, trasporti, portualità, ecc.), rendendo il coordinamento delle stesse un rompicapo impossibile da risolvere, come già evidenziato in occasione della pandemia. Giustamente, si invoca una sempre maggiore coerenza delle politiche europee (si pensi a quelle ambientali e industriali) e proprio ora che l'Unione europea sembra aver colto la necessità di tale salto di qualità il nostro Paese sembra andare nella direzione opposta, mettendo a repentaglio la sua capacità di essere percepito a livello internazionale come un interlocutore unico e credibile dei grandi operatori economici alla caccia di sistemi economici attrattivi dove investire.

Roberto Monducci

già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat

La Nona Edizione del progetto Global Attractiveness Index (GAI 2024) introduce nuovi elementi di misurazione e valutazione dell'attrattività, proseguendo un percorso di innovazione che caratterizza strutturalmente il complesso impianto statistico adottato.

Il nuovo quadro di posizionamento dei paesi aggiornato al 2024 conferma, per l'Italia, una tendenza al miglioramento dell'indice complessivo, che colloca il nostro paese al diciassettesimo posto nella graduatoria internazionale. Rispetto al 2020, il ranking è migliorato di tre posizioni; inoltre, la distanza con i tre paesi di graduatoria più elevata posizionati entro il quindicesimo posto è molto ridotta, a testimonianza di ulteriori progressi potenzialmente accessibili, anche nel breve periodo.

Si tratta di una tendenza che, come già rilevato lo scorso anno, risulta coerente con i progressi compiuti dal nostro Paese nel contesto macroeconomico internazionale, che sembrano proseguire anche nell'attuale fase di debolezza ciclica delle economie industrializzate e di persistenza di shock e tensioni rilevanti di natura geopolitica.

Più in dettaglio, dei ventitré KPIs che formano l'indice generale di posizionamento, tre sono in miglioramento in termini di ranking, due in peggioramento e diciotto restano stabili. Gli avanzamenti riguardano, in particolare, i pilastri relativi a "Dotazione" e, in misura meno estesa, "Innovazione". Al di là della tendenza, spicca il significativo posizionamento italiano in termini di orientamento all'innovazione, che colloca il nostro paese al nono posto della classifica internazionale. Si tratta di un risultato di grande rilevanza, che segnala una caratterizzazione strutturale del nostro paese estremamente significativa per la valutazione della sua attrattività.

In questo quadro, sotto il profilo metodologico e tematico, è da rilevare l'introduzione nel GAI 2024 di due ulteriori indicatori di posizionamento, entrambi relativi all'internazionalizzazione commerciale: il primo, collocato nel pilastro "Apertura", misura l'eterogeneità geografica delle importazioni di ciascun paese; il secondo, interno al pilastro "Innovazione", sintetizza l'eterogeneità geografica delle esportazioni. Il primo indicatore vede l'Italia collocarsi all'undicesimo posto nella graduatoria internazionale, il secondo al quarto.

L'introduzione dei nuovi indicatori rispecchia la consapevolezza della crescente importanza della diversificazione dell'import e dell'export ai fini della performance, resilienza e competitività delle moderne economie, testimoniata con evidenza dalle vicende del commercio internazionale negli ultimi anni. Una maggiore articolazione geografica delle importazioni appare infatti rilevante ai fini della riduzione dei rischi derivanti da shock specifici, da reti produttive internazionali limitate, da una dipendenza da fornitori eccessivamente concentrati. D'altra parte, ampiezza e granularità della platea dei paesi di sbocco dell'export qualificano la capacità di penetrazione e permanenza sui mercati internazionali, testimoniando la capacità del sistema esportatore di presidiare mercati diversi per caratteristiche, livelli di concorrenza e merceologie.

Tali dimensioni sono emerse, nello scenario globale, come rilevanti soprattutto nella fase post-Covid: con particolare riferimento al nostro Paese, l'evoluzione complessiva delle

relazioni commerciali ha visto l'Italia mostrare segnali di riposizionamento geografico di export e import più accentuati rispetto agli altri principali paesi europei; inoltre, il nuovo quadro internazionale sembra aver stimolato le nostre imprese esportatrici ad intraprendere azioni e strategie finalizzate al miglioramento del loro posizionamento nelle reti produttive internazionali, con effetti positivi sul piano della performance delle vendite all'estero.¹ L'ampiezza delle relazioni commerciali rappresenta dunque un elemento favorevole alla realizzazione di strategie in grado di superare gli effetti negativi di shock globali, con rapidi aggiustamenti e riallocazioni dei flussi di import ed export. Queste dinamiche trovano elementi propulsivi nella presenza delle imprese a controllo estero all'interno dei moderni sistemi produttivi: per l'Italia, la forte crescita dell'export nella fase successiva alla fase acuta della pandemia (2021-2023) – superiore a quella delle altre grandi economie europee e associata ad un aumento del numero medio di paesi di sbocco dell'export – ha visto i maggiori tassi di crescita (in valore e in volume) ascrivibili alle imprese a controllo estero, seguite a distanza dalle altre tipologie di impresa².

È possibile quindi individuare un circuito virtuoso che, coniugando l'internazionalizzazione commerciale con quella produttiva, sembra poter determinare processi propulsivi di grande impatto sulla capacità di esportazione del Paese e dunque sulla sua crescita potenziale, oltre che effettiva.

In questo nuovo contesto, l'evoluzione del “Sistema GAI” nel senso di una maggiore copertura dei fenomeni di internazionalizzazione delle economie rappresenta certamente un'evoluzione di grande rilievo ai fini della qualità del sistema di monitoraggio dell'attrattività dei paesi e della rilevanza delle implicazioni di policy che ne scaturiscono. La nona edizione del progetto *Global Attractiveness Index* testimonia ancora una volta la capacità segnaletica del sistema di indici che compongono la piattaforma di monitoraggio e la rilevanza delle tematiche individuate.

¹ R. Monducci e altri (2024), “Competitività, performance e partecipazione alle reti produttive internazionali del sistema esportatore italiano”, in: “Resilienza del sistema produttivo alla (nuova) doppia crisi: persistenze e cambiamenti negli assetti e nelle strategie delle imprese italiane”, a cura di G. Dosi e R. Monducci. Economia italiana, n. 1/2024. Luglio.

² R. Monducci (2024), “La dinamica delle imprese esportatrici nel triennio 2021-23”, in “L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2023-2024”. Luglio.

CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD

Marco Hannappel

Amministratore Delegato e Presidente, Philip Morris Italia; Presidente Europa Sud Occidentale, Philip Morris International

L'odierno scenario internazionale presenta complessità e incertezze senza precedenti: conflitti militari, politiche restrittive e protezionistiche e shock economici rischiano di mettere in discussione l'assetto che, negli ultimi trent'anni, ha consentito alle economie globali di crescere: il libero mercato e la cooperazione commerciale internazionale.

Nonostante questo – grazie anche allo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative – il periodo che stiamo vivendo è caratterizzato da profonde trasformazioni in numerosi settori produttivi e industriali in tutto il mondo: negli ultimi nove anni abbiamo, infatti, assistito ad una crescita di circa il 30% delle principali economie, che hanno dunque mostrato un elevato tasso di resilienza.

Come coniugare, dunque, queste due tendenze? Come consentire al libero mercato di continuare a sprigionare le sue potenzialità all'interno di un contesto economico e geopolitico che sembrerebbe spingere in direzione opposta? Come promuovere l'attrattività dell'intero sistema-Paese valorizzando le buone pratiche esistenti?

Sono questi gli interrogativi che devono impegnare tutti gli attori in gioco – sia pubblici che privati – e chiamare a raccolta le migliori energie a livello nazionale, europeo e internazionale. Sono queste alcune delle priorità meritoriamente individuate dalla Presidenza del G7 a guida italiana che, in occasione dell'ultima riunione ministeriale sul commercio, ha visto la convergenza dei principali player internazionali sulla necessità di promuovere il commercio internazionale come motore di crescita, benessere e sviluppo.

Per conseguire questi obiettivi la soluzione non può e non deve essere quella di avallare scelte protezionistiche, anche di natura regolatoria, che isolano i mercati e le economie tarpandone la competitività. Pur riconoscendo, infatti, il ruolo fondamentale di una buona regolamentazione anche per il sostegno all'innovazione, alle grandi trasformazioni e alle sfide globali dobbiamo rispondere in maniera coordinata e le barriere commerciali, esplicite o implicite, non sono la soluzione per supportare una crescita di lungo periodo basata sull'innovazione e sugli investimenti.

Per questi motivi siamo orgogliosi di sostenere anche quest'anno il lavoro svolto da The European House – Ambrosetti (TEHA) nell'ambito dell'aggiornamento del Global Attractiveness Index (GAI) che – con il consueto rigore scientifico – non solo fotografa l'esistente ma indica la strada da seguire per rendere l'economia del nostro Paese più attrattiva e, pertanto, più competitiva sullo scacchiere internazionale.

I dati confermano il nostro Paese al 17mo posto a livello globale, con buone performance dal punto di vista della sostenibilità e della dinamicità e con grande potenziale di miglioramento sotto il profilo dell'orientamento al futuro. L'Italia si conferma, inoltre, tra i primi Paesi al mondo per eterogeneità delle esportazioni, con ogni euro in export venduto, in media, a quasi 102 Paesi diversi.

La forte propensione all'esportazione, da un lato, e la necessità – sempre come indicato nel Rapporto – di uno sforzo risolutivo per avere un quadro normativo chiaro, semplice, funzionale ed efficiente che consenta di migliorare l'attrattività palese la necessità di

perseguire l'apertura del sistema, poiché la promozione del Made in Italy attraverso l'export e la chiarezza del sistema regolatorio, legislativo e fiscale rappresentano due tasselli imprescindibili per attrarre investimenti ad alto valore aggiunto.

Ci troviamo a navigare in un periodo fatto di complessità e di grandi opportunità, che ci pone davanti ad una scelta di campo ben precisa: abbandonarci all'approccio di chiusura dei mercati o abbracciare la sfida di ripensare la globalizzazione ed i suoi benefici non per come sono stati ma per come vogliamo che siano nei prossimi decenni, per conseguire – grazie al contributo di tutti – una crescita inclusiva, sostenibile e di lungo periodo.

Mariangela Marseglia

Vicepresidente e Country Manager di Amazon.it e Amazon.es

Dal 2010, anno di lancio di Amazon.it, investiamo e innoviamo in Italia per conto dei nostri clienti, sostenendo l'economia, l'occupazione e la crescita delle migliaia di Piccole e Medie Imprese (PMI) che vendono nel nostro negozio online.

Digitalizzazione, crescita delle competenze, internazionalizzazione delle aziende italiane, promozione del Made in Italy e sostenibilità sono le leve fondamentali per moltiplicare il nostro impatto positivo in Italia.

I nostri investimenti nelle attività italiane sono in continua crescita e, dal 2010, hanno raggiunto un totale di 16,9 miliardi di euro. Attualmente Amazon ha 60 strutture in tutta Italia che includono sedi logistiche, uffici corporate, data center e il servizio clienti, e abbiamo pianificato l'apertura di due nuovi centri logistici, ad Alessandria (2024) e Jesi (2025). L'impatto economico di Amazon non va solo a beneficio delle grandi aree urbane, ma anche territori meno sviluppati e con limitate opportunità di lavoro. I nostri investimenti sono un motore di crescita per i territori, in quanto stimolano la crescita delle realtà economiche già presenti e attraggono investimenti e innovazione da parte di nuove aziende.

Entro la fine del 2024, Amazon impiegherà circa 19.000 dipendenti a tempo indeterminato in Italia, a cui offriamo opportunità di carriera e una remunerazione competitiva. Ci impegniamo inoltre ad offrire luoghi di lavoro moderni, con processi e sistemi all'avanguardia del settore per garantire il benessere e la sicurezza di tutti i dipendenti.

Grazie agli effetti indiretti dei nostri investimenti in Italia, sono stati creati nel 2022 più di 40.000 nuovi posti di lavoro in Italia, ad esempio nel settore delle costruzioni, della logistica e dei servizi. Il totale dei posti di lavoro indiretti ammonta a 100.000 includendo i 60.000 posti di lavoro creati dalle PMI italiane che utilizzano i servizi di Amazon per far crescere il proprio business ed esportare i prodotti italiani nel mondo.

Amazon supporta la digitalizzazione delle PMI italiane attraverso numerosi programmi come, ad esempio, il programma di formazione gratuito Accelera con Amazon, e contribuisce all'esportazione di prodotti italiani a clienti in tutto il mondo attraverso la Vetrina Made in Italy, anche grazie a partnership con importanti attori pubblici tra cui Agenzia ICE, 9 Regioni Italiane e SACE. A dimostrazione del nostro impegno a supporto del Made in Italy, ad aprile 2024, abbiamo firmato un Protocollo d'Intesa, in accordo con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste, per promuovere e tutelare l'autenticità dei prodotti Made in Italy, contrastando fenomeni di contraffazione a danno delle aziende italiane e dei consumatori e organizzando in modo congiunto iniziative a supporto della digitalizzazione e dell'internalizzazione delle PMI italiane. Ad oggi, le vendite all'estero di tutti i partner di vendita - incluse sia le aziende che vendono tramite Amazon Marketplace, sia le aziende partner di vendita di Amazon Retail - sono pari a oltre 3 miliardi di euro, e abbiamo annunciato ad aprile 2024 l'ambiziosa sfida di supportare le

realtà italiane che hanno scelto Amazon come finestra verso il mondo aiutandole a raggiungere 4 miliardi di euro di vendite all'estero, sempre entro il 2025.

L'Italia per Amazon significa anche innovazione: Vercelli ospita l'Amazon Operations Innovation Lab, uno dei centri europei più avanzati per l'innovazione robotica in cui, con un investimento totale di oltre 700 milioni di euro, scienziati e ingegneri sviluppano e testano nuove tecnologie, tra cui la robotica avanzata e le innovazioni basate sull'intelligenza artificiale che stanno trasformando il futuro del lavoro nel network di Amazon. Inoltre, abbiamo annunciato che le consegne commerciali con i droni si espanderanno per la prima volta oltre i confini degli Stati Uniti in Italia, grazie alla proficua collaborazione con le Autorità regolatorie del nostro Paese.

Questi dati evidenziano il nostro impegno a supporto del sistema Italia, la fiducia che nutriamo nella capacità di sviluppo del Paese e dimostrano la volontà di contribuire attivamente alla sua crescita, anche nel lungo periodo. I numeri mostrano anche come la cooperazione tra un'azienda globale e l'Italia promuove la competitività, l'accesso all'innovazione e la crescita del Paese.

Per queste ragioni abbiamo deciso di supportare, per il primo anno, il progetto Global Attractiveness Index (GAI) di The European House – Ambrosetti. Confermando la 17° posizione dell'Italia nella classifica mondiale, l'indice sottolinea la sua buona attrattività del Paese agli investimenti esteri. Tuttavia, emerge dal rapporto che il nostro Paese subisce una generale riduzione dell'Indice di dinamicità dell'Europa.

Il rapporto mostra che c'è ancora da fare, e identifica tre direttrici di policy su cui le Istituzioni sono chiamate all'azione: (1) Il completamento delle opere e delle infrastrutture strategiche (2) cogliere le opportunità dell'Intelligenza Artificiale e (3) semplificare e rendere più attrattivo il quadro normativo.

Sono tre linee di intervento per Amazon cruciali per rendere l'Italia ancora più competitiva.

Tra gli investimenti infrastrutturali, quelli a supporto della sostenibilità assumono un carattere essenziale: Amazon si sta impegnando a rendere più sostenibili le proprie operazioni, nell'obiettivo di raggiungere zero emissioni nette di CO₂ entro il 2040. Per questo, stiamo investendo per l'elettrificazione della rete dei trasporti, usando fonti rinnovabili per sostenere il nostro fabbisogno energetico e trasferendo sempre più volumi dalla strada alla ferrovia e al marittimo. Questi investimenti richiedono però infrastrutture adeguate, come una rete di ricarica capillare per i veicoli elettrici. Lo shift intermodale, a sua volta, richiede un potenziamento e ammodernamento della rete ferroviaria, così come un potenziamento delle infrastrutture di connessione intermodale e una digitalizzazione delle stesse (come i porti e le dogane).

L'Intelligenza Artificiale ha il potenziale per sbloccare opportunità significative per l'Italia, tra cui l'aumento della produttività e della competitività. Siamo focalizzati sullo sviluppo, gestione e uso responsabile dell'Intelligenza Artificiale, collaborando con le istituzioni per creare un ambiente favorevole all'innovazione e garantire che gli approcci regolatori siano proporzionati, armonizzati e promuovano un'innovazione sicura, in linea con le priorità definite dalla Presidenza Italiana del G7. Il nostro approccio consiste nel creare e sviluppare applicazioni pratiche e reali dell'IA che portano ad un miglioramento dell'esperienza di clienti e dipendenti. Ad esempio, Amazon utilizza

l'intelligenza artificiale per migliorare la sicurezza, l'accessibilità e l'efficienza sul posto di lavoro, ottenere una maggiore sostenibilità e migliorare l'esperienza di acquisto per i consumatori e di vendita per i venditori che utilizzano il nostro negozio. Per permettere all'Italia di beneficiare pienamente delle opportunità dell'IA è cruciale lo sviluppo delle competenze, per colmare il divario tra domanda e offerta di competenze in IA - e assicurare che aziende di qualsiasi dimensione possano accedere all'IA.

Amazon ha introdotto diversi programmi di istruzione e formazione gratuiti che mirano a fornire agli studenti competenze di intelligenza artificiale per la forza lavoro di domani, tra cui il programma AI Ready, che ha l'obiettivo di fornire formazione gratuita sulle competenze di intelligenza artificiale a 2 milioni di persone nel mondo entro il 2025, per aiutare coloro che desiderano conoscere l'IA e beneficiare delle straordinarie opportunità future. Amazon sta inoltre sviluppando una serie di strumenti di IA generativa per le PMI che vendono nel nostro negozio online, ad esempio per analizzare e arricchire le inserzioni di prodotti esistenti migliorando così la qualità complessiva dei contenuti, o per sintetizzare le recensioni dei prodotti, aiutando così i clienti a prendere decisioni di acquisto migliori e consentendo ai nostri partner di vendita di acquistare in modo più consapevole, aumentando le vendite e riducendo i resi. Oltre 30.000 partner di vendita europei di Amazon hanno già utilizzato una o più funzioni di IA generativa di Amazon per le proprie inserzioni.

Infine, la semplificazione normativa è essenziale per rendere attrattivo il Paese alle multinazionali che necessitano di un ambiente regolatorio, normativo e fiscale favorevole per programmare investimenti e garantire scalabilità dei prodotti e servizi che, per essere offerti in modo efficiente, richiedono una dimensione sovranazionale. Oltre alla semplificazione, è importante assicurare una armonizzazione delle norme e regole tra paesi europei, per favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese e rafforzare il Mercato Unico Europeo.

Le PMI costituiscono il 99% di tutte le aziende italiane, ma solo il 56% delle esportazioni italiane è effettuato dalle PMI nel mercato unico. Secondo le PMI italiane, la maggior barriera alla loro espansione in Europa è rappresentata dalle differenze normative tra i paesi. Occorre pertanto lavorare per ridurre la complessità normativa e burocratica che sta limitando le opportunità delle PMI italiane di sfruttare tutti i vantaggi che il Mercato Unico potrebbe offrire. In Amazon crediamo che un Mercato Unico Europeo forte, e sostenibile sia la ricetta vincente per la crescita della competitività italiana, e vogliamo fare la nostra parte per rafforzarlo.

Siamo pronti a collaborare con le Istituzioni e aziende partner per raggiungere questi obiettivi e valorizzare il potenziale del nostro Paese per renderlo ancora più competitivo attraverso l'attrazione di investimenti di qualità. Dialogo e collaborazione tra pubblico e privato sono essenziali per affrontare in modo efficace e condiviso le sfide complesse che ci aspettano.

Leonardo Salcerini

Amministratore Delegato, Toyota Material Handling Italia

Il progressivo ed energico cambiamento di molti scenari a livello globale ci impone di investire energicamente, e sempre di più, in innovazione, in sostenibilità, nei processi di riorganizzazione, nella conduzione di relazioni trasversali e collaborative, nel miglioramento continuo. Non è più il tempo di condurre partite da solisti, il gioco deve essere invece necessariamente di squadra, e così le multinazionali a capitale estero devono continuare a svolgere un ruolo significativo nell'economia italiana, soprattutto conferendo più centralità agli aspetti di sostenibilità industriale, ambientale e sociale, intelligenza artificiale e transizione digitale, investendo in progetti di ricerca ed innovazione, necessari per innescare un circolo virtuoso a favore dell'attrattività del Paese. E quindi che siano tecnologie innovative, immersive, scalabili, performanti, intelligenza artificiale, machine learning, internet of things, ma non dimentichiamoci di collocare al primo posto le persone, che possono dare forma e sostegno a questa imponente rivoluzione hi-tech. Le persone che con la propria etica sono raro capitale umano capace di interfacciarsi al capitale tecnologico in un meccanismo potenzialmente vincente.

Obiettivo è l'integrazione dell'intelligenza artificiale (IA) nella transizione digitale a favore di una società più sostenibile e quindi agli obiettivi del Green Deal. Penso inoltre all'idrogeno che sta emergendo come una risorsa fondamentale per la transizione energetica e la decarbonizzazione. È sotto gli occhi di tutti la crescita della filiera dell'idrogeno anche in Italia. In Toyota siamo convinti che le sue potenzialità siano notevoli e che il Paese possa avere l'opportunità di consolidare una filiera industriale associata allo sviluppo dell'idrogeno, generando valore economico e occupazionale lungo tutta la catena produttiva, e in questo scenario ancora una volta le multinazionali possono fare la differenza, investendo a favore di iniziative di sistema, come gli hub dedicati alla produzione e all'utilizzo dell'idrogeno, rafforzando il tessuto di piccole e medie imprese capaci di offrire alta specializzazione e qualità, anche in questo settore.

Ora, se parliamo di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose e i big data per migliorare la qualità della vita e risolvere problemi sociali complessi, ci troviamo a parlare di Società 5.0, concetto sviluppato proprio in Giappone con l'intenzione di definire e costruire una società super intelligente, umanocentrica, inclusiva, sostenibile e resiliente. Questo significa garantire che i benefici delle tecnologie avanzate siano accessibili a tutti, evitando il divario digitale, ridurre l'impatto ambientale e migliorare il benessere generale della popolazione. Inoltre, è fondamentale proteggere la privacy e i dati personali, assicurando che l'uso delle tecnologie sia etico e trasparente.

Il benessere è elemento cardine del concetto di Società 5.0. L'idea è di utilizzare le tecnologie per monitorare e migliorare il benessere sociale in modo sostenibile. Questo include la salute fisica e mentale, la sicurezza, l'educazione e la qualità della vita in generale. Pensiamo anche solo al sistema sanitario: con l'uso di dispositivi IoT, i pazienti possono essere monitorati in tempo reale, permettendo interventi tempestivi e personalizzati. Oppure, nell'ambito della mobilità, veicoli autonomi e infrastrutture intelligenti possono ridurre gli incidenti e migliorare l'efficienza dei trasporti. In Italia, abbiamo un grande potenziale per adottare i principi della Società 5.0 soprattutto grazie

ai fondi del PNRR, tuttavia, è essenziale investire in formazione e infrastrutture per garantire che tutti possano beneficiarne.

Il concetto di “Società 5.0” è fondamentalmente una diversa declinazione della quarta rivoluzione industriale, che invece di concentrarsi esclusivamente sulla connessione tra macchine e tecnologie, pone una maggiore attenzione alle sfide sociali e alla crescita tecnologica centrata sull’essere umano. Anche Toyota Material Handling, specializzata nei servizi legati al “Toyota Production System” e alla “lean organization”, adotta i principi di “Società 5.0” attraverso l’integrazione di tecnologie digitali come l’IoT, il Big Data e i robot collaborativi. L’azienda si prende oggi l’impegno di promuovere un modello di sviluppo che bilancia profitto e benessere, con una visione centrata sull’essere umano, obiettivo è partecipare consapevolmente al progetto di well being, che secondo la visione Toyota si realizza lavorando su tre obiettivi: people, prosperity, planet.

È questa una visione molto ambiziosa di trasformazione sociale e tecnologica che mira a creare un futuro più sostenibile e centrato sulle persone, un progetto attraverso il quale ci si propone di coniugare temi come la sostenibilità, l’occupazione e il costo umano, l’impatto psicologico e l’inclusività, in modo direttamente connesso allo sviluppo tecnologico ed economico; una visione innovativa della società futura, in cui l’intelligenza artificiale, l’Internet of Things (IoT) e altre tecnologie avanzate vengono integrate in ogni aspetto della vita quotidiana e lavorativa. L’obiettivo è creare una società che non solo migliori l’efficienza economica e produttiva, ma che metta al centro le persone, promuovendo benessere e sostenibilità.

La filosofia Toyota, basata sul concetto di kaizen o miglioramento continuo, è perfettamente in linea con gli obiettivi di Society 5.0. Da sempre, Toyota si impegna non solo a innovare i propri processi produttivi, ma anche a migliorare la vita delle persone. Society 5.0 è una naturale evoluzione di questo impegno, poiché cerca di coniugare avanzamento tecnologico e sviluppo umano in modo armonioso e sostenibile. Toyota sta adottando un approccio globale e integrato per promuovere Society 5.0. Un esempio concreto è la realizzazione di Woven City in Giappone, una città prototipo dove vengono sperimentate nuove tecnologie per la mobilità, la robotica e l’energia sostenibile. Questo progetto non è solo un laboratorio di innovazione, ma un vero e proprio esempio di come la tecnologia possa essere utilizzata per creare ambienti urbani più vivibili e sostenibili.

I benefici tangibili per le persone e le aziende che partecipano a questa transizione sono molteplici e riguardano diversi aspetti della vita quotidiana e lavorativa. Le persone, intese sia come individui che, come membri di una società, traggono vantaggio da un ambiente più sicuro, sostenibile e ricco di opportunità. Le aziende, invece, possono beneficiare di processi produttivi più efficienti, di una maggiore competitività e di un miglioramento complessivo della qualità della vita dei propri dipendenti delle proprie persone. In Giappone, la transizione verso Society 5.0 è già in atto attraverso diverse iniziative. Oltre a Woven City, Toyota sta implementando tecnologie avanzate nei propri impianti produttivi, migliorando l’efficienza energetica e riducendo l’impatto ambientale. Inoltre, progetti di mobilità sostenibile, come veicoli a idrogeno e soluzioni di trasporto condiviso, stanno diventando sempre più diffusi. Questi progetti non solo migliorano la sostenibilità ambientale, ma promuovono anche un maggiore benessere sociale.

In Italia, ci impegniamo a portare avanti la visione di Society 5.0 attraverso l'adozione di tecnologie all'avanguardia nei nostri processi e prodotti. Lavoriamo per migliorare la sicurezza e l'efficienza dei nostri sistemi di movimentazione, riducendo al contempo l'impatto ambientale. Inoltre, investiamo continuamente nella formazione dei nostri dipendenti, promuovendo una cultura del miglioramento continuo e della sostenibilità.

Una delle sfide principali è l'integrazione delle nuove tecnologie in modo che siano accessibili e benefiche per tutti. Questo richiede non solo investimenti significativi in ricerca e sviluppo, ma anche una forte collaborazione con governi, enti accademici e altre aziende. Inoltre, è fondamentale affrontare le preoccupazioni legate alla privacy e alla sicurezza dei dati, garantendo che le innovazioni tecnologiche rispettino i diritti e le libertà individuali.

La filosofia del "kaizen" è il cuore pulsante della nostra transizione verso Society 5.0. Questa filosofia ci guida nel migliorare continuamente i nostri processi, prodotti e servizi, spingendoci a cercare sempre nuove soluzioni per le sfide del futuro. Il miglioramento continuo non riguarda solo l'efficienza produttiva, ma anche l'innovazione sociale e ambientale, garantendo che ogni passo avanti sia un passo verso un mondo più sostenibile e centrato sulle persone.

La visione Toyota a lungo termine è quella di creare una società in cui la tecnologia e l'innovazione siano al servizio delle persone, migliorando la qualità della vita e promuovendo la sostenibilità. Vogliamo essere un modello di eccellenza per altre aziende e settori, dimostrando che è possibile conciliare progresso tecnologico, benessere umano e rispetto per l'ambiente.

Tale visione a lungo termine genera una rinnovata cultura ecosistemica ed ecosostenibile che, a sua volta, caratterizza il nuovo Marketing di Toyota Material Handling: il marketing immersivo 6.0.

Il nuovo "pluri-marketing" che integra la molteplicità delle nuove iniziative comunicative che si sviluppano ben oltre ai tradizionali confini della gestione promozionale del prodotto e che si estendono alle nuove soluzioni logistiche integrate e alle iniziative di supporto consulenziale proposte dalla divisione Engineering & Consulting di Toyota. Un nuovo marketing che sviluppa una rinnovata molteplicità di iniziative promocomunicative vincenti che abbracciano il differenziato e qualificato canale del network degli equity dealer e sviluppano i processi di promozione dell'organizzazione di vendita diretta. L'azione comunicativa e di supporto dello stesso marketing si estende alle nuove iniziative destinate al supporto alla vasta rete di assistenza dell'estesa rete dei concessionari, organizzando meeting e convention egregie ulteriormente amplificative dei valori e del riconosciuto superpotere del Brand Toyota generando condivisione, crescita delle competenze e qualificate opportunità.

Le nuove iniziative di "meta-marketing" caratterizzano inoltre i qualificati programmi comunicativi, commerciali e di vendita con cui Toyota Material Handling attiva i distintivi processi di gestione delle opportunità e gestisce i numerosi programmi di digital marketing orientati alle soluzioni delle esigenze della differenziata clientela.

Il Marketing 6.0 sviluppato da Toyota Material Handling costituisce anche il modo innovativo con cui la vasta comunità degli operatori e degli specialisti di Toyota Logistic Solutions si cimenta e promuove le concrete soluzioni che generano una inedita e

vincente “customer experience” integrata che, a sua volta, genera elevati livelli di soddisfazione e fidelizzazione della clientela.

Le nuove tecniche e tecnologie vengono utilizzate dal nuovo Marketing 6.0 di Toyota per la generazione di approcci e soluzioni che si indirizzano e soddisfano i nuovi bisogni logistici della clientela promuovendo l'aumentata offerta aziendale trasformata dalle attività integrative della servitization generativa di ulteriore valore e di vantaggi competitivi.

Le nuove formule del marketing immersivo 6.0 forniscono strumenti, strategie, soluzioni e supporti per la facilitazione della gestione della complessità nell'attuale contesto economico caratterizzato dalla discontinuità e dall'aumento dell'incertezza.

Generando nuove alternative e modalità di integrazione delle nuove tecniche e delle nuove tecnologie il Marketing 6.0 favorisce e qualifica l'evoluzione dei modelli di promozione, di business, commerciali e di vendita caratterizzati da una profonda evoluzione e trasformazione in atto (dal focus centrato sul prodotto, alla transizione valoriale della servitization, agli ulteriori incrementi dell'automatizzazione e della gestione avanzata dei dati, alla robotizzazione integrata delle soluzioni logistiche).

Il Marketing immersivo 6.0 adottato da Toyota Material Handling integra, inoltre, l'utilizzo delle tecnologie con le nuove tecniche di comunicazione e di promozione avvalendosi delle piattaforme social che le emergenti generazioni co-protagoniste (Generazione Z e Generazione Alpha) utilizzano quotidianamente e contribuisce al superamento degli ostacoli comunicativi e a risolvere i problemi promozionali. Mitiga le difficoltà e contribuisce ad affrontare in modo vincente le sfide di mercato superando le insidie e le barriere comunicative, semplifica e velocizza l'approccio alle nuove opportunità di mercato attivando iniziative e fornendo nuove soluzioni per operare con successo negli attuali mercati. Il Marketing immersivo 6.0 attiva, inoltre, flussi virtuosi di connessioni continue che, a loro volta, generano risposte operative e concorrono allo sviluppo di dialoghi e interazioni generative di fiducia e di relazioni sempre più approfondite ed immersive.

Le nuove strategie e tecniche di Marketing 6.0 poste in essere da TMHIT forniscono inoltre qualificati supporti promozionali alle due business unit strategiche, Toyota Logistic Solutions e Toyota Engineering & Consulting, che supportano le imprese manifatturiere, produttive, commerciali, di erogazioni di servizi e soluzioni operanti in diversi settori, sia a livello pubblico che privato.

Le numerose iniziative poste in essere dal Marketing 6.0 di Toyota forniscono risposte concrete alle sfide e alle complesse tematiche della sostenibilità, e alla flessibilità gestionale permettendo di rimanere efficienti, efficaci e rilevanti nell'attuale era caratterizzata dall' “algoritmo-crazia”. Le nuove sfide affrontate dal Marketing immersivo 6.0 favoriscono la crescita e lo sviluppo della nuova e crescente “ bio-imprenditorialità” (l'imprenditorialità “integrale” che interpola e integra l'orientamento alla continuità aziendale, alla generazione del profitto e alla crescita aziendale generando contestualmente benessere comune e diffuso per le persone, performance positive e prosperità crescente, attenzione alla Comunità e al Territorio e un qualificato interesse sociale) caratterizzata e guidata dalla centralità dell'uomo e dalle necessità di riequilibrio tra la vita e lavoro. Tale bio-imprenditorialità richiede l'adozione delle nuove soluzioni avanzate di marketing 6.0 capaci di integrare le tattiche tradizionali e le

tecniche del digital social marketing per far leva e generare risposte concrete ed esaustive ai crescenti bisogni di mobilità e di innovazioni logistiche della clientela.

Attività e soluzioni avanzate che necessitano e richiedono la messa in campo di iniziative e politiche prioritariamente orientate al mantenimento e al miglioramento di approcci etici dell'interazione umana mentre permettono l'esplorazione del potenziale di crescita offerto dalle nuove possibilità di utilizzo dalle tecnologie emergenti.

Il Marketing 6.0 posto in essere da Toyota risulta essere importante e qualificante per il management delle organizzazioni clienti e facenti parti dell'ecosistema di Toyota Material Handling che desiderino guidare i nuovi processi della crescita organizzativa e comunicativa aziendale, assicurare una qualificata governance e gestione avanzata commerciale generativa di nuova modernità sempre più umanizzata e produttiva di benessere e di bene comune.

Infine, avvalendoci del supporto del Marketing immersivo 6.0, in Toyota affrontiamo operativamente e con successo i temi della trasformazione green, delle energie rinnovabili, di sviluppo dei progetti di generazione, distribuzione e di energia alternativa generata dall'utilizzo dell'idrogeno, di decarbonizzazione in maniera sempre più ampia, attraverso l'attività dalle due business units strategiche, Toyota Logistics Solutions e Toyota Engineering & Consulting, che assistono le imprese manifatturiere, produttive, commerciali, di erogazioni di servizi e soluzioni per differenti iniziative operanti in diversi settori, sia a livello pubblico che privato.

Executive Summary



EXECUTIVE SUMMARY

Premessa: il quadro socio-economico nell'ambito del quale avviene la pubblicazione del Global Attractiveness Index 2024

L'edizione 2024 del Global Attractiveness Index (GAI) si colloca in un **contesto di elevata incertezza economica e geopolitica**. Il **conflitto israelo-palestinese**, scoppiato nell'ottobre 2023, ha esacerbato le tensioni globali già presenti a causa della crisi energetica e dell'inflazione legate al conflitto russo-ucraino. Le immediate ricadute sull'economia mondiale si sono manifestate nel **commercio internazionale**, con un ridisegno forzato delle rotte commerciali a causa degli attacchi nel Mar Rosso da parte delle milizie Houthi. In particolare, il passaggio di navi attraverso il canale di Suez a luglio 2024 risulta 2,2 volte inferiore rispetto all'anno precedente, passando da una media giornaliera di circa 70 navi merci a 32.

Gli **Stati Uniti**, pur mantenendo una crescita relativamente robusta del 2,6% nel 2024, affrontano pressioni inflazionistiche persistenti, soprattutto nel settore dei servizi, i cui prezzi registrano un aumento del 5% a giugno 2024. La Federal Reserve continua a mantenere una politica monetaria restrittiva, che potrebbe frenare ulteriormente la crescita economica nel medio termine, ma con aspettative di un imminente taglio dei tassi, attualmente ai massimi degli ultimi 20 anni.

L'**area Euro** sperimenta una modesta ripresa economica, con una crescita prevista dello 0,9% nel 2024. Nonostante un primo taglio dei tassi d'interesse avvenuto a inizio giugno 2024, l'inflazione rimane un problema persistente, in particolare nel settore dei servizi, complicando gli sforzi della Banca Centrale Europea per normalizzare la politica monetaria.

Tra i principali Paesi europei, la **Germania** mostra la **ripresa più lenta**, con una crescita prevista dello 0,2% per il 2024, mentre l'**Italia** e la **Francia** registrano rispettivamente lo 0,7% e lo 0,9%. La **Spagna** si distingue con una previsione di crescita del 2,4% nel 2024, beneficiando di un solido settore dei servizi e di una forte domanda interna.

Nel resto del mondo, l'**India** emerge per la sua crescita economica sostenuta, prevista al 7,0% nel 2024, nonostante le sfide politiche e sociali. La **Cina** mostra una crescita robusta del 5,0% nel 2024, trainata dal forte consumo interno e dalle esportazioni, mentre l'**America Latina** presenta un quadro eterogeneo, con una crescita complessiva prevista all'1,9% nel 2024.

In questo contesto globale complesso, il Global Attractiveness Index (GAI) offre **un'ulteriore visione delle dinamiche economiche globali**, fornendo intuizioni sulle performance relative dei paesi in un panorama caratterizzato da significative sfide geopolitiche, economiche e sociali. Questa prospettiva multidimensionale si rivela particolarmente preziosa in un periodo di rapidi cambiamenti e incertezze, consentendo a decisori politici, investitori e analisti di navigare con maggiore consapevolezza attraverso le complessità dell'economia mondiale attuale.

Le novità metodologiche del Global Attractiveness Index 2024

Il GAI è una piattaforma di misurazione dell'attrattività-Paese e di discussione dei fattori e delle strategie che prevalentemente incidono su di essa. Si tratta, in particolare, di un Indice composito che mette a confronto 146 economie, che rappresentano il **94%** della popolazione mondiale e il **98%** del Prodotto Interno Lordo.

Il GAI è costruito a partire dalla riclassificazione dei KPI in **quattro sotto-Indici**: un **Indice di Posizionamento (IP)**, un **Indice di Dinamicità (ID)**, un **Indice di Sostenibilità (IS)** e un Indice relativo all'**Orientamento al Futuro**. È stato invece discontinuato l'Indice di Esposizione al Conflitto russo-ucraino, un indice di breve periodo, introdotto nelle edizioni 2022 e 2023, che risulta oggi, a due anni dallo scoppio del conflitto, **meno efficace e attuale**, proprio alla luce dell'avvenuto riallineamento delle rotte commerciali da e verso i Paesi coinvolti³.

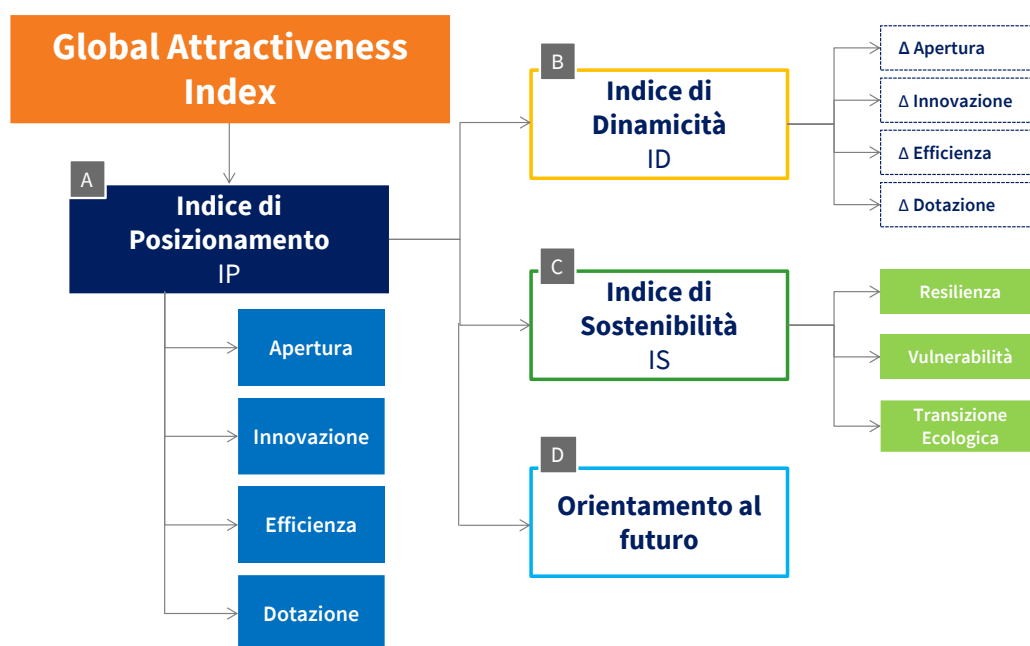


Figura I. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Tale struttura complessiva del GAI è propedeutica a delineare un profilo sempre più completo delle condizioni di un sistema-Paese secondo una triplice dimensione, più volte richiamata in questi nove anni:

- **statica** (situazione attuale);
- **dinamica** (tendenza di breve-medio periodo);
- **prospettica** (evoluzione possibile nel futuro).

Sulla base di questo impianto definitorio, è mantenuta una delle caratteristiche portanti del GAI: privilegiare, nella scelta dei KPI, **poche variabili di output**, per

³ Per un approfondimento sull'Indice di Esposizione al Conflitto, si veda l'edizione 2023 del rapporto sul sito <https://www.ambrosetti.eu/en/global-attractiveness-index/>

tentare di misurare i risultati e non gli sforzi. Si ricorda che l'Indice di Posizionamento è costituito tramite l'aggregazione di **23 Key Performance Indicator** (KPI), riportati nella tabella che segue.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2024
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	- Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT, su totale mondo (2023) - Export + Import, sul totale mondo (2022) - Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2022) - Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2022) - Numero di migranti, su popolazione (2022) - Eterogeneità geografica delle importazioni (2022)
	INNOVAZIONE	- Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2023) - Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2022) - Indice di dotazione tecnologica (2022) - Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2023) - Utilizzatori di Internet (2022) - Eterogeneità geografica delle esportazioni (2022)
	EFFICIENZA	- Tasso di disoccupazione (2023) - Liner Shipping Connectivity Index (2021) - Produttività totale dei fattori (2023) - Rule of Law Index (2023) - Corporate Tax Rate (2023)
	DOTAZIONE	- Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2023) - Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2022) - Investimenti fissi lordi, su PIL (2022) - Indice di Dotazione Naturale (2021) - Iscritti all'università, su totale mondo (2022) - Pisa Test Score (2022)

Figura II. Struttura dei KPI dell'Indice di Posizionamento del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Per l'edizione corrente sono stati introdotti **2 nuovi KPI**:

- **KPI 6, Eterogeneità geografica delle importazioni**, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di importazioni di un Paese;
- **KPI 12, Eterogeneità geografica delle esportazioni**, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di esportazioni di un Paese.

In particolare, il **KPI 6, Eterogeneità geografica delle importazioni**, è stato inserito nel **Pilastro di Apertura**, in quanto rappresentativo della capacità di un Paese di **estendere le proprie filiere produttive all'estero** e, al tempo stesso, di differenziarne la componente di rischio su più aree geografiche partner; il **KPI 12, Eterogeneità geografica delle esportazioni**, è stato inserito nel **Pilastro di Innovazione**, in quanto rappresentativo della capacità di un Paese e del suo sistema produttivo di riconfigurare la logistica, le catene di vendita, l'interlocazione con partner commerciali e i piani di sviluppo all'estero in differenti aree geografiche, una **dimensione di innovazione-Paese** prima non mappata da alcun indicatore statistico.

Per quanto riguarda invece l'**Indice di Sostenibilità**, quest'ultimo è strutturato in maniera analoga all'Indice di Posizionamento. I Key Performance Indicator (KPI)

che lo compongono sono indicati nella tabella seguente e sono, nell'edizione 2024, in totale 19.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2024
Sostenibilità	RESILIENZA	- Human Development Index (2022) - Global Peace Index (2023) - World Giving Index (2023) - Aspettativa di vita alla nascita (2022) - Numero medio di anni scolastici (2022) - Reddito detenuto dal 10% più ricco (2022) - Gender Inequality Index (2022)
	VULNERABILITÀ	- Debito/PIL (2023) - Tasso di inflazione (2023) - Indice di concentrazione dei mercati (2022) - Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2021) - Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2023) - Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2022) - Working Poverty Rate (2023)
	TRANSIZIONE GREEN	- Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2019) - Emissioni di CO₂ pro capite (2022) - Quota di energia da fonti rinnovabili (2021) - Energy Intensity (2021) - Material Consumption (2022)

Figura III. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

L'Orientamento al futuro è un indicatore di carattere previsionale, pensato per delineare le traiettorie di crescita e lo scenario di medio-lungo periodo un Paese. I 5 KPI che compongono l'Orientamento al futuro sono riportati nella tabella sottostante.

DIMENSIONE	KPI 2024
Orientamento al futuro	- Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2023) - PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2023) - PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2023) - Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2023) - Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2023)

Figura IV. Struttura dei KPI dell'Indice di Orientamento al futuro del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

I risultati del Global Attractiveness Index

Nel GAI 2024 emerge il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Germania, rispettivamente con uno score di **89,6** e **85,0**. La tabella che segue riassume i risultati dei primi 20 Paesi ed è formata dalle seguenti colonne:

- la prima colonna (GAI Rank 2024) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2024) indica il **punteggio raggiunto dal Paese**: mentre il ranking misura l'attrattività del Paese rispetto agli altri in

classifica, lo score rappresenta il punteggio conseguito da ciascun Paese nei diversi KPI che compongono le macroaree del GAI;

- la terza e la quarta colonna riportano invece il **ranking** e lo **score** riferiti **all'anno precedente** (2023). Tali dati recepiscono eventuali aggiustamenti a ritroso delle nuove serie storiche;
- le ultime tre colonne (Dinamicità, Sostenibilità ed Orientamento al futuro) suddividono i 146 Paesi presi in analisi secondo **quattro livelli**: alto (verde scuro), medio (verde chiaro), basso (giallo) e critico (rosso).

	GAI rank 2024	GAI score 2024	GAI rank 2023	GAI score 2023	Dinamicità 2024	Sostenibilità 2024	Orientamento 2024
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	89,6	2	88,9			
Germania	3	85,0	3	87,9			
UK	4	79,2	4	84,9			
Singapore	5	78,3	7	77,3			
Giappone	6	76,8	6	78,1			
Emirati Arabi	7	75,6	5	78,8			
Hong Kong	8	75,2	9	74,8			
Corea	9	70,8	8	76,8			
Svizzera	10	69,6	13	69,5			
Francia	11	69,5	10	71,6			
Australia	12	66,8	11	70,9			
Canada	13	65,7	14	67,7			
Paesi Bassi	14	63,7	12	70,6			
Austria	15	60,7	15	64,8			
Irlanda	16	60,5	17	61,2			
Belgio	17	60,3	16	61,7			
Italia	17	60,3	18	60,8			
India	19	59,2	21	58,6			
Spagna	19	59,2	20	59,1			

Legenda

Alto

Medio

Basso

Critico

Figura V. Global Attractiveness Index 2024, posizioni da 1 a 20. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*

Considerando la classifica nel suo complesso, i 146 Paesi analizzati dal GAI possono essere suddivisi secondo **quattro categorie di attrattività**:

- Paesi ad **alta attrattività**, con uno score compreso tra **100 e 80**;
- Paesi a **buona attrattività**, con uno score compreso tra **80 e 60**;
- Paesi a **media attrattività**, con uno score compreso tra **60 e 30**;
- Paesi a **bassa attrattività**, con uno score compreso tra **30 e 0**.

Inoltre:

- solo **3** Paesi si posizionano nella fascia dell'**alta attrattività** (pari al 2,1% del totale dei Paesi analizzati);
- **15** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (10,3% del totale);
- **73** Paesi hanno una **media attrattività** (50,0%);

- **55** Paesi una **bassa attrattività** (37,7%).

Rispetto all'anno precedente, la Germania registra una performance negativa (-2,9 punti vs 2023) dovuta soprattutto al rallentamento della crescita economica, un fenomeno che ha coinvolto le principali economie europee come effetto dell'emergenza inflazionistica e delle tensioni geopolitiche, accompagnate dall'inusuale incertezza politica della nazione. Nel 2023, nonostante una crescita significativa dei flussi IDE in entrata di +\$9,3 miliardi (+34% vs 2022), si evidenzia il calo del PIL reale (-0,3%) e della produttività (-1,3%).

Allo stesso modo, anche la Francia subisce un trend negativo del proprio score di attrattività. Tra il 2019 e il 2024, infatti, la Francia ha perso 6,6 punti di score e 2 posizioni nella classifica GAI, posizionandosi oggi 11ma (era 9° nel 2019). Il calo di performance è attribuibile in primis a un rallentamento significativo della crescita economica (ridotta di circa un terzo, passando da +2,5% nel 2022 a 0,9% nel 2023), ma anche a un rallentamento dei flussi di commerci esteri (5° nell'edizione 2024 vs 1° Paese al mondo nel 2023) e un calo di 10 posizioni nei flussi turistici (28° nell'edizione 2024 vs 18° nell'edizione 2023).

Le indicazioni per l'Italia che provengono dal Tableau de Bord 2024

L'analisi puntuale dei KPI del GAI consente di avere una fotografia sintetica e rappresentativa di un sistema-Paese, in grado di orientare i decisori pubblici e privati, evidenziando gli **elementi distintivi e le maggiori criticità** su cui intervenire per favorire la costituzione di un ambiente attrattivo e pro-business. A questo scopo, ogni anno il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti elabora un **Tableau de Bord** strategico di sintesi per diverse economie del mondo, su richiesta di Governi, Istituzioni e imprese.

Di seguito, viene riportato e commentato quello dell'Italia che, come anticipato, si posiziona al 17° posto (medio-alto potenziale di attrazione).

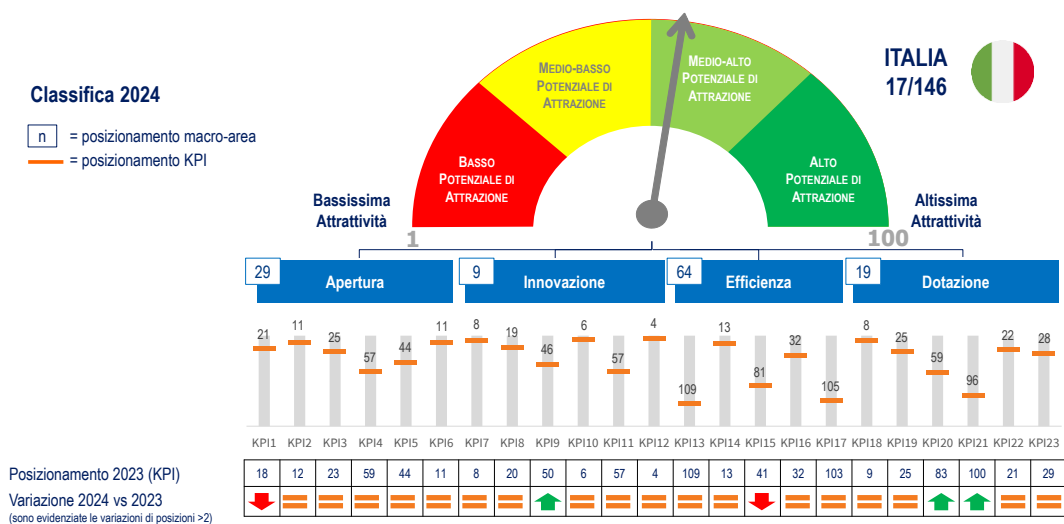


Figura VI. Il Tableau de Bord 2024 dell'Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Nell'edizione corrente l'Italia si posiziona al **17^{mo} posto, guadagnando 1 posizione** rispetto alla classifica del GAI 2023 e rimanendo ancorata al gruppo di testa dei Paesi ad alta attrattività, sebbene nella parte bassa del cluster.

In termini di score complessivo, l'Italia registra una perdita contenuta, pari **0,5** punti, passando da **60,8 a 60,3**. Sebbene il dato testimoni una difficoltà del Paese nel rimanere competitivo rispetto ai Paesi best performer al mondo, **in ottica comparata, l'Italia ha guadagnato terreno rispetto a 12 su 19 degli altri Paesi nella top-20**, e in particolare rispetto a Paesi come l'UK (+5,2 punti), l'Australia (+3,6 punti), la Germania (+2,4 punti), la Francia (+1,6 punti) il Canada (+1,5 punti) e il Giappone (+0,8 punti), mentre **ha perso terreno rispetto agli USA** (con un allontanamento di -0,5 punti), la Svizzera (-0,6 punti), **Hong Kong** (-0,9 punti), la **Cina** (-1,2 punti) e **Singapore** (-1,5 punti), e anche rispetto agli ultimi due Paesi della top-20 per attrattività, ovvero la **Spagna** (-0,6 punti) e l'**India** (-0,6 punti) entrambi a una distanza inferiore a **1** punto di score dall'Italia nell'edizione corrente della classifica GAI.

Con riferimento alle quattro macroaree che compongono l'Indice di Posizionamento, l'Italia si posiziona alla 29^{ma} posizione nell'area di Apertura, alla 9^a nell'area Innovazione, alla 64^{ma} nell'area Efficienza e infine 19^{ma} nell'area Dotazione.

Come nel 2023, il punto di forza dell'Italia risiede nell'area **Innovazione**, in cui è tra i Paesi nella parte più alta della classifica, registrando un ulteriore incremento nell'Indice di Dotazione Tecnologica (KPI 9), uno dei tre ambiti che frenano le performance seppur eccellenti dell'Italia nell'area. Un altro punto di forza dell'Italia risiede nell'area **Dotazione**, in cui l'Italia si posiziona tra i top-20 Paesi nella classifica globale. Allo stesso modo, sono confermati anche i punti di debolezza del Paese: l'Italia ottiene la performance peggiore nel Pilastro dell'**Efficienza** (al 64^{mo} posto) dove peggiora ulteriormente nella Produttività totale dei fattori (KPI 15), registrando un calo di 40 posizioni. Non risulta complessivamente positiva nemmeno l'area di **Apertura**, in cui l'Italia si posiziona 29^{ma}, con un leggero peggioramento nei flussi di IDE in ingresso e in uscita (KPI 1), in cui perde 3 posizioni rispetto alla precedente edizione.

Nell'**Indice di Dinamicità**, il Paese perde 13 posizioni e registra un posizionamento basso, in peggioramento rispetto all'edizione del GAI 2023, nella quale l'Italia aveva un posizionamento medio. La variazione triennale dell'Indice di Posizionamento (valutata dall'Indice di Dinamicità), dunque, segnala quindi un assestamento del vettore di attrattività del Paese a seguito della forte ripresa di medio periodo registrata nel 2023 e del posizionamento critico del Paese nell'edizione 2022.

Con riferimento all'**Orientamento al Futuro**, dunque considerando i principali driver strutturali di crescita e sviluppo del Paese nel medio-lungo termine, l'Italia si attesta, anche nell'edizione 2024, su un **livello basso**. Ciò è dovuto a diversi fattori, come la presenza di fenomeni strutturali e di lenta trasformazione, quale l'invecchiamento della popolazione.

Nel 2024, l'Italia conferma buone performance nell'**Indice di Sostenibilità**, posizionandosi tra i Paesi a **Sostenibilità Alta**. Dal confronto tra le ultime due edizioni dell'Indice, emerge come lo score complessivo del Paese sia inoltre

aumentato di 1,4 punti (da 76,9 a 78,3), una performance premiante anche in termini di posizionamento globale, con un incremento nel rank di 3 posizioni (da 31^{ma} a 28^{ma}) e in controtendenza rispetto ai valori registrati dai Paesi Benchmark⁴ dell'Italia, un andamento che ha consentito al Paese di ridurre la propria distanza di score dalla media dei Paesi Benchmark di 2,3 punti (erano 4,5 punti di scarto nell'edizione 2023) e di superare lo score francese.

Sulla base del quadro appena descritto, l'Advisory Board ha elaborato anche quest'anno una serie di riflessioni per il sistema-Paese, evidenziando inoltre gli avanzamenti circa le proposte elaborate nelle precedenti edizioni. Sotto questo profilo, emergono segnali positivi rispetto allo scorso anno sul divario digitale e sul superamento della crisi del gas, mentre sono ancora negative le performance del Paese in termini di produttività, formazione e salari, su cui persistono gap importanti con le economie più avanzate. Infine, con riferimento alle nuove proposte, l'Advisory Board 2024 ha evidenziato molteplici azioni che potrebbero e dovrebbero essere implementate per assicurare una maggiore attrattività e stimolare la crescita economica e sociale del Paese, al fine di instaurare un ecosistema imprenditoriale maggiormente compatibile con le necessità di aziende, lavoratori e investitori, tra cui:

- il completamento delle **opere** e delle **infrastrutture strategiche**, per rendere il Paese più moderno e attrattivo per gli investitori stranieri;
- interventi per accelerare l'adozione dell'**Intelligenza Artificiale**, sempre più centrale nei paradigmi di sviluppo delle economie avanzate e nei piani strategici delle imprese;
- interventi per migliorare e semplificare il **quadro normativo e comunicativo** per supportare la promozione del sistema-Paese a livello internazionale.

⁴ Francia, Germania e Spagna.

Nona edizione

Introduzione



1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index

Il Rapporto 2024 riassume i risultati e gli indirizzi della nona edizione dell'iniziativa **Global Attractiveness Index (GAI)**, nata nel 2016 con la missione di:

Rendere disponibile ai decisori italiani e internazionali un innovativo indice-Paese, il Global Attractiveness Index (GAI), in grado di offrire una fotografia rappresentativa dell'attrattività e sostenibilità dei Paesi e, conseguentemente, fornire indicazioni affidabili a supporto delle scelte di sistema per la crescita e l'ottimizzazione dell'ambiente pro-business.

Il GAI è una **piattaforma di analisi, misurazione e approfondimento dell'attrattività-Paese** e di discussione dei fattori e delle strategie che maggiormente incidono su di essa.

A un anno di distanza dall'ottava edizione della piattaforma GAI, il **contesto macroeconomico** globale e gli **equilibri geopolitici** si trovano nuovamente al centro dell'attenzione, complicati dagli eventi di cronaca recente in grado di impattare significativamente il panorama economico mondiale. L'inizio del conflitto israelo-palestinese ha amplificato i livelli di incertezza riguardo ai futuri sviluppi macroeconomici, accentuando le preoccupazioni già esistenti in un panorama caratterizzato dall'instabilità.

La gestione dell'**inflazione**, inizialmente in fase di riassetto verso i target stabiliti dalle principali Banche Centrali (2% nel medio periodo per Fed e BCE), ha incontrato difficoltà significative. I tassi d'interesse erano stati incrementati in maniera incisiva, con la Banca Centrale Europea che ha elevato i tassi di riferimento⁵ fino al 4,00%-4,50%-4,75% e la Federal Reserve al 5,25%-5,5% tra inizio 2022 e luglio 2023, non sono riusciti a contenere interamente l'inflazione, soprattutto nel settore dei servizi, rallentando così il processo di normalizzazione della politica monetaria.

Il conflitto in Medio Oriente ha avuto inoltre ripercussioni sul **commercio internazionale**, il quale mostrava segni di ripresa dopo la stagnazione causata dalla pandemia. La sequenza di shock economici e la crescente incertezza politica, accentuata dalle numerose elezioni avvenute e previste per il 2024, hanno ostacolato ulteriormente questo percorso di normalizzazione.

Negli Stati Uniti, il **mercato del lavoro** rimane robusto, con un tasso di disoccupazione a giugno 2024 che si attesta intorno al 4,1% e un elevato livello dei salari nominali. Per la prima metà del 2024, la Federal Reserve ha mantenuto i tassi d'interesse invariati, ai massimi storici degli ultimi due decenni, tra il 5,25% e il 5,5%. A giugno 2024, l'inflazione statunitense si è assestata al 2,5%, trainata dalla componente dei servizi che ha raggiunto il 5%. Rimane aperta la possibilità di un **primo taglio dei tassi** statunitensi durante il meeting previsto per il 17-18

⁵ Tassi d'interesse sulla Deposit Facility, sulle Main Refinancing Operations e sulla Marginal Lending Facility.

settembre della Federal Open Market Committee⁶, e, nel frattempo, la Banca Centrale Europea ha già avviato a giugno 2024 un primo taglio di 25 punti base su tutte le finestre di riferimento. Tuttavia, ha scelto di non ridurre ulteriormente i tassi a luglio, consapevole anche delle conseguenze che un'eccessiva divergenza nei tassi d'interesse potrebbe provocare.

Questo potenziale disallineamento porterebbe con sé importanti implicazioni per le **dinamiche valutarie** e per l'equilibrio del commercio internazionale. Aspettative di un prolungato mantenimento di tassi d'interesse elevati negli Stati Uniti potrebbero portare ad un forte **rafforzamento del dollaro**, come avvenuto nel periodo tra marzo e luglio 2022, quando l'aumento dei tassi da parte della Federal Reserve aveva spinto la valuta statunitense fino a raggiungere la parità con l'Euro. Le ripercussioni potenziali influenzerebbero non solo il potere d'acquisto statunitense a livello globale, ma anche la competitività delle economie emergenti e di quelle fortemente dipendenti dalle esportazioni verso gli Stati Uniti. Le economie che vedono la loro valuta ancorata al dollaro potrebbero trovarsi a fronteggiare una **diminuzione della competitività** delle loro merci. L'aumento dei costi di importazione, alimentato dal rafforzamento del dollaro, ostacolerebbe il rallentamento dell'inflazione, generando effetti diretti sul potere d'acquisto dei consumatori e sull'attività economica generale. In questo contesto, caratterizzato inoltre da proiezioni di una bassa crescita economica delle Economie Avanzate, proiettata nel 2024 all'1,7%, il processo di normalizzazione della politica monetaria appare ancora come una sfida cruciale per la stabilizzazione economica.

In questo contesto mutevole, l'obiettivo ultimo dei GAI rimane attuale: stimolare un'**evoluzione costante dei modelli di misurazione e monitoraggio dell'attrattività dei Paesi**, attraverso una riflessione approfondita su: le metodologie di redazione dei principali ranking diffusi a livello internazionale e i relativi risultati; le strategie più efficaci per il governo dell'immagine-Paese; gli strumenti di policy in grado di accelerare la crescita, stimolare gli investimenti e, conseguentemente, creare nuove competenze, opportunità di business e di occupazione. Tale obiettivo è perseguito mantenendo stabile la definizione del **perimetro di "attrattività"** scelto per la costruzione del GAI, come pre-requisito di ogni strumento che voglia misurarla. Infatti, fin dalla prima edizione, un elemento fondamentale del GAI è stata la scelta metodologica di superare la definizione standard – e meramente economica – di attrattività, attraverso la creazione di un indice composito in grado di cogliere e sintetizzare la **multidimensionalità** del concetto di attrattività. In tal senso, l'indice GAI adotta uno schema concettuale avanzato e un impianto metodologico pienamente in linea con le migliori pratiche internazionali riguardanti gli indicatori compositi⁷.

Anche nel 2024, la metodologia di lavoro dell'iniziativa GAI è stata progettata secondo un approccio multi-livello che alterna attività di studio e approfondimento

⁶ Organismo della Federal Reserve incaricato di sorvegliare le operazioni di mercato aperto (principale strumento di politica monetaria) negli Stati Uniti.

⁷ Per un approfondimento sull'impianto statistico del GAI si veda l'appendice metodologica al rapporto GAI delle edizioni 2023 o precedenti del rapporto GAI sul sito <https://www.ambrosetti.eu/en/global-attractiveness-index/>

con momenti di confronto e dibattito, coinvolgendo la classe dirigente nazionale e internazionale in riflessioni che sfidino i messaggi che derivano dall'analisi quantitativa dei dati con evidenze empiriche e valutazioni qualitative sullo stato di salute delle economie mappate nell'Indice.

In questo senso, la **nona edizione dell'iniziativa GAI** ha adottato lo stesso modello metodologico delle passate edizioni che prevede:

- la creazione di un **Advisory Board** con funzione di validazione strategica del percorso di costruzione, aggiornamento e perfezionamento metodologico dell'Indice e di individuazione di linee guida per l'Italia e altri Paesi mappati;
- lo **studio aggiornato di più di 130 Indici** sia con riferimento ad aree specifiche di indagine (corruzione, libertà di stampa, innovazione, sicurezza, ecc.), sia ad aspetti complessivi del sistema-Paese (competitività, qualità dell'ambiente pro-business, ecc.), mettendone in luce le caratteristiche metodologiche, al fine di trarre indicazioni utili per la gestione dell'immagine-Paese. Tali Indici vengono monitorati e tenuti sotto osservazione ogni anno nell'ambito dei lavori del GAI;
- la **mappatura delle strategie** adottate da alcune economie globali ed emergenti che, negli ultimi 10-15 anni, in modo esplicito e/o non formalizzato, hanno promosso interventi finalizzati alla **gestione dei posizionamenti nei ranking-Paese** e dei relativi Key Performance Indicator a livello trasversale o settoriale;⁸
- la creazione, la manutenzione e l'aggiornamento di un **database che contiene più di 90.000.000 osservazioni relative a 148 Paesi**, l'effettuazione di analisi di correlazione e significatività statistica di 80 Key Performance Indicator per il monitoraggio dell'attrattività e il continuo affinamento negli anni della metodologia sottostante l'Indice. Si ricorda che il GAI è sottoposto alla valutazione statistica indipendente del Joint Research Center della Commissione Europea (si veda anche il paragrafo 4);
- la progettazione, la strutturazione e l'aggiornamento del **sistema di monitoraggio e dei Key Performance Indicator (KPI)** per l'Italia (Tableau de Bord) e il suo utilizzo nell'attività di policy making e comunicazione istituzionale;
- la redazione di nove edizioni (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024) del **Rapporto "Global Attractiveness Index"**, contenente anche l'action plan e le linee di indirizzo operative per l'Italia. Il Rapporto è veicolato in occasione del Forum "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive" e nelle attività di comunicazione successive;

⁸ Per ciascun caso analizzato, nelle edizioni precedenti di questo Rapporto – disponibili sul sito www.ambrosetti.eu – è proposto un carotaggio sulle soluzioni organizzative e/o sugli strumenti adottati, facendo emergere le specificità delle leve strategiche utilizzate dai Governi e gli elementi distintivi che possono rappresentare soluzioni adattabili in altri contesti-Paese.

- l'organizzazione e lo svolgimento di **attività di presentazione dell'Indice in eventi**, dedicati e/o collaterali, all'iniziativa Global Attractiveness Index e indirizzati alla classe dirigente. Tali eventi, ad oggi, hanno visto il coinvolgimento di oltre 10.000 CEO e investitori ingaggiati sul riposizionamento dell'Italia e/o di altri Paesi nei ranking internazionali. Nel box di seguito sono riportati alcuni incontri, eventi e Forum internazionali in cui è stato presentato il GAI;
- la creazione di una **pagina web dedicata** (www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index) accessibile pubblicamente, che riporta un repository completo dei rapporti delle scorse edizioni e il link alla pagina dedicata alla sezione Composite Indicators & Scoreboards Explorer della Commissione Europea dedicata ai risultati e alle statistiche del Global Attractiveness Index.

2. Missione, logiche e metodologia di lavoro della nona edizione

Gli obiettivi perseguiti nella nona edizione del percorso sono, in linea con le passate edizioni:

- irrobustire il **modello statistico-econometrico** del GAI, al fine di consolidarlo come strumento di riferimento a supporto delle decisioni delle imprese e delle Istituzioni, attraverso il costante aggiornamento delle basi dati sottostanti alla costruzione dell'Indice, sia attraverso l'inserimento di due nuovi KPI, che misurino l'eterogeneità delle catene di export e import delle economie del mondo;
- rafforzare la **piattaforma di confronto e riflessione** sull'attrattività e competitività dei territori, coinvolgendo nel percorso gli attori di riferimento, privati e Istituzionali;
- proseguire nello sviluppo di confronti approfonditi con i principali Paesi Benchmark nel mondo, al fine di mappare best practice e policy da cui trarre ispirazione;
- produrre conoscenza, analisi e linee guida per **stimolare il miglioramento della gestione strategica dell'attrattività** e dell'immagine pro-business dei sistemi-Paese nel mondo.

Si ricorda che con specifico riferimento all'Italia sono formulati il **Tableau de Bord**, per individuare da un lato i punti di debolezza e di eccellenza dell'Italia, e dall'altro le **proposte** e le **raccomandazioni** per rafforzare l'attrattività del sistema-Paese.

Per raggiungere questi obiettivi, il percorso di lavoro 2024 si è articolato in una serie di attività tra loro sinergiche:

- riunioni **periodiche dell'Advisory Board**: questi incontri rappresentano momenti di confronto su temi prioritari e di maggiore attualità, legati alla diffusione e importanza dei ranking internazionali e ai temi più urgenti per l'Italia, a partire dalle esperienze e competenze proprie di ciascun membro dell'Advisory Board e dagli approfondimenti realizzati dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti;
- incontri **con attori di riferimento**: nell'ottica di condividere esperienze e riflessioni sul tema dell'attrattività e competitività, sono stati incontrati o invitati ad intervenire alle riunioni dell'Advisory Board selezionati rappresentanti del mondo istituzionale e politico (nazionali e internazionali);
- redazione del **Rapporto annuale "Global Attractiveness Index - Il termometro dell'attrattività di un Paese"**: i risultati del lavoro svolto nel nono anno di attività sono sintetizzati nel presente documento che ha l'obiettivo di offrire, alla business community e ai policy maker nazionali e internazionali, uno strumento di orientamento delle decisioni;
- attività di **comunicazione e discussione** del Global Attractiveness Index: per contribuire al miglioramento della conoscenza dell'iniziativa e del modello utilizzato e delle relative indicazioni, sono stati organizzati diversi eventi di divulgazione e approfondimento, svolti in collaborazione con Istituzioni e rappresentanze europee e internazionali.

I risultati del lavoro svolto, sono presentati in anteprima internazionale, in continuità con quanto fatto lo scorso anno, durante la 50^{ma} edizione del Forum di The European House – Ambrosetti “*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*” (6, 7 e 8 settembre 2024). Successivamente, viene organizzata a Roma (23 settembre 2024) la **Tavola Rotonda annuale Ambrosetti Club**⁹ dedicata alla discussione dei risultati GAI 2024 e delle raccomandazioni per l’ottimizzazione della gestione dell’attrattività-Paese, che intende rappresentare un momento di confronto tra i business leader e le Istituzioni, nello spirito di fare squadra e sviluppare una visione comune sui temi in oggetto.

⁹ Ambrosetti Club raccoglie oltre 400 membri facenti parte le Alte Direzioni di gruppi, imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia. La sua missione è contribuire al progresso civile ed economico del Paese.

3. I protagonisti dell'iniziativa Global Attractiveness Index 2024

Le aziende Partner

L'iniziativa è realizzata da The European House – Ambrosetti in collaborazione con **Amazon, Philip Morris Italia e Toyota Material Handling Italia.**

AMAZON

Headquarters: Milano, Lombardia

Amazon è guidata da quattro principi: ossessione per il cliente piuttosto che attenzione verso la concorrenza, passione per l'innovazione, impegno per l'eccellenza operativa e visione a lungo termine. Amazon punta ad essere l'azienda più attenta al cliente al mondo, il miglior datore di lavoro al mondo e il luogo di lavoro più sicuro al mondo. Le recensioni dei clienti, lo shopping 1-Click, le raccomandazioni personalizzate, Prime, Logistica di Amazon, AWS, Kindle Direct Publishing, Kindle, Career Choice, i tablet Fire, Fire TV, Amazon Echo, Alexa, i nostri satelliti Kuiper, Amazon Studios e il Climate Pledge sono alcune delle innovazioni introdotte da Amazon.

Amazon è attiva in Italia dal 23 novembre 2010, giorno in cui è andato online il sito Amazon.it, rivoluzionando per sempre il modo di fare acquisti, vendere articoli e concepire il servizio al cliente nel nostro Paese.

I dati sull'impatto economico confermano che Amazon è un potente motore per l'economia italiana. Attraverso l'innovazione, gli investimenti e la creazione di posti di lavoro, Amazon sta contribuendo a trasformare il potenziale economico non solo delle grandi aree urbane, ma anche delle città più piccole in diverse regioni, incluse le aree che hanno una storia di maggiore disoccupazione e minori investimenti e che offrono opportunità di sviluppo più limitate.

Amazon ha annunciato di aver investito più di 400 milioni di euro negli ultimi tre anni in ricerca e sviluppo nel campo dell'automazione e nell'implementazione di nuove tecnologie nei suoi centri di distribuzione in Europa per supportare i dipendenti nello svolgimento delle loro mansioni e consegnare ai clienti. L'innovazione è un punto nevralgico per Amazon che punta a innovare per conto dei propri clienti e a fare da abilitatore di innovazione a beneficio del sistema Paese. Ne sono un esempio, gli investimenti e i progetti concreti come i droni, o il centro di ricerca e sviluppo Alexa di Torino dove linguisti computazionali e ricercatori lavorano per migliorare la comprensione di Alexa e renderla sempre più naturale nell'interazione con i clienti. Un altro esempio concreto è l'Innovation Lab di Vercelli, l'unico centro di ricerca di eccellenza Amazon al di fuori degli Stati Uniti dedicato all'innovazione robotica, in cui scienziati e ingegneri sviluppano e testano nuove tecnologie, tra cui la robotica avanzata e le innovazioni basate sull'intelligenza artificiale che stanno trasformando il futuro del lavoro nel network di Amazon.

Gli investimenti dell'azienda nelle attività italiane sono in continua crescita e, dal 2010 al 2022, hanno raggiunto un totale di 16,9 miliardi di euro, di cui oltre 4,3 miliardi di euro solo nel 2022. Amazon si pone inoltre come forte promotore della digitalizzazione delle PMI italiane, in linea con gli obiettivi del PNRR e contribuisce all'esportazione di prodotti italiani a clienti in tutto il mondo. Nel 2022 più della metà delle 21.000 PMI italiane che utilizzano il nostro store ha registrato su Amazon oltre 950 milioni di euro di vendite all'estero (+20% vs 2021). Di recente, Amazon ha inoltre rinnovato il suo impegno nel sostenere l'export delle imprese italiane che vendono sul suo negozio online. Amazon ha annunciato di avere già superato l'iniziale impegno assunto nel 2022 di supportare le piccole e medie imprese italiane che vendono sul suo negozio digitale con l'obiettivo di aiutarle a raggiungere 1,2 miliardi di euro di vendite all'estero entro il 2025. Ad oggi, infatti, le vendite all'estero di tutti i partner di vendita - incluse sia le aziende che vendono tramite Amazon Marketplace, in qualità di partner di vendita terzi, sia le aziende partner di vendita di Amazon Retail, in qualità di vendor - sono pari a oltre 3 miliardi di euro e l'azienda annuncia l'ambiziosa sfida di supportare le realtà italiane che hanno scelto Amazon come finestra verso il mondo aiutandole a raggiungere 4 miliardi di euro di vendite all'estero, sempre entro il 2025. In aggiunta, per sostenere la trasformazione dell'economia italiana, Amazon Web Services (AWS) ha aperto nel 2020 in Lombardia la Regione AWS Europe (Milano), consentendo alle PMI italiane, alle start-up, alle grandi imprese o agli enti governativi di gestire le proprie attività, archiviare i dati in Italia e servire gli utenti finali con una latenza ancora più bassa.

AWS investirà 2 miliardi di euro entro il 2029 con la Regione AWS Europe (Milano), che a sua volta contribuirà al PIL italiano per 3,7 miliardi di euro entro il 2029.

Attraverso lo sviluppo delle attività in Italia, Amazon contribuisce in maniera sempre più significativa anche alle finanze pubbliche del Paese. Con un carico di imposte dirette di oltre 321 milioni di euro nel 2022, Amazon risulta essere tra le prime 50 aziende italiane in termini di contributo fiscale allo Stato*. Il contributo fiscale complessivo di Amazon - combinando le imposte dirette e indirette - è stato di oltre 1 miliardo e 147 milioni di euro.

Un'altra leva con cui Amazon contribuisce alla crescita del Paese è la creazione di nuovi posti di lavoro: entro la fine del 2024 in Italia Amazon conterà circa 19.000 dipendenti a tempo indeterminato, circa mille in più rispetto a quanto annunciato nel 2023, distribuiti in 60 strutture in tutta Italia che includono sedi logistiche, uffici corporate, data center e il servizio clienti. Si tratta di posizioni lavorative con retribuzioni competitive che portano alla creazione di competenze che sono al passo con il rapido e costante cambiamento che il mercato del lavoro sta vivendo. Secondo uno studio dello scorso anno di The European House - Ambrosetti, Amazon mantiene la prima posizione tra le aziende private che hanno creato più posti di lavoro in Italia nel periodo 2013-2022, confermandosi come uno dei principali creatori di posti di lavoro del Paese. Si posiziona inoltre al terzo posto in termini di occupazione totale tra le aziende straniere che operano in Italia e al 20° posto tra tutte le aziende italiane (dal 27° posto occupato l'anno precedente). Siamo convinti che riusciremo a confermare questo trend.

Amazon offre oltre 400 tipologie di lavoro differenti e a persone di qualsiasi origine ed età. Nelle sedi italiane sono rappresentate più di 100 nazionalità e l'età media dei dipendenti è di 34 anni. Amazon Italia ha inoltre ottenuto la Certificazione per la Parità di Genere per tutte le sue linee di business in Italia. Le donne rappresentano il 53% dei dipendenti presso gli uffici corporate a Milano, Torino, Roma e del customer service di Cagliari. All'interno della nostra rete logistica, le donne sono il 35%, una percentuale superiore rispetto alla media nazionale del settore della logistica pari al 21,8% secondo gli ultimi dati Istat.

Oltre alle opportunità lavorative dirette offerte da Amazon, secondo uno studio di Keystone Strategy dello scorso anno, è emerso che grazie agli effetti indiretti degli investimenti dell'azienda nel 2022 sono stati creati più di 40.000 nuovi posti di lavoro in Italia, ad esempio nel settore delle costruzioni, della logistica e dei servizi. Il totale dei posti di lavoro indiretti raggiunge la cifra di 100.000 includendo i 60.000 posti di lavoro creati dalle piccole e medie imprese italiane che utilizzano i servizi di Amazon per far crescere il proprio business ed esportare i prodotti italiani nel mondo.

La sostenibilità è un altro tassello fondamentale per moltiplicare l'impatto positivo sul Paese. Amazon sta lavorando per essere un'azienda sempre più sostenibile per i propri clienti, le comunità e il pianeta. Nel 2023, 7 anni prima di quanto inizialmente previsto, Amazon ha raggiunto l'obiettivo di far corrispondere tutta l'energia elettrica utilizzata per alimentare le proprie attività globali - inclusi data center, edifici aziendali, negozi di alimentari e centri di distribuzione - con il 100% di energia rinnovabile.

In qualità di cofondatori e primi firmatari del Climate Pledge, Amazon punta a raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette di CO2 in tutte le sue attività entro il 2040, dieci anni in anticipo rispetto a quanto stabilito dall'Accordo di Parigi.

(*) Secondo lo studio realizzato dalla Luiss Business School "La Fiscalità delle imprese in Italia" le 50 imprese con il maggiore carico fiscale in Italia hanno contribuito per 3,13 miliardi al bilancio pubblico italiano nel 2022 tra imposte dirette e oneri sociali. In media, ognuna di queste 50 aziende ha versato complessivamente circa 62 milioni di euro di tasse nel 2022.

PHILIP MORRIS ITALIA

Headquarters: Roma, Lazio

All'interno della partita degli investimenti, la presenza di grandi player multinazionali ha un impatto positivo: il caso di Philip Morris in Italia ne è esemplificativo.

Philip Morris ha investito, nell'ultimo decennio, oltre 1,2 miliardi di Euro per la costruzione dello stabilimento di Crespellano, la più grande fabbrica costruita ex-novo in Italia negli ultimi 25 anni, che si estende su una superficie di 310.000 m². Gli investimenti hanno comportato il coinvolgimento degli attori locali, ad esempio nel settore dei macchinari per l'industria, che non si è esaurito con la conclusione dei lavori, ma è proseguito, per ammodernamenti e migliorie, anche negli anni successivi (circa 100 milioni ogni anno). Avere un soggetto che richiede, ogni anno, importanti volumi di prodotti dalle elevate caratteristiche tecniche è uno sprono all'innovazione, oltre che un elemento di sicura facilitazione alla programmazione pluriennale.

Accanto agli aspetti economici, la presenza e gli investimenti di Philip Morris hanno coinvolto anche gli aspetti legati alla creazione di conoscenza e, conseguentemente, all'innovazione e al miglioramento della produttività. Nel 2022 è stato infatti inaugurato l'IMC (Philip Morris Institute for Manufacturing Competences), il centro del gruppo Philip Morris International per l'alta formazione e lo sviluppo delle competenze legate a Industria 4.0.

L'IMC è un sistema aperto: è rivolto non solo alle persone che lavorano in Philip Morris, ma anche a tutti gli occupati delle aziende della filiera, al mondo imprenditoriale e della formazione locale e nazionale. Nel primo anno di attività del Centro sono stati sviluppati programmi di supporto a giovani neolaureati e ricercatori, iniziative per l'aggiornamento dei docenti degli ITS, eventi e workshop per la condivisione dei corsi di formazione interni con le piccole e medie imprese, call for innovation per start-up e hackathon per giovani studentesse di area STEM del Mezzogiorno, per un totale complessivo di oltre 20.000 ore di formazione su 40 diverse aree tematiche.

Inoltre, la presenza di un player internazionale – capofiliera – genera benefici per le filiere a monte, in questo caso la filiera tabacchicola. L'Italia è, ad oggi, il primo produttore di tabacco in Europa, ma a causa di una serie di avvenimenti e dismissioni, tra il 2000 e il 2012 la produzione di tabacco è passata da 120,4 a 51,3 migliaia di tonnellate, e il numero di produttori è calato da 22.790 a 3.227.

Nel 2011 Philip Morris Italia ha stipulato il primo accordo di filiera con Coldiretti e l'Organizzazione Nazionale Tabacco: un accordo di durata pluriennale (inizialmente 3 anni, successivamente esteso a 5) che ha garantito un flusso costante di acquisti e, conseguentemente, la certezza dei ricavi per tutti gli agricoltori coinvolti.

Gli accordi sono stati successivamente rinnovati per i quinquenni 2016 – 2019 e 2019 – 2023. Questi interventi hanno consentito di rilanciare la filiera ed accompagnarla in un percorso di profonda trasformazione.

Nel marzo 2023 è stato sottoscritto un nuovo accordo di programma, fra Philip Morris Italia e il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF), anche in questo caso di durata quinquennale. Si rinnova così, anche per il periodo 2023 – 2027, l'impegno nei confronti della filiera.

L'importanza di contratti di lungo periodo è ancora più evidente se si considera che in media nel settore agricolo i contratti prevalenti sono di durata annuale o addirittura inferiore all'anno, e che solo il 7% delle imprese ha contratti di durata pluriennale.

L'accordo siglato da Philip Morris Italia prevede investimenti fino a € 500 milioni di euro complessivi in 5 anni, con un impatto occupazionale stimato di circa 28.700 addetti alla fase di coltivazione e trasformazione primaria nazionale. Si tratta del più alto investimento nel settore da parte di un'azienda privata finalizzato all'acquisto di tabacco greggio italiano (fino al 50% dell'intera produzione nazionale) e alla valorizzazione, innovazione e sostenibilità della filiera e posiziona Philip Morris Italia come primo e unico player del settore a investire in ogni fase della filiera produttiva italiana (dal seme agricolo alla rivendita passando per impianti industriali all'avanguardia sino ad arrivare ai servizi al consumatore).

Anche in questo caso, ad una componente economica si associa una componente ambientale e cognitiva: l'accordo prevede l'impegno di Philip Morris Italia nella promozione della sostenibilità eco-energetica e ambientale della coltivazione, la transizione digitale e il sostegno alla formazione dei giovani agricoltori, creando i presupposti per la nuova generazione di coltivatori.

TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA

Headquarters: Bologna, Emilia-Romagna

Toyota Material Handling è parte della multinazionale Toyota Industries Corporation (TICO), fondata nel 1926 da Sakichi Toyoda, che oggi annovera 4 linee di business: Automotive, Material Handling, Macchinari per il tessile e altro. I primi carrelli elevatori distribuiti datano 1956 e segnano il debutto nel campo del material handling e della logistica. È attiva in Europa, Nord America, Giappone, Cina e altri mercati internazionali. Oggi, Toyota Material Handling Europe, leader in Europa nel settore della movimentazione e logistica delle merci, con la progettazione, produzione e di distribuzione di mezzi e soluzioni infralogistiche, è presente in 30 Paesi con 5 stabilimenti produttivi, di cui 3 in Italia a Bologna, Ferrara e Milano.

La commercializzazione dei prodotti e delle soluzioni logistiche Toyota, unitamente ai servizi di assistenza, service, noleggio, engineering e consulting, per il mercato italiano è affidata a Toyota Material Handling Italia Srl, organizzazione è specializzata nella progettazione, produzione, e nella realizzazione di soluzioni per la movimentazione delle merci e soluzioni infralogistiche, dove il metodo Toyota è alla base della qualità delle soluzioni e standard d'eccellenza.

In Italia l'organizzazione di Toyota Material Handling Italia Srl sviluppa la propria attività commerciale e consulenziale attraverso una solida rete di organizzazioni di vendita ed assistenza, tra cui 1 Head Quarter a Casalecchio di Reno (Bologna), 4 sedi dirette (Milano, Torino, Bologna, Roma), 5 società partecipate (Brescia, Mantova, Treviso, Piacenza, Firenze), una importante e qualificata rete diretta di venditori e key account, oltre ad 100 concessionari dislocati su tutto il territorio nazionale e più di 1.100 tecnici, ed un organico di 676 persone. Toyota Material Handling offre una gamma completa di prodotti e servizi legati alla movimentazione delle merci, la progettazione, fornitura e realizzazione di magazzini automatici e di impianti LGV, assistendo i clienti anche con l'erogazione di soluzioni finanziarie applicabili sia alla vendita del nuovo e dell'usato che alle formule di noleggio.

Toyota Material Handling Italia Srl ha chiuso il Fiscal Year 2024 (*) con un fatturato consolidato di circa 460 milioni di Euro, oltre 14.300 carrelli nuovi immessi sul mercato ed un organico di 740 dipendenti.

(*) Anno fiscale 2024, si intende il periodo dal 01 aprile 2023 al 31 marzo 2024.

Toyota Material Handling è presente in Italia, oltre che con la Marketing & Sales Organization Toyota Material Handling Italia Srl, con proprie strutture produttive: Toyota Material Handling Manufacturing Italy SpA (TMHMI), nata a Bologna nel 1942 da una realtà imprenditoriale locale allora denominata CESAB Carrelli Elevatori ed entrata a far parte nel 2000 di Toyota Industries Corporation (TICO) entrando a far parte del gruppo Toyota Material Handling. L'organizzazione di Toyota Material Handling in Italia è specializzata nella progettazione, produzione, e fornitura di soluzioni per la movimentazione delle merci, una gamma completa di carrelli controbilanciati elettrici, con una capacità da 1 a 8,5 tonnellate. TMHMI è polo di eccellenza del gruppo Toyota Material Handling, grazie al suo centro di ricerca e sviluppo, punto nevralgico dell'innovazione tecnologica, e stabilimenti produttivi dove coniuga le competenze tecniche del territorio applicando i principi produttivi del Toyota Production System, alla base della qualità delle soluzioni e standard d'eccellenza. La produzione di carrelli controbilanciati elettrici ha sede a Bologna mentre la produzione di montanti, un componente chiave dei carrelli controbilanciati e da magazzino, ha sede a Ostellato con la società Lift Truck Equipment SpA (LTE). Parte del polo produttivo italiano è anche lo stabilimento di Toyota Material Handling Manufacturing Italy di Milano, specializzato nella produzione di trattori elettrici e trasportatori a pianale a marchio SIMAI. I centri produttivi Toyota Material Handling in Italia contano oggi circa 1.600 addetti.

L'Advisory Board

L'Advisory Board è composto da:

- Matteo Bassi (Public Policy Manager, Economic Policy & Regulation, Amazon)
- Ferruccio De Bortoli (Presidente, Associazione Vidas; editorialista, Corriere della Sera)
- Tiziana De Icco (Head of Policy Communications and Corporate Media Relations, Amazon)

- Valerio De Molli (Managing Partner & Chief Executive Officer, The European House – Ambrosetti)
- Simona Delvecchio (Manager Regulatory & Institutional Affairs, Philip Morris Italia)
- Enrico Giovannini (Direttore scientifico, ASVIS; già Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibile)
- Marco Hannappel (Amministratore Delegato e Presidente, Philip Morris Italia; Presidente Europa Sud Occidentale, Philip Morris International)
- Roberto Monducci (già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat)
- Leonardo Salcerini (Amministratore Delegato, Toyota Material Handling Italia)
- Stefano Zaccaria (Marketing Director, Toyota Material Handling Italia)

Si ringrazia per il contributo esterno alle riunioni dell'Advisory Board:

- Viceministro Valentino Valentini (Ministero delle Imprese e del Made in Italy)
- Sottosegretario di Stato Giorgio Silli (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale)
- Paola Aloe (Dipartimento Sviluppo Economico ed Attrattori Culturali, Regione Calabria)
- Giulio Ambrosi (Dirigente, Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa Regione Friuli-Venezia Giulia)
- Flavia Amoroso (Segreteria Tecnica, Comitato per l'Attrazione Investimenti Esteri, MiMIT)
- Roberto Barone (Segreteria Tecnica, Comitato per l'Attrazione Investimenti Esteri, MiMIT)
- Paola Brunetti (Dirigente Ufficio I - Unità per l'Attrazione e lo Sblocco degli Investimenti, MiMIT)
- Luigia Calcario (Responsabile ufficio Internazionalizzazione, Export e Promozione, Regione Abruzzo)
- Monica Carotta (Trentino Sviluppo)
- Francesca Cerrina (Promozione Internazionale, Regione Piemonte)
- Marco Cito (Direttore Ufficio Coordinamento Attrazione Investimenti Esteri, ICE Agenzia)
- Marco De Capitani (Regione Lombardia)
- Valeria De Gennaro (Programmazione delle politiche per lo Sviluppo Economico - Coordinamento Contratti di Sviluppo ed altri strumenti nazionali, Aree di crisi, Crisi industriali - Z.E.S. Regione Campania)
- Manuela Defant (Ripartizione Sviluppo Economico, Provincia Autonoma di Bolzano)
- Giuliana Fenu (Direzione Competitività del Sistema Regionale, Regione Piemonte)

- Barbara Gasperi (Funzionario Ufficio Attrazione investimenti esteri, ICE Agenzia)
- Adriano Gilli (Responsabile Settore Attrattività, Internazionalizzazione e Ricerca, Regione Emilia-Romagna)
- Giulio Gubert (Vicario Ufficio III – Investimenti Esteri in Italia, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, MAECI)
- Fabrizio Lobasso (Vice Direttore Generale per la Promozione del Sistema Paese, MAECI)
- Giulia Marcon (Promozione Internazionale, Regione Piemonte)
- Adriana Mazzei (Dirigente del Settore - Competitività delle Imprese, Attrazione degli Investimenti e internazionalizzazione, Regione Calabria)
- Daniela Michelino (Programmazione delle politiche per lo Sviluppo Economico - Coordinamento Contratti di Sviluppo ed altri strumenti nazionali, Aree di crisi, Crisi industriali - Z.E.S., Regione Campania)
- Theresa Mulloy (Puglia Sviluppo S.p.A.)
- Manuela Pagliarecci (Dirigente Ufficio Internazionalizzazione, Regione Marche)
- Giorgia Palleschi (Dirigente Ufficio Attrazione investimenti esteri, ICE Agenzia)
- Marta Parodi (Competitività del sistema regionale, Regione Piemonte)
- Giulia Pavese (Dirigente dell'Area Internazionalizzazione, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome)
- Marco Perrone (Direzione Competitività Territoriale, Regione Toscana)
- Andrea Pompermaier (Capo Ufficio III – Investimenti Esteri in Italia, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, MAECI)
- Marco Riccardi (Assessorato Sviluppo Economico, Regione Valle d'Aosta)
- Maria Rita Ebano (Senior Economist - Funzione Modelli Macroeconomici, debito pubblico e analisi statistiche presso Sogeti, MEF)
- Roberto Rizzardo (Responsabile Attrazione Investimenti - INVITALIA)
- Giacomo Roma (Divisione Economia e Diritto del Servizio Struttura Economica, Banca d'Italia)
- Federica Sanò (Internazionalizzazione e Cluster, Lazio Innova S.P.A.)
- Elisa Scelsa (Dirigente Ufficio Attrazione investimenti esteri, ICE Agenzia)
- Valeria Scoppelliti (Dipartimento Sviluppo Economico ed Attrattori Culturali, Regione Calabria)
- Sarah Scuderi (Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa, Regione Friuli-Venezia Giulia)
- Paolo Tedeschi (Capo di gabinetto del Presidente della Toscana e Membro della Conferenza delle Regioni presso il Comitato Attrazione Investimenti Esteri)
- Gianfranca Trifirò (Promozione Internazionale, Regione Piemonte)

- Erica Zito (Dirigente Assessorato Sviluppo economico, Formazione e Lavoro, Trasporti e Mobilità sostenibile, Regione Valle d'Aosta)

Il progetto è curato operativamente dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti, composto da:

- Diego Begnozzi (Senior Consultant Area Business e Policy Impact e Project Leader)
- Carlo Mauri (Consultant Area Business e Policy Impact)
- Davide Skenderi (Consultant Innotech Hub)
- Pietro Fallara (Analyst Area Business e Policy Impact)
- Roberta Braccio (Project Assistant)

Data la natura e gli obiettivi dell'iniziativa, The European House – Ambrosetti ha attivato, fin dalla prima edizione, una collaborazione con il **Joint Research Centre** (JRC) della Commissione Europea (si veda anche il paragrafo 4 della presente introduzione per ulteriori approfondimenti).

Si ringraziano in particolare la Dott.ssa Michaela Saisana, Head dell'unità Monitoring, Indicators and Impact Evaluation e a capo dell'European Commission's Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards, e tutto il team per la fattiva collaborazione e i contributi alla valutazione metodologica e statistica del Global Attractiveness Index.



Figura 1. Gli attori dell'iniziativa Global Attractiveness Index 2024

4. L'audit del Joint Research Centre della Commissione Europea

Data la natura e gli obiettivi dell'iniziativa Global Attractiveness Index, The European House – Ambrosetti ha attivato una collaborazione con il Joint Research Centre (JRC) di ISPRA che, in continuità e ad integrazione di quanto già realizzato nelle precedenti edizioni, effettua:



- un'analisi puntuale di sensitività e robustezza degli indicatori e dei Key Performance Indicator (KPI) individuati per comporre il modello GAI;
- una valutazione statistica indipendente dell'impostazione metodologica dell'Indice e della robustezza dello stesso, anche con riferimento al calcolo a ritroso;
- la stesura dell'audit statistico, che offre una reportistica puntuale delle analisi di sensitività condotte dal JRC, della solidità statistica dei Key Performance Indicator (KPI) considerati, nonché delle ipotesi assunte per la costruzione del Global Attractiveness Index.

L'impianto metodologico messo a punto nel corso della prima edizione (2016) e perfezionato nel corso delle edizioni successive (2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023), è stato ulteriormente sviluppato per renderlo, senza modificarne le caratteristiche intrinseche definite, un **modello flessibile** in grado di rappresentare, seguire al meglio le dinamiche evolutive dei sistemi-Paese considerati e superare alcune limitazioni attualmente presenti nei database internazionali (es. disponibilità dei dati, comparabilità, ecc.).

Si ricorda come la qualità del modello GAI sia funzione di una sostanziale scelta di fondo: il GAI è stato costruito puntando al **bilanciamento ottimale tra l'applicazione rigorosa dei principi di robustezza statistica e l'interpretazione teorica e qualitativa dei fenomeni socio-economici** sottesi al concetto di attrattività e alla scelta conseguente dei diversi Key Performance Indicator¹⁰.

Infine, la scelta di privilegiare variabili quantitative, integrate da pochi Key Performance Indicator solo in parte basati su survey (per non incorrere nelle criticità riscontrate in altri Indici-Paese¹¹), ha portato ad una conseguente delimitazione del perimetro delle informazioni disponibili a livello internazionale e ad una base di comparabilità tra i diversi Paesi considerati: da qui la scelta finale di **146 Paesi mappati e classificati**. Come nell'edizione 2023 è stato scelto di escludere Russia e Ucraina dall'analisi, per indisponibilità di dati puntuali e affidabili.

¹⁰ Per un approfondimento sull'impianto statistico del GAI si veda l'appendice metodologica al rapporto GAI delle edizioni 2023 o precedenti del rapporto GAI sul sito <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

¹¹ Per approfondimenti si rimanda alla prima edizione (2016) del Rapporto Global Attractiveness Index.

Nel 2023, il Global Attractiveness Index è stato inserito all'interno del Composite Indicators & Scoreboards Explorer¹², una piattaforma elaborata dalla Commissione Europea che raccoglie i più importanti Indicatori Compositi.

¹² Consultabile al sito <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/explorer/indices/gai/global-attractiveness-index>.

5. Gli output dell'edizione 2024

Le determinanti dell'attrattività di un Paese

Per la prima volta dall'inizio della redazione del GAI, nella presente edizione la release del rapporto segue la pubblicazione di un'anteprima dei contenuti e delle riflessioni dell'Advisory Board, ovvero “Le determinanti dell'attrattività di un Paese”, pubblicata in data 6 giugno 2024¹³. La pubblicazione, da intendersi come complementare e integrativa rispetto al presente rapporto, ha approfondito i rischi delle catene di approvvigionamento globali, analizzando il posizionamento dei Paesi in termini di diversificazione del rischio commerciale, e il ruolo delle multinazionali per la crescita dei Paesi, dimensionando l'impatto della presenza di multinazionali sul moltiplicatore economico.

Mappa concettuale

In continuità con le altre otto edizioni, i risultati principali del Rapporto 2024 sono riassunti in una mappa concettuale, di immediata lettura, che riassume le caratteristiche del Global Attractiveness Index, i principali risultati e la classifica completa dei 146 Paesi considerati.

Contenuti del Rapporto

La classifica GAI 2024: principali evidenze

In questa sezione viene presentata – sinteticamente e nei suoi aggiornamenti principali – la metodologia adottata per la costruzione del Global Attractiveness Index 2024. In particolare, sono dettagliate le caratteristiche, la struttura e le innovazioni metodologiche dell'Indice e del suo modello statistico ed econometrico. Viene, inoltre, presentata la classifica GAI 2024 per i 146 Paesi mappati, mostrando per ciascuno il posizionamento complessivo e i relativi livelli di dinamicità, sostenibilità e orientamento al futuro.

Il Tableau de Bord dell'Italia e le proposte per il Paese

L'ultima parte del Rapporto presenta il Tableau de Bord GAI 2024 dell'Italia e una visione di sintesi dei risultati del Paese.

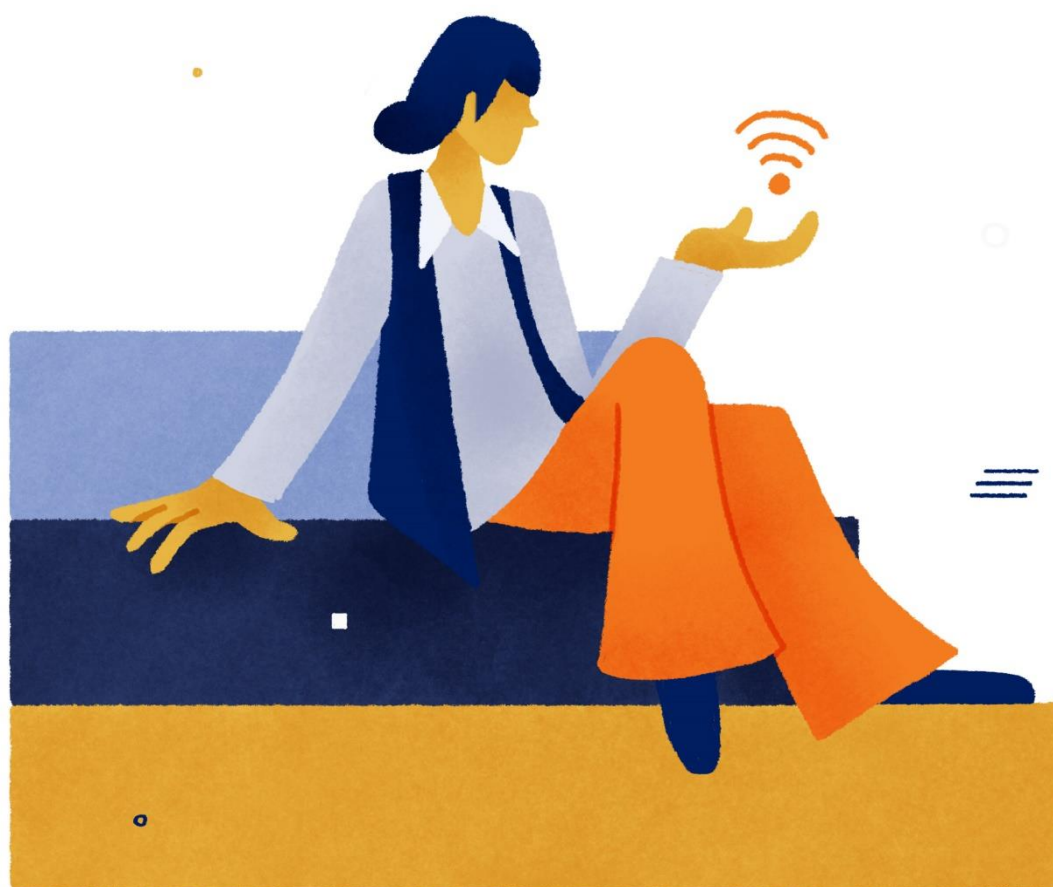
A partire da questo strumento, il Capitolo indaga sulle principali evoluzioni dei KPI nazionali, per analizzare le cause delle variazioni di ranking, contestualizzare le principali variazioni e offrire, ove possibile, chiavi interpretative in ottica futura.

In conclusione, partendo dalle criticità riscontrate nell'analisi del Tableau de Bord, questa parte illustra le proposte per il sistema-Paese elaborate dall'Advisory Board GAI.

¹³ La pubblicazione è disponibile sul sito <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

Nona edizione

La classifica GAI 2024



1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2024

Il GAI è un Indice-Paese che misura l'attrattività di 146 economie mondiali in logica multidimensionale e prendendo a riferimento quattro macroaree (Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione). In aggiunta al posizionamento puntuale nell'anno, il GAI considera la velocità dei Paesi in chiave relativa, la sostenibilità di medio-lungo periodo del modello di sviluppo proposto da ciascun Paese e l'orientamento al futuro.

La pubblicazione della nona edizione del rapporto GAI coincide con un periodo di elevata incertezza economica e soprattutto geopolitica. Dall'ultimo trimestre del 2023, il Mondo ha assistito allo scoppio del conflitto israelo-palestinese, iniziato in seguito agli attacchi dei miliziani di Hamas (7 ottobre 2023) e alla risposta israeliana prima tramite un'intensa campagna di bombardamenti, e, successivamente, con l'invasione di terra avvenuta il 26 ottobre 2023. Il conflitto, iniziato in un periodo già contraddistinto dalla crisi energetica e dei prezzi al consumo legata a quello russo-ucraino, ha contribuito ad acuire un clima di incertezza sui futuri sviluppi macroeconomici, opponendosi al rallentamento dell'inflazione iniziato in seguito alla politica monetaria restrittiva imposta dalle principali banche centrali, Federal Reserve negli Stati Uniti e BCE in Unione Europea.

Le immediate ricadute sull'economia mondiale si sono riscontrate sul commercio internazionale, con un ridisegnamento forzato delle rotte commerciali. Da dicembre 2023, è iniziato il dispiegarsi di una serie di attacchi sistematici contro navi al largo della costa dello Yemen, nel Mar Rosso, in segno di solidarietà ai palestinesi ad opera delle milizie Houthi, gruppo armato yemenita. Si è assistito dunque ad un dirottamento delle navi commerciali dalle convenzionali rotte che attraversavano il canale di Suez e lo stretto di Bab el-Mandeb. In particolare, in soli 2 mesi, tra inizio dicembre 2023 e inizio febbraio 2024, il gruppo ha colpito circa 28 navi, costringendo i principali operatori del commercio a ridisegnare le proprie rotte commerciali. A luglio 2024 l'effetto persiste, il passaggio di navi attraverso il canale di Suez a distanza di un anno risulta infatti 2,2 volte inferiore, da una media giornaliera di circa 70 navi merci a 32. Gli effetti si sono propagati a catena generando una minore disponibilità di container e tramutandosi in maggiori costi commerciali.

La graduale ripresa del commercio mondiale risulta inoltre soggetta alla possibile escalation dei conflitti in Medio Oriente che potrebbe inoltre alimentare i rischi a breve termine per l'inflazione, aumentando il costo dei beni importati lungo la catena di approvvigionamento. Il rischio di escalation rimane elevato, il conflitto israelo-palestinese si inserisce infatti nel più ampio conflitto fra Iran e Arabia Saudita, combattuto negli ultimi anni attraverso numerose proxy war.

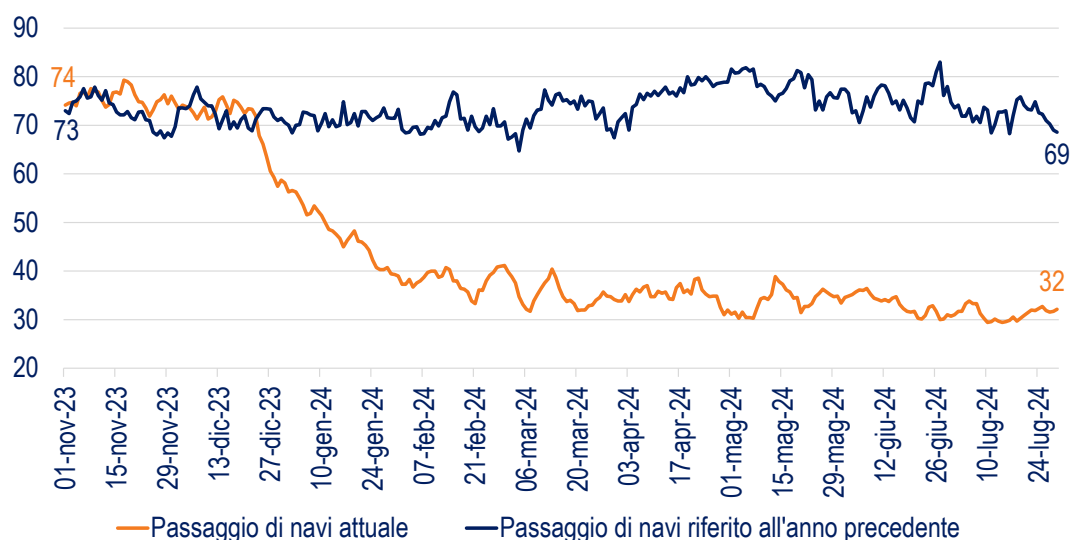


Figura 2. Passaggio navi merci per il Canale di Suez (media mobile settimanale 2024 e 2023). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF PortWatch, 2024

A queste considerazioni si aggiungono le incertezze relative alle prossime elezioni globali: il 2024 passerà alla storia come il più grande anno elettorale di sempre, con più di 4 miliardi di persone al voto e il 58% del PIL mondiale in gioco. I futuri equilibri geopolitici passeranno molto dal voto degli Stati Uniti, che avverrà a novembre 2024. Allo stato attuale, infatti, gli USA si trovano in una situazione caratterizzata dall'incertezza, dove l'elezione di Trump potrebbe sconvolgere gli equilibri dei conflitti in atto, in particolare quello russo-ucraino, in cui gli aiuti statunitensi giocano un ruolo fondamentale per la resistenza ucraina, e della situazione macroeconomica mondiale, tramite l'intensificazione della politica protezionistica intrapresa nella storia recente dalla presidenza Biden.

Gli Stati Uniti, pur mantenendo una crescita relativamente robusta, si trovano a fronteggiare pressioni inflazionistiche persistenti, soprattutto nel settore dei servizi, al 5% a giugno 2024. La Federal Reserve, di conseguenza, continua a mantenere una politica monetaria restrittiva, con tassi di interesse elevati che rimangono temporaneamente ai massimi degli ultimi 20 anni e potrebbero frenare ulteriormente la crescita economica nel medio termine. Le previsioni di crescita per gli Stati Uniti sono state riviste al ribasso, attestandosi al 2,6% per il 2024, riflettendo un inizio d'anno più lento del previsto e una moderazione della spesa dei consumatori.

Al contempo, a giugno 2024 l'area Euro ha assistito alle elezioni per il parlamento europeo, che hanno visto l'EPP, European People's Party, partito di centro destra, guadagnare la maggioranza dei seggi, pari a 188, il 26,1% del totale e la riconferma di Ursula von der Leyen alla presidenza della Commissione Europea. Ciò avviene in un contesto economico che vede l'area Euro sperimentare una modesta ripresa economica, con una crescita prevista nel 2024 pari allo 0,9%. Nonostante un primo taglio dei tassi d'interesse avvenuto ad inizio giugno 2024 in seguito ad un allentamento delle pressioni inflazionistiche, l'inflazione rimane un problema persistente, in particolare nel settore dei servizi, complicando gli sforzi della Banca Centrale Europea per normalizzare la politica monetaria.

Tra i principali Paesi europei, è la Germania che mostra la ripresa più lenta, con una crescita prevista dello 0,2% per il 2024, dovuta alla continua debolezza del settore manifatturiero. Anche la crescita dell'Italia rimane modesta, prevista pari allo 0,7% nel 2024, insieme a quella francese, pari allo 0,9%. Più sostenuta risulta invece la previsione di crescita della Spagna, 2,4% nel 2024, che beneficia di un solido settore dei servizi e di una forte domanda interna.

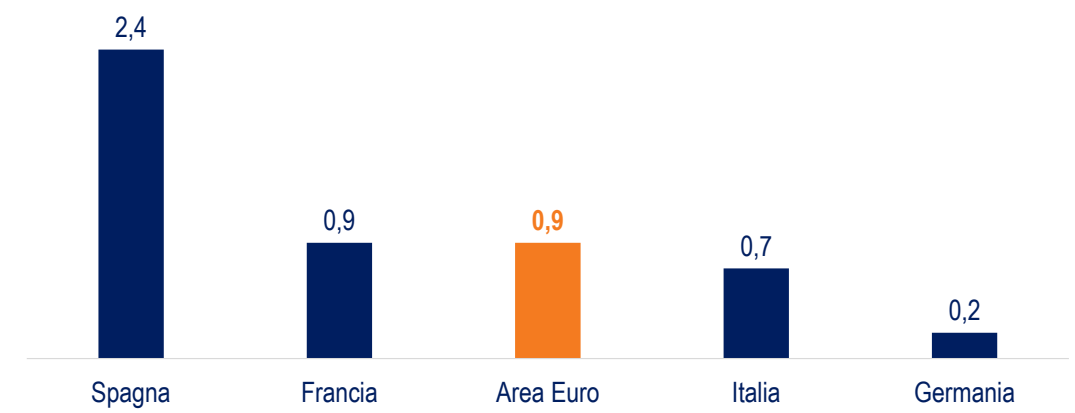


Figura 3. Proiezioni di crescita del PIL reale dei principali Paesi Europei e dell'Area Euro (%). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, 2024

Tra i grandi Paesi asiatici, è l'India ad emergere maggiormente per la sua crescita economica sostenuta, con un'espansione nel 2022, 2023 e 2024 pari e prevista rispettivamente al 7,0%, 8,2% e 7,0%. Negli ultimi due anni, il Paese è riuscito a gestire abilmente una difficile combinazione di shock multipli sull'offerta di materie prime, cibo e petrolio, ed a mantenere stabile la valuta nonostante l'elevato livello del Federal Funds Rate, il tasso d'interesse statunitense sui depositi. Ciò è stato possibile grazie ad una combinazione di politiche monetarie e fiscali e un uso oculato delle riserve valutarie. Inoltre, parte della crescita è dovuta all'allocazione della spesa pubblica verso gli investimenti in conto capitale ed all'aumento sostenuto delle esportazioni. Al contempo, i sussidi statali hanno costituito il motore della crescita nel primo semestre 2024, in vista delle elezioni politiche tenutesi da fine aprile a inizio giugno 2024. Quest'ultime hanno visto la riconferma per il terzo mandato del Primo Ministro Narendra Modi, con un'inaspettata riduzione del margine di vittoria rispetto alle precedenti tornate elettorali, interpretata come un segnale del crescente malcontento tra alcune fasce della popolazione dovuto alle sfide sociali ancora irrisolte. In particolare, il Bharatiya Janata Party (BJP), partito politico del leader Modi, ha guadagnato, insieme ad i suoi alleati, un totale di 293 seggi su 543, con una perdita di 59 seggi rispetto alle elezioni del 2019 e ben al di sotto del target di 400 seggi fissato da Modi. A questo risultato ha contribuito l'alleanza del principale partito di opposizione, il Congresso Nazionale Indiano (INC), che ha visto il proprio numero di seggi incrementare da 92 a 234. È proprio il rischio legato all'incertezza politica a minare il percorso di crescita economica del Paese, che prevede un'accelerazione degli investimenti soprattutto nel settore privato e delle spese in conto capitale.

Al contempo, la crescita economica della Cina, nonostante un mercato immobiliare ancora in tumulto, dovrebbe essere robusta nel breve termine, con previsioni che

indicano una crescita del 5,0% nel 2024. Quest'ultima è trainata principalmente dal forte consumo interno e dai volumi di esportazioni, in particolare nel primo trimestre del 2024, grazie alla ripresa della domanda globale di beni cinesi. Tra i fattori chiave della ripresa economica cinese troviamo inoltre la crescita dei consumi privati, che beneficiano di finanziamenti statali e programmi di stimolo volti al miglioramento della fiducia dei consumatori.

Le prospettive economiche per l'America Latina presentano un quadro eterogeneo, con risultati diversi nelle principali economie della regione. Nel complesso, la crescita in America Latina è prevista all'1,9% nel 2024, con un miglioramento al 2,7% nel 2025. La regione deve affrontare sfide significative, tra cui disastri naturali, incertezze politiche e pressioni economiche esterne, che colpiscono i diversi Paesi in modo diverso.

Per il Brasile, la più grande economia della regione, si prevede una crescita del 2,1% nel 2024, leggermente inferiore alle precedenti proiezioni a causa dell'impatto a breve termine delle gravi inondazioni. Tuttavia, gli sforzi di ricostruzione e i fattori strutturali di supporto dovrebbero portare la crescita al 2,4% nel 2025, aiutando il Brasile a riprendersi e a stabilizzare l'economia, anche se rimangono sfide legate all'inflazione e alla politica fiscale. L'Argentina continua invece a lottare con una grave instabilità economica, corroborata dall'inflazione elevata e un significativo deficit fiscale. Secondo le proiezioni, nel 2024 il Paese subirà una contrazione del 3,5%, segnando un periodo difficile a causa delle riforme economiche e delle pressioni sul debito estero. Tuttavia, le stime dell'IMF prevedono un'inversione di tendenza nel 2025, con una crescita prevista del 5,0% grazie a potenziali misure di stabilizzazione e al sostegno internazionale: questa proiezione è soggetta ad un elevato margine di incertezza dovuto all'atipicità del progetto politico-economico dell'attuale esecutivo argentino, che si pone in radicale antitesi rispetto al recente passato.

Alla luce di queste premesse e di uno scenario internazionale in continua evoluzione, diventa sempre più fondamentale leggere la classifica GAI all'interno del macrocontesto politico e sociale.

Occorre precisare, infine, che la classifica GAI, come tutti gli indicatori compositi e le analisi macroeconomiche, si basa su dati relativi all'anno precedente (2023) e in alcuni casi sull'ultimo anno disponibile. Non coglie, dunque, la fotografia precisa dell'attuale scenario macroeconomico: nella maggioranza dei casi questo non avrebbe un forte impatto sulle analisi condotte, ma nell'attuale contesto di instabilità geopolitica mondiale gli impatti potrebbero variare significativamente. Anche nell'edizione 2024, proprio perché l'analisi è basata su dati relativi all'anno precedente, si è deciso di escludere temporaneamente Russia e Ucraina dall'Indice, data la scarsa affidabilità dei dati che non consentirebbero quindi una chiara e oggettiva valutazione dei Paesi in esame.

2. Caratteristiche, struttura e innovazioni metodologiche dell'Indice

Il GAI è una piattaforma di misurazione dell'attrattività-Paese e di discussione dei fattori e delle strategie che prevalentemente incidono su di essa. Si tratta, in

particolare, di un Indice composito che mette a confronto 146 economie, che rappresentano il **94%** della popolazione mondiale e il **98%** del Prodotto Interno Lordo.

Il GAI è costruito a partire dalla riclassificazione dei KPI in **quattro sotto-Indici**:

- un **Indice di Posizionamento (IP)**, che ha come obiettivo di fotografare puntualmente l'attrattività di ciascuna delle 146 economie mappate nel confronto con le altre, quindi in chiave relativa. L'Indice è espresso attraverso uno **score** (calcolato su base 100) che, oltre al conseguente e corrispettivo posizionamento (rank), è strettamente interconnesso al comportamento e ai risultati ottenuti dagli altri Paesi. L'IP è ottenuto riclassificando i KPI in quattro macroaree: Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione.
- un **Indice di Dinamicità (ID)**, che descrive le tendenze prospettiche di medio periodo dell'attrattività dei Paesi e rappresenta la **velocità del cambiamento** negli indicatori che compongono l'IP. A differenza dell'Indice di Posizionamento, l'Indice di Dinamicità è espresso per fasce (alta, media, bassa e critica), derivanti dalla divisione del rank complessivo in quattro quartili.
- un **Indice di Sostenibilità (IS)**, che fornisce una indicazione quantitativa rispetto alla sostenibilità del posizionamento di un determinato Paese. L'indice è composto da 19 KPI, suddivisi in tre macroaree: Vulnerabilità, Resilienza e Transizione Green. Come l'Indice di Dinamicità, l'Indice di Sostenibilità suddivide i Paesi analizzati in quattro livelli: sostenibilità alta, sostenibilità media, sostenibilità bassa e sostenibilità critica.
- un Indice relativo all'**Orientamento al futuro**, con una chiave di lettura dell'attrattività ancora più incentrata sul medio-lungo periodo. L'obiettivo di questo Indice sintetico – complementare all'Indice di Posizionamento, di Dinamicità e di Sostenibilità – si riflette nella necessità di avere una dimensione **predittiva e anticipatrice**, per meglio valutare le prospettive future, in termini di attrattività, di un sistema-Paese. Come per gli Indici di Dinamicità e Sostenibilità, l'Orientamento al futuro restituisce un sistema a bande, che consente la classificazione dei Paesi secondo quattro livelli: prospettiva alta, prospettiva media, prospettiva bassa e prospettiva critica.
- nell'edizione 2024, è stato discontinuato l'**Indice di Esposizione al Conflitto**, che misurava il grado di dipendenza economica dei Paesi con le aree direttamente coinvolte nel conflitto in corso in Est Europa, ovvero con Russia, Ucraina e Bielorussia¹⁴. L'obiettivo di questo Indice era quello di fornire un'ulteriore evidenza sulle **prospettive dell'attrattività** dei Paesi nel breve-medio periodo, nell'assunto che una più elevata Esposizione al Conflitto generi maggiori costi di riconversione degli scambi commerciali, un incremento nei prezzi energetici e al consumo e un rischio di diminuzione della capacità produttiva dei Paesi, riducendone quindi l'attrattività nel contesto

¹⁴ Nonostante la Bielorussia non sia formalmente coinvolta nel conflitto, la sua vicinanza politica al regime di Putin e il supporto bielorusso all'invasione hanno fatto sì che anch'essa venisse sanzionata.

globale. L'Indice, introdotto nel 2022, risulta oggi, a due anni dallo scoppio del conflitto, **meno efficace e attuale**, proprio alla luce dell'avvenuto riallineamento delle rotte commerciali da e verso i Paesi coinvolti nel conflitto¹⁵.

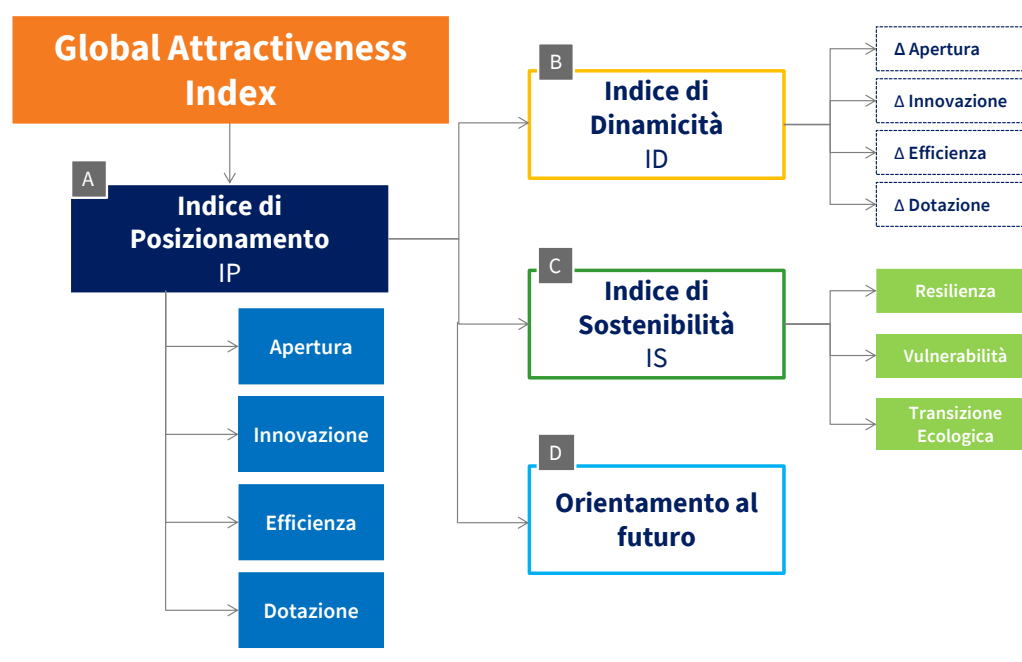


Figura 4. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Tale struttura complessiva del GAI è propedeutica a delineare un profilo sempre più completo delle condizioni di un sistema-Paese secondo una triplice dimensione, più volte richiamata in questi otto anni:

- **statica** (situazione attuale);
- **dinamica** (tendenza di breve-medio periodo);
- **prospettica** (evoluzione possibile nel futuro).

Si ricorda, inoltre, che per **identificare i KPI** che vanno a comporre le dimensioni del GAI sono state considerate le caratteristiche di un sistema-Paese adottando come modello interpretativo di riferimento le **quattro forme convenzionali di capitale**, rappresentative dei patrimoni e delle competenze distintive:

- **Capitale fisico**, inteso come costituito da risorse non umane, ma materiali e utili alla produzione, la vendita e la distribuzione di un bene;
- **Capitale naturale**, insieme di asset e risorse naturali che costituiscono input di materie prime e servizi ambientali per la produzione¹⁶;
- **Capitale umano**, rappresentativo di una forma di ricchezza produttiva nelle vesti di lavoro, abilità e conoscenza;

¹⁵ Per approfondimenti sull'Indice di Esposizione al Conflitto si rimanda all'ottava edizione (2023) del Rapporto Global Attractiveness Index.

¹⁶ Fonte: "Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods", Series F, No. 67, United Nations, 1997.

- **Capitale sociale**, insieme di norme, valori e accordi che facilitano la cooperazione all'interno o tra diversi gruppi¹⁷.

I quattro capitali sono adottati come metro di riferimento partendo dalla considerazione che le macro-dimensioni su cui un territorio viene effettivamente valutato (Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione) possono essere ricondotte ad essi. Quanto più questi sono robusti, tanto più un territorio è in possesso di caratteristiche che lo rendono attrattivo e competitivo.

Sulla base di questo impianto definitorio, è mantenuta una delle caratteristiche portanti del GAI: privilegiare, nella scelta dei KPI, **poche variabili di output**, per tentare di misurare i risultati e non gli sforzi. Si ricorda che l'Indice di Posizionamento è costituito tramite l'aggregazione di **23 Key Performance Indicator** (KPI), riportati nella tabella che segue.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2024
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	▪ Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT, su totale mondo (2023) ▪ Export + Import, su totale mondo (2022) ▪ Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2022) ▪ Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2022) ▪ Numero di migranti, su popolazione (2022) ▪ Eterogeneità geografica delle importazioni (2022)
	INNOVAZIONE	▪ Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2023) ▪ Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2022) ▪ Indice di dotazione tecnologica (2022) ▪ Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2023) ▪ Utilizzatori di Internet (2022) ▪ Eterogeneità geografica delle esportazioni (2022)
	EFFICIENZA	▪ Tasso di disoccupazione (2023) ▪ Liner Shipping Connectivity Index (2021) ▪ Produttività totale dei fattori (2023) ▪ Rule of Law Index (2023) ▪ Corporate Tax Rate (2023)
	DOTAZIONE	▪ Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2023) ▪ Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2022) ▪ Investimenti fissi lordi, su PIL (2022) ▪ Indice di Dotazione Naturale (2021) ▪ Iscritti all'università, su totale mondo (2022) ▪ Pisa Test Score (2022)

Figura 5. Struttura dei KPI dell'Indice di Posizionamento del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Alla luce dell'importanza ricoperta dalla rete commerciale di un Paese per la resilienza e l'attrattività di un Paese a seguito di shock e crisi congiunturali, e sulla base delle evidenze e delle riflessioni elaborate durante il percorso dell'Advisory Board di quest'anno, sono stati inseriti all'interno dell'Indice di Posizionamento **2 nuovi KPI**:

- **KPI 6, Eterogeneità geografica delle importazioni**, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di importazioni di un Paese;

¹⁷ Fonte: "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital", OECD, 2001.

- **KPI 12, Eterogeneità geografica delle esportazioni**, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di esportazioni di un Paese.

In particolare, il **KPI 6, Eterogeneità geografica delle importazioni**, è stato inserito nel **Pilastro di Apertura**, in quanto rappresentativo della capacità di un Paese di **estendere le proprie filiere produttive all'estero** e, al tempo stesso, di differenziarne la componente di rischio su più aree geografiche partner.

Il **KPI 12, Eterogeneità geografica delle esportazioni**, è stato invece inserito nel **Pilastro di Innovazione**, in quanto rappresentativo della capacità di un Paese e del suo sistema produttivo di riconfigurare la logistica, le catene di vendita, l'interlocuzione con partner commerciali e i piani di sviluppo all'estero in differenti aree geografiche, una **dimensione di innovazione-Paese** prima non mappata da alcun indicatore statistico.

Di seguito sono riportati gli spaccati di classifica con i top-20 Paesi nei 2 nuovi indicatori.

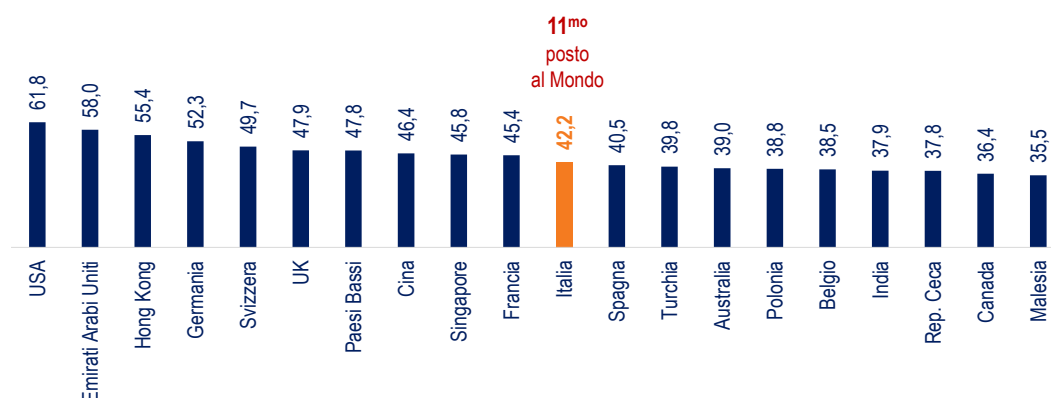


Figura 6. Top 20 Paesi al Mondo per eterogeneità geografica delle importazioni (numero medio di Paesi partner per Euro di import). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

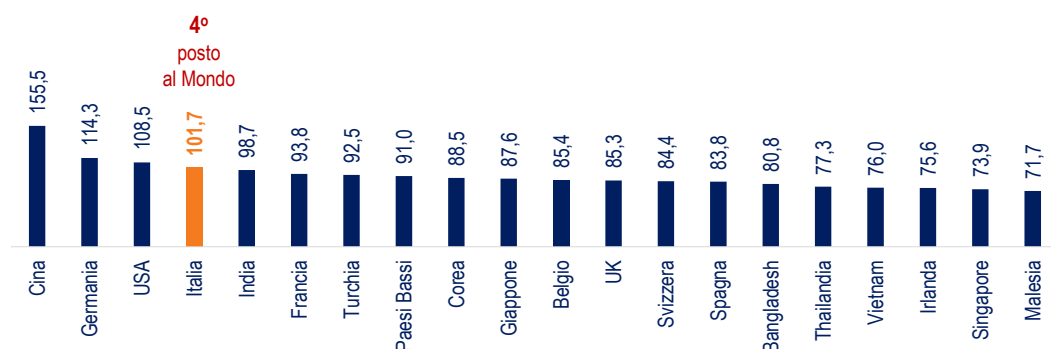


Figura 7. Top 20 Paesi al Mondo per eterogeneità geografica delle esportazioni (numero medio di Paesi partner per Euro di export). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

L'aggiunta di questi due nuovi KPI è in grado di arricchire e irrobustire ulteriormente l'Indice di Posizionamento tramite:

- Larga disponibilità di dati sottostanti: 12,5 milioni di datapoint l'anno (87,5 milioni in totale);
- Ottima data coverage in entrambi gli indicatori, pari al 99,3% (l'unico Paese mancante è Porto Rico);
- Alta correlazione con il Pilastro di riferimento, rispettivamente 0,80 per il KPI 6 con il Pilastro di Apertura e 0,84 per il KPI 12 con il Pilastro di Innovazione.

Per quanto riguarda invece l'**Indice di Sostenibilità**, quest'ultimo è strutturato in maniera analoga all'Indice di Posizionamento. I Key Performance Indicator (KPI) che lo compongono sono indicati nella tabella seguente e sono, nell'edizione 2024, in totale 19.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2024
Sostenibilità	RESILIENZA	- Human Development Index (2022) - Global Peace Index (2023) - World Giving Index (2023) - Aspettativa di vita alla nascita (2022) - Numero medio di anni scolastici (2022) - Reddito detenuto dal 10% più ricco (2022) - Gender Inequality Index (2022)
	VULNERABILITÀ	- Debito/PIL (2023) - Tasso di inflazione (2023) - Indice di concentrazione dei mercati (2022) - Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2021) - Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2023) - Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2022) - Working Poverty Rate (2023)
	TRANSIZIONE GREEN	- Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2019) - Emissioni di CO₂ pro capite (2022) - Quota di energia da fonti rinnovabili (2021) - Energy Intensity (2021) - Material Consumption (2022)

Figura 8. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*

L'**Orientamento al futuro** è un indicatore di carattere previsionale, pensato per delineare le traiettorie di crescita e lo scenario di medio-lungo periodo un Paese. I 5 KPI che compongono l'Orientamento al futuro sono riportati nella tabella sottostante.

DIMENSIONE	KPI 2024
Orientamento al futuro	- Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2023) - PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2023) - PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2023) - Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2023) - Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2023)

Figura 9. Struttura dei KPI dell'Indice di Orientamento al futuro del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*



3. I risultati del Global Attractiveness Index 2024

3.1 La data coverage dei Paesi e il calcolo dell'Indice a ritroso

Il GAI prende in considerazione variabili a rilevazione periodica rilasciate da parte dei principali e più accreditati Istituti internazionali. Il database 2024 conta **solo 14 Paesi con un limitato data coverage**, ovvero inferiore al 64%: Bhutan, Chad, Guyana, Haiti, Iraq, Laos, Lesotho, Liberia, Myanmar, Puerto Rico, Sierra Leone, Suriname, Tajikistan, Yemen. Per l'edizione 2024, è stata riconfermata la scelta già intrapresa nell'ottava edizione di escludere Russia ed Ucraina (auspicabilmente in via temporanea): la validità e la qualità dei dati 2023 relativi a questi due Paesi è infatti molto scarsa, e **non consente di effettuare analisi e valutazione oggettive**.

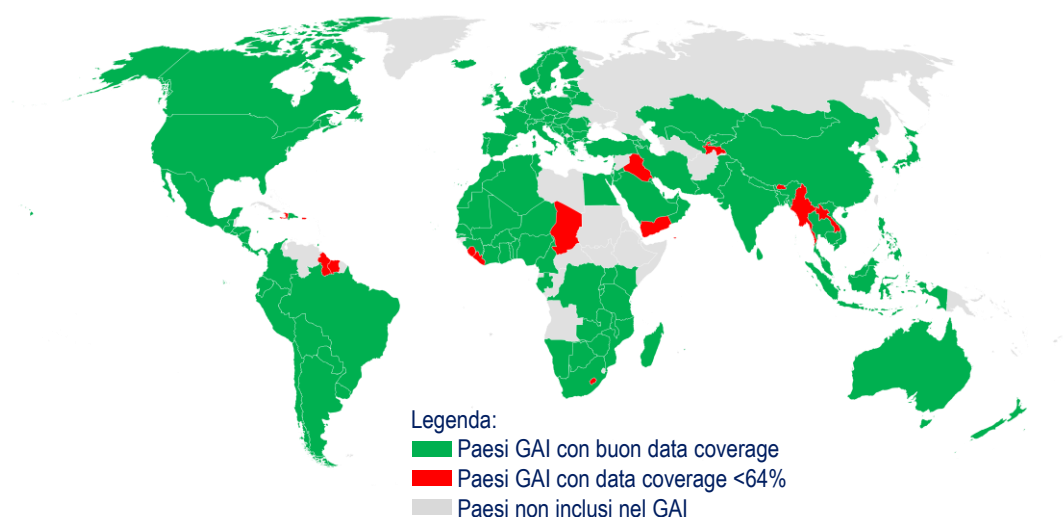


Figura 10. Data coverage del Global Attractiveness Index 2024. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Come nelle edizioni precedenti, è stato deciso di mantenere alcuni Paesi con una ridotta data coverage nel database e nella classifica GAI, specificandone però le criticità e la conseguente approssimazione nell'indicizzazione. Tali Paesi riguardano, comunque, posizionamenti nel ranking che superano tutti il **65^{mo} posto (5)**, mentre i restanti 9 superano il **100^{mo} posto**. Per **132 Paesi** (su 146), risultano disponibili più del **64%** dei dati. La copertura complessiva dell'Indice risulta essere del **82%**, mantenendosi stabile rispetto al 2023 (83%).

Infine, come già evidenziato nei precedenti Rapporti GAI, un corretto calcolo degli indici compositi richiede che, di anno in anno, i dati siano perfettamente **comparabili**. Nel caso in cui emergano delle modifiche nei criteri di rilevazione o vengano comunicate delle revisioni a ritroso è, quindi, auspicabile che il database venga aggiornato, **ricostruendo le serie storiche** con i nuovi dati aggiornati.

Non tutti gli Istituti di rilevazione eseguono il calcolo dei propri indici a ritroso, scelta che predilige la tempestività della comunicazione alla precisione. Fin dalla seconda edizione, invece, il GAI viene **ricalcolato ogni anno a ritroso**, per recepire le modifiche che connotano diversi KPI soggetti ad elevata volatilità e ad un

continuo aggiornamento, tra cui innanzitutto gli Investimenti Diretti Esteri (IDE). Per questo motivo, la classifica 2023 pubblicata nel 2024 e quella pubblicata nel 2023 non sono necessariamente sovrapponibili (ad esempio, il primo posto nella classifica pubblicata l'anno passato era occupato dalla Germania: a seguito del ricalcolo il primo posto è occupato dagli Stati Uniti). Grazie alla maggior precisione dei dati ricalcolati, il ranking effettivo è sempre da considerarsi quello pubblicato più recentemente.

3.2 La classifica 2024 dei 146 Paesi

Prima di commentare le tabelle di sintesi con i risultati del GAI 2024, di seguito vengono riportate alcune precisazioni metodologiche utili alla lettura delle tavole:

- la prima colonna (GAI Rank 2024) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2024) indica il **punteggio raggiunto dal Paese**: mentre il ranking misura l'attrattività del Paese rispetto agli altri in classifica, lo score rappresenta il punteggio conseguito da ciascun Paese nei diversi KPI che compongono le macroaree del GAI;
- la terza e la quarta colonna riportano invece il **ranking** e lo **score** riferiti **all'anno precedente** (2023). Tali dati recepiscono eventuali aggiustamenti a ritroso delle nuove serie storiche;
- le ultime tre colonne (Dinamicità, Sostenibilità ed Orientamento al futuro) suddividono i 146 Paesi presi in analisi secondo **quattro livelli**: alto (verde scuro), medio (verde chiaro), basso (giallo) e critico (rosso);
- si ricorda inoltre l'aggiunta all'interno dell'Indice di Posizionamento di **2 nuovi KPI**: l'eterogeneità geografica delle importazioni, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di importazioni di un Paese (KPI 6) e l'eterogeneità geografica delle esportazioni, indice che misura l'ampiezza geografica della rete di esportazioni di un Paese (KPI 12);
- Come anticipato nel paragrafo precedente, **in grigio** sono indicati i Paesi con una **data coverage inferiore al 64%** che, per questa edizione, il Gruppo di Lavoro di The European House – Ambrosetti, di concerto con il Joint Research Center della Commissione Europea, ha deciso di mantenere mappati nel database GAI.

GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX 2024 (146 PAESI)

ALTA BASSA	MEDIA CRITICA	GAI rank 2024	GAI score 2024	GAI rank 2023	GAI score 2023	Dinamicità 2024	Sostenibilità 2024	Orientamento 2024
		1	100,0	1	100,0			
		2	89,6	2	88,9			
		3	85,0	3	87,9			
		4	79,2	4	84,9			
		5	78,3	7	77,3			
		6	76,8	6	78,1			
		7	75,6	5	78,8			
		8	75,2	9	74,8			
		9	70,8	8	76,8			
		10	69,6	13	69,5			
		11	69,5	10	71,6			
		12	66,8	11	70,9			
		13	65,7	14	67,7			
		14	63,7	12	70,6			
		15	60,7	15	64,8			
		16	60,5	17	61,2			
		17	60,3	16	61,7			
		18	60,3	18	60,8			
		19	59,2	21	58,6			
		20	59,2	20	59,1			
		21	58,7	19	60,1			
		22	57,8	21	58,6			
		23	56,1	23	58,5			
		24	54,6	24	58,2			
		25	54,5	28	54,6			
		26	54,1	29	53,8			
		27	53,8	27	55,6			
		28	53,8	26	55,8			
		29	52,9	25	57,3			
		30	52,0	32	52,5			
		31	51,7	30	53,2			
		32	50,3	31	52,8			
		33	49,5	33	50,4			
		34	49,4	49	43,7			
		35	49,4	39	48,0			
		36	49,0	40	47,6			
		37	48,8	51	43,5			
		38	48,7	37	48,7			
		39	48,6	36	49,5			
		40	48,4	34	50,0			
		41	48,3	35	49,6			
		42	47,5	44	45,8			
		43	46,5	38	48,1			
		44	45,4	45	45,6			
		45	44,9	50	43,6			
		46	44,8	48	44,6			
		47	44,7	46	45,5			
		48	44,5	47	44,9			
		49	43,9	41	47,0			
		50	43,2	42	46,9			

Figura 11. Global Attractiveness Index 2024, posizioni da 1 a 50. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX 2024 (146 PAESI)

ALTA BASSA	MEDIA CRITICA	GAI rank 2024	GAI score 2024	GAI rank 2023	GAI score 2023	Dinamicità 2024	Sostenibilità 2024	Orientamento 2024
		51	43,0	43	46,7			
		52	42,2	53	41,8			
		53	42,1	55	40,9			
		54	41,0	52	42,7			
		55	40,6	58	39,9			
		56	39,9	57	40,4			
		57	39,8	56	40,8			
		58	39,7	62	36,6			
		59	39,4	71	34,5			
		60	39,2	70	34,8			
		61	38,5	59	39,7			
		62	38,3	61	37,1			
		63	38,1	54	41,0			
		64	38,0	62	36,6			
		65	36,8	79	32,4			
		66	36,5	66	35,7			
		67	36,1	86	30,4			
		68	35,5	64	36,3			
		69	34,7	67	35,3			
		70	34,6	74	33,1			
		71	34,5	96	28,2			
		72	33,6	72	34,0			
		73	33,4	90	29,7			
		74	33,4	85	30,6			
		75	33,3	60	37,4			
		76	33,0	65	36,2			
		77	32,3	89	29,8			
		78	32,3	76	32,9			
		79	32,2	82	31,1			
		80	32,2	78	32,8			
		81	31,6	87	30,2			
		82	31,6	84	30,8			
		83	31,4	92	29,3			
		84	31,3	88	29,9			
		85	31,3	99	27,0			
		86	31,1	80	31,9			
		87	31,1	74	33,1			
		88	30,8	100	26,8			
		89	30,8	91	29,5			
		90	30,5	76	32,9			
		91	30,3	94	29,0			
		92	29,8	81	31,4			
		93	29,7	97	27,4			
		94	29,5	82	31,1			
		95	29,3	67	35,3			
		96	28,9	103	26,2			
		97	28,6	110	24,5			
		98	28,0	95	28,3			
		99	27,7	103	26,2			
		100	27,4	73	33,6			

Figura 12. Global Attractiveness Index 2024, posizioni da 51 a 100. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX 2024 (146 PAESI)

ALTA BASSA	MEDIA CRITICA	GAI rank 2024	GAI score 2024	GAI rank 2023	GAI score 2023	Dinamicità 2024	Sostenibilità 2024	Orientamento 2024
		GHANA	101	27,2	92	29,3		
		SENEGAL	102	27,2	112	24,1		
		SUDAFRICA	103	27,1	97	27,4		
		ALBANIA	104	26,7	105	25,5		
		NIGERIA	105	26,5	111	24,3		
		BHUTAN	106	26,3	69	35,1		
		BOLIVIA	107	25,9	107	25,4		
		GABON	108	25,3	114	23,0		
		TUNISIA	109	25,2	107	25,4		
		CONGO, DEM. REP.	110	25,1	107	25,4		
		BOTSWANA	111	24,7	101	26,6		
		PAKISTAN	112	24,5	109	25,3		
		SRI LANKA	113	24,3	116	22,7		
		PARAGUAY	114	23,8	119	21,8		
		BURKINA FASO	115	23,4	118	22,3		
		KENYA	116	23,3	117	22,4		
		NIGER	117	23,1	115	22,9		
		CAMBOGIA	118	22,7	122	20,8		
		GAMBIA	119	22,6	125	19,4		
		HONDURAS	120	22,6	124	19,5		
		ZIMBABWE	121	22,5	102	26,4		
		BURUNDI	122	21,9	113	23,4		
		NAMIBIA	123	21,8	120	21,2		
		BENIN	124	21,6	128	18,0		
		TANZANIA	125	21,4	135	15,4		
		EL SALVADOR	126	21,2	121	20,9		
		LIBERIA	127	21,0	129	17,6		
		MAURITANIA	128	19,4	129	17,6		
		MALAWI	129	18,7	127	18,7		
		MOZAMBICO	130	18,7	138	13,9		
		NEPAL	131	18,7	134	15,7		
		UGANDA	132	18,6	123	20,2		
		SURINAME	133	18,2	137	14,5		
		CAPO VERDE	134	18,1	125	19,4		
		NICARAGUA	135	17,9	133	16,6		
		CAMEROON	136	17,5	132	16,8		
		MYANMAR	137	16,5	140	13,2		
		RWANDA	138	16,5	139	13,5		
		CHAD	139	15,6	136	14,8		
		LESOTHO	140	15,1	141	12,6		
		GUINEA	141	14,8	143	11,7		
		MADAGASCAR	142	13,9	131	17,0		
		PORTO RICO	143	11,9	142	12,3		
		SIERRA LEONE	144	8,5	144	7,2		
		YEMEN	145	6,9	145	3,3		
		HAITI	146	1,0	146	1,0		

Figura 13. Global Attractiveness Index 2024, posizioni da 101 a 146. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

3.3 L'interpretazione dei risultati del GAI 2024 in sintesi

Nel GAI 2024 emerge il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Germania, rispettivamente con uno score di **89,6** e **85,0**. Nello specifico, rispetto all'anno precedente, le prime 4 posizioni della classifica rimangono stabili, seguite da Singapore che raggiunge il 5° posto, grazie al miglioramento del flusso degli IDE (KPI1), di cui è il 1° Paese tra i 146 ricompresi nel GAI, e all'ampliamento della propria catena di export (KPI12, novità 2024). Considerando la classifica nel suo complesso, i 146 Paesi analizzati dal GAI possono essere suddivisi secondo **quattro categorie di attrattività**:

- Paesi ad **alta attrattività**, con uno score compreso tra **100 e 80**;
- Paesi a **buona attrattività**, con uno score compreso tra **80 e 60**;
- Paesi a **media attrattività**, con uno score compreso tra **60 e 30**;
- Paesi a **bassa attrattività**, con uno score compreso tra **30 e 0**.

Inoltre:

- solo **3** Paesi si posizionano nella fascia dell'**alta attrattività** (pari al 2,1% del totale dei Paesi analizzati);
- **15** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (10,3% del totale);
- **73** Paesi hanno una **media attrattività** (50,0%);
- **55** Paesi una **bassa attrattività** (37,7%).

In particolare, la distribuzione dei Paesi nella classifica del GAI 2024 è cambiata in maniera migliorativa nelle categorie “media attrattività” e “bassa attrattività”. I Paesi appartenenti a queste due categorie nel 2023 erano, rispettivamente, 68 e 59.

In sintesi, il GAI restituisce un'analisi degli squilibri sociali ed economici oggi individuabili in molte variabili chiave del funzionamento dei sistemi economici, fornendo uno spaccato dell'attrattività, che risulta essere **molto concentrata** in alcune zone geografiche. Per la lettura dei dati, si ricordi tuttavia che anche nell'edizione corrente si è deciso di escludere Ucraina e Russia a causa della mancanza di dati attendibili.

Analizzando più in dettaglio l'attrattività in **Europa**, si osserva un generale rallentamento negli score di posizionamento delle grandi economie.

Rispetto all'anno precedente, infatti, la Germania registra una performance negativa (-2,9 punti vs 2023) dovuta soprattutto al rallentamento della crescita economica, un fenomeno che ha coinvolto le principali economie europee come effetto dell'emergenza inflazionistica e delle tensioni geopolitiche, accompagnate dall'inusuale incertezza politica della nazione. Nel 2023, nonostante una crescita significativa dei flussi IDE in entrata di +\$9,3 miliardi (+34% vs 2022), si evidenzia il calo del PIL reale (-0,3%) e della produttività (-1,3%).

Allo stesso modo, anche la Francia prende parte ad un trend negativo del proprio score di attrattività, tra il 2019 e il 2024, infatti, la Francia ha perso 6,6 punti di Score e 2 posizioni nella classifica GAI, posizionandosi oggi 11^{ma} (era 9° nel 2019). Il calo

di performance è attribuibile in primis a un rallentamento significativo della crescita economica (ridotta di circa un terzo, passando da +2,5% nel 2022 a 0,9% nel 2023), ma anche a un rallentamento dei flussi di commerci esteri (5° nell'edizione 2024 vs 1° Paese al mondo nel 2023) e un calo di 10 posizioni nei flussi turistici (28° nell'edizione 2024 vs 18° nell'edizione 2023).

Al contrario la Spagna riesce a mantenere anche per il 2024 il suo percorso di crescita tramite un incremento moderato (+0,1 punti di score) ma sufficiente a consolidare il posizionamento del Paese al 19° posto al mondo per attrattività. Il Paese registra performance virtuose e miglioramenti diffusi su una pluralità di indicatori, tra cui i flussi di IDE (+2 posizioni vs 2023, oggi al 12° posto), gli investimenti fissi lordi nel Paese (+11 posizioni, oggi al 78° posto), i flussi di commercio estero (+1 posizione vs 2023, oggi al 17° posto), i flussi turistici (+2 posizioni vs 2023, oggi al 18° posto) e l'attrazione di studenti stranieri (+5 posizioni vs 2023, oggi al 49° posto).

Riguardo la classifica finale inerente all'**Indice di Dinamicità**, vengono illustrati nella figura seguente i **146** Paesi suddivisi per categoria di appartenenza.

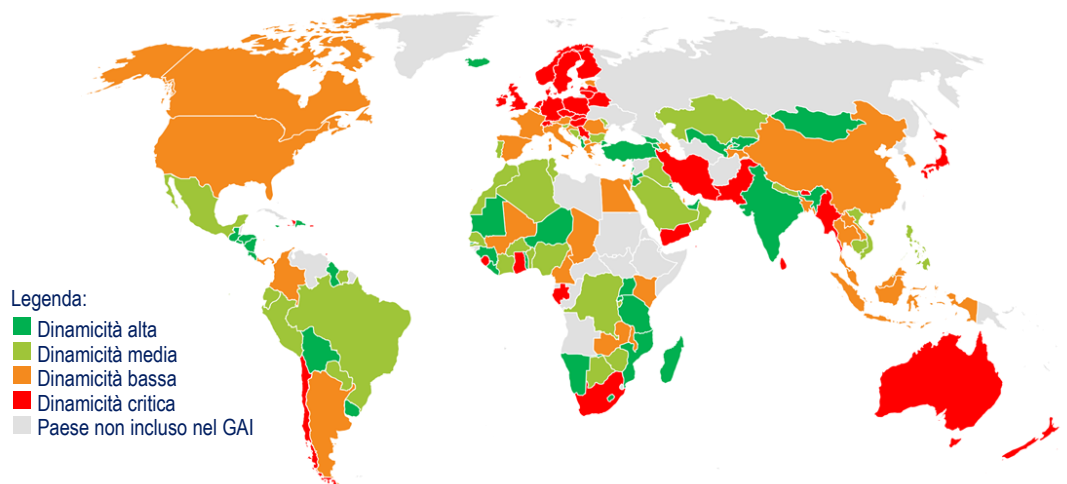


Figura 14. Global Attractiveness Index 2024, Indice di Dinamicità. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

L'Indice di Dinamicità evidenzia un forte rallentamento generalizzato delle economie avanzate, in parte dovuto alle ricadute delle tensioni geopolitiche e dei conflitti in atto, che hanno agito impattando in maniera consistente la variazione triennale dei KPI. In particolare, tra le principali economie europee, solo il Portogallo registra livelli medi di Dinamicità. In Europa, rispetto al 2023, si registra un rallentamento critico con particolare riferimento ai Paesi del Nord, con Germania e Regno Unito che passano da livelli bassi e medi a livelli critici. L'Italia, che nel 2023 registrava livelli medi di Dinamicità, si attesta nel 2024 a livelli bassi. Inoltre, tra le economie avanzate, anche Stati Uniti, Canada e Australia vedono un peggioramento della propria Dinamicità, registrando rispettivamente livelli bassi per i primi due Paesi e critici per l'ultimo.

Le economie del Sud America presentano una situazione molto eterogenea, con un rimescolamento tra il 2023 e il 2024 dei livelli di Dinamicità. Da una parte si può assistere al miglioramento della Dinamicità di Paesi come il Brasile, che migliora il

proprio posizionamento passando da livelli bassi a livelli medi, accompagnato da Bolivia ed Uruguay che si riconfermano ad alti livelli di Dinamicità (9° e 10° Paese in classifica nell'Indice di riferimento). D'altra parte, Paesi come Argentina e Perù assistono ad un rallentamento del proprio livello di Dinamicità (livello basso e medio).

Al contempo, in **Asia Centrale e Orientale** si nota un miglioramento generalizzato dell'Indice, dove emerge in particolare l'India, i cui alti livelli di Dinamicità risultano uno specchio in grado di sottolineare il suo ingresso per la prima volta nella top-20 dei Paesi più attrattivi al Mondo dalla creazione dell'indice GAI. Inoltre, si dimostra essere l'unico Paese insieme agli Emirati Arabi a presentare livelli alti di Dinamicità tra le prime 20 posizioni in classifica. Per contro la Cina, pur attestandosi nell'edizione 2024 come 2° economia più attrattiva al mondo (dopo gli USA) ha registrato nell'ultimo triennio un rallentamento nelle traiettorie di crescita economica e demografica rispetto alle precedenti edizioni.

Per quanto riguarda le economie del continente africano, esse si attestano generalmente a livelli alti o medio-alti di dinamicità, con l'importante eccezione del Sud Africa, che registra livelli critici di dinamicità (insieme a Gabon, Sierra Leone e Ghana).

Il terzo elemento costitutivo del GAI è l'**Indice di Sostenibilità**, che sintetizza la capacità futura di un Paese di rimanere competitivo. L'Indice racchiude elementi che riguardano la resilienza di un Paese, misure di potenziale vulnerabilità e anche un indicatore che sintetizza le performance ambientali di un Paese. L'Indice racchiude KPI prettamente economici, come il tasso di inflazione, KPI indicativi della qualità della vita della popolazione e delle disuguaglianze sociali, e KPI di misurazione delle performance ambientali delle emissioni, come l'utilizzo di energia prodotta da fonti rinnovabili e le emissioni di CO₂ pro-capite.

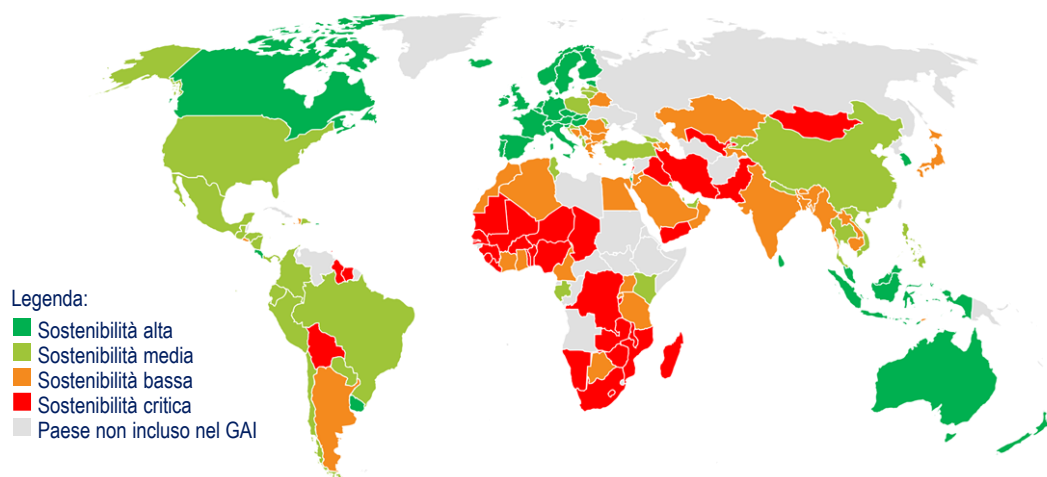


Figura 15. Global Attractiveness Index 2024, Indice di Sostenibilità. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*

Dalla figura si evince come Unione Europea, Canada e Nuova Zelanda siano economie altamente sostenibili, mentre Africa, con solo 3 Paesi su 35 che registrano livelli alti o medi, e Medio Oriente si attestino su livelli bassi o critici di sostenibilità.

La sostenibilità, è importante sottolinearlo, non è solo un elemento importante in sé: gioca anche un ruolo importante nel definire il profilo di attrattività di ogni Paese. Difatti, anche nell'edizione 2024, il GAI risulta altamente correlato con l'SDG score elaborato dalle Nazioni Unite¹⁸, dimostrando come agire a favore della sostenibilità renda i Paesi più attrattivi.

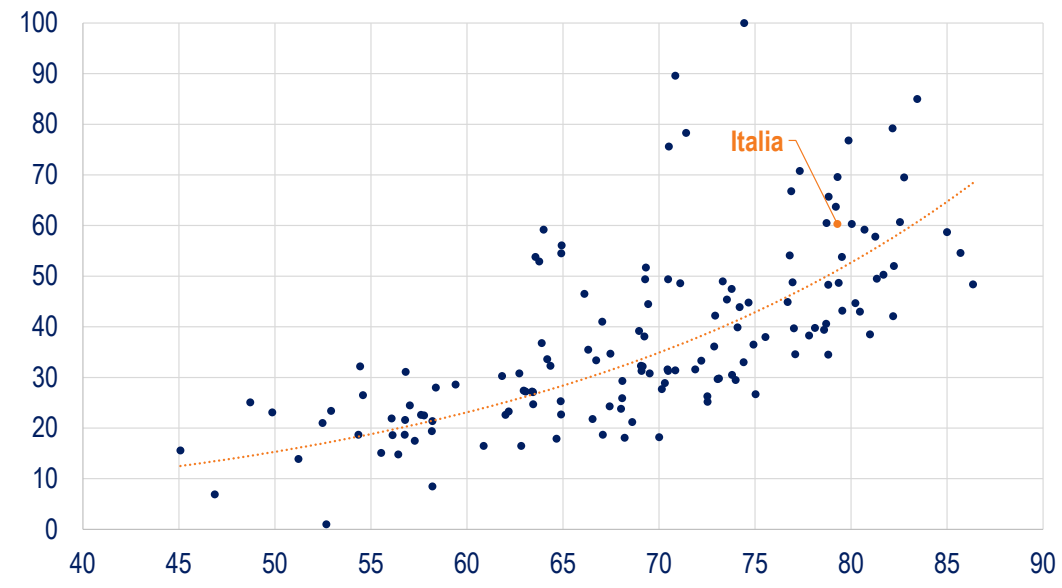


Figura 16. Global Attractiveness Index 2024, correlazione GAI score 2024 e SDG Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nazioni Unite, 2024*

All'interno delle prime 10 posizioni nell'Indice di Sostenibilità, 9 sono Paesi dell'Unione Europea, tra cui il 1° Paese, la Svezia. Tuttavia, si identifica un quadro a due velocità, con i Paesi Occidentali a livelli alti di sostenibilità, mentre i Paesi dell'Est registrano livelli bassi o medi nell'indicatore. Rispetto all'edizione precedente, la Cina mantiene il suo posizionamento nell'Indice di Sostenibilità nella fascia media. La sostenibilità cinese assume infatti una connotazione sociale, più che ambientale: non si posiziona nella parte alta della classifica in nessuno dei KPI della transizione ecologica (si posiziona ad esempio 140^{mo} Paese GAI nel KPI "Morti a causa dell'inquinamento"), ma registra buone performance in termini di povertà lavorativa e disuguaglianze di reddito.

Gli Stati Uniti si attestano invece ad un livello medio di sostenibilità, mantenendosi sulla stessa fascia dell'anno 2023. Nel 2024 ottengono infatti buone performance in termini di rapporto debito/PIU e emissioni di CO₂, ma sono penalizzati in termini di Gender Inequality e decessi legati all'inquinamento.

Il quarto costitutivo del GAI è il sotto-Indice previsionale relativo all'**Orientamento al futuro**, che permette di ottenere una fotografia incentrata sul medio-lungo periodo.

¹⁸ L'indicatore misura il progresso verso il raggiungimento di tutti i 17 SDG. Il punteggio può essere interpretato come una percentuale di raggiungimento degli SDG: un punteggio di 100 indica che tutti gli SDG sono stati raggiunti.

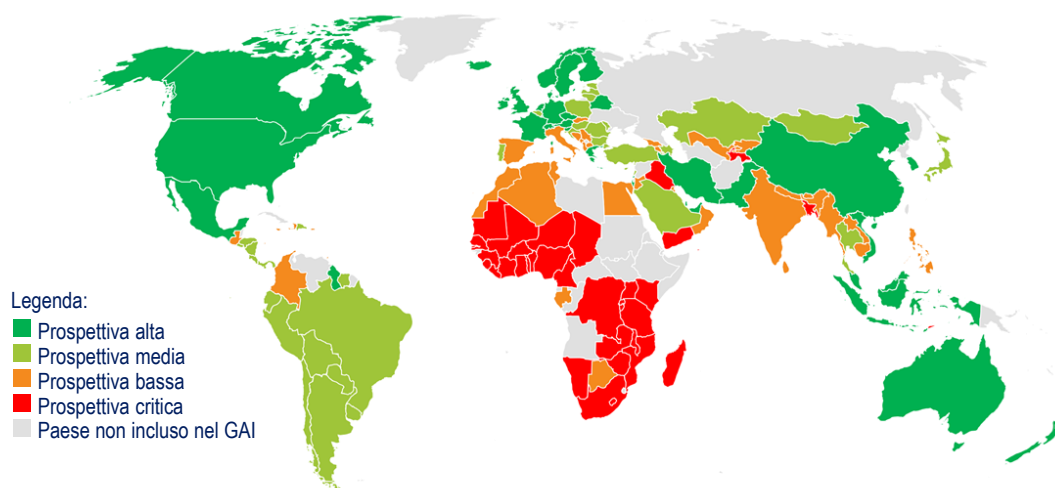


Figura 17. Global Attractiveness Index 2024, Indice di Orientamento al futuro. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*

L'Europa presenta un andamento generalmente positivo nell'Indice, ad eccezione di Spagna ed Italia (unici tra i grandi Stati europei a posizionarsi nella fascia bassa). Per l'Italia, infatti, il costante invecchiamento della popolazione e la conseguente mancanza in prospettiva di popolazione in età lavorativa (KPI previsionale a 20 anni che posiziona l'Italia ultima -146°- al mondo) frenando le prospettive di crescita futura del Paese, limitate ulteriormente da un peggioramento delle aspettative sul tasso di disoccupazione, che posizionano l'Italia al 75° posto. Anche per quanto riguarda l'India, nonostante un posizionamento competitivo, le prospettive sono di tipo basso: anche a fronte di una crescita del PIL significativa (l'IMF stima che diventerà la terza economia entro i prossimi cinque anni) e a un'alta incidenza della quota di popolazione in età lavorativa, le basse aspettative di crescita del PIL pro-capite frenano l'orientamento al futuro del Paese.

Al contrario, gli Stati Uniti si mantengono su alti livelli di orientamento al futuro, trainati dalle previsioni di crescita del PIL nei prossimi 5 anni (1° Paese al Mondo) e del PIL pro-capite (8° Paese al Mondo).

4. Osservazioni e valutazioni statistiche ed econometriche

Il GAI è caratterizzato da una tendenza alla **stabilità**, che viene confermata anche nell'edizione corrente con una correlazione fra lo Score 2024 e lo Score 2023 pari a **0,99**.

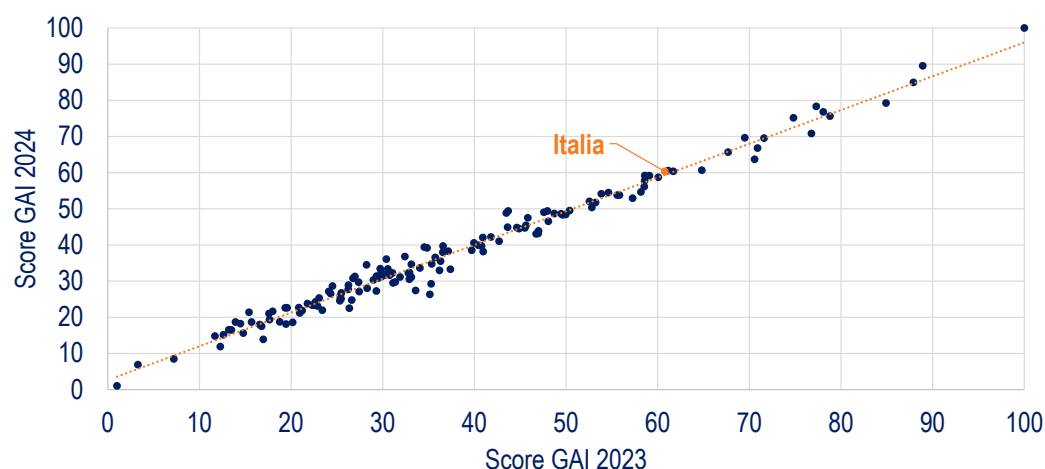


Figura 18. Correlazione fra GAI Score 2023 e 2024. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Solo 24 Paesi (il **16%** del totale) presentano una variazione maggiore di 10 posizioni: Argentina, Azerbaijan, Bhutan, Bielorussia, Bosnia - Erzegovina, Costa d'Avorio, Costa Rica, Giordania, Guatemala, Guyana, Laos, Libano, Macedonia del Nord, Madagascar, Malta, Messico, Moldavia, Panama, Rep. Dominicana, Senegal, Seychelles, Tajikistan, Timor-Leste, Zimbabwe.

La tendenza alla stabilità del GAI è derivante dal concetto stesso di attrattività che è più influenzabile da interventi di ampia portata e pianificazione strategica piuttosto che da azioni di breve periodo. La natura relativa dell'Indice inoltre rende il posizionamento non solo funzione delle azioni intraprese dal singolo Paese, ma anche della crescita degli altri Paesi. Non basta conseguentemente crescere ma bisogna crescere più velocemente degli altri. Queste caratteristiche intrinseche del GAI rendono particolarmente complessi salti improvvisi da un anno all'altro.

La validità concettuale del GAI quale efficace elemento per la misurazione dell'attrattività emerge dall'alto grado di correlazione con gli Investimenti Diretti Esteri in ingresso nei vari Paesi, pari a **0,74**.

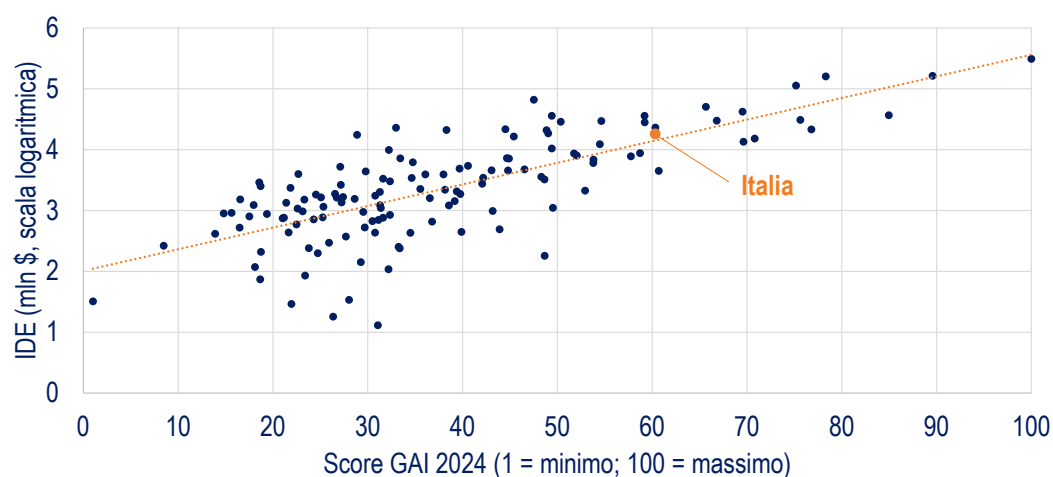


Figura 19. Correlazione fra GAI Score 2024 e Investimenti Diretti Esteri (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UnctadStat, 2024*

Inoltre, il GAI è anche significativamente correlato agli Investimenti Fissi Lordi, con una correlazione pari a **0,76**.

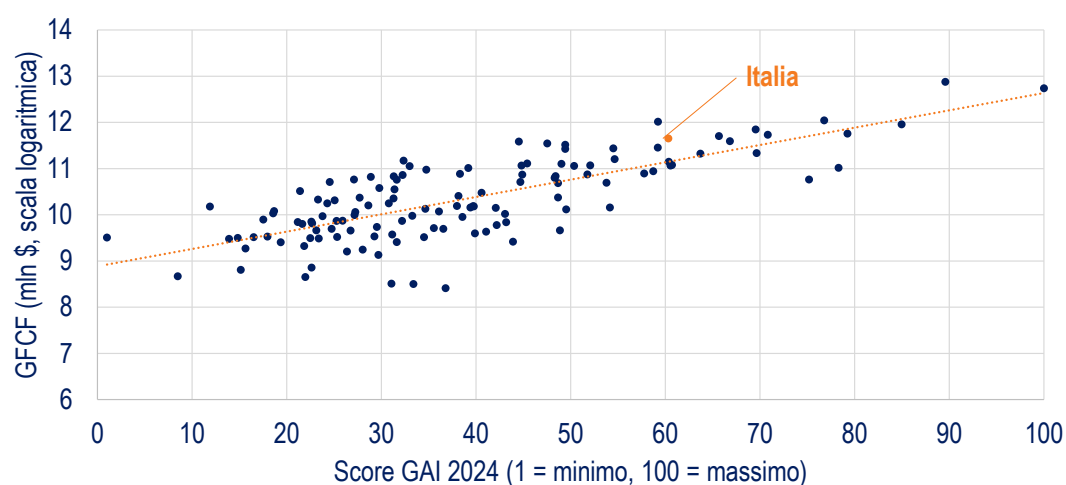


Figura 20. Correlazione fra GAI Score 2024 e Investimenti Fissi Lordi (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank, 2024*

Questi due punti confermano ulteriormente la qualità dell'Indice. Infatti, più un Paese è attrattivo, più saranno i flussi di investimento diretti esteri in entrata e più un Paese sarà attrattivo più cresceranno gli investimenti in capitale fisso.

Nona edizione

Il tableau de Bord per l'Italia e le proposte per il Paese



1. Introduzione ai risultati del Tableau de Bord

Come illustrato nel primo capitolo, il GAI è uno strumento che restituisce un'analisi dettagliata dell'attrattività di un Paese tenendo conto di quattro macroaree che compongono l'Indice di Posizionamento: Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione. Inoltre, per arricchire l'analisi, il GAI considera tre aspetti complementari: la Dinamicità, la Sostenibilità e l'Orientamento al Futuro.

L'analisi dei KPI del GAI fornisce una fotografia sintetica e **rappresentativa** di un sistema-Paese, in grado di orientare i decisori pubblici e privati, evidenziando gli **elementi distintivi di maggiore criticità** su cui intervenire per creare un ambiente business friendly. A questo scopo, ogni anno il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti elabora **Tableau de Bord** strategici di sintesi su richiesta di Governi, Istituzioni e imprese, a supporto delle strategie di attrazione investimenti.

È importante considerare la **natura comparativa** del Tableau de Bord, uno strumento che guarda all'attrattività territoriale di un Paese in termini relativi rispetto alle performance degli altri Paesi oggetto di analisi. Per tale ragione, va sempre considerato che i risultati di un sistema-Paese qui misurati non dipendono solamente dai miglioramenti o dai peggioramenti del Paese stesso, ma anche dalla velocità relativa di tali variazioni rispetto a ciò che avviene per gli altri: crescere, ma meno velocemente degli altri, può non comportare un miglioramento del ranking.

Per quanto riguarda l'Italia, nell'edizione corrente si posiziona al **17^{mo} posto, guadagnando 1 posizione** rispetto alla classifica del GAI 2023 e rimanendo ancorata al gruppo di testa dei Paesi ad alta attrattività, sebbene nella parte bassa del cluster.

In termini di score complessivo, l'Italia registra una perdita contenuta, pari **0,5** punti, passando da **60,8 a 60,3**. Sebbene il dato testimoni una difficoltà del Paese nel rimanere competitivo rispetto ai Paesi best performer al mondo (in primis gli USA, che registrano ogni anno il primato assoluto sia nella classifica complessiva che in ben 8 su 23 dei KPI dell'Indice di Posizionamento), **in ottica comparata, l'Italia ha registrato una performance migliore rispetto a gran parte dei Paesi competitor** e comparabili per dimensione economica.

Considerando infatti i top-20 Paesi per attrattività, è possibile verificare come tra **l'edizione 2023 e l'edizione 2024 l'Italia abbia guadagnato terreno rispetto a 12 su 19 degli altri Paesi nella top-20**, e in particolare rispetto a Paesi come l'**UK** (+5,2 punti), l'**Australia** (+3,6 punti), la **Germania** (+2,4 punti), la **Francia** (+1,6 punti) il **Canada** (+1,5 punti) e il **Giappone** (+0,8 punti).

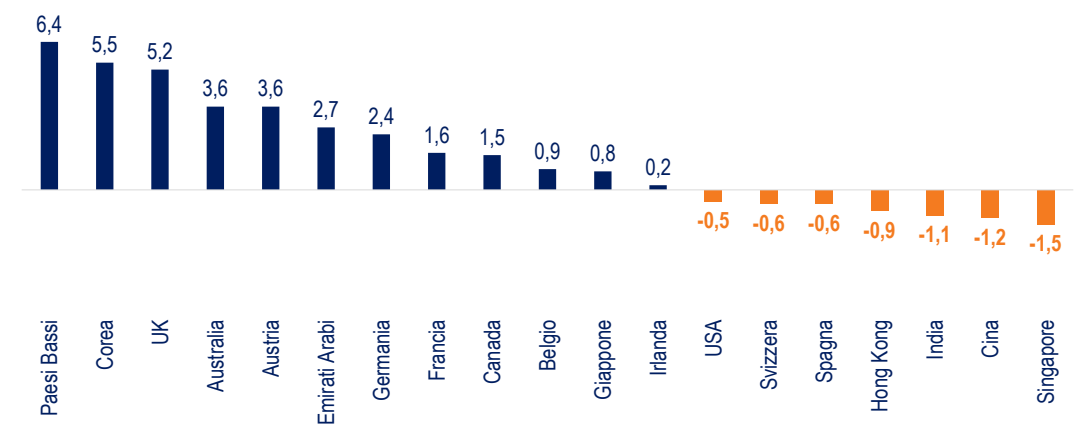


Figura 1. Distanza di Score dell'Indice di Posizionamento tra l'Italia e gli altri top-20 Paesi per attrattività (differenza tra le edizioni 2023 e 2024). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database internazionali, 2024.

Sempre in ottica comparata, **l'attrattività italiana ha perso tuttavia terreno rispetto agli USA** (con un allontanamento di -0,5 punti), la Svizzera (-0,6 punti), **Hong Kong** (-0,9 punti), la **Cina** (-1,2 punti) e **Singapore** (-1,5 punti), e anche rispetto agli ultimi due Paesi della top-20 per attrattività, ovvero la **Spagna** (-0,6 punti) e l'**India** (-0,6 punti) entrambi a una distanza inferiore a **1** punto di score dall'Italia nell'edizione corrente della classifica GAI.

Al netto della performance molto positiva della Spagna, l'Italia ha quindi guadagnato terreno rispetto ai Paesi con i quali si contende storicamente la partita dell'attrazione degli investimenti esteri, dello sviluppo di attività di impresa, della formazione degli investimenti, dell'output economico, dei flussi migratori di studenti e lavoratori, e delle altre dimensioni e performance mappate dall'Indice di Posizionamento, un dato certamente positivo per il Paese e che può stimolare un'ulteriore crescita e sviluppo dell'Italia nel breve e medio periodo.

Il Tableau de Bord fornisce una **visione complessiva e sintetica** delle macroaree e delle singole variabili che determinano lo Score il posizionamento di un Paese nella classifica GAI, utili ad evidenziare i punti di forza come quelli di debolezza di ciascun Paese. Si rimanda a pagina 59 per l'elenco di completo e di dettaglio dei 23 KPI che compongono che compongono il GAI.

Con riferimento alle **quattro macroaree** che compongono l'Indice di Posizionamento, l'Italia si posiziona alla **29^{ma}** posizione nell'area di Apertura, alla **9^a** nell'area Innovazione, alla **64^{ma}** nell'area Efficienza e infine **19^{ma}** nell'area Dotazione.

Come nel 2023, **il punto di forza dell'Italia risiede nell'area Innovazione**, in cui è tra i **top-10 Paesi nella parte più alta della classifica**, registrando un incremento significativo nell'Indice di Dotazione Tecnologica (KPI 9), uno dei tre ambiti che frenano le performance seppur eccellenti dell'Italia nell'area. **Un altro punto di forza dell'Italia risiede nell'area Dotazione**, in cui l'Italia si posiziona tra i **top-20 Paesi nella parte più alta della classifica globale** e in cui migliorano gli Investimenti fissi lordi sul PIL nazionale (KPI 20) e Indice di Dotazione Naturale (KPI 19), rispettivamente di 24 e 4 posizioni.

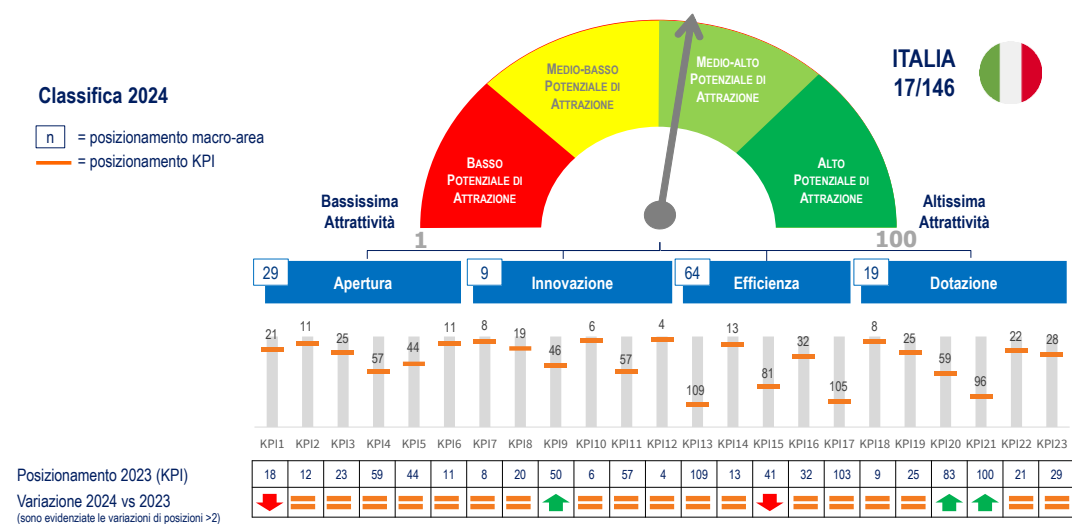


Figura 2. Il Tableau de Bord 2024 dell'Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Se i punti di forza sono confermati anche nel 2024, lo stesso avviene per quelli di debolezza. L'Italia ottiene **la performance peggiore nel Pilastro dell'Efficienza** (al 64^{mo} posto) dove peggiora ulteriormente nella Produttività totale dei fattori (KPI15), registrando un calo di score di 40 posizioni. **Non risulta complessivamente positiva nemmeno l'area di Apertura**, in cui l'Italia si posiziona 29^{ma}, con un leggero peggioramento nei flussi di IDE in ingresso e in uscita (KPI 1), in cui perde 3 posizioni rispetto alla precedente edizione.

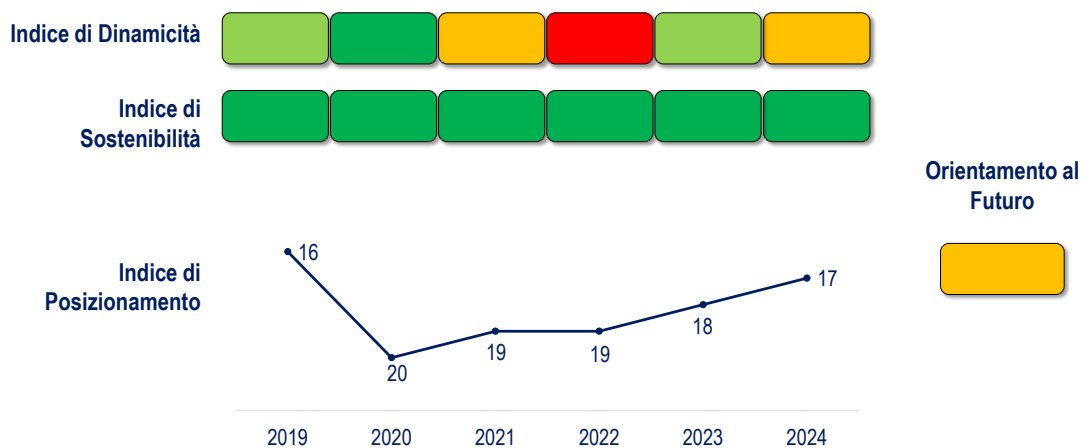


Figura 3. Indice di Dinamicità, Indice di Sostenibilità, Indice di Posizionamento e Orientamento al futuro per l'Italia nel quinquennio 2019-2024. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Il posizionamento dell'Italia si conferma su un trend di miglioramento pressoché continuo a partire dal 2020, registrando un incremento di 1 posizione nell'ultimo anno. Grazie a questa dinamica positiva rispetto ai Paesi Benchmark, l'Italia guadagna terreno rispetto a Germania (3° Paese per attrattività) e alla Francia (11° Paese per attrattività) ma, come anticipato, vede la Spagna avvicinarsi (19° Paese per attrattività).

Considerando i Paesi del G7 (Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Regno Unito, Stati Uniti), **l'Italia si conferma il Paese meno attrattivo del gruppo**: lo score medio dei Paesi G7 è **76,6**, con un distacco di **16,3 punti** rispetto al punteggio italiano.

Nell'Indice di Dinamicità, il Paese perde **13** posizioni e registra un **posizionamento basso**, in peggioramento rispetto all'edizione del GAI 2023, nella quale l'Italia aveva un **posizionamento medio**. La variazione triennale dell'Indice di Posizionamento (valutata dall'Indice di Dinamicità), dunque, segnala quindi un assestamento del vettore di attrattività del Paese a seguito della forte ripresa di medio periodo registrata nel 2023 e del posizionamento critico del Paese nell'edizione 2022. **Tra le ultime 6 edizioni del GAI, quella in cui l'Italia ha registrato il maggiore score di dinamicità è quella del 2020**, anno in cui il Paese ha dimostrato una forte capacità di innovazione e ripresa nell'ambito della crisi economica e sociale innescata dalla pandemia da Covid-19.

Con riferimento all'**Orientamento al Futuro**, dunque considerando i principali driver strutturali di crescita e sviluppo del Paese nel medio-lungo termine, l'Italia si attesta, anche nell'edizione 2024, su un **livello basso**. Ciò è dovuto a diversi fattori. La presenza di fenomeni statici e di lenta trasformazione, come l'invecchiamento della popolazione, non è compensata dalle prospettive di crescita economiche, che rimangono stabili. In particolare, la previsione a 5 anni dell'occupazione, le previsioni sul PIL pro-capite e la quota di studenti iscritti all'università peggiorano rispetto all'edizione 2023, rispettivamente, di 1, 3 e 4 posizioni, un andamento che segnala, oggi più che mai, l'urgenza e la **necessità di continuare con l'implementazione di riforme che possano innescare cambiamenti strutturali nel sistema-Paese** e incidere quindi positivamente sulla crescita economica di lungo periodo.

Nel 2024, l'Italia conferma buone performance nell'**Indice di Sostenibilità**, posizionandosi tra i Paesi a **Sostenibilità Alta**. Dal confronto tra le ultime due edizioni dell'Indice, emerge come lo score complessivo del Paese sia inoltre aumentato di **1,4** punti (da **76,9** a **78,3**), una performance premiante anche in termini di posizionamento globale, con un incremento nel Rank di **3** posizioni (da **31^{ma}** a **28^{ma}**).

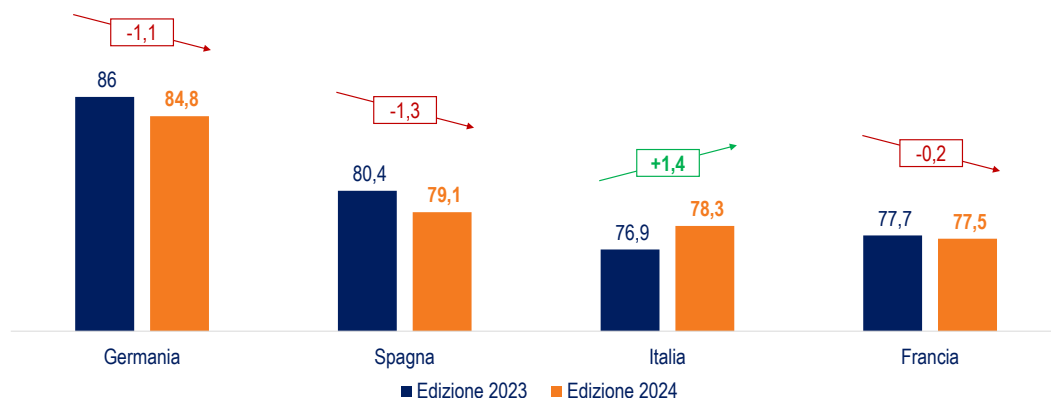


Figura 4. Score nell'Indice di Sostenibilità in Italia e nei Paesi Benchmark (score e differenza in punti di score, edizioni 2023 e 2024). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024*

Rispetto alla media dei Paesi Benchmark (Francia, Spagna e Germania), l'Italia **registra uno scarto** nell'Indice di Sostenibilità pari a **2,2** punti. Tuttavia, **la performance complessivamente positiva del Paese risulta in controtendenza rispetto ai valori registrati dagli altri tre Paesi**, un andamento che ha consentito all'Italia di ridurre la propria distanza di score dalla media dei Paesi Benchmark di **2,3 punti** (erano **4,5 punti** di scarto nell'edizione 2023) e di **superare lo score francese**.

In particolare, tra i KPI dell'Indice di Sostenibilità legati alla **Resilienza** (area in cui l'Italia si posiziona **25^{ma} al mondo**, in miglioramento di **6** posizioni rispetto all'edizione 2023), è da sottolineare la performance positiva del Paese nei KPI **World Giving Index** (70° posto al mondo, in crescita rispetto al 94° dell'anno precedente), **Aspettativa di vita alla nascita** (9° posto, in crescita rispetto all'11° dell'edizione 2023) e **Gender Inequality Index** (14° posto, anche se in calo di 1 posizione rispetto al 2023).

Tra i KPI che determinano l'area di **Vulnerabilità**, che posiziona l'Italia complessivamente **73^{ma} al mondo** (in miglioramento di **5** posizioni rispetto all'edizione 2023), si segnalano soprattutto i **rischi connessi alla solidità economica e finanziaria** del Paese, e in particolare il **rapporto Debito pubblico/PIL**, KPI che pur vedendo un lieve miglioramento (+2 posizioni), nell'edizione 2024 posiziona l'Italia ancora al **140^{mo} posto**. Si segnala, inoltre, un miglioramento significativo nel tasso di inflazione, che vede un rientro più significativo rispetto alla dinamica degli altri Paesi e comporta, nell'edizione del GAI 2024, un miglioramento di **16** posizioni (da **88^{mo} a 72^{mo} posto**).

Con riferimento alla **Transizione Ecologica**, l'Italia si posiziona alla **74^{ma} posizione**, un valore basso e in peggioramento di **5** posizioni rispetto alla precedente edizione a causa di performance insufficienti in **3 su 5** dei KPI che la compongono (Morti da inquinamento ogni milione di abitanti – **96^{ma} al Mondo**, emissioni di CO₂ – **102^{ma} al mondo**, Quota di rinnovabili sul totale dei consumi energetici nazionali – **91^{ma} al mondo**), eccezion fatta per i soli KPI Energy Intensity - **26^{ma} al Mondo** e Material Consumption - **7^{ma} al mondo**.

2. L'analisi di dettaglio dei cambiamenti di alcuni Key Performance Indicator dell'Indice per l'Italia

Apertura

Nel pilastro di Apertura, l'Italia si posiziona **29^{ma}** tra i 146 Paesi presi in esame, con una **performance in peggioramento** di **5** posizioni rispetto alla precedente edizione (in cui era 24^{ma}) e di **3,3 punti** di score (da 45,5 nel 2023 a 42,2 nel 2024).

A determinare tale decremento è prevalentemente una **performance negativa nel KPI 1, Flussi di Investimenti Diretti Esteri (IDE) in ingresso e in uscita**. Questo indicatore, di particolare rilevanza all'interno dell'impianto GAI in quanto restituisce un riscontro diretto del mondo business sull'attrattività complessiva, oltre che del grado di apertura verso l'estero di un Paese, ha assistito a un calo significativo sia in termini di **flussi di investimenti diretti esteri in uscita** dall'Italia (**-21,3%**, un calo pari a **\$3,5 miliardi**), segnalando una minor attività imprenditoriale all'estero delle imprese multinazionali italiane, sia, e soprattutto, in termini di **flussi investimenti diretti esteri in ingresso** in Italia (**-43,4%**, un calo pari a **\$14 miliardi**), segnalando una forte contrazione delle risorse investite in Italia da parte dei gruppi multinazionali esteri.

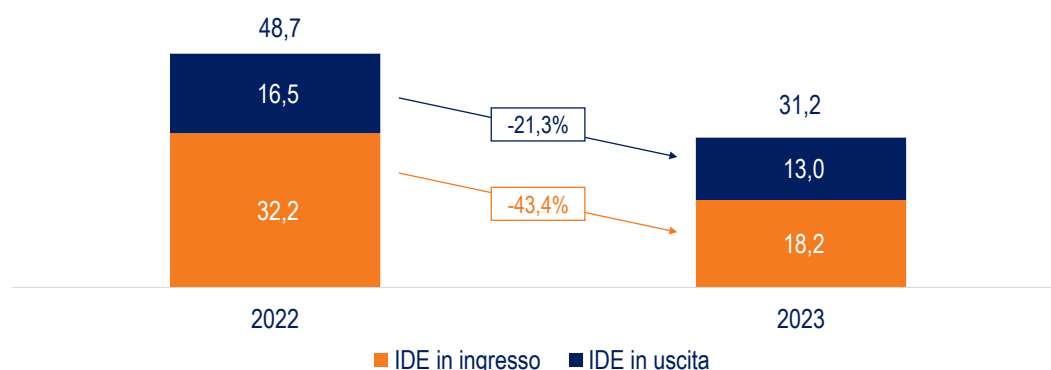


Figura 5. Flussi di IDE in ingresso e in uscita dall'Italia (\$ miliardi e variazione %), 2022-2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, 2024.

In chiave comparata, se da un lato è vero che **la contrazione degli investimenti diretti esteri ha riguardato anche il più ampio contesto internazionale**, con un calo dei flussi di investimento pari di quasi **\$20 miliardi**, sia a causa delle criticità nel contesto geopolitico che della tendenza all'accorciamento delle filiere globali come risposta alle tensioni e ai rischi internazionali, è anche vero, al tempo stesso, che **la riduzione degli IDE in ingresso in Italia è risultata superiore rispetto ai Paesi Benchmark**, denotando una ridotta capacità di attrazione e retention degli investimenti nel Paese.

In particolare, nel 2023, l'Italia è riuscita ad attrarre appena **\$18,2 miliardi** di IDE, un valore inferiore di **\$23,8 miliardi** rispetto alla Francia (**\$42,0 miliardi**), **\$18,5 miliardi** di IDE rispetto alla Germania (**\$36,7 mld**), **\$17,8 miliardi** di IDE rispetto alla Spagna (**\$35,9 miliardi**).

Gli IDE in ingresso in Italia hanno anche assistito a una **riduzione in termini di incidenza sul totale europeo**: nel 2023, gli IDE in ingresso in Italia hanno rappresentato appena il **2% del totale degli IDE in ingresso in UE-27**, un valore in calo di **1,6 p.p.** negli ultimi 6 anni (erano il **3,6%** del totale UE-27 nel 2018).

Innovazione

L'area di Innovazione è, tra le quattro macroaree dell'Indice di Posizionamento, quella in cui l'Italia performa meglio. Nell'edizione del GAI 2024, il Paese ha registrato **un ulteriore miglioramento in quest'area, posizionandosi 9°** e, per la prima volta dalla redazione del GAI, **nella top-10 dei Paesi più innovativi al mondo**.

Il **principale driver** della maggior competitività dell'Italia in termini di innovazione è rappresentato dal **KPI 9, Indice di dotazione tecnologica**, un sotto-indicatore composito che analizza la penetrazione delle connessioni fisse, delle connessioni mobili, la quota di popolazione coperta da 4G e la velocità di connessione media¹⁹.

In chiave comparata, l'Italia **stava progressivamente perdendo competitività** (o minor crescita) **in termini di dotazione tecnologica**, subendo un calo dello score dell'indicatore del **10,9%** negli ultimi 8 anni (tra il 2015 e il 2022).

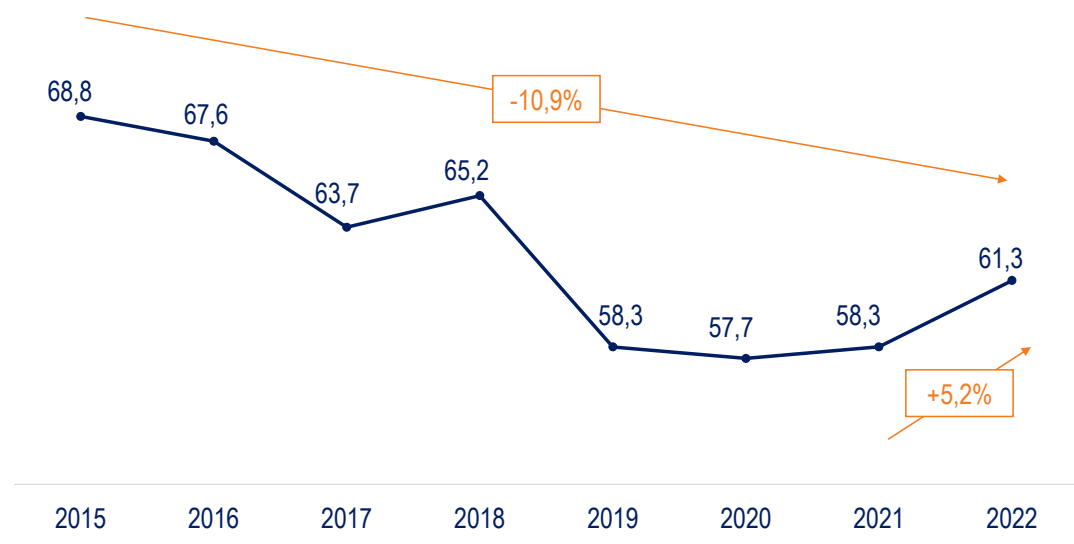


Figura 6. Indice di dotazione tecnologica (1 = minimo; 100 = massimo), 2015-2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ITU e OOKLA, 2024.

Nell'ultimo anno si è invece registrata una **ripresa significativa (+5,2%)** nell'indicatore, una crescita realizzata soprattutto grazie a un forte impulso e incremento nella **velocità media di connessione**, passata nell'ultimo anno da **29,8 Mbps** a **41,5 Mbps**, registrando pertanto una crescita del **39,1%**.

Il miglior KPI dell'area di Innovazione per l'Italia è l'**Eterogeneità geografica delle esportazioni**, KPI in cui il Paese si posiziona **4°** al Mondo. Questo KPI, inserito all'interno dell'Indice GAI per la prima volta nella presente edizione, coglie

¹⁹ Dati OOKLA Speed Test.

una forte **capacità dell'Italia e del suo sistema produttivo di riconfigurare la logistica, le catene di vendita, l'interlocuzione con partner commerciali e i piani di sviluppo all'estero in differenti aree geografiche**, e rappresenta una dimensione di innovazione-Paese prima non mappata da alcun indicatore statistico.

L'Italia registra performance di eccellenza globale anche nel KPI 10 **Numero di pubblicazioni scientifiche per Paese** (6° al mondo), nel KPI 7. **Tasso di occupazione in settori ad alta e medio-alta tecnologia** e nel KPI 8. **Export di beni high tech** (19° al mondo).

Efficienza

L'efficienza si conferma anche nell'edizione 2024 **il punto debole del Paese**: l'Italia si posiziona infatti al **64^{mo} posto**, un valore in ulteriore peggioramento di **5** posizioni rispetto alla precedente edizione.

In particolare, l'Italia sconta importanti criticità in termini di **tasso di disoccupazione** (che, con un valore di **7,6%**, posiziona l'Italia al **109°** posto al mondo) e di **pressione fiscale** (che, con un Total Tax Rate del **27,8%**, posiziona l'Italia al **105°** posto). Agire su queste variabili può, nel concreto, non solo migliorare un'area deficitaria del Paese, ma anche **migliorare significativamente il posizionamento complessivo** dell'attrattività italiana.

Dotazione

Nell'area di Dotazione, l'Italia si posiziona al **19° posto**, con una **performance in lieve miglioramento** rispetto alla precedente edizione (in cui si posizionava **20°**).

A determinare la crescita di questa componente è un netto incremento nel secondo KPI più critico per l'Italia, ovvero il **KPI 20 Investimenti fissi lordi, sul PIL nazionale**, dimensione in cui l'Italia guadagna **24** posizioni e **3,3** punti di score.

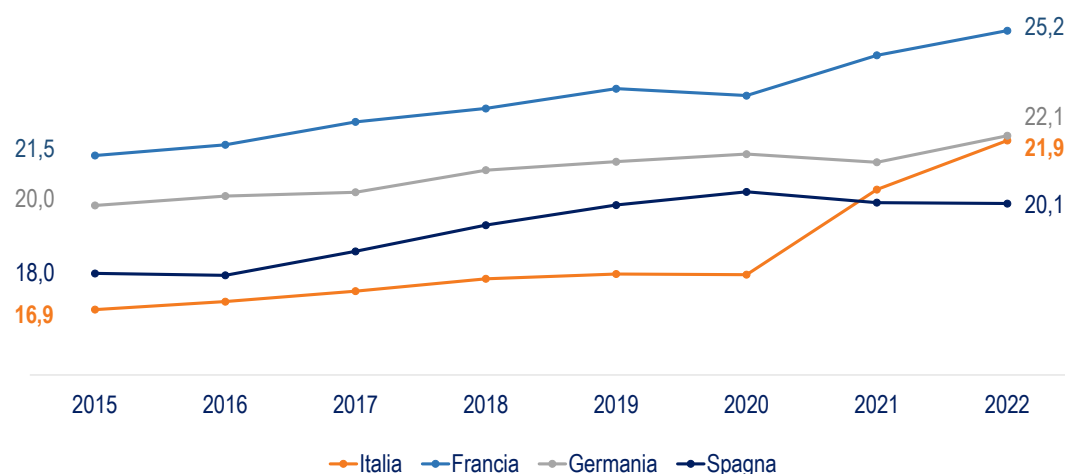


Figura 7. Gross Fixed Capital Formation dell'Italia e dei Paesi Benchmark (% su PIL nazionale), 2015-2022.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank, 2024.

Grazie all'**impulso del Superbonus** e alla messa a terra degli investimenti del **PNRR**, infatti, l'Italia registra nel 2022 un'incidenza degli investimenti sul PIL del **21,9%**, un valore **mai così alto dal 2007** (anno precedente alla crisi economica e

finanziaria mondiale), in crescita di **5 p.p.** negli ultimi 8 anni (rispetto al 2015), superiore di **1,8 p.p.** rispetto a quello spagnolo (già superato nel 2021) e inferiore di appena **0,2 p.p.** rispetto a quello tedesco.

Il ruolo delle multinazionali nella creazione di valore diffuso: il caso di Philip Morris in Italia

Philip Morris International (PMI) è una delle principali aziende nel settore del tabacco a livello mondiale e **persegue l'ambizioso obiettivo di sostituire le sigarette con prodotti innovativi senza combustione**. Per raggiungere questo obiettivo il più rapidamente possibile, PMI ha innovato e continua ad innovare profondamente le proprie attività, dedicando oltre il 99% dei propri investimenti in Ricerca e Sviluppo ai prodotti senza combustione, che ad oggi rappresentano il 37% dei ricavi netti del gruppo a livello internazionale, prossimo all'obiettivo del 50% entro il 2025, ed investendo dal 2008 complessivamente 12.5 miliardi di dollari per lo sviluppo di nuovi prodotti. Su un totale di 28.6 milioni di consumatori IQOS, ad oggi si stima che siano **20,8 milioni** i fumatori adulti nel mondo che hanno abbandonato le sigarette per passare ai prodotti senza combustione di PMI*.

PMI ha circa 82.700 dipendenti nel mondo** e nel 2019 è stata la prima multinazionale a livello globale a ricevere la **Equal Salary Certification** dalla fondazione indipendente Equal Salary Foundation, che attesta l'assenza di divario retributivo di genere.

Philip Morris in Italia

PMI è attiva in Italia attraverso due affiliate: **Philip Morris Italia**, con sede a Roma, si occupa dell'approvvigionamento di tabacco greggio e della distribuzione dei prodotti del tabacco; **Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna**, con sede a Crespellano (BO), è il centro di eccellenza per il Gruppo per lo sviluppo e la produzione di prodotti innovativi alternativi alle sigarette.

L'Italia e le sue filiere agro-industriali sono il cuore della trasformazione dell'azienda verso un futuro senza fumo. Lo stabilimento Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, inaugurato a Crespellano (BO) nel 2016 e frutto di un investimento greenfield di oltre 1 miliardo di euro, è **la prima fabbrica al mondo di PMI dedicata esclusivamente ai prodotti innovativi senza combustione** e la più grande realizzata in Italia ex novo negli ultimi 25 anni. Dallo stabilimento di Crespellano vengono esportati prodotti del tabacco riscaldato in oltre **50 Paesi del mondo**, per un valore di export annuale di oltre **1,8 miliardi di Euro**.

Lo stabilimento è il punto di riferimento per le 38 fabbriche PMI nel mondo ed è il centro di eccellenza di Philip Morris International a livello mondiale per la formazione del personale, la prototipazione e la produzione su larga scala dei prodotti del tabacco senza combustione. Grazie agli investimenti in sostenibilità e all'utilizzo di processi innovativi, la fabbrica ha ricevuto la **certificazione AWS (Alliance Water Stewardship)** per l'utilizzo responsabile delle risorse idriche del territorio.

Quello di Philip Morris è un esempio, unico nel settore, di **filiera integrata d'eccellenza del Made in Italy** formata da **8.000 imprese italiane** di fornitura di beni e servizi che genera occupazione per circa **41.000 persone in Italia**. Si tratta di una filiera "end-to-end" che parte dall'agricoltura 4.0 e coinvolge la manifattura d'eccellenza collegata ai prodotti innovativi senza combustione, la Ricerca e Sviluppo, la formazione e i servizi avanzati al consumatore, rappresentando un modello unico a livello internazionale.

A fine 2021, è stato inaugurato nel polo di Crespellano (BO) il **Centro per l'Eccellenza Industriale di Philip Morris**. Con un investimento di circa 600 milioni di euro, il Centro è il più grande al mondo del Gruppo e coinvolge circa **250 persone** altamente qualificate concentrate su aree quali **industrializzazione, innovazione di processo, ingegnerizzazione e sostenibilità**.

Nel giugno 2022, sempre nel polo produttivo di Crespellano (BO), è stato inaugurato il **Philip Morris Institute for Manufacturing Competences (IMC)**, il primo centro di alta formazione manifatturiera promosso in Italia da un soggetto privato, che nasce come sistema aperto, le cui attività sono rivolte non solo alle persone di Philip Morris e della sua filiera ma anche a tutto il mondo economico, imprenditoriale, dell'istruzione della formazione, sia a livello locale che nazionale. L'offerta formativa dell'IMC si declina sulle tre aree legate a Industria 4.0: i) **formazione e professionalizzazione**; ii) **trasferimento tecnologico e open innovation**; iii) **ricerca applicata e rapporto università-impresa**.

Nel gennaio 2023 è stato presentato **REC – Riciclo per economia circolare**, un progetto di riciclo dedicato ai dispositivi IQOS che – nell'ambito dell'obiettivo dell'azienda di raggiungere più elevati standard in termini di riciclo di rifiuti per un'economia circolare – punta a riciclare entro il 2024 fino a 500mila dispositivi IQOS e lil non più utilizzabili, con un recupero in media di **oltre l'80% delle materie prime presenti nei device**, tra cui materiali plastici e metallici, magneti, batterie agli ioni di litio e circuiti.

L'impegno dell'azienda verso le filiere si traduce anche negli **accordi pluriennali siglati da oltre un decennio con il Ministero dell'Agricoltura e Coldiretti** per l'acquisto di tabacco italiano in Veneto, Umbria, Campania e Toscana. A marzo 2023, Philip Morris Italia e il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF) hanno sottoscritto un nuovo accordo rinnovando l'impegno per la **competitività, la trasformazione e la sostenibilità** della filiera tabacchicola italiana. L'accordo prevede investimenti nella filiera tabacchicola italiana fino a **500 milioni di euro in cinque anni**, aggiungendosi ai **2 miliardi di euro** già investiti a partire dai primi anni Duemila. L'impegno da parte di Philip Morris Italia è quello di acquistare fino a circa il **50% della produzione totale** di tabacco greggio italiano: **il più alto investimento** da parte di un'azienda privata sulla filiera tabacchicola italiana.

A completare la filiera integrata che va dalla foglia di tabacco sino ai servizi al consumatore, tra il 2020 e il 2023 sono stati inaugurati, nelle città di **Taranto, Terni e Marcianise (Caserta) tre Digital Information Service Center (DISC)**, avanzati centri di assistenza interamente dedicati al supporto dei consumatori italiani dei prodotti innovativi senza combustione. In totale, si prevede che questo flusso di investimenti di **180 milioni di Euro** genererà, a regime, circa **700 posti di lavoro** complessivi nelle tre strutture.

*Fonte: Philip Morris International Annual Report 2023, pag 4

**Fonte: Philip Morris International Annual Report 2023, Part I, pag. 5 (il dato comprende Swedish Match)

L'allineamento dell'Italia ai livelli di investimento dei Paesi Benchmark, oltre a trovare riscontro nel breve periodo in un miglioramento dell'area e dell'indicatore complessivo, potrà consentire l'avvio di un **percorso di crescita sostenuto nel lungo periodo**, generando **effetti virtuosi a cascata e spillover anche sugli altri KPI del GAI** (tra cui il tasso di occupazione, l'export di tecnologie ad alta o medio-alta tecnologia e le previsioni di crescita di lungo periodo).

Il ruolo delle multinazionali nello sviluppo degli investimenti: il caso di Amazon in Italia

Amazon ha annunciato di aver investito più di **400 milioni di euro negli ultimi tre anni in ricerca e sviluppo nel campo dell'automazione** e nell'**implementazione di nuove tecnologie** nei suoi centri di distribuzione in Europa per supportare i dipendenti nello svolgimento delle loro mansioni e consegnare ai clienti. L'**innovazione** è un punto nevralgico per Amazon che punta a innovare per conto dei propri clienti e a fare da abilitatore di innovazione a beneficio del sistema Paese. Ne sono un esempio, gli investimenti e i progetti concreti come i droni, o il centro di ricerca e sviluppo Alexa di Torino dove linguisti computazionali e ricercatori lavorano per migliorare la comprensione di Alexa e renderla sempre più naturale nell'interazione con i clienti. Un altro esempio concreto è l'**Innovation Lab di Vercelli**, l'unico centro di ricerca di eccellenza Amazon al di fuori degli Stati Uniti dedicato all'innovazione robotica, in cui scienziati e ingegneri sviluppano e testano nuove tecnologie, tra cui la robotica avanzata e le innovazioni basate sull'intelligenza artificiale che stanno trasformando il futuro del lavoro nel network di Amazon.

Gli **investimenti dell'azienda** nelle attività italiane sono in continua crescita e, dal 2010 al 2022, hanno raggiunto un totale di **16,9 miliardi di euro**, di cui oltre 4,3 miliardi di euro solo nel 2022. Amazon si pone inoltre come forte promotore della digitalizzazione delle PMI italiane, in linea con gli obiettivi del PNRR e contribuisce all'esportazione di prodotti italiani a clienti in tutto il mondo. Nel 2022 più della metà delle 21.000 PMI italiane che utilizzano il nostro store ha registrato su Amazon oltre 950 milioni di euro di vendite all'estero (+20% vs 2021). Di recente, Amazon ha inoltre rinnovato il suo impegno nel sostenere l'export delle imprese italiane che vendono sul suo negozio online. Amazon ha annunciato di avere già superato l'iniziale impegno assunto nel 2022 di supportare le piccole e medie imprese italiane che vendono sul suo negozio digitale con l'obiettivo di aiutarle a raggiungere 1,2 miliardi di euro di vendite all'estero entro il 2025. Ad oggi, infatti, le vendite all'estero di tutti i partner di vendita - incluse sia le aziende che vendono tramite Amazon Marketplace, in qualità di partner di vendita terzi, sia le aziende partner di vendita di Amazon Retail, in qualità di vendor - sono pari a oltre 3 miliardi di euro e l'**azienda annuncia l'ambiziosa sfida di supportare le realtà italiane che hanno scelto Amazon come finestra verso il mondo aiutandole a raggiungere 4 miliardi di euro di vendite all'estero, sempre entro il 2025**. In aggiunta, per sostenere la trasformazione dell'economia italiana, Amazon Web Services (AWS) ha aperto nel 2020 in Lombardia la Regione AWS Europe (Milano), consentendo alle PMI italiane, alle start-up, alle grandi imprese o agli enti governativi di gestire le proprie attività, archiviare i dati in Italia e servire gli utenti finali con una latenza ancora più bassa. AWS investirà 2 miliardi di euro entro il 2029 con la Regione AWS Europe (Milano), che a sua volta contribuirà al PIL italiano per 3,7 miliardi di euro entro il 2029.

Il ruolo delle multinazionali nello sviluppo degli investimenti: il caso di Toyota Material Handling

Toyota Material Handling Italia, attraverso la divisione Toyota Engineering & Consulting, assiste lo sviluppo del progetto **H2 Era Green Valley (HGV)**, che porta in Toscana il **primo progetto di economia circolare industriale d'Europa a impatto e scarto zero**, applicato a diversi settori industriali.

Il progetto HGV consiste nella realizzazione nell'area dell'ex fabbrica Bekaert, situata a Figline Valdarno, di un **polo multifunzionale per la produzione, lo stoccaggio e la distribuzione dell'idrogeno verde** in un sistema di **economia circolare** di tipo complesso. Un sistema capace di integrare i servizi elettrici per la mobilità, il servizio di bilanciamento in rete, l'agricoltura idroponica, l'allevamento ittico e ambienti di ricerca e sviluppo, disegnando un **polo tecnologico produttivo di sistemi energetici innovativi**. L'area dell'ex fabbrica ospitava un complesso industriale dedicato alla produzione di corda di metallo inattivo dal 2018, consistente in edifici e fabbricati per una superficie di **oltre 120.000 m²** che occupava 320 addetti. Quest'area sarà il cuore del progetto di riconversione industriale H2 Era Green Valley, che riutilizzerà gli spazi per implementare **processi altamente innovativi a impatto zero sull'ambiente**.

Il primo di questi processi sarà la **produzione di idrogeno**, per il quale sono necessari due elementi fondamentali: l'energia elettrica e l'acqua. L'acqua è presente in grandi quantità nel territorio di Figline e il complesso industriale ex Bekaert ospita 9 attivi dai quali sarà possibile attingere l'acqua per i processi produttivi ipotizzati. L'energia elettrica che servirà ad alimentare la produzione dell'idrogeno e tutti gli altri processi sarà invece interamente ricavata dal Sole grazie alla **tecnologia fotovoltaica**. A soli 3 km dalla fabbrica in un campo di circa 100 ettari, attualmente a destinazione l'ex mineraria, sorgerà infatti il più grande campo fotovoltaico d'Italia in autoconsumo. L'impianto fotovoltaico sarà costruito con i sistemi più efficienti ed innovativi attualmente sul mercato, equipaggiato con pannelli bifacciali mercati di solar tracking per una migliore efficienza e minore occupazione del suolo. L'impianto fornirà circa **140 milioni di kilowattora** di energia sui 150 milioni necessari al funzionamento del nuovo complesso. L'energia prodotta dal campo fotovoltaico verrà trasferita alla centrale elettrica ad alta tensione della fabbrica e da lì gestita e messa a disposizione delle varie attività produttive. Ad integrare il fabbisogno energetico necessario al funzionamento del polo, l'intero complesso verrà dotato di pannelli fotovoltaici sui tetti dei vari edifici raggiungendo il totale di quantità di energia richiesta dal sistema per funzionare tutta la struttura verrà profondamente modificata per accogliere le nuove funzioni produttive.

Nel lato sud del complesso nascerà l'area denominata **Hydrogen Valley**, che occuperà uno spazio di **5.000 m²**. Il progetto prevede l'installazione di elettrolizzatori modulari per una capacità massima di 20 megawatt ulteriormente incrementabile. La capacità produttiva può raggiungere **oltre 1.400 tonnellate l'anno di idrogeno**. Ad affiancare la produzione di idrogeno, verrà realizzato un impianto di **power to gas** per produrre metano dall'energia elettrica in eccesso: una tecnologia innovativa che non ha effetti collaterali sull'ambiente. Questo impianto sarà **il primo in Italia a convertire energia elettrica in metano di taglia industriale**.

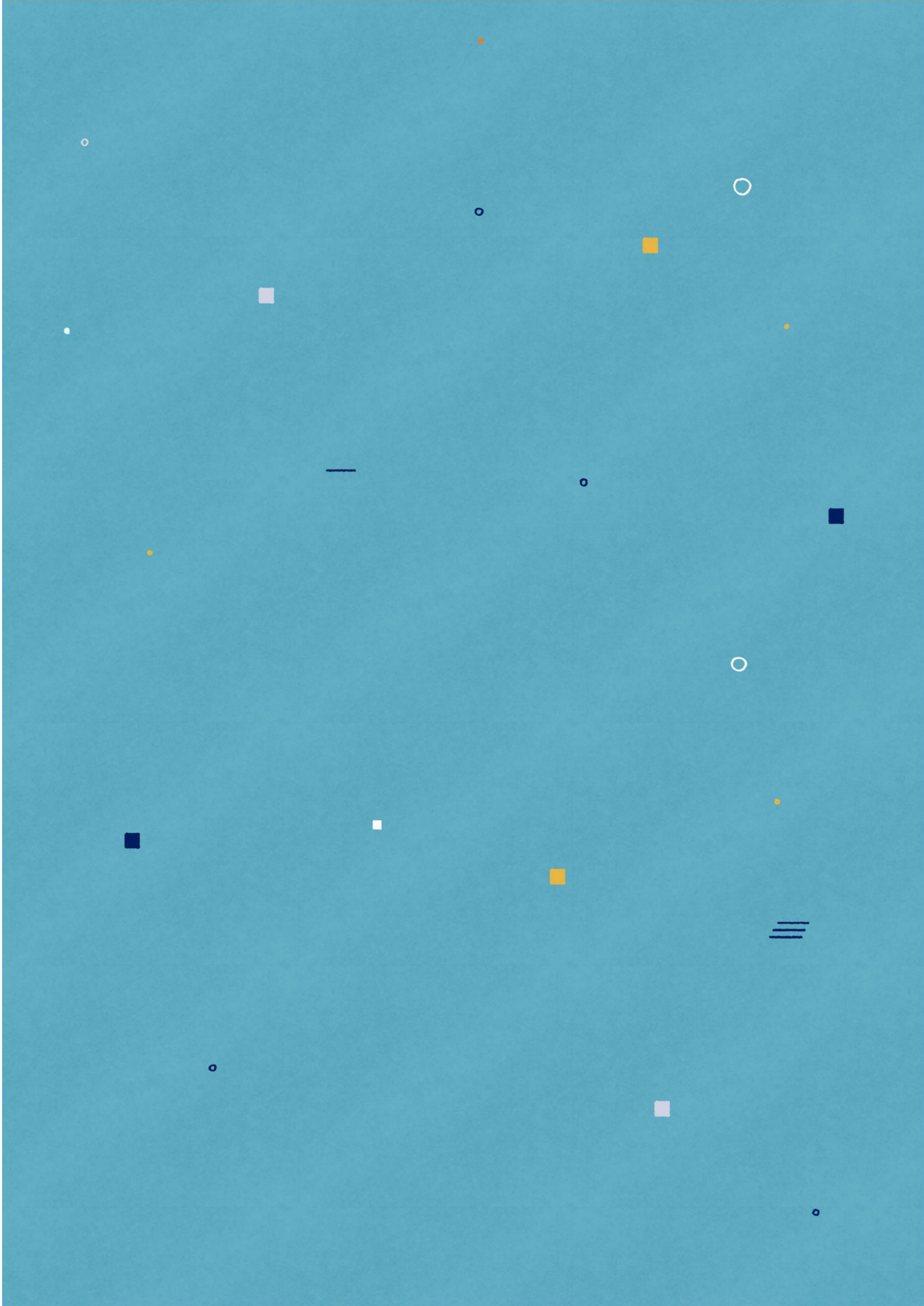
L'idrogeno prodotto dagli elettrolizzatori verrà inviato alla zona denominata **Mobility Green**, che si sviluppa su una **superficie di 3.200 m²** su fronte strada e offrirà la possibilità di **ricaricare sia vetture a idrogeno che elettriche**, con una capacità di rifornimento giornaliera che sarà per l'idrogeno di 20 mezzi pesanti e di 60 vetture per ogni distributore, per le ricariche elettriche ultra charge sarà invece di 450 vetture al giorno. Ulteriori 250 vetture al giorno saranno ricaricate con le colonnine fast charge; l'energia utilizzata per il distributore sarà quella proveniente dall'impianto e dunque autoprodotta e da fonte rinnovabile. La posizione strategica del complesso, a cavallo della dorsale dell'autostrada del sole, permetterà all'area Mobility Green di diventare un tassello importante della futura rete al servizio della mobilità ad idrogeno ed elettrica.

L'ossigeno prodotto come scarto della produzione dell'idrogeno verrà inviato in un processo circolare all'impianto denominato **Fish Farm**, dove verranno installate delle vasche che conterranno l'allevamento di varie specie di pesci. L'allevamento sarà alimentato completamente dall'energia prodotta dall'impianto fotovoltaico servizio del complesso e dunque anch'essa autoprodotta. L'acqua proviene dagli attuali pozzi presenti nello stabilimento: verrà utilizzata una tecnologia di allevamento denominata **Recycling Acquaculture System (R.A.S.)**, che utilizzerà soltanto l'acqua di reintegro con un **riciccolo del 95% dei volumi**. Questo sistema alimentato da fonti rinnovabili, recuperando l'ossigeno della Hydrogen Valley, risulterà anche **sotto totalmente a impatto zero sull'ambiente**.

L'area denominata **Energy Storage** consentirà a questo sistema di lavorare sia di giorno che di notte, attraverso un parco di batterie per accumulare circa **90 megawattora**, con una potenza di circa 9 megawatt in carica e scarica, per garantire l'autosufficienza energetica 24/24h per 365 giorni all'anno.

La possibilità di funzionare sia di giorno che di notte è vitale per gli impianti e lo sarà soprattutto per l'attività che occuperà più spazio nel complesso, la zona denominata **Food Green**. Quest'area consiste in una **vertical farm altamente tecnologica** che occuperà una superficie di **30.000 m²**: sarà la **vertical farm più grande in Italia**, con una capacità produttiva paragonabile a 300.000 m² di serre tradizionali. La coltivazione indoor utilizzerà energia al 100% da fonti rinnovabili autoprodotte in loco per la parte di illuminazione led; per quanto riguarda la climatizzazione, verrà recuperato il calore degli elettrolizzatori e prodotto sia il caldo che il freddo. All'interno verranno coltivate verdure, ortaggi, spezie e frutta a seconda delle richieste di mercato, oltre a piante per estratti nell'ambito medicinale e cosmetico. La coltivazione indoor **riduce del 95% l'utilizzo dell'acqua** rispetto al terreno.

Complessivamente, ogni attività del polo HGV utilizzerà l'energia rinnovabile prodotta dagli impianti fotovoltaici, non produrrà emissioni e gli eventuali scarti verranno utilizzati dalle altre attività, realizzando un cerchio virtuoso che diventerà simbolo della **circularità** di questo progetto.



3. Le proposte per l'attrattività del Paese

Come ogni anno, le evidenze emerse dal Tableau de Bord dell'Italia consentono di elaborare una serie di riflessioni per il sistema-Paese.

Prima di evidenziare le proposte ponderate a partire dai risultati del GAI 2024, è necessario evidenziare i punti sollevati nelle precedenti edizioni del Rapporto al fine di verificarne gli sviluppi e di valutare come il Paese stia performando su ciascuno dei problemi affrontati²⁰.

Il primo punto riguarda l'annosa **questione dei salari** italiani. Su questo aspetto, si segnala come il nostro Paese non abbia migliorare le proprie performance: l'Italia è ancora, tra le maggiori economie OCSE, quella che ha il più consistente calo dei salari reali, inferiori del 6,9% nel 2024 rispetto ai livelli pre-pandemici. Un problema significativo legato alla questione salariale è quello del rinnovo dei contratti collettivi: il numero di dipendenti del settore privato coperti da un contratto collettivo scaduto è sceso nel primo trimestre del 2024 al 16,7% dal 41,9% dell'anno precedente. Un miglioramento (i salari negoziati sono cresciuti del 2,8% rispetto all'anno precedente), ma comunque ancora insufficiente.

Rispetto al **divario digitale**, emerso nella passata edizione del Rapporto come uno degli aspetti su cui investire maggiormente, si segnala un complessivo miglioramento delle performance digitali che riduce il gap con le altre economie avanzate in alcune aree strategiche per il Paese. Come sottolineato dalla Commissione UE, nel 2023 l'Italia ha ottenuto progressi in termini di servizi pubblici digitali rispetto all'anno precedente, con particolare riferimento alla salute (+15,9% di accesso a servizi e-health) e ai servizi pubblici per le imprese (+2,1%), continuando inoltre a migliorare nell'implementazione delle reti ad alta connettività (+11% di copertura da reti ultraveloci)²¹. Tuttavia, rimangono aperte sfide particolarmente importanti quali l'adozione di tecnologie nelle imprese italiane e lo sviluppo di competenze digitali: solo il 5,0% delle imprese in Italia utilizza intelligenza artificiale (v.s. 8,0% di media UE) e gli studenti iscritti a corsi STEM in Italia rappresentano il 24,9% della popolazione studentesca universitaria, 2,7 punti percentuali in meno della media UE (27,6%) e ben 10,9 p.p. in meno della Germania, top performer con il 35,8% degli studenti universitari totali²².

Un terzo aspetto sottolineato dalle riflessioni elaborate negli scorsi anni riguarda la **necessità di sostenere la ricerca**. In questo caso, negli ultimi anni il percorso del nostro Paese ha visto alternarsi segnali di miglioramento – come l'abolizione del professor's privilege, che consente di valorizzare la ricerca prodotta nei centri di eccellenza del Paese, allineando l'Italia a tutte le altre economie avanzate europee – a problemi ancora irrisolti. La spesa in ricerca e sviluppo, ad esempio, è ancora

²⁰ Per l'analisi approfondita di ciascuno dei punti si rimanda alle edizioni 2023 e 2022 del Rapporto GAI.

²¹ Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati del “Digital Decade Country Report: Italy”, 2024.

²² Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.

sottodimensionata e ferma all'1,3% del PIL, indietro sia rispetto alla media UE (2,2%) sia rispetto agli obiettivi fissati dall'Unione Europea (target 3,0%).

Un altro punto particolarmente critico per il Paese rimane la questione della **formazione come chiave per la produttività**. Il tasso di partecipazione dei cittadini tra i 25-64 anni a corsi di formazione è sceso al 35,7% rispetto al periodo pre-pandemico (41,5%), con una significativa distanza da tutti gli altri Paesi benchmark europei (49,2% in Spagna, 50,8% in Francia, 60,4% in Germania).

Infine, rispetto alla **crisi del gas** e alla necessità di cambiare passo per la **transizione energetica** in Italia – questione particolarmente rilevante alla luce dello scoppio della guerra russo-ucraina – si riconferma il trend positivo del Paese per diversificare le proprie fonti di approvvigionamento energetico. L'Italia ha infatti significativamente ridotto la sua esposizione verso la Russia, aumentando allo stesso tempo il ricorso alle fonti rinnovabili per l'energia elettrica (19,1% del totale nel 2022, con una crescita di + 0,3 p.p. rispetto all'anno precedente)²³.



Figura 8. La sintesi delle proposte per il sistema-Paese elaborate nelle passate edizioni dell'Advisory Board GAI. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.

Oltre al monitoraggio delle proposte emerse nelle precedenti edizioni, anche quest'anno sono state individuate molteplici azioni che potrebbero e dovrebbero essere implementate per assicurare una maggiore attrattività e stimolare la crescita economica e sociale del Paese, al fine di instaurare un ecosistema imprenditoriale maggiormente compatibile con le necessità di aziende, lavoratori e investitori, tra cui:

- il completamento delle **opere** e delle **infrastrutture strategiche**;
- le **opportunità dell'Intelligenza Artificiale** e favorirne l'adozione;
- la necessità di un **quadro normativo e comunicativo più attrattivo**.

²³ Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.



Figura 9. Le proposte dell'Advisory Board GAI 2024. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024.*

Una premessa: lo stato della finanza pubblica e gli avanzamenti sul PNRR

Le riflessioni sulle proposte per migliorare l'attrattività del Paese non possono trascurare l'attuale stato della finanza pubblica, che non permette di pianificare grandi investimenti oltre a quelli già previsti dal PNRR. Nel 2023, il deficit italiano si è attestato al 7,4% del PIL, risultando così superiore di 2,1 volte rispetto alla media dei Paesi dell'Unione Europea. Inoltre, questo valore è ancora lontano dal target UE nel 3,0%, eccedendo di 4,4 punti percentuali.

Le cause sono principalmente riconducibili da un lato all'implementazione di misure di emergenza a supporto di cittadini e imprese introdotte a seguito della pandemia da COVID-19 e ulteriormente necessarie a fronte delle conseguenze scaturite dall'invasione russa dell'Ucraina; dall'altro, non hanno agevolato le politiche fiscali espansive legate all'introduzione del cosiddetto Superbonus, che ha pesato notevolmente sulle casse dello Stato.

Alla luce di questa situazione, nei prossimi anni la necessità di diminuire il deficit ridurrà ulteriormente i margini di manovra: al fine di rientrare nel limite del 3% del rapporto deficit/PIL, è prevista una forte riduzione delle spese in conto capitale (ossia di quelle destinate agli investimenti pubblici) pari a -9,8% nel 2025 e un ulteriore -8,5% nel 2026.

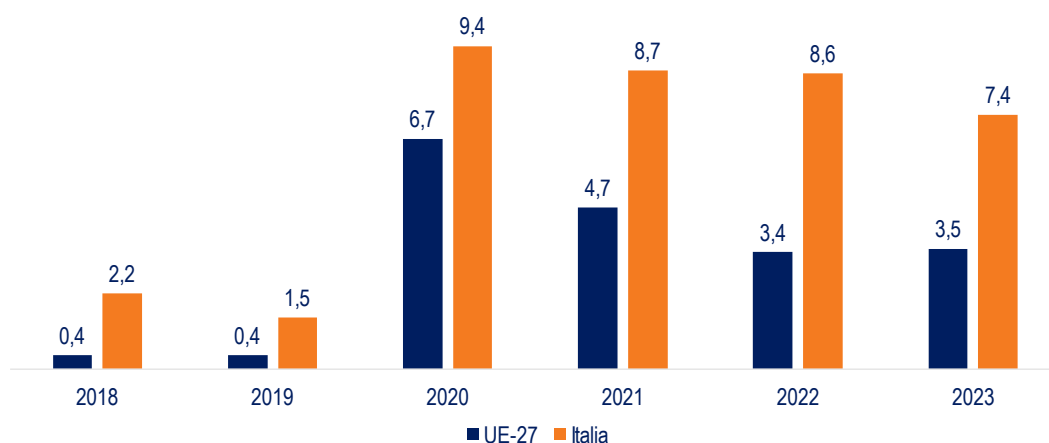


Figura 10. Il deficit nazionale italiano a confronto con il deficit medio dei Paesi UE-27 (% del PIL), 2018 – 2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024.

In questo contesto di pressione sui conti dello Stato, c'è però un segnale di forte ottimismo: gli avanzamenti del PNRR sono in linea con i tempi previsti in termini di rispetto degli obiettivi prefissati.

A dicembre 2023 la Commissione UE ha approvato il pagamento della quinta rata del PNRR, pari a 11 miliardi di Euro. Ad oggi, risultano dunque sbloccati 113,5 miliardi di Euro complessivi su un totale previsto di 194 miliardi di Euro previsti entro giugno 2026, pari al 58,4% delle risorse totali. Il Governo ha inoltre dichiarato che i 37 obiettivi previsti per il primo semestre 2024 sono stati pienamente conseguiti e ha così proceduto a inoltrare anche la sesta richiesta di pagamento, per un importo di 8,5 miliardi di Euro²⁴. A confronto con gli altri Paesi UE, inoltre, l'Italia risulta essere uno dei migliori in termini di avanzamenti: al 4° posto per percentuale di fondi ottenuti sul totale del piano e al 6° posto per percentuale di raggiungimento delle milestone e dei target previsti.

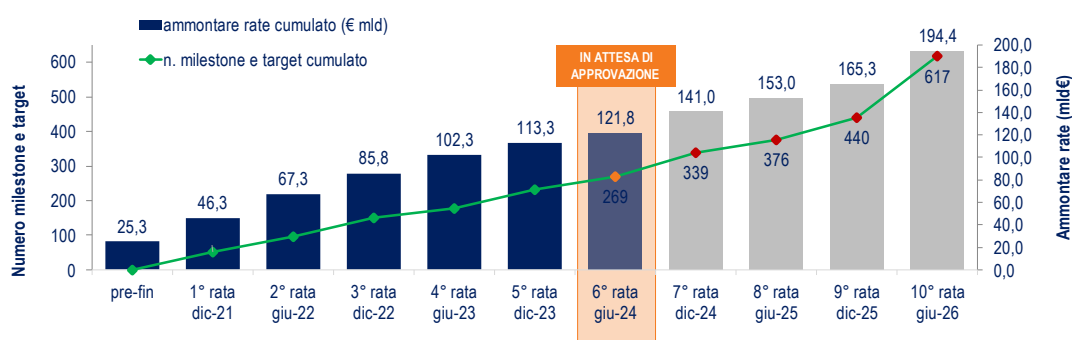


Figura 11. Lo stato di avanzamento degli importi (in miliardi di Euro) e degli obiettivi (numero di milestone e target cumulati), 2021-2026. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Italia Domani, luglio 2024.

²⁴ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Italia Domani, luglio 2024.

Il completamento delle opere e delle infrastrutture strategiche

Per verificare la correlazione positiva tra la creazione di opere e infrastrutture strategiche e la crescita economica di un territorio, sono state analizzate 15 pubblicazioni scientifiche²⁵ che hanno dimostrato come 59 Paesi a livello mondiale abbiano ricevuto significativi benefici in termini di attrattività. In particolare, i risultati delle pubblicazioni evidenziano come la creazione di infrastrutture strategiche (ossia ferrovie, autostrade, porti, etc.) influenzi positivamente l'attrattività dei Paesi, contribuendo insieme ad altri fattori ad accrescere gli investimenti diretti esteri.

Alla luce di queste evidenze emerse nell'attività di ricerca, è stato costruito un indice di dotazione infrastrutturale basato su quattro pilastri:

- estensione della rete ferroviaria;
- estensione della rete autostradale;
- capacità di movimentazione merci nei porti;
- dotazione aeroportuale.

Tale indice misura il grado di sviluppo delle infrastrutture strategiche dei Paesi e, confrontato con il GAI, mostra come una migliore dotazione infrastrutturale sia correlata a un miglior posizionamento nel ranking e in particolare con i pilastri "Apertura" e "Efficienza" del GAI.

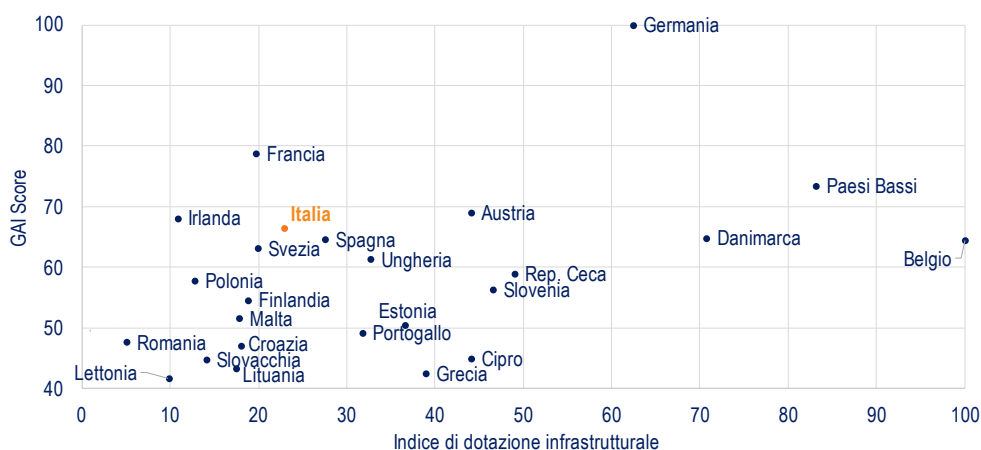


Figura 12. Correlazione tra l'indice di dotazione infrastrutturale e il GAI Score, 2024. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e database GAI, 2024.

Fatta questa premessa, è necessario chiedersi quale sia lo stato dell'arte delle opere e delle infrastrutture strategiche nel nostro Paese. Innanzitutto, nel 2022

²⁵ Sono state considerate solo le pubblicazioni scientifiche pubblicate nelle principali riviste internazionali e peer-reviewed.

risultavano ancora 372 le opere incompiute²⁶ in Italia, con un calo di sole 5 unità rispetto all'anno precedente. Proprio questo dato conferma un rallentamento rispetto alla velocità con cui le opere erano state completate negli anni precedenti: da -12,7% CAGR tra il 2015 e il 2020, si è passati a -8,4% CAGR tra il 2020 e il 2022, con una frenata proprio nell'ultimo anno, solamente -1,3% rispetto al 2021²⁷.

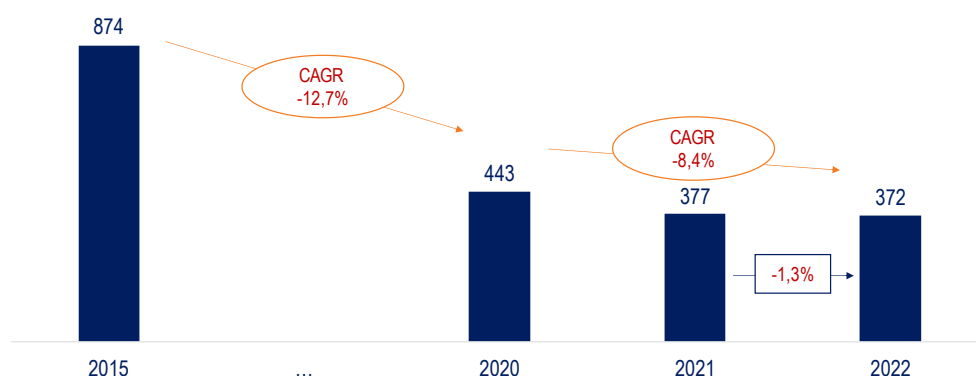


Figura 13. Trend di completamento delle opere incompiute in Italia (valori assoluti), 2015-2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2024.

Considerando le percentuali di completamento dei lavori, quasi la metà (49%) delle opere pubbliche incompiute è ferma ad una percentuale di completamento inferiore al 20%.

Guardando invece alla distribuzione territoriale, la situazione più critica è quella della Sicilia: solamente in questa Regione vi sono 138 opere incompiute, pari al 37% del totale. All'estremo opposto, Valle D'Aosta e Trentino-Alto Adige, dove non risulta alcuna opera incompiuta.

La mappa delle regioni italiane evidenzia sostanzialmente un Paese a due velocità, con un forte gap tra Nord e Sud. Al Nord, tutte le Regioni hanno meno di 10 opere incompiute, con la sola eccezione della Lombardia (che ne ha invece 18). Al contrario, al Sud tutte le Regioni hanno più di 10 opere incompiute, a eccezione di Basilicata (8) e Abruzzo (4).

²⁶ Si definisce “opera pubblica incompiuta” ogni opera pubblica che risulti non completata per una o più delle cause individuate dall’art. 44-bis del D.L. 6 dicembre 2011 n. 201. Le cause sono essenzialmente cinque: mancanza di fondi; cause tecniche; sopravvenute nuove norme; fallimento, risoluzione o recesso dal contratto ai sensi delle disposizioni in materia di antimafia; mancato interesse al completamento da parte della stazione appaltante o dell’aggiudicatore.

²⁷ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2024.

Legenda:

- Meno di 9 opere incomplete
- Tra 10 e 19 opere incomplete
- Tra 20 e 49 opere incomplete
- Oltre 50 opere incomplete



Figura 14. Distribuzione regionale delle opere pubbliche incomplete in Italia (valori assoluti), 2022. NB: alle opere incomplete nel censimento regionale vanno aggiunte 11 opere incomplete statali, Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2024.

Un punto critico di questa analisi riguarda la mancanza di trasparenza: in più della metà dei casi (57%), le Regioni non hanno comunicato i motivi delle incompiutezze, una violazione di quanto previsto dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, che con il Decreto Ministeriale n. 42 del 2013 ne ha chiesto esplicitamente l'indicazione.

Analizzando i casi in cui le cause sono state comunicate, emerge come la mancanza di fondi sia responsabile del 23% delle opere incomplete, mentre il restante 20% è dovuto a fattori che non dipendono dalle risorse a disposizione. Vale a dire che considerando solo le opere per cui abbiamo contezza delle cause di incompiutezza, le cause che non dipendono dalle risorse rappresentano il 47%.

- Non specificato
- Mancanza di fondi
- Fallimento o liquidazione dell'impresa appaltatrice
- Cause tecniche
- Sopravvenute nuove norme tecniche
- Mancato interesse al completamento

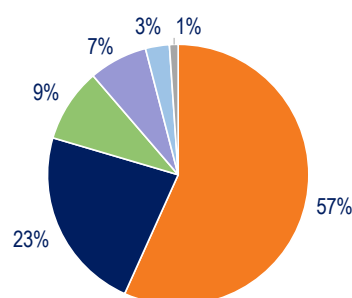


Figura 15. Distribuzione delle cause di incompiutezza delle opere pubbliche in Italia (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2024.

In sintesi, la situazione delle opere pubbliche incomplete presenta diversi elementi che necessitano di attenzione e intervento. Come anticipato, dopo un quinquennio di accelerazione, abbiamo assistito a una decisa frenata del completamento delle opere tra il 2021 e il 2022. La principale difficoltà che non consente un'analisi completa riguarda la mancanza di trasparenza delle Regioni che non hanno indicato

le cause dell'incompiutezza. A questo elemento, si aggiunge la mancanza di un'anagrafe completa, digitalizzata e centralizzata: il sito del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti rimanda ai siti delle singole Regioni, che a loro volta pubblicano i dati in formati poco digitalizzati (es. file pdf) e tra loro disomogenei.

Occorre infine evidenziare che anche nel caso di impossibilità nel completamento dell'opera, la sua esclusione dall'elenco delle opere incompiute configura il reato di danno erariale per il RUP (Responsabile Unico del Procedimento) che ha la responsabilità di firmare l'avvio dei lavori²⁸.

Accanto alle opere incompiute, un altro tema centrale riguarda la **realizzazione delle infrastrutture strategiche**. Il nuovo Codice dei contratti pubblici ha introdotto nel 2023 una nuova disciplina per la qualificazione delle infrastrutture strategiche, la quale prevede che la qualificazione venga effettuata dal Governo (anche su proposta delle singole Regioni) prendendo in considerazione i seguenti elementi:

- il rendimento infrastrutturale;
- i costi complessivi;
- gli obiettivi prefissi;
- i tempi di realizzazione.

In particolare, il criterio del rendimento infrastrutturale si riferisce agli impatti socio-economici e ad altri fattori centrali per la sua valutazione quali la sostenibilità ambientale, l'importanza in termini di sicurezza strategica, il contenimento dei costi energetici e la sua integrazione nel contesto della rete infrastrutturale europea.

La difficoltà di realizzare una piena corrispondenza tra la qualificazione delle infrastrutture strategiche e la loro messa a terra è dimostrata, prima di tutto, dalla questione dei costi. Nel 2023, essi sono infatti aumentati di 53,9 miliardi di Euro, passando complessivamente a 447,8 miliardi di Euro. Sull'aumento dei costi nel 2023 pesano in particolare l'aumento dei prezzi (+39,3 miliardi di Euro vs 2022) e l'aggiunta dei costi previsti per il Ponte sullo Stretto (+13,5 miliardi di Euro, ai quali si sommano anche 1,1 miliardi di Euro per le opere connesse per un totale di 14,6 miliardi di Euro).

Dei costi totali aggiornati al 2023, il 70% risulta già disponibile, mentre andranno ancora individuate le coperture per il restante fabbisogno pari a 132,9 miliardi di Euro.

²⁸ Ad esempio, la sentenza n. 268/2023 della Corte dei Conti Sezione giurisdizionale Campania ha condannato per danno erariale un responsabile ufficio tecnico comunale per il mancato completamento di un'opera pubblica incompiuta e abbandonata e la sostituzione del manufatto in corso di realizzazione con altra opera pubblica.

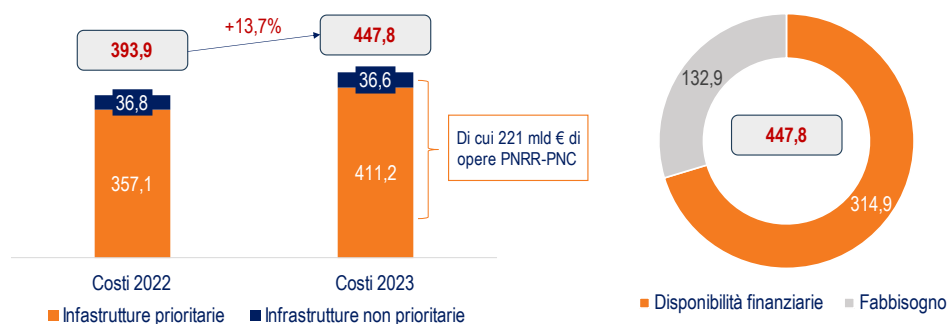


Figura 16. A sinistra, i costi delle infrastrutture strategiche suddivisi tra prioritarie e non prioritarie (in miliardi di Euro), 2023 vs 2022. A destra, la ripartizione dei costi totali tra disponibilità finanziaria e fabbisogno (in miliardi di Euro), 2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Camera dei Deputati, 2024.

Analizzando con maggiore dettaglio le infrastrutture strategiche e prioritarie (che costituiscono come si è visto il 92% dei costi 2023), emerge come i costi maggiori riguardino le infrastrutture ancora in fase di progettazione: 180,8 miliardi di Euro, pari al 44% del totale, con una diminuzione di soli 5 miliardi rispetto all'anno precedente (-2,3%).

Inoltre, se si considerano tutte le fasi corrispondenti ai lavori non ancora avviati – che comprende: lavori ancora in progettazione, lavori in gara, lavori aggiudicati, lavori con contratto – i costi totali risultano aumentati di ben 31 miliardi di Euro rispetto al 2022, da 215 miliardi di Euro a 246 miliardi di Euro.

Considerando invece la tipologia di struttura, sono le ferrovie la principale voce di costo con 183,3 miliardi di Euro, seguite da strade e autostrade (124,9 miliardi di Euro) e dagli interventi per le infrastrutture dei sistemi urbani (57,1 miliardi di Euro).

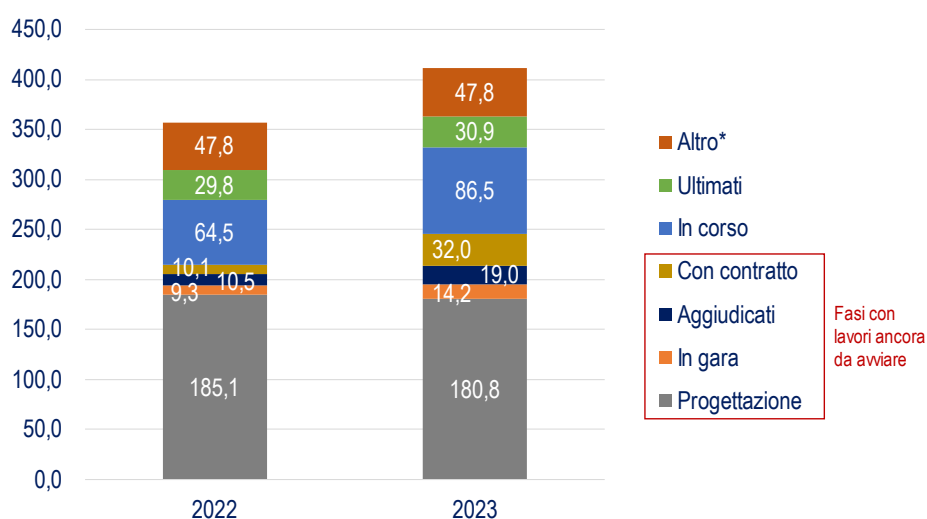


Figura 17. Costi delle infrastrutture strategiche e prioritarie per stato di avanzamento (in miliardi di Euro), 2023 vs 2022. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Camera dei Deputati, 2024.

Considerando il quadro delineato, occorre sottolineare alcuni punti di attenzione, a partire dal nuovo Codice degli Appalti. Secondo l'articolo 39, infatti, il principio di definizione delle Opere Strategiche Infrastrutturali è stato rivisto subordinandolo all'Allegato Infrastrutture del DEF (Documento di Economia e Finanza Pubblica). Il DEF è un documento di programmazione annuale e, per sua struttura e finalità, è dipendente dalla congiuntura di breve-medio periodo e agli obiettivi del Governo in carica.

Inoltre, l'inserimento delle opere nell'elenco delle Opere Strategiche Infrastrutturali non è subordinato all'effettiva disponibilità di fondi: ad esempio, il Ponte sullo Stretto risultava senza coperture nel 2023, demandate alla Legge di Bilancio per l'anno successivo.

Infine, si evidenzia che l'ultima pubblicazione dei Documenti Strategici Pluriennali (Mobilità stradale, Mobilità ferroviaria) risale al 2021.

Considerando che la durata media di un Governo, dal 1994 ad oggi, è stata pari a 1,5 anni e che la durata media per la costruzione di una grande infrastruttura è di circa 7 anni, la programmazione infrastrutturale non può essere legata al ciclo politico: è necessario agire con un orizzonte più lungo.

Per questi motivi, l'Advisory Board GAI 2024 propone di:

- intervenire per le opere incompiute realizzando a livello centrale una mappatura completa e **prioritizzata**, analizzando le **cause dell'incompiutezza** e distinguendo fra **opere da realizzare** (intervenendo sulle cause) e **opere da non realizzare** (predisponendo nel caso uno scudo penale per il RUP);
- intervenire per le infrastrutture strategiche introducendo tra i **criteri per la definizione della strategicità** delle infrastrutture il **potenziale di impatto sull'attrattività** degli investimenti esteri;
- reintrodurre per l'intero settore infrastrutturale la **pianificazione di lungo periodo**, prevedendo sin dall'origine adeguate coperture economiche.

Le opportunità dell'Intelligenza Artificiale

L'**Intelligenza Artificiale** è una delle più grandi rivoluzioni tecnologiche della storia e i suoi sviluppi stanno già avendo un impatto significativo sull'economia globale. Per comprendere la portata di tale rivoluzione e la velocità con cui sta plasmando la società in cui viviamo, basti considerare che **ChatGPT** – la piattaforma sviluppata da OpenAI e lanciata nel 2022 – ha impiegato **solamente 2 mesi per raggiungere 100 milioni di utenti globali**, un tempo record se paragonato con tutte le altre piattaforme digitali: TikTok, al secondo posto, ci aveva impiegato quasi 5 volte tanto (9 mesi), mentre Instagram, al terzo posto, aveva raggiunto 100 milioni di utenti solamente dopo 30 mesi, 15 volte più lentamente.

A livello globale, **gli investimenti in IA sono trainati dagli Stati Uniti, con 62,5 miliardi di Euro**, seguiti a lunghissima distanza da Cina (7,3 miliardi di Euro) e Regno Unito (3,5 miliardi di Euro). Complessivamente, gli investimenti privati nei Paesi dell'Unione Europea nel 2023 sono stati pari a 5,5 miliardi di Euro, ma di questi l'**Italia** rappresenta solamente il 7,3% con appena **0,4 miliardi di**

Euro investiti – 156 volte in meno rispetto agli Stati Uniti, 5 volte in meno rispetto alla Germania e 4 volte in meno rispetto alla Francia.

Se si considera invece la propensione alla ricerca scientifica sull'IA, il gap è più contenuto e in alcuni casi l'Italia performa meglio di altri Paesi benchmark: con **204 pubblicazioni scientifiche sull'IA**, l'Italia fa meglio della Francia (pari a 121 pubblicazioni) e recupera in parte il gap con la Germania (348 pubblicazioni), mentre rimane ancora distante dai valori assoluti negli Stati Uniti (1.922).

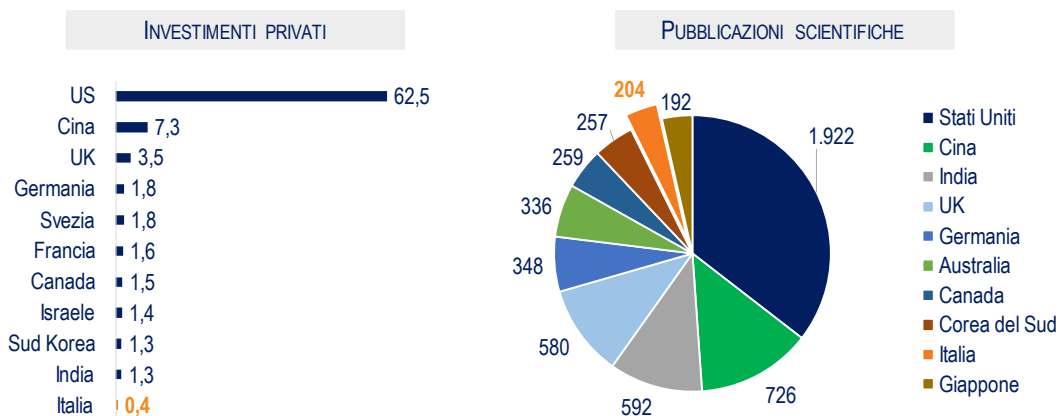


Figura 18. A sinistra, gli investimenti privati in IA dei primi 10 Paesi al mondo più l'Italia (in miliardi di Euro), 2023. A destra, lo storico totale di pubblicazioni scientifiche realizzate dai primi 10 Paesi al mondo (in valori assoluti), a giugno 2024. NB: i dati sugli investimenti privati italiani in IA sono ottenuti attraverso un modello proprietario e non sono divulgati nel rapporto di Stanford. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati su dati Stanford AI Index e Scopus, 2024.

Oltre al gap negli investimenti privati, occorre evidenziare che secondo i dati OCSE **l'Italia è indietro anche sul numero di iniziative di policy e strategie nazionali sull'IA** rispetto agli altri Paesi benchmark dell'Unione Europea: nel nostro Paese ne sono state elaborate 18, vale a dire 3,7 volte in meno rispetto alla Germania e 3,4 volte in meno rispetto alla Francia.

Il numero di iniziative strategiche pubbliche non certifica la buona riuscita degli interventi, ma è un indicatore utile per valutare quanto i policy maker nazionali siano impegnati per sostenere e promuovere l'adozione dell'Intelligenza Artificiale in ciascun Paese.

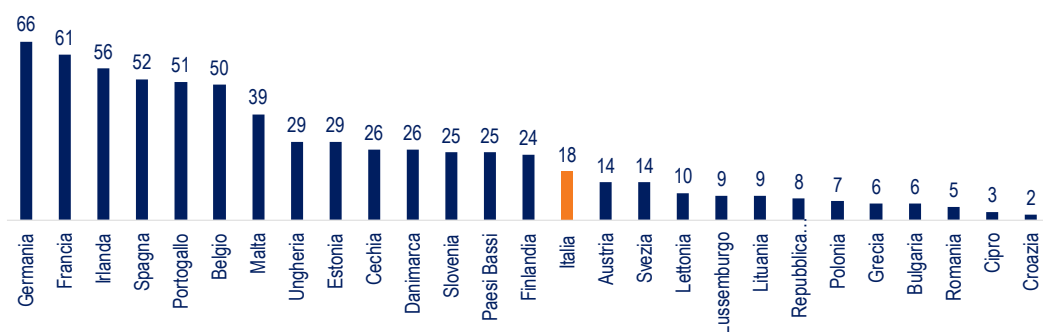


Figura 19. Numero di interventi di policy e strategie nazionali sull'Intelligenza Artificiale nei Paesi UE, 2023.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati su dati OCSE, 2024.

Anche a livello di **impresa** l'Intelligenza Artificiale è ancora poco adottata in Italia: **solamente il 5,0% delle imprese italiane utilizza almeno un sistema di IA**, 3 punti percentuali in meno rispetto alla media UE e meno che in tutti gli altri Paesi benchmark (5,9% in Francia, 9,2% in Spagna e 11,6% in Germania).

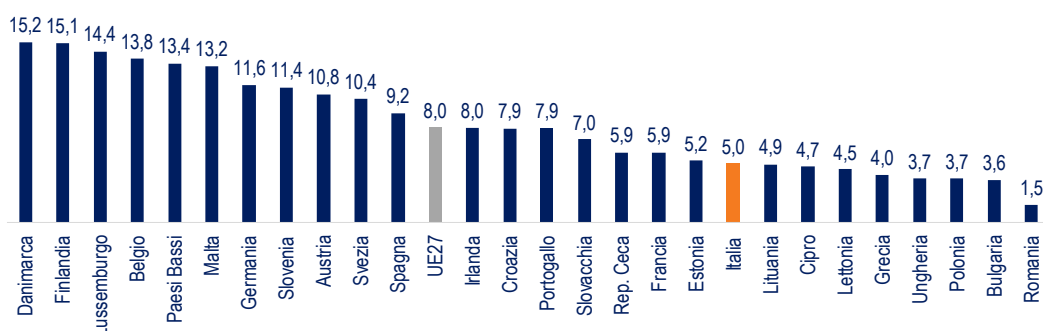


Figura 20. Imprese che utilizzano almeno un sistema di Intelligenza Artificiale nei Paesi UE (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati su dati OCSE, 2024.

Un ulteriore elemento che va considerato per analizzare la competitività dei Paesi sull'Intelligenza Artificiale riguarda le **competenze**, richiamate tra le proposte emerse nelle scorse edizioni del GAI.

Rispetto a questo punto, occorre innanzitutto evidenziare che in Italia il sistema formativo presenta alcuni ostacoli legati alla **rigidità dei corsi di laurea** che non consentono appieno di integrare l'apprendimento dell'IA nei diversi corsi di studio. Le classi rigide sono un retaggio legato al c.d. valore legale del titolo di studio, previsto dalla Legge Gentile (Regio Decreto n. 2102 del 30 settembre 1923) e che rappresenta oggi un unicum a livello europeo. Un intervento che nasceva dalla necessità di garantire uniformità tra poche università (le quali garantivano accesso ai posti pubblici) e si inquadrava in una concezione del mercato del lavoro basato essenzialmente sugli ordini professionali.

La logica delle classi di laurea rigide ha portato essenzialmente a creare dei vincoli normativi sulla distribuzione dei Crediti Formativi Universitari (CFU totali), che al

50% sono uguali in tutte le università per ciascun corso di laurea e per il restante 50% sono riservati all'autonomia dell'università ma comunque da concordare a livello centrale. Questo meccanismo non consente di inserire facilmente insegnamenti legati all'IA, materia che può integrarsi in modo trasversale a molteplici corsi di laurea.

Oltre alle competenze, la diffusione di sistemi IA dipende anche dalla costruzione di **framework normativi** che siano in grado di facilitarne lo sviluppo e l'adozione. Da questo punto di vista, uno strumento che si è rivelato utile per lo sviluppo di alcune recenti tecnologie digitali (soprattutto in ambito bancario) è quello delle **sandbox**, ossia spazi di sperimentazione normativa.

Le sandbox agiscono sostanzialmente come **ambienti controllati, con vincoli regolatori ridotti per favorire lo sviluppo di nuove tecnologie**, che consentono alle aziende e alle startup di testare e perfezionare le innovazioni nei propri prodotti e servizi prima del loro ingresso sul mercato. La prima sandbox riconosciuta a livello mondiale è stata progettata nel 2015 nel Regno Unito, nell'ambito delle c.d. fintech – le tecnologie applicate per digitalizzare il settore finanziario, dai pagamenti elettronici alle transazioni digitali, dalla gestione automatizzata degli investimenti fino all'utilizzo di blockchain e criptovalute. Nel Regno Unito, l'introduzione di questi ambienti normativi controllati ha consentito alle imprese di aumentare del 15% la capacità di raccolta di capitale privato, incrementando la possibilità di ottenere finanziamenti fino al 50%. L'effetto delle sandbox in ambito fintech ha avuto un effetto positivo anche sul tasso di sopravvivenza delle startup in questo settore e sulla loro capacità di elaborare brevetti²⁹, favorendone quindi la propensione all'innovazione e allo sviluppo.

Negli anni successivi, il modello delle sandbox è stato adottato su scala globale da oltre 50 Paesi, con sperimentazioni che hanno riguardato anche altri settori oltre a quello finanziario: ad esempio il settore della salute, quello dell'energia, dei trasporti o delle telco.

Per quanto riguarda l'Intelligenza Artificiale, il legislatore europeo con l'approvazione definitiva dell'**AI Act** nel 2024 ha previsto, all'articolo 57, l'obbligo per gli Stati Membri di istituire almeno uno spazio di sperimentazione normativa per l'IA a livello nazionale. Queste sandbox normative consentiranno di sviluppare sistemi IA che garantiscano innanzitutto la gestione del rischio derivante da queste tecnologie, grazie ad ambienti protetti che non coinvolgano da subito il mercato e i consumatori. Al tempo stesso, grazie a vincoli regolatori ridotti in questi ambienti speciali, le sandbox consentono di accelerare la rapidità di sviluppo dei nuovi prodotti e servizi legati all'AI, garantendone tuttavia la compliance normativa. Inoltre, questo processo controllato e altamente regolato consente di rafforzare la fiducia del pubblico e dei consumatori verso una tecnologia particolarmente pervasiva come l'IA.

²⁹ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su G. Cornelli, S. Doerr et al., *“Regulatory Sandboxes and Fintech Funding: Evidence from the UK”*, Oxford Academic, 2023.

Le considerazioni sugli sviluppi regolatori dell'IA dovranno tenere conto anche dei recenti sviluppi rispetto alla governance di questi sistemi su cui i **Paesi del G7** hanno raggiunto una prima, importante intesa nel corso del G7 2023 in Giappone e del G7 2024 in Italia. In particolare, i Paesi del G7 hanno elaborato l'**Hiroshima AI Process**, ossia il primo quadro globale per la governance dell'IA, composto da due pilastri: i Principi Guida internazionali e il Codice di Condotta internazionale. I due pilastri compongono un vero e proprio framework di governance delle tecnologie AI, soprattutto con riguardo al loro impatto sui principi democratici e sul mercato del lavoro. Nel corso del G7 italiano, i leader mondiali hanno riaffermato il supporto all'avanzamento dell'Hiroshima AI Process, mettendo al centro dell'agenda politica dei prossimi mesi la cooperazione sull'AI per sfruttarne i benefici e gestirne i rischi.

Alla luce di queste considerazioni, l'Advisory Board GAI 2024 propone di:

- potenziare i **percorsi formativi** per competenze legate all'IA, sia attraverso l'educazione STEM per le nuove generazioni sia tramite l'aggiornamento e la riqualificazione della forza lavoro attuale, **superando la logica delle classi di laurea rigide**;
- supportare una più ampia **adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese italiane**, allineandoci alla media europea e colmando il divario con i Paesi di riferimento;
- rimanere in linea con gli **obiettivi fissati dal G7 e dall'AI Act**, in particolare sostenendo lo **sviluppo di sandbox** quali spazi di sperimentazione che favoriscano la nascita di iniziative imprenditoriali sull'IA.

La necessità di un quadro normativo e comunicativo più attrattivo

Le riflessioni sul miglioramento della capacità attrattiva del nostro Paese verso gli investimenti esteri non possono prescindere da un **intervento sul quadro normativo nazionale**.

Il sistema legislativo nazionale italiano è estremamente complesso e farraginoso, presentando problemi strutturali cronici così come definito dallo stesso legislatore³⁰. Innanzitutto, **non è possibile stimare correttamente il numero di leggi in vigore nel nostro Paese**. Secondo le recenti dichiarazioni del Ministro Nordio (dicembre 2022), a fronte di una media europea di 25mila leggi in Italia ce ne sono 250mila. Solo un anno prima, le stime calcolate sulla base dei testi pubblicati in Gazzetta Ufficiale ne indicavano 110mila, tra cui 33mila regi decreti ancora in validi. E andando ancora più indietro nel tempo, nel febbraio 2009 il Ministero per la Pubblica Amministrazione ne stimava solamente 10mila attualmente in vigore. Il quadro normativo è poi reso ancora più complesso dalla c.d. legislazione concorrente: molte materie sono normate sia dall'Amministrazione Centrale che dai livelli locali, a partire dalle Regioni.

³⁰ Si fa qui riferimento alla Relazione finale del Governo al Parlamento sul c.d. decreto “taglia-leggi” del 28 novembre 2005

Ministero per la Pubblica Amministrazione (febbraio 2009)

L'attuazione della delega taglia-leggi (legge n. 246 del 2005) ha già permesso di conseguire notevoli risultati: grazie a tre interventi di semplificazione, in meno di un anno, il totale complessivo delle leggi attualmente in vigore (sia anteriori che posteriori al 1970) è stato ridotto a **poco più di 10.000**. Inoltre, è stato realizzato il processo di creazione di Normattiva, una "banca dati pubblica e gratuita" della normativa vigente.

Dichiarazioni del Ministro Nordio (dic. 2022)

«In Italia è più diffusa e capillare perché facilitata da un potere diffuso. La discrezione sconfinata con l'arbitrio che spinge a oliare serrature altrimenti chiuse. La percezione da noi è 10 volte più alta. Non è un caso. A fronte di una media europea, a spanne, di 25mila leggi ne abbiamo 250.000. Più lo Stato è corrotto più sforna leggi».

Stime elaborate sui testi pubblicati in Gazzetta Ufficiale
(sett. 2021)

Il caos normativo

Nell'Italia delle 110mila leggi, ancora validi 33mila regi decreti

Il quadro è reso ancora più confuso dalla **legislazione concorrente**: la facoltà legislativa è in capo sia all'Amministrazione Centrale che alle Regioni

Figura 21. Alcune stime sul numero di leggi attualmente in vigore in Italia, 2009-2022. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Presidenza del Consiglio, Corriere della Sera e Sole24Ore, 2024.*

Alla difficoltà di stimare quante leggi sono attualmente in vigore nel nostro Paese si aggiungono i limiti dettati dalla **scarsa apertura del nostro sistema normativo verso gli investitori stranieri**. Gli atti ufficiali pubblicati in Gazzetta Ufficiale sono presenti solo in lingua italiana e il portale delle leggi vigenti Normattiva, gestito dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, non contiene atti normativi tradotti in lingua inglese. Ci sono diversi esempi di Paesi che hanno saputo creare repository digitali internazionali per le proprie leggi, consentendo una maggiore trasparenza e un'interazione più facile con gli operatori stranieri. Ad esempio, in Giappone il Ministero della Giustizia gestisce il *Japanese Law Translation*, un portale che consente di visualizzare le traduzioni inglesi di leggi e regolamenti. Allo stesso modo, l'India ha creato l'*India Code*, un sito che consente di visualizzare in lingua inglese tutti gli atti dello Stato centrale e alcune delle legislazioni più importanti di ciascuno degli stati federati.

Uno strumento che si è rivelato utile per razionalizzare le leggi di interi settori strategici per il Paese è quello dei Testi Unici (TU). I Testi Unici sono atti con i quali vengono riunite norme giuridiche vigenti che disciplinano una determinata materia e che consentono di razionalizzare le leggi esistenti, riducendo così il rischio che possa esserci una regolamentazione frammentata e contrastante. Tra i principali settori in cui il legislatore è intervenuto con l'adozione dei Testi Unici:

- Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (TUF), che disciplina in maniera organica le attività dei soggetti che operano sul mercato finanziario;
- Testo Unico sull'edilizia (TUE), che contiene i principi fondamentali e generali e le disposizioni per la disciplina dell'attività edilizia;
- Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali (TUEL), che contiene i principi e le disposizioni in materia di ordinamento degli enti locali;
- Testo Unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero, che disciplina le norme sull'immigrazione in Italia;
- Testo Unico Bancario (TUB), che contiene le norme relative all'attività bancaria.

Per questi motivi, l'Advisory Board GAI 2024 propone di:

- realizzare un **Testo Unico sull'attrattività** che raccolga tutta la normativa sia nazionale che regionale sulle opportunità di investimento in Italia;
- realizzare un **portale unico in lingua inglese** che contenga la traduzione delle norme giuridiche più significative per gli investitori esteri;
- intervenire ulteriormente sul **miglioramento della promozione del Sistema-Paese**, prevedendo giornate istituzionali ed eventi dedicati all'attrattività.