



Global Attractiveness Index

TEHA



Il termometro dell'attrattività di un Paese

Decima edizione

amazon

TOYOTA
MATERIAL HANDLING


PHILIP MORRIS
ITALIA

INDICE

PREFAZIONE	3
CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'ADVISORY BOARD	6
CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD	13
EXECUTIVE SUMMARY	21
INTRODUZIONE	37
1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index	39
2. Missione, logiche e metodologia di lavoro della decima edizione	41
3. I protagonisti dell'iniziativa Global Attractiveness Index 2025	43
4. L'audit del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea	51
5. Gli output dell'edizione 2025	52
LA CLASSIFICA GAI 2025: PRINCIPALI EVIDENZE	53
1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2025	55
2. Il ruolo degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) per la crescita del Paese	60
3. Caratteristiche, struttura e innovazioni metodologiche dell'Indice	68
4. I risultati del Global Attractiveness Index 2025	77
4.1. La data coverage dei Paesi e il calcolo dell'Indice a ritroso	77
4.2. La classifica 2025 dei 146 Paesi	78
4.3. L'interpretazione dei risultati del GAI 2025 in sintesi	82
4.4. Riflessioni in vista dell'edizione 2026	86
5. Osservazioni e valutazioni statistiche ed econometriche	88
IL TABLEAU DE BORD DELL'ITALIA E LE PROPOSTE PER IL PAESE	91
1. Introduzione ai risultati del Tableau de Bord	93
2. L'analisi di dettaglio dei cambiamenti di alcuni Key Performance Indicator dell'Indice per l'Italia	96
3. I punti di attenzione per la crescita dell'Italia: le politiche commerciali USA e i prezzi dell'energia	103
4. Le proposte per l'attrattività del Paese	107

PREFAZIONE

*Nella vita nulla deve essere temuto, dev'essere solo compreso.
Ora è il momento di comprendere di più, così da temere di meno*
Marie Curie

Ma è vero che l'Italia era un Paese molto meno attrattivo della Malesia e delle Mauritius? Questa era la domanda che ci ponevamo ormai dieci anni fa, osservando le principali classifiche di attrattività internazionale. L'Ease of Doing Business della Banca Mondiale ci posizionava al 45esimo posto al mondo, decisamente al di sotto di molti Paesi in via di sviluppo.

Questi dubbi, condivisi con alcune delle principali aziende internazionali che investono nel Paese, hanno dato il via ad un progetto che, negli ultimi dieci anni, ha costruito una piattaforma di analisi, misurazione e discussione dell'attrattività internazionale: il Global Attractiveness Index.

Il progetto è costruito attorno a un Indice Composito – il GAI – che, basandosi su solide fondamenta scientifiche e utilizzando esclusivamente dati quantitativi e oggettivi, elimina le componenti survey che, in molti altri indicatori, rappresentano un grande fattore di distorsione. La validità scientifica del GAI è difatti stata certificata, ogni anno, dall'audit scientifico redatto dal Joint Research Centre della Commissione Europea.

In questi dieci anni il progetto si è allargato, fino a diventare una piattaforma di misurazione, analisi e discussione dell'attrattività a tutto tondo. E così 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.

Tutto questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il supporto di tre partner, tre aziende che, investendo nel Paese, dimostrano che l'Italia è un ecosistema attrattivo per le grandi aziende: Toyota Material Handling, Philip Morris e Amazon.

La piattaforma GAI, in questi dieci 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 TEHA a Cernobbio, "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive".

Quali sono, allora, le principali evidenze dell'edizione 2025?

Il primo posto continua a essere occupato dagli Stati Uniti. Vale la pena ricordare che i dati economici si aggiornano con qualche mese di ritardo: la fotografia del GAI è di inizio 2025. Il quadro è molto mutevole – ne discutiamo approfonditamente in questo rapporto – e i fattori di rischio elevati, quindi (forse) il primo posto degli Stati Uniti, saldi al comando da più di un quinquennio – non è necessariamente così scontato.

Chi può scaltarli dalla prima posizione? Al secondo posto troviamo la Cina, che supera la Germania e si insedia in seconda posizione. Anche il quadro macroeconomico cinese presenta dei rallentamenti – e chi lo sa come si concluderà questa nuova guerra tariffaria

fra Cina e Stati Uniti – e la crescita, che fino a pochi anni fa sembrava irrefrenabile, ora è più contenuta.

Al terzo posto la Germania: un Paese il cui score GAI è in riduzione (91,0 nel 2023; 85,4 nel 2024; 81,4 quest'anno) a seguito del quadro di stagnazione industriale, rallentamento della domanda interna e delle esportazioni. Certo: la Germania ha varato un piano di investimenti da 500 miliardi di Euro che, se correttamente dispiegato, potrebbe dare un forte stimolo all'economia tedesca (e, di riflesso, europea). È tuttavia chiaro che il modello di sviluppo tedesco, basato sulla leadership tecnologica in settori in affanno – a cominciare dall'automotive tradizionale a motori termici – necessita di un radicale ripensamento.

La classifica per l'Italia evidenzia delle buone notizie. Il Paese passa dal 19esimo al 16esimo posto con una crescita di 1,9 punti di score, superando la Danimarca, il Belgio e l'Irlanda.

La crescita è data dall'aumento degli investimenti, supportati prima dal Superbonus e ora dal PNRR. L'Italia registra nel 2023 un'incidenza degli investimenti sul PIL del 22,5%, un valore mai così alto dal 1990 (in cui registrava una quota del 22,9%) e in crescita di 4,4 punti percentuale negli ultimi 8 anni (vs. 2015). Il nostro tasso di investimenti è superiore di 2,8 p.p. rispetto a quello spagnolo e di 1 p.p. rispetto a quello tedesco. Dopo anni (anzi: decenni) di cronico sottoinvestimento, l'Italia sembra aver invertito la rotta.

Il mantra di TEHA Group recita: no investimenti = no lavoro, no lavoro = no crescita, no crescita = no futuro.

L'Italia fa bene sul primo elemento (gli investimenti), e fa anche bene sul secondo (il lavoro): tra il 2023 e il 2024 gli occupati in Italia sono cresciuti di ben **326mila** unità, superando nel 2024 i **23 milioni** di individui (record storico). Per la prima volta dalla redazione dell'Indice, nell'edizione 2025 l'Italia performa meglio della Francia in termini di tasso di disoccupazione (6,8% in Italia a fronte di un valore di 7,4% in Francia).

Per vedere come tutto questo si tradurrà nella crescita, e quindi nel futuro, non resta che aspettare le prossime edizioni del GAI.

In chiusura, vorrei ringraziare i Vertici delle imprese partner dell'iniziativa: **Pasquale Frega** (Presidente e Amministratore Delegato, Philip Morris Italia), **Leonardo Salcerini** (Amministratore Delegato, Toyota Material Handling Italia) e **Giorgio Busnelli** (Amazon Country Manager Italy), insieme alle loro colleghe e colleghi.

Un ringraziamento va anche ai membri del Comitato Scientifico, che fin dalla genesi di questo progetto ci hanno supportato, aiutato, stimolato e incoraggiato: **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, senza i quali non avremmo potuto perfezionare l'indice e renderlo lo strumento statisticamente affidabile che è oggi.

Infine, un ringraziamento al gruppo di lavoro TEHA Group composto, oltre che dal sottoscritto, da Diego Begnozzi, Carlo Mauri, Ettore Grechi, Chiara Scalamandrè, Nicolò Lanfranchi, Roberta Braccio e Fabiola Gnocchi.

Valerio De Moli

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

Che cosa insegna un decennio di esperienza del *Global Attractiveness Index*? Prima di tutto che la valutazione internazionale delle qualità e dei difetti italiani è soprattutto nelle nostre mani. Non solo per quello che facciamo ma anche e soprattutto per come lo raccontiamo. Le classifiche internazionali si basano spesso su interviste, pareri, commenti. Certo ci sono i dati che hanno una loro oggettività, dalla quale non si sfugge, ma i numeri vanno anche ordinati e interpretati. Non semplicissimo: dipende da chi lo fa e con quali intenti. Vi è poi uno schema culturale predominante, generalmente di matrice anglosassone, che è alla base di molte indagini internazionali. E sconta le conseguenze di un *bias* collettivo e prevalente del mondo degli affari che qualche volta ci è semplicemente ostile. Questo decennio di lavoro ci ha consentito di smascherare tante impostazioni inaccurate, se non malevole, nei confronti del nostro Paese. Si è disboscata un po' di palude statistica. Qualche troppo celebrata indagine è finita in archivio. Abbiamo recuperato posizioni anche nella classifica dell'orgoglio nazionale che nessuno fa ma tutti sentono.

I pregiudizi (tanti) nei confronti dell'Italia sono però anche il frutto malevolo e indigesto di una tendenza nazionale a sentirci migliori nonostante le difficoltà del contesto esterno. I troppi freni burocratici e fiscali - ci sono per carità - di un sistema sociale e politico non sono sempre pro *business*. E più queste esternalità appaiono problematiche più emergono, o meglio sembrano emergere, le doti di un'azienda, di uno studio professionale, persino di un'istituzione. Questo riflesso comportamentale è duro a morire. Siamo un popolo di individualisti con un debole senso di cittadinanza ma un'ipertrofica tendenza all'autocelebrazione particolaristica. Se vogliamo, il GAI è stato ed è anche un balsamo curativo di questa pericolosa divaricazione sentimentale dell'italianità. I successi personali e aziendali sono anche successi italiani. Non esistono i primi senza i secondi, se non altro perché quando si nasce, si cresce, si studia, si fa parte di una comunità. Splendide e solitarie monadi non ce ne sono. È questa una verità che si stenta ad affermare, specie quando si esporta e si produce molto all'estero. A volte poi il made in Italy non ha sede né legale né fiscale in Italia e ciò alimenta il fenomeno di sentirsi espatriati (*expat*) anche quando non lo si è. Tanti stranieri in patria.

I contributi degli altri membri del comitato scientifico sono ovviamente già di per sé, vista l'autorevolezza scientifica di Enrico Giovannini e Roberto Monducci, esaustivi della complessità di una ricerca che annovera ormai 90 milioni di *datapoint* riguardanti 146 Paesi. Lascio a loro la disamina dei risultati di questa edizione del GAI che ci vede al sedicesimo posto. Mi limito solo a qualche considerazione di fondo. Non prima di aver ringraziato tutto il gruppo di lavoro di TEHA e, in particolare, Diego Begnozzi. Il GAI è un gigantesco serbatoio di dati, un motore statistico in continuo aggiornamento, che rivede le classifiche seguendo il ritmo erratico degli aggiornamenti (come avvenuto in questa edizione, ad esempio, per gli investimenti diretti dall'estero). Cambia pelle ogni istante. Per varie ragioni. Il metodo scientifico è sempre più sofisticato ma l'economia rimane un insieme di comportamenti umani difficilmente decifrabili anche nell'epoca del potere predittivo degli algoritmi. La realtà economica e sociale è in parallela e

vorticosa evoluzione. La sua resilienza è di fondamentale importanza. Comprenderla e metterla a sistema è cruciale per disegnare i percorsi di crescita del futuro.

Il GAI misura anche la qualità del capitale sociale. E non si tratta solo di istruzione e sanità. Cerca di comprendere quanto la bontà delle relazioni umane, il senso di giustizia, la certezza del diritto, l'ambiente culturale, abbiano un impatto positivo sullo sviluppo delle attività economiche e sull'attrattività dei capitali. Questa è stata, a mio avviso, una delle chiavi di volta del suo successo in questi anni. È uno strumento a disposizione per chi vuole investire nel Paese. Non può capirlo solo attraverso un *business plan*, specialmente in una fase storica di frammentazione della globalizzazione e di spinte sovraniste e nazionaliste. È un documento indispensabile per promuovere l'Italia, a disposizione delle nostre ambasciate e istituzioni all'estero.

Il peso crescente in una economia avanzata dei servizi, soprattutto digitali, ostacola però la misurazione della produttività complessiva di un sistema. In Italia ancora più ardua data l'ampiezza della cosiddetta "economia non osservata". Una delle particolarità, ormai storiche del GAI, è quella di inserire dei KPI, degli indicatori, che tengano conto delle nuove tendenze e rendano la classifica il più possibile aderente alla realtà. Quest'anno sono stati aggiunti la *Total factor productivity* e il *Government effectiveness index* nel pilastro dell'efficienza, oltre al saldo energetico in quello della dotazione naturale. Quest'ultimo segnala il nostro grado di dipendenza energetica nei confronti dell'estero. Siamo al centoseiesimo posto. E se questo indice fosse presente, costantemente, nelle discussioni quotidiane sul nostro mix energetico siamo certi che darebbe il senso di una nostra debolezza strutturale e ci farebbe capire che abbiamo bisogno di produrla l'energia, non solo di acquistarla a prezzi competitivi.

Aggiungiamo altre peculiarità del GAI. Per esempio, la fotografia aggiornata della velocità relativa del nostro Paese, o Nazione come meglio si desidera, rispetto ai principali competitori. Gli Stati Uniti conservano il loro primato di Paese più attrattivo al mondo nonostante le incognite dell'era Trump. O forse, ma sarà il tempo a dirlo, anche grazie a una "attrattività forzata" dal mutato contesto geopolitico. La Cina non sembra subire danni dalla guerra commerciale in atto anche se l'attendibilità delle sue statistiche è uno dei grandi misteri della globalizzazione. E guadagna una posizione, al secondo posto. La perdita di attrattività della Germania (che in questa edizione scende dalla seconda alla terza posizione) è dovuta anche al crollo degli investimenti esteri oltre alle difficoltà dell'export legate soprattutto alla crisi dell'automobile. Continua la crescita della Spagna che è diciannovesima (ma l'anno prima era solo ventiquattresima). Scende la Francia: dal tredicesimo all'undicesimo posto. Il Regno Unito risente in misura significativa degli effetti a lungo termine della Brexit (il referendum è del lontano 2016) e cala dal quarto al sesto posto. Attrae meno capitali dall'estero. Nel *ranking* degli IDE, gli investimenti diretti dall'estero, perde ben 129 posizioni. Sale l'India di un gradino (è ventiduesima). Solo Italia e Spagna, nella crescita economica, sono al di sopra delle medie storiche. Non è un primato da sottovalutare quello che condividiamo con gli amici iberici. Siamo più stabili e resilienti di quanto avremmo mai potuto immaginare. C'è un miglioramento strutturale. La stabilità politica aiuta. Non cresciamo come vorremmo ma non arretriamo come abbiamo, a lungo, temuto. Il GAI è un balsamo che cura alcune paure eccessive ma non è un anestetico per mali endemici del nostro Paese che non dobbiamo sottovalutare.

Enrico Giovannini

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

In un mondo nel quale la scienza e i dati statistici vengono sempre più spesso sbeffeggiati, contestati o distorti dall'uso sistematico della propaganda del potere di turno, qualcuno potrebbe pensare che una pubblicazione come questa sia inutile o fuori tempo. In un mondo nel quale il Presidente del primo Paese al mondo per dimensione economica e per attrattività, come testimonia il Global Attractiveness Index (GAI), si permette di licenziare la direttrice del Bureau of Labour Statistics (BLS) solo perché i dati sul mercato del lavoro non rispecchiano le “bufale” su cui è basato lo *storytelling* presidenziale (tipico atteggiamento di varie autocrazie/dittature in giro per il mondo) qualcuno potrebbe pensare che la capacità di attrarre investimenti dipenda unicamente dai rapporti di forza che si instaurano tra Paesi (vedi la recente negoziazione sui dazi tra gli Stati Uniti e i partner commerciali) e che quindi un Rapporto come questo che si basa sui dati reali, e non sulle minacce o sulle dichiarazioni quotidiane come quelle a cui ci ha abituato Trump, sia incapace di rappresentare correttamente la realtà.

Per fortuna, la storia ci insegna che le “bufale” e le manipolazioni dei dati prima o poi vengono scoperte e comprese dalle persone, dalle imprese, dai mercati. E quando ciò accade possono accadere eventi repentini che creano gravi danni economici e sociali, oltre che politici (si pensi alla crisi dell'euro quando fu scoperta la manipolazione dei dati di finanza pubblici della Grecia). Per questo, continua a essere importante misurare, soprattutto a livello internazionale, i diversi fenomeni utilizzando dati affidabili e confrontabili, elaborati attraverso metodologie consolidate e certificate, come quelle usate per il GAI.

Anche quest'anno il Rapporto offre un quadro statistico e interpretativo unico a livello globale per comprendere un fenomeno complesso come quello riguardante le decisioni d'investimento delle imprese. Siamo convinti che, proprio a causa dell'incertezza che attualmente domina il quadro politico internazionale, e quello di alcuni Paesi in particolare, le decisioni delle imprese debbano guardare a quello che gli economisti chiamano “i fondamentali” di un Paese, cioè quei fenomeni da cui dipende la dotazione di capitale (umano, naturale, economico e sociale) delle diverse economie, l'efficienza dei fattori produttivi e della pubblica amministrazione, l'accessibilità a tecnologie innovative, la qualità della politica a livello nazionale e locale, la rapidità e la correttezza della giustizia, la dotazione infrastrutturale, ecc. Insomma, tutti quegli elementi che contribuiscono a determinare gli indici considerati in questo Rapporto.

Il confronto temporale dei diversi indicatori aiuta poi a capire dove l'Italia avanza e dove arretra, nonché la velocità “relativa” (agli altri Paesi) con la quale si muove e l'efficacia delle decisioni politiche assunte, specialmente quelle di carattere strutturale. Il continuo miglioramento dell'Italia nel posizionamento internazionale misurato dal GAI va accolto come una buona notizia ed è frutto anche delle politiche praticate dai diversi governi che si sono alternati alla guida del Paese dalla pandemia in poi e della spinta trasformativa fornita dal Piano nazionale di ripresa e resilienza finanziato con debito europeo. D'altra parte, questi successi non devono far dimenticare gli storici ritardi che il nostro Paese ancora presenta e purtroppo ancora presenterà dopo la piena attuazione del Piano.

A tale proposito, appare evidente come l'opinione pubblica italiana sia troppo spesso concentrata su tematiche, anche importanti, ma di breve respiro, e disattenta ai documenti che disegnano le politiche future, alle quali guardano le imprese per assumere le proprie decisioni. È il caso del Piano strutturale di bilancio (Psb) varato dal Governo a settembre scorso, nel quale sono indicati gli investimenti e le riforme che si intendono realizzare nei prossimi anni, al di là del PNRR. Diversi osservatori, al momento di presentazione del Psb, avevano notato la vaghezza di alcuni impegni e la mancata quantificazione di investimenti non solo necessari per il Paese, ma anche dovuti per attuare nuovi regolamenti e direttive europee (Ripristino della Natura, case Green, Legge sul Clima, ecc.). Recentemente, il Consiglio dell'Unione europea, nel disinteresse dei media e delle forze politiche, ha formulato le sue raccomandazioni all'Italia, che dovranno essere la base per la formulazione della prossima Legge di Bilancio e di altri interventi. Ad esempio, il Consiglio critica lo scarso impegno per la decarbonizzazione, nel quadro delle nuove politiche della "Bussola per la competitività" e del *Clean industrial deal*, dal quale l'Italia potrebbe trarre maggiori benefici e vantaggi economici rispetto agli altri Paesi europei a causa della sua più alta dipendenza dalle importazioni e del più alto costo dell'energia rispetto alla media UE. Analogamente, andrebbe rafforzata l'economia circolare, che porterebbe benefici per tutto il sistema produttivo nazionale, considerata la più alta dipendenza dell'Italia dalle importazioni di materie prime rispetto alla media UE. Ancora, il Consiglio invita a fare di più per mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici considerando la maggior vulnerabilità dell'Italia rispetto agli altri Paesi europei, anche in proiezione futura. Dunque, bisognerebbe investire nella protezione e nel ripristino della natura, e nel potenziamento delle reti idriche, e migliorare il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali.

Raccomandazioni chiare riguardano lo sviluppo delle competenze, indicato come essenziale per la competitività, la resilienza e l'equità, anche alla luce della prevista diminuzione della popolazione. Lo sviluppo e l'attrattività delle competenze sono condizione necessaria affinché il nostro Paese possa svilupparsi nel prossimo futuro e beneficiare delle nuove politiche europee. Analogamente, il Consiglio indica come necessaria la promozione della qualità del lavoro e la riduzione della segmentazione del mercato del lavoro, anche per sostenere salari adeguati, e aumentare la partecipazione delle donne, rafforzando ulteriormente le politiche attive e migliorando l'accesso a servizi di assistenza all'infanzia.

Le analisi svolte in questo Rapporto e le Raccomandazioni del Consiglio andrebbero tenute ben presenti nella stesura della prossima Legge di Bilancio, la quale dovrebbe prevedere investimenti e riforme utili a migliorare la competitività, l'equità e la sostenibilità ambientale del nostro modello di sviluppo e non cercare di soddisfare "appetiti" di singoli segmenti della società in vista delle elezioni del 2027. L'attrattività di un Paese si costruisce con pazienza e perseveranza sulla base di una visione di futuro credibile, coerente e percepibile per gli investitori. L'incertezza che regna negli Stati Uniti potrebbe essere un fattore di riorientamento degli investimenti finanziari verso il continente europeo, come alcuni operatori del settore stanno già registrando: attuare le raccomandazioni contenute in questo Rapporto e nei documenti del Consiglio europeo consentirebbe al nostro Paese di intercettare una quota significativa, con effetti benefici di breve e lungo termine.

Roberto Monducci

già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat

La decima edizione del progetto Global Attractiveness (GAI 2025) conferma, rafforzandoli, i segnali di miglioramento della posizione competitiva dell'Italia già registrati nel corso degli anni precedenti. Inoltre, vengono introdotti nuovi elementi di misurazione e valutazione dell'attrattività, proseguendo un percorso di innovazione che caratterizza strutturalmente il complesso impianto statistico adottato.

L'indice di posizionamento dei paesi aggiornato al 2025 colloca ora l'Italia al sedicesimo posto nella graduatoria internazionale, guadagnando tre posizioni rispetto al 2024 e sette nei confronti del 2022; inoltre, lo *score* sottostante mostra, rispetto al 2024, una riduzione rispetto al livello massimo di riferimento (rappresentato dagli Stati Uniti) e recuperi significativi dei *gaps* nei confronti dei principali paesi europei: riduzione del *gap* dell'11,2% nei confronti della Germania, del 5,7% rispetto alla Francia, del 14,9% rispetto alla Gran Bretagna e del 10,9% nei confronti della Svizzera. D'altra parte, si amplia dell'1,6% il differenziale positivo dell'Italia rispetto alla Spagna e si registra il superamento dello *score* su Irlanda e Danimarca.

I risultati dell'edizione 2025 confermano quanto già segnalato nelle precedenti edizioni, con un costante miglioramento del posizionamento del nostro Paese nel contesto internazionale, la cui regolarità testimonia la crescente presenza e diffusione di fattori strutturali di competitività e attrattività, attivi anche nell'attuale fase di difficoltà delle economie industrializzate.

Al di là dei progressi nella graduatoria complessiva, dei ventiquattro KPIs che formano l'indice generale di posizionamento, cinque sono in miglioramento in termini di ranking, uno in peggioramento e diciotto permangono stabili. Gli avanzamenti riguardano indicatori afferenti a tutti e quattro i pilastri in cui si articola l'indice di posizionamento, con particolare riferimento a quello dell'“Efficienza” per il quale, comunque, il posizionamento generale dell'Italia permane ancora piuttosto arretrato.

Come già sottolineato, sotto il profilo metodologico e tematico è da registrare l'operazione di “manutenzione” del sistema attraverso l'introduzione, eliminazione e modifiche nelle modalità di rappresentazione di alcuni indicatori. Si tratta di scelte adeguate all'impianto e alle finalità del GAI, per motivazioni sia statistiche (relative a problemi di variabilità, qualità, ridondanza) sia di contenuto (maggiore aderenza alla realtà economica). In particolare, i due nuovi indicatori, relativi all'efficienza dei sistemi amministrativi e di *governance* dei diversi paesi e alla loro dipendenza energetica, rappresentano correttamente le due dimensioni tematiche per le quali si richiedeva migliore copertura informativa, modernizzando l'impianto GAI e rendendolo più efficace, con un migliore allineamento a temi fortemente sentiti dagli investitori.

Il miglioramento della posizione italiana negli ultimi anni può essere spiegato sulla base di diversi fattori: in generale è opinione diffusa che la fase post-Covid, seppure caratterizzata da forti turbolenze e discontinuità, abbia determinato un cambiamento radicale nelle politiche di bilancio europee tale da avvantaggiare – relativamente - paesi, come l'Italia, in forte sofferenza nel precedente contesto di disciplina fiscale. Questa interpretazione, seppure fondata sotto il profilo macroeconomico, sembra tuttavia insufficiente a spiegare i progressi realizzati dalla nostra economia in un ampio ventaglio

di aspetti (innovazione, esportazioni ecc.). Questi sembrano invece mettere in evidenza la rilevanza delle strategie delle imprese nel determinare un cambiamento sia delle traiettorie di crescita sia del grado di modernizzazione e propensione innovativa del nostro sistema produttivo.

Tali dinamiche evidenziano anche l'attivazione di un circuito virtuoso che alimenta la relazione tra attrattività e competitività del sistema: le informazioni statistiche ufficiali segnalano infatti un peso fortemente crescente delle imprese a controllo estero sull'economia italiana e, nel contesto dei principali paesi europei, un aumento della quota dell'Italia nella creazione di valore aggiunto da parte delle multinazionali estere. Tra il 2014 e il 2022 il valore aggiunto generato dalle imprese estere in Italia è più che raddoppiato, con una crescita superiore a quella di ciascuno degli altri grandi paesi europei (Germania +49,1%, Francia +59,5%, Spagna +95,7%). Di conseguenza, la quota di valore aggiunto delle imprese estere in Italia sul totale dei quattro principali paesi europei è aumentata dal 14,3% al 17,4%, avvicinandosi alla Francia e distanziando la Spagna.

Tale quadro è stato determinato sia dall'aumento del perimetro delle imprese estere in Italia sia, all'interno del perimetro, dalla performance delle singole imprese. Questo secondo aspetto, ancora poco indagato, ha trovato recentemente evidenze significative sia in campo statistico sia nell'analisi economica.

L'Istat ha verificato che, in relazione al livello di produttività delle imprese e all'intensità della loro crescita economica, il controllo estero rappresenta una caratteristica che determina una migliore performance rispetto alle altre tipologie di impresa. Alle imprese estere si associano (a parità di un'ampia gamma di fattori (settore, dimensione, innovazione, digitalizzazione, sostenibilità, risorse umane, export ecc.) effetti su produttività e crescita economica superiori a quelli delle altre tipologie di imprese (imprese indipendenti, imprese di gruppi domestici, imprese multinazionali a controllo italiano). In particolare, si stimano livelli di produttività superiori del 20,7% rispetto alle imprese indipendenti, del 7,6% rispetto alle imprese di gruppi domestici e del 2,3% rispetto alle multinazionali italiane. Sul fronte dell'intensità della crescita economica, tra le imprese in espansione quelle a controllo estero esprimono un incremento di valore aggiunto ampiamente superiore a quello stimato per le altre tipologie di impresa.

Tali risultati evidenziano quindi un chiaro legame tra attrattività del Paese (segnalata dalla presenza delle imprese a controllo estero sul territorio nazionale) e capacità di crescita complessiva del sistema. Peraltro, i dati forniti dall'Istat non considerano gli effetti indiretti della presenza delle imprese estere, che risultano fortemente integrate con il tessuto delle PMI, stimolandone la modernizzazione e la crescita.

Questo nuovo contesto produttivo dell'economia italiana ha stimolato anche approfondimenti teorici e analitici che sembrano coerenti con l'evidenza empirica fornita dalla statistica ufficiale: all'interno di una struttura produttiva nazionale che mantiene per molti aspetti marcati tratti dualistici, l'estensione della presenza di imprese fortemente strutturate e inserite nelle reti produttive internazionali sembra aver

contribuito a cambiamenti di rilievo sia nelle configurazioni produttive del sistema sia nei suoi percorsi di crescita.¹

In definitiva, il quadro proposto dal GAI, consentendo di misurare in modo multidimensionale i progressi compiuti dalla nostra economia, i ritardi che ancora la contraddistinguono e il potenziale di crescita del sistema, evidenzia - sulla base di un solido *framework* concettuale e di misurazione - gli aspetti rilevanti da considerare per il rafforzamento selettivo di politiche per l'attrattività e la crescita del nostro sistema produttivo.

¹ Monducci, Dosi et al. (2023), «From organizational capabilities to corporate performances: at the roots of productivity slowdown». *Industrial and Corporate Change*, 32, Oxford University Press). Il lavoro propone un'interpretazione della struttura e dell'evoluzione del nostro sistema produttivo che sembra particolarmente adeguata a spiegare il quadro empirico esposto, con particolare riferimento al ruolo delle imprese a controllo estero: "... our findings show that organizational capabilities, our "state" variables, are more important in determining firm performances than managerial practice ... Higher organizational complexity—captured by the range and variety of actions put in place by firms—is thus reflected in better performance ... These results suggest the emergence of "neo-dual" or "winners take the most" configurations, featuring a productive structure increasingly quasi-dichotomous".

CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD

Pasquale Frega

Amministratore Delegato e Presidente, Philip Morris Italia

In un contesto internazionale segnato da instabilità geopolitica, tensioni commerciali e transizioni tecnologiche accelerate, l'attrattività di un Paese non è più un dato acquisito, ma una sfida strategica. È il risultato di scelte consapevoli, di politiche lungimiranti, di un impegno collettivo che coinvolge nella stessa misura Istituzioni, Imprese e Territori. In questo scenario, il Global Attractiveness Index di TEHA Group rappresenta, con il consueto rigore scientifico e metodologico, uno strumento essenziale per comprendere dove siamo e dove possiamo arrivare.

Anche quest'anno il Global Attractiveness Index dimostra che la strada intrapresa è quella giusta: l'Italia ha saputo consolidare il percorso avviato, registrando risultati di rilievo sia sul fronte degli investimenti – saliti al 22,5% del PIL, il valore più elevato dal 1990 – sia in termini di occupazione, con il tasso di disoccupazione che nel 2024 è sceso al 6,8%, superando in performance alcuni importanti partner europei come la Francia. Si confermano inoltre i progressi dell'export nazionale, leva fondamentale per la promozione dell'eccellenza italiana nel mondo. Questo insieme di fattori ha contribuito a far avanzare il nostro Paese di tre posizioni nell'indice complessivo, dal 19° al 16° posto, segnando così il miglior risultato di sempre.

I dati parlano chiaro: l'Italia si conferma tra i Paesi più dinamici al mondo per eterogeneità delle esportazioni; le nostre imprese dimostrano una straordinaria capacità di resilienza e adattamento, anche grazie alla forza delle filiere produttive che, nel loro insieme, costituiscono un modello di eccellenza. Una piccola impresa italiana che si inserisce in una filiera strutturata ha la possibilità di innovare, di crescere, di accedere a mercati internazionali e di contribuire alla competitività complessiva del sistema-Paese.

Sono orgoglioso di portare l'esempio di un'azienda che, grazie ad importanti investimenti accompagnati da una visione strategica ben precisa, ha l'onore di lavorare quotidianamente al fianco di una filiera integrata formata da 8.000 imprese italiane – di cui 1.000 attive in agricoltura – che genera occupazione per circa 44.000 persone su tutto il territorio nazionale ed esporta prodotti dell'eccellenza *Made in Italy* in oltre 50 Paesi del mondo, per un valore di circa 2 miliardi di euro all'anno. È questa la dimostrazione di come una "filiera" sia molto di più della mera somma dei singoli attori che la compongono: è piuttosto un modello di sviluppo che coniuga stabilità e innovazione, prossimità e apertura, artigianalità e tecnologia.

Ma tutto questo non può avvenire in assenza di un contesto normativo, regolatorio e fiscale – tanto a livello nazionale quanto a livello europeo – chiaro, semplice, funzionale ed efficiente. Un contesto che non ostacoli l'innovazione, ma la favorisca in un'ottica di sempre maggiore capacità di attrarre investimenti ad alto valore aggiunto. È essenziale che le regole del gioco siano pensate per rafforzare la competitività del sistema-Paese e dell'Europa tutta, sostenere le trasformazioni in atto e promuovere una visione condivisa di futuro.

L'attrattività non è solo una questione economica: è una visione di Paese. È la capacità di raccontare e realizzare un modello di sviluppo che metta al centro le persone, i territori, le competenze. È la volontà di costruire un'Italia che non si limiti a partecipare

alla competizione globale, ma che sappia ispirarla, guidarla e trasformarla. Un'Italia che, forte delle sue filiere, della sua creatività e della sua capacità di innovare, diventi sempre di più un punto di riferimento per chi cerca qualità, affidabilità e visione.

Il Global Attractiveness Index ci offre una bussola per orientare questo percorso. Ma la rotta da seguire dipende da noi: dalla nostra capacità di credere nelle potenzialità del Paese, di valorizzare le sue filiere, di investire nei suoi talenti. Solo così potremo contribuire a rendere l'Italia sempre più attrattiva e sempre più protagonista nello scacchiere globale.

Giorgio Busnelli

Vicepresidente e Country Manager di Amazon.it

Nel 2025 Amazon celebra un anniversario importante: quindici anni di presenza in Italia. Dal nostro arrivo nel 2010 con il lancio di Amazon.it, abbiamo investito oltre 25 miliardi di euro nel Paese. Lo abbiamo fatto innovando costantemente, rivoluzionando il modo di fare acquisti degli italiani e trasformando radicalmente le loro esperienze di consumo.

Il nostro impatto sull'economia italiana si manifesta, infatti, su più fronti. Attualmente contiamo oltre 60 strutture in tutta Italia, tra sedi logistiche, uffici corporate, data center e servizio clienti, impiegando più di 19.000 dipendenti a tempo indeterminato. Solo nel 2024, i nostri investimenti hanno contribuito alla creazione di oltre 40.000 posti di lavoro indiretti e più di 10.000 indotti in settori come costruzioni, logistica e altri servizi professionali. Offriamo ai nostri dipendenti opportunità di carriera in diversi ambiti, garantendo formazione continua, remunerazione competitiva e luoghi di lavoro moderni e sicuri.

L'innovazione è al centro della nostra presenza in Italia. A Vercelli, l'Amazon Operations Innovation Lab, con un investimento di oltre 700 milioni di euro, rappresenta uno dei centri europei più avanzati per l'innovazione robotica. Qui, scienziati e ingegneri sviluppano tecnologie all'avanguardia, tra cui robotica avanzata e soluzioni basate sull'intelligenza artificiale. L'Italia sarà inoltre il primo paese fuori dagli Stati Uniti a sperimentare le consegne commerciali con i droni.

Il nostro impegno si estende al supporto delle Piccole e Medie Imprese italiane. Attraverso il nostro marketplace, migliaia di PMI hanno trovato una vetrina digitale per raggiungere milioni di clienti. Programmi come "Accelera con Amazon" offrono formazione gratuita per la digitalizzazione, mentre la Vetrina Made in Italy, sostenuta da partnership con Agenzia ICE, Regioni Italiane, SIMEST e SACE, promuove l'export dei prodotti italiani. Ad oggi, le vendite all'estero dei nostri partner di vendita hanno superato i 3.8 miliardi di euro.

Digitalizzazione, crescita delle competenze, internazionalizzazione delle aziende italiane e promozione del Made in Italy sono elementi fondamentali del nostro impatto positivo in Italia, a beneficio non solo delle grandi aree urbane, ma anche dei territori meno sviluppati, stimolando la crescita delle realtà esistenti e attraendo nuovi investimenti e innovazione.

Dalla classifica mondiale del Global Attractiveness Index, che Amazon supporta per il secondo anno, emerge come l'Italia stia migliorando il proprio posizionamento, raggiungendo la 16^a posizione, così come l'importante contributo delle multinazionali, soprattutto statunitensi, alla crescita dell'economia italiana ed europea.

Dalla ricerca emerge un dato significativo: le multinazionali a controllo statunitense impiegano oltre 3,6 milioni di persone nell'Unione Europea, rappresentando il 2,3% dell'occupazione totale. In Italia, queste aziende danno lavoro a più di 350.000 persone, contribuendo all'1,9% dell'occupazione nazionale. Questi numeri evidenziano il ruolo fondamentale degli investimenti diretti statunitensi nel tessuto economico e occupazionale europeo e italiano

Amazon contribuisce a tale risultato: abbiamo un'importante presenza in Europa, in cui abbiamo investito circa 180 miliardi di euro negli ultimi 15 anni e creato oltre 150.000

posti di lavoro. Questi investimenti hanno permesso a più di 127.000 piccole e medie imprese (PMI) europee di crescere nel Mercato Unico: Solo nel 2024, queste aziende hanno raggiunto un successo straordinario attraverso il marketplace di Amazon, generando oltre 15 miliardi di euro in vendite all'esportazione all'interno dell'UE. Questa storia di successo esemplifica come il nostro costante investimento nelle infrastrutture europee, nella tecnologia e nel capitale umano continui a creare opportunità significative per imprese e lavoratori in tutto il continente.

Il rapporto mostra che c'è ancora da fare, e identifica tre direttrici di policy su cui le Istituzioni sono chiamate all'azione: (i) investimenti in formazione per ridurre il mismatch (ii) Valorizzare i talenti e attrarre competenze (iii) un quadro normativo europeo e nazionale chiaro, stabile, certo e armonizzato che faciliti gli investimenti e l'innovazione, a beneficio di imprese e consumatori.

Sono tre linee di intervento per Amazon cruciali per rendere l'Italia e l'Europa ancora più competitive.

La formazione dei nostri dipendenti è una delle nostre priorità, per questo investiamo in modo sostanziale nella loro formazione e nello sviluppo delle competenze, attraverso programmi come *Career Choice*, un percorso formativo dedicato ai dipendenti dei centri logistici che rappresenta uno strumento concreto per promuovere l'occupabilità e la crescita delle competenze nei settori chiave per l'economia digitale. Attraverso questo programma, copriamo fino a 8.000 euro in quattro anni per corsi di formazione riconosciuti a livello nazionale, offrendo l'accesso a nuove opportunità professionali dentro e fuori dall'azienda, tra cui ruoli come *Cloud Support Specialist*, *Cyber Security Specialist*, *Network Security Specialist* e *IT Support Specialist*, in collaborazione con Amazon Web Services. Dal suo lancio nel 2014, oltre 4.000 dipendenti Amazon in Italia hanno partecipato al programma, che quest'anno è stato rinnovato e potenziato per rendere l'accesso all'istruzione ancora più semplice e inclusivo per tutti i nostri dipendenti. Tra le novità più significative c'è l'eliminazione della quota a carico del dipendente: Amazon anticiperà ora fino al 100% delle spese di formazione, eliminando il 5% precedentemente richiesto al dipendente. Un'altra novità riguarda l'abolizione del tetto massimo di spesa in quattro anni, consentendo ai partecipanti di proseguire liberamente il loro percorso educativo nel tempo. Inoltre, è stato aumentato il budget annuo per ciascun partecipante, ampliando ulteriormente l'accesso a corsi di qualità e percorsi altamente specializzati.

Il tema delle competenze è strettamente legato allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, che 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. 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. È necessario colmare il divario tra domanda e offerta di competenze nel campo dell'Intelligenza Artificiale. Le ricerche dimostrano che le aziende prevedono che il 49% dei lavori futuri richiederà una conoscenza base dell'IA, mentre il 47% necessiterà di competenze in questo campo nei prossimi tre anni. Dobbiamo rendere le competenze in IA fondamentali quanto l'alfabetizzazione digitale, assicurando che i lavoratori di ogni livello comprendano come utilizzare efficacemente questi strumenti, con una formazione pratica e specifica per ogni ruolo.

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.

In Italia, Amazon si impegna a mettere a disposizione il proprio patrimonio di strumenti e competenze tecnologiche per formare la prossima generazione di professionisti. Questo impegno si traduce nella preparazione di figure professionali capaci di affrontare le sfide future e cogliere le innumerevoli opportunità offerte dalle discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). In questo scenario si inserisce "Amazon Future Engineer", un programma innovativo pensato per democratizzare l'accesso alla formazione STEM, con particolare attenzione ai giovani provenienti da comunità svantaggiate e sottorappresentate. Rafforzando questo impegno, Amazon e AWS hanno lanciato "Education Pledge", un'iniziativa ambiziosa che mira a supportare 200.000 talenti italiani nel campo dell'educazione STEM entro la fine del 2026. Il programma abbraccia l'intero percorso formativo, coinvolgendo attivamente le scuole secondarie di primo e secondo grado, le università e i corsi post-diploma e di formazione professionale. L'obiettivo è duplice: da un lato, sviluppare e potenziare le competenze digitali essenziali per il futuro del lavoro, dall'altro, ispirare e guidare i giovani verso promettenti carriere nel settore tecnologico.

Infine, la semplificazione e la certezza normativa e regolatoria è essenziale per rendere attrattivo il Paese alle multinazionali che necessitano di un ambiente regolatorio, normativo e fiscale stabile favorevole per programmare e proteggere i propri 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, infatti, 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. Le principali sfide per le PMI

includono la complessità dell'IVA, che richiede registrazioni separate in ogni paese UE, i sistemi di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR) non armonizzati, e l'obbligo di fornire informazioni sui prodotti in tutte le lingue locali. Per superare questi ostacoli, si raccomanda di sfruttare strumenti digitali per semplificare gli adempimenti amministrativi, implementare un sistema IVA unificato entro il 2028, creare una piattaforma centralizzata per l'EPR e utilizzare il Passaporto Digitale del Prodotto come hub centralizzato per le informazioni sui prodotti.

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 le 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

In Toyota, crediamo che ogni sfida sia un'opportunità per costruire qualcosa di migliore. È il principio del Kaizen, il miglioramento continuo, che ci guida ogni giorno nel creare valore sostenibile per le persone, le imprese e la società. Ma oggi, più che mai, *non basta migliorare: dobbiamo costruire. E per farlo, serve una nuova forma di leadership*, una più diffusa e consapevole *buildership*, la capacità di guidare costruendo, non solo strategie, ma relazioni, cultura, visione. È un approccio che mette al centro le persone, riconoscendole come protagoniste del cambiamento. In Toyota, lo viviamo ogni giorno, sono le persone che fanno l'organizzazione, e sono loro che, grazie alle tecnologie, la conducono verso il futuro.

Il Global Attractiveness Index 2025 ci restituisce un messaggio chiaro, l'Italia sta crescendo, ma non abbastanza velocemente. Il nostro Paese guadagna posizioni in termini di attrattività, ma resta indietro su tre fronti strategici, innovazione, efficienza e orientamento al futuro. Il filo rosso che unisce queste criticità è la questione delle competenze.

In un mondo che corre verso la Society 5.0, visione evolutiva della società, che mi sta molto a cuore ricordare, proprio perché inizialmente proposta dal governo giapponese, dove la tecnologia è al servizio dell'uomo e del benessere collettivo, non possiamo permetterci di lasciare indietro il capitale umano. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, la fuga di cervelli, la scarsa attrattività per i talenti internazionali e un sistema educativo non sempre allineato alle esigenze del mercato sono segnali che richiedono un cambio di passo deciso, altrimenti questa visione non la si realizza.

La visione è appunto il passaggio da una società dell'informazione (Society 4.0) a una società centrata sull'uomo, in cui le tecnologie più avanzate, come intelligenza artificiale, robotica, Internet of Things e big data, sono integrate per risolvere problemi sociali e migliorare la qualità della vita. Non si tratta solo di progresso tecnologico, ma di progresso umano. L'obiettivo è creare una società in cui innovazione e benessere coesistano, dove la crescita economica sia accompagnata da inclusione, sostenibilità e felicità diffusa.

In un modello più attuale, le persone devono necessariamente essere messe al centro. Non come risorse da gestire, ma come potenziali da liberare. È questa la visione che ispira anche il marketing 6.0, un'economia guidata da valori, dove le imprese non vendono solo prodotti, ma generano esperienze, impatto positivo e well-being diffuso. Le organizzazioni non sono più strutture statiche, ma ecosistemi dinamici, guidati da chi li vive e li trasforma. Per questo, oggi più che mai, serve un'alleanza forte tra scuola, università, imprese e istituzioni. Serve un investimento coraggioso nella formazione tecnica, nelle competenze digitali, nella cultura STEM. Serve un Paese che sappia attrarre e trattenere i suoi talenti, che li faccia sentire parte di un progetto più grande.

Il dato demografico è chiaro, nei prossimi vent'anni, l'Italia sarà il Paese con la minore quota di popolazione in età lavorativa. Ma non è il destino a decidere il nostro futuro. È la nostra capacità di reagire, di innovare, di costruire. Insieme.

Il Global Attractiveness Index non è solo una classifica, è uno specchio e ci dice che possiamo e dobbiamo fare di più. Perché il futuro non si aspetta, si costruisce. Con visione, con coraggio, con passione, con condivisione.

Come insegna il modello Toyota, il miglioramento non è un evento, ma un processo. E oggi, quel processo deve avere un obiettivo più alto, generare benessere condiviso, prosperità inclusiva e un'Italia capace di guidare, non solo di inseguire, il cambiamento.

Executive Summary



Premessa: il quadro socio-economico nell'ambito del quale avviene la pubblicazione del Global Attractiveness Index 2025

L'edizione 2025 del Global Attractiveness Index (GAI) si inserisce in una fase di transizione complessa dell'economia globale, segnata da una crescente **frammentazione geopolitica**, dal consolidarsi di strategie di **autonomia nazionale** e da una diffusa instabilità economica e sociale. Il ritorno alla **logica dei blocchi**, alimentato dai conflitti in Ucraina e Medio Oriente e dall'erosione del multilateralismo, sta ridisegnando le priorità strategiche degli Stati in termini di **sicurezza economica, competitività industriale e accesso alle risorse critiche**.

Questo **"disordine ordinato"** ha accelerato il superamento del paradigma della globalizzazione lineare, sostituito da una nuova fase basata sulla **resilienza selettiva**, sul **friend-shoring** e sul rafforzamento delle catene di approvvigionamento nazionali. In tale contesto, la **sicurezza logistica** è diventata una leva di competitività: la crisi del Mar Rosso ha confermato la **vulnerabilità strutturale delle reti commerciali globali**, con un crollo storico dei transiti nel Canale di Suez e nello Stretto di Bab el-Mandeb, e la deviazione forzata di molte rotte verso il Capo di Buona Speranza. Tra luglio 2024 e giugno 2025, il **costo medio dei noli** è aumentato del +28%, aggravando ulteriormente l'**incertezza nei flussi commerciali internazionali**. A complicare ulteriormente il quadro, si è aggiunto il ritorno di una **politica tariffaria aggressiva da parte degli Stati Uniti**, ispirata alla logica della **"Trumponomics"**, che mira a rinegoziare accordi commerciali attraverso la minaccia o l'imposizione di dazi anche verso partner storici come l'Unione Europea. Questo approccio sta contribuendo a una **destabilizzazione del sistema multilaterale degli scambi**, rendendo il commercio globale più rigido, politicizzato e frammentato.

Dal punto di vista macroeconomico, il 2025 conferma un trend di **rallentamento della crescita globale**, con un tasso di espansione del PIL mondiale atteso al 2,9%, inferiore alla media storica pre-pandemica. Nei Paesi avanzati il rallentamento è più marcato, mentre alcune economie emergenti – come **India (+6,3%)** e **Indonesia (+5%)** – continuano a trainare la crescita globale. All'opposto, economie di peso come **Germania** e **Giappone** risultano in stagnazione o contrazione (-0,2% e 0%).

Infine, i flussi globali di **investimento diretto estero (IDE)** continuano a contrarsi. Tra il 2016-2019 e il 2021-2024, i flussi mondiali si sono ridotti dell'**11%**, mentre quelli in entrata nell'UE sono crollati del **57,5%**. Questa tendenza segnala una crescente **selettività degli investitori**, che premiano sistemi-Paese in grado di offrire **stabilità geopolitica, coerenza normativa e presidio strategico** su tecnologie e settori chiave.

In un simile contesto, il Global Attractiveness Index (GAI) si propone come **strumento essenziale** per interpretare le nuove coordinate dell'attrattività, offrendo una **lettura multidimensionale** delle performance dei Paesi. Il GAI aiuta decisori pubblici e privati a orientarsi in una fase storica segnata da **incertezza strutturale, ridefinizione delle regole economiche e competizione per il valore strategico**.

Le novità metodologiche del Global Attractiveness Index 2025

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**.

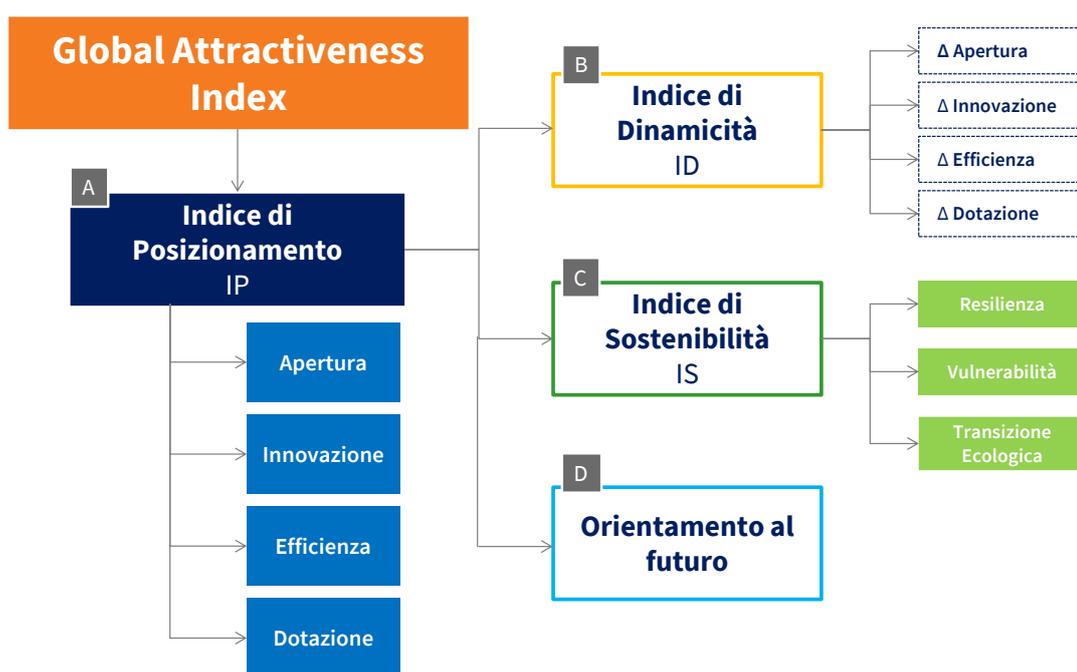


Figura I. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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 dieci 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 tentare di misurare i risultati e non gli sforzi. Si ricorda che l'Indice di Posizionamento è costruito tramite l'aggregazione di **24 Key Performance Indicator (KPI)**, riportati nella tabella che segue.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2025
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	<ul style="list-style-type: none"> Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT, su totale mondo (2024) Export + Import, sul totale mondo (2023) Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2022) Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2023) Numero di migranti, su popolazione (2024) Eterogeneità geografica delle importazioni (2023)
	INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2024) Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2023) Indice di dotazione tecnologica (2023) Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2024) Utilizzatori di Internet (2023) Eterogeneità dell'export (2023)
	EFFICIENZA	<ul style="list-style-type: none"> Tasso di disoccupazione (2024) Liner Shipping Connectivity Index (2024) Produttività totale dei fattori, media mobile quinquennale (2024) Government Effectiveness Index (2023) Rule of Law Index (2024) Corporate Tax Rate (2024)
	DOTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2024) Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2023) Investimenti fissi lordi, su PIL (2023) Saldo energetico (2022) Iscritti all'università, su totale mondo (2023) 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 TEHA Group, 2025

Per l'edizione corrente sono state effettuate 3 revisioni statistiche:

- **Manutenzione del KPI 15: «Crescita della Total Factor Productivity» (Pilastro di Efficienza)**, attraverso la sostituzione del dato puntuale con il valore espresso in termini di media mobile quinquennale (ultimo quinquennio disponibile);
- **Inserimento del KPI 16: «Government Effectiveness Index» (Pilastro di Efficienza)**, sviluppato dalla Banca Mondiale, nell'ottica di completare e approfondire la dimensione di efficienza di un sistema-Paese, valutando e aggregando circa 40 indicatori che misurano le varie dimensioni di efficienza dei Governi;
- **Sostituzione del KPI 22: «Indice di Dotazione Naturale» con il KPI «Saldo energetico» (Pilastro di Dotazione)**, fornito dalla Banca Mondiale, per focalizzare le performance dei Paesi sull'ambito della produzione energetica e della disponibilità di materie prime energetiche come fattori fondamentali di competitività del sistema produttivo

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 2025, in totale 19.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2025
Sostenibilità	RESILIENZA	<ul style="list-style-type: none"> Human Development Index (2023) Global Peace Index (2024) World Giving Index (2024) Aspettativa di vita alla nascita (2023) Numero medio di anni scolastici (2023) Reddito detenuto dal 10% più ricco (2023) Gender Inequality Index (2023)
	VULNERABILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> Debito/PIL (2024) Tasso di inflazione (2024) Indice di concentrazione dei mercati (2023) Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2021) Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2024) Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2023) Working Poverty Rate (2024)
	TRANSIZIONE ECOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2021) Emissioni di CO2 pro capite (2023) Quota di energia da fonti rinnovabili (2022) Energy Intensity (2022) Material Consumption (2023)

Figura III. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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

DIMENSIONE	KPI 2025
Orientamento al futuro	<ul style="list-style-type: none"> Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2024) PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2024) PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2024) Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2023) Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2024)

Figura IV. Struttura dei KPI dell'Indice di Orientamento al futuro del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

I risultati del Global Attractiveness Index

Nel GAI 2025 si conferma il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Germania, rispettivamente con uno score di **87,7** e **81,4**. La tabella che segue riassume i risultati dei primi 20 Paesi ed è formata dalle seguenti colonne:

- la prima colonna (GAI Rank 2025) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2025) 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** (2024). 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	GAI score	GAI rank	GAI score	Dinamicità	Sostenibilità	Orientamento
	2025	2025	2024	2024	2025	2025	2025
USA	1	100,0	1	100,0	Alto	Alto	Alto
Cina	2	87,7	3	83,5	Basso	Basso	Alto
Germania	3	81,4	2	85,4	Critico	Alto	Alto
Singapore	4	80,9	7	75,1	Alto	Alto	Alto
Giappone	5	78,8	5	77,9	Alto	Basso	Alto
UK	6	76,2	4	82,5	Critico	Alto	Alto
Hong Kong	7	72,8	9	73,1	Alto	Alto	Medio
Emirati Arabi	8	72,3	10	71,1	Alto	Alto	Alto
Corea	9	71,4	6	75,2	Critico	Medio	Alto
Paesi Bassi	10	69,8	14	66,4	Alto	Alto	Alto
Svizzera	11	69,1	8	73,3	Alto	Alto	Alto
Australia	12	67,5	12	67,9	Basso	Alto	Alto
Francia	13	67,2	11	68,4	Basso	Alto	Alto
Canada	14	66,1	13	66,6	Basso	Alto	Alto
Austria	15	61,2	15	62,7	Basso	Alto	Alto
Italia	16	60,3	19	58,4	Alto	Alto	Basso
Lussemburgo	17	58,2	21	57,8	Basso	Alto	Alto
Irlanda	18	58,1	16	60,9	Alto	Alto	Alto
Spagna	19	57,8	24	56,9	Alto	Alto	Basso
Danimarca	20	57,3	17	59,5	Basso	Alto	Alto

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura V. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 1 a 20. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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 **4** Paesi si posizionano nella fascia dell'**alta attrattività** (pari al 2,7% del totale dei Paesi analizzati);
- **12** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (8,2% del totale);
- **63** Paesi hanno una **media attrattività** (43,2%);
- **67** Paesi una **bassa attrattività** (45,9%).

In particolare, la distribuzione dei Paesi nella classifica del GAI 2025 è cambiata in maniera peggiorativa nelle categorie “media attrattività” e “bassa attrattività”. I

Paesi appartenenti a queste due categorie nel 2024 erano, rispettivamente, 73 e 57, evidenziando una progressiva polarizzazione tra Paesi attrattivi e Paesi non attrattivi.

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 fortemente **concentrata geograficamente**. Anche nell'edizione corrente si conferma l'esclusione di Ucraina e Russia, per la persistente mancanza di dati attendibili.

Analizzando più in dettaglio l'attrattività in Europa, si osserva un **rallentamento diffuso negli score di posizionamento delle grandi economie**. Rispetto all'anno precedente, la **Germania** registra una **performance negativa di -4,0 punti**, cedendo il secondo posto globale alla **Cina**. Il calo riflette un contesto macroeconomico segnato da **stagnazione industriale, rallentamento della domanda interna, costi energetici elevati** e un persistente clima di **incertezza geopolitica**. Tra gli indicatori più critici figurano la **perdita di 4 posizioni negli investimenti fissi lordi**, l'**aumento del tasso di disoccupazione** (+0,3 p.p. rispetto al 2024, in controtendenza con le altre principali economie UE) e il **crollò del 66% dei flussi IDE**, scesi da 130,2 a 44,2 miliardi di dollari, che fa arretrare il Paese di **12 posizioni nel ranking IDE**.

Anche la **Francia** conferma un **trend negativo**, dopo un periodo di stabilità tra il 2021 e il 2024. Nell'edizione 2025, il Paese perde **1,2 punti di score e 2 posizioni nell'Indice di Posizionamento**, collocandosi ora **13° al mondo** (era 10° nel 2020). Il peggioramento è legato in particolare al **rallentamento della crescita economica**, alla **perdita di 9 posizioni negli investimenti fissi lordi** (ora 62°) e al **calo di 10 posizioni nei flussi turistici**, da 18° nel 2024 a 28° nel 2025.

All'opposto, la **Spagna** emerge come uno dei **Paesi più dinamici** dell'edizione 2025, con un miglioramento costante dell'attrattività dal 2021 e un **guadagno di 5 posizioni nell'ultimo anno**. Il punteggio complessivo è salito di **+6,2 punti rispetto al 2021**, consentendo al Paese di posizionarsi al **19° posto globale**. I progressi si riflettono in una pluralità di ambiti: **flussi IDE** (+3 posizioni, 8° al mondo), **commercio estero** (+1, oggi 17°), **turismo internazionale** (+2, ora 18°) e **occupazione in settori a media e alta tecnologia** (+3, al 17° posto).

Il **Regno Unito**, invece, conferma un **declino strutturale** legato anche alle incertezze post-Brexit. Tra il 2024 e il 2025 perde **6,3 punti di score complessivo e scende al 6° posto nella classifica globale**, superato dal Giappone. Il PIL cresce solo dello **0,9% nel 2024**, mentre i flussi IDE si contraggono drasticamente: da +52 miliardi nel 2023 a **-40 miliardi nel 2024**, con un saldo negativo cumulato superiore a **90 miliardi di dollari** e una **perdita di 129 posizioni nel ranking IDE**. Questo dato annulla gran parte degli investimenti attratti nel triennio 2018–2020.

Anche sul piano della **dinamicità**, l'edizione 2025 evidenzia un quadro eterogeneo. L'Europa è caratterizzata da una **frattura crescente tra Nord e Sud-Est**: economie come **Germania, Regno Unito e Paesi scandinavi** mostrano un rallentamento o livelli critici, mentre **Spagna, Portogallo e Italia** si attestano su **trend in miglioramento**. Gli **Stati Uniti** recuperano posizioni, passando da

livelli critici a **livelli medi di dinamicità**, mentre **India** rallenta leggermente ma mantiene **una dinamica medio-alta**. **Canada** perde invece 4,7 punti di score in tre anni, collocandosi su livelli bassi.

La **Cina**, pur confermandosi **seconda economia più attrattiva al mondo** dopo gli USA, evidenzia segnali di **rallentamento demografico ed economico** rispetto alle passate edizioni. In parallelo, le economie africane mostrano in generale livelli **alti o medio-alti di dinamicità**, con l'eccezione del **Sud Africa**, che conferma anche per il 2025 un **profilo critico invariato** rispetto all'anno precedente.

Le indicazioni per l'Italia che provengono dal Tableau de Bord 2025

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 TEHA Group 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 16° posto (medio-alto potenziale di attrazione).

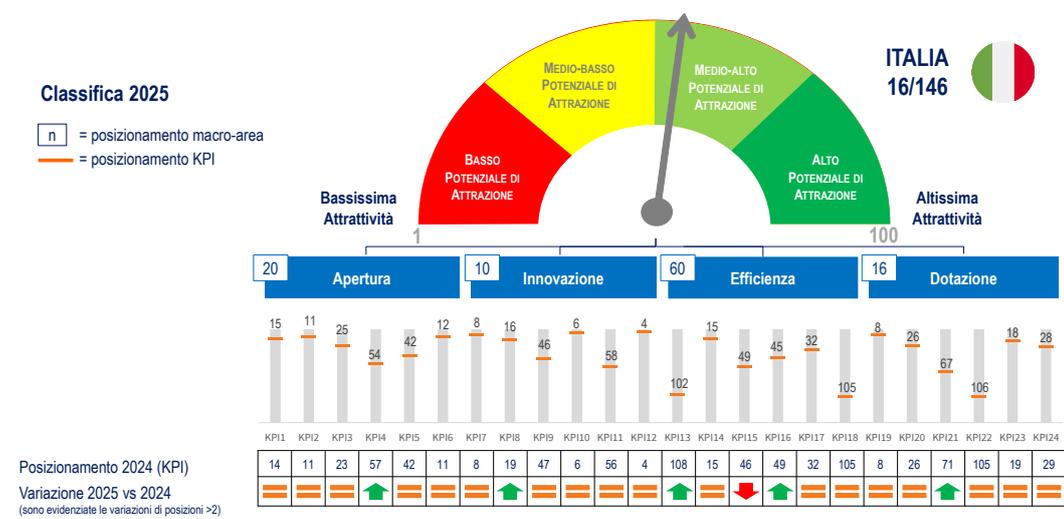


Figura VI. Il Tableau de Bord 2025 dell'Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Nell'edizione corrente, l'Italia si posiziona al **16° posto** nel Global Attractiveness Index, guadagnando **3 posizioni** rispetto al 2024 e mantenendosi nel gruppo di testa dei Paesi ad **alta attrattività**, pur nella fascia bassa del cluster. In termini di **score complessivo**, l'Italia registra un incremento di **+1,9 punti**, passando da 58,4 a 60,3, un risultato che segna una netta inversione di tendenza rispetto al trend precedente e che consente al Paese di migliorare il proprio posizionamento rispetto alla **quasi totalità dei competitor diretti**.

In particolare, l'Italia ha guadagnato terreno rispetto a **16 dei 19** Paesi presenti nella top-20 del GAI, superando o riducendo il gap con economie come il **Regno Unito** (+8,2 punti), la **Svizzera** (+6,1), la **Germania** (+5,9), la **Corea del Sud** (+5,7), l'**Irlanda** (+4,7), la **Danimarca** (+4,1), l'**Austria** (+3,4), la **Francia** (+3,1), il **Canada** (+2,4), l'**Australia** (+2,3), **Hong Kong** (+2,2), gli **Stati Uniti** (+1,9), il **Lussemburgo** (+1,5), il **Giappone** (+1,0), la **Spagna** (+1,0) e gli **Emirati Arabi Uniti** (+0,7). Ha perso terreno solo nei confronti di **Paesi Bassi** (-1,5), **Cina** (-2,3) e **Singapore** (-3,9), confermando quindi un **rafforzamento competitivo strutturale**.

Con riferimento alle quattro **macroaree** dell'Indice di Posizionamento, l'Italia migliora o si conferma in tutte le dimensioni, segnando i seguenti risultati:

- **Apertura:** 20° posto (+**5 posizioni** rispetto al 2024), grazie soprattutto alla crescita degli **studenti universitari stranieri** (KPI 4);
- **Innovazione:** 10° posto (invariato), trainata da un forte aumento dell'**export di beni high-tech** (+15,5%) e da ottime performance nei KPI 10, 12 e 17;
- **Efficienza:** 60° posto (+**4 posizioni**), con segnali positivi sul tasso di **disoccupazione** e sull'**efficacia della governance**, ma persistenti criticità sulla **produttività** e sulla **qualità del lavoro**;
- **Dotazione:** 16° posto (+**2 posizioni**), sostenuta da un incremento rilevante degli **investimenti fissi lordi** sul PIL, al livello più alto dal 1990.

Nel complesso, il **Tableau de Bord 2025** conferma l'Italia come un sistema-Paese in **miglioramento strutturale**, pur con nodi da affrontare. L'**Indice di Dinamicità** registra una netta inversione: l'Italia **guadagna 32 posizioni**, passando da un posizionamento “basso” a “medio”, grazie al miglioramento triennale dell'Indice di Posizionamento. Si conferma quindi una dinamica di **ripresa rispetto al biennio critico 2022–2024**, sostenuta anche dalla piena attuazione del **PNRR** e da alcune riforme chiave, come quella del codice degli appalti.

L'**Indice di Sostenibilità** mostra invece una lieve flessione: l'Italia passa da 77,6 a **76,7 punti** (-0,9), scendendo di **1 posizione** nella classifica globale (da 25° a 26° posto). Questo andamento è **in linea con i principali benchmark europei** – Francia e Germania perdono entrambe 1 posizione – mentre la **Spagna si distingue** con un guadagno di **5 posizioni**, salendo all'11° posto mondiale. L'Italia si conferma comunque tra i Paesi a **sostenibilità alta**.

Permangono tuttavia criticità strutturali sul fronte dell'**Orientamento al Futuro**: l'Italia si colloca anche nel 2025 su **livelli bassi**, a causa di fragilità consolidate come l'**invecchiamento demografico** (146° posto mondiale) e la **bassa occupazione prevista nel medio periodo** (64° posto). Queste condizioni pongono l'urgenza di politiche strutturali volte a rafforzare **la resilienza del sistema Paese**, in termini di **coesione sociale**, **capitale umano** e **sostenibilità del modello di sviluppo**.

Alla luce del quadro emerso nell'edizione 2025 del Global Attractiveness Index, l'**Advisory Board** ha elaborato un insieme articolato di proposte per rafforzare in

modo strutturale l'**attrattività dell'Italia**, affrontando le fragilità sistemiche e stimolando una crescita economica e sociale più sostenibile, equa e orientata al futuro. Le riflessioni di quest'anno mettono in luce la necessità di agire lungo tre direttrici principali: **formazione e capitale umano, talenti e retribuzioni, semplificazione normativa e qualità della giustizia**.

Aggiornare la formazione per ridurre il mismatch

L'Italia presenta un disallineamento profondo tra offerta formativa e domanda di competenze da parte del mercato del lavoro. Nonostante una spesa pubblica in istruzione pari al 4,1% del PIL – tra le più basse d'Europa – la dotazione infrastrutturale e l'aggiornamento dei percorsi universitari rimangono carenti, anche a causa di un impianto normativo obsoleto. Il Paese è inoltre fanalino di coda in Europa per percentuale di laureati tra i 25 e i 34 anni (29,2%) e per incidenza delle lauree STEM. Le difficoltà si riflettono in un tasso di “skills matching” tra i più bassi d'Europa (31/100), con effetti tangibili sull'economia: 2,5 milioni di posizioni lavorative risultano di difficile reperimento, con un costo economico annuo stimato in 43,9 miliardi di euro.

L'Advisory Board propone di:

- eliminare il **valore legale del titolo di studio** e riformare i percorsi universitari, orientandoli alla specializzazione e all'ibridazione disciplinare;
- potenziare il sistema degli **ITS Academy**, ampliando l'offerta e accelerando il ritmo di formazione per colmare il gap di circa 70.000 diplomati all'anno;
- valorizzare gli **stage curriculari**, rendendoli coerenti con i percorsi formativi e realmente funzionali all'inserimento lavorativo.

Valorizzare i talenti e attrarre competenze

Oltre al mismatch interno, l'Italia soffre di una crescente **fuga di capitale umano qualificato**. Negli ultimi dieci anni, oltre 280.000 laureati hanno lasciato il Paese, generando una perdita economica potenziale superiore ai 5 miliardi di euro l'anno. Le principali cause risiedono nella **scarsa competitività retributiva**: l'Italia è l'unico Paese OCSE in cui i salari reali sono diminuiti dal 2000 al 2023 (-3,3%) e i giovani lavoratori under 35 registrano retribuzioni inferiori alla media UE, a fronte di un numero di ore lavorate superiore. A ciò si aggiunge un **cuneo fiscale tra i più elevati in Europa** (45,1%), che penalizza sia i lavoratori sia le imprese.

L'Advisory Board propone di:

- ridurre il **cuneo fiscale per i lavoratori under 35**, allineandolo alla media UE (41%), con effetti stimati in +5 miliardi di consumi e +1,8 miliardi di ritorno fiscale;
- coinvolgere le **associazioni datoriali** nella responsabilità di sostenere la crescita retributiva, soprattutto nei settori a maggiore intensità di giovani e innovazione.

Rendere più efficace burocrazia e regolamentazione

La **complessità normativa** e i **tempi della giustizia** continuano a rappresentare un freno all'attrattività del Paese. Il 21,5% delle leggi approvate non è ancora stato attuato per assenza di decreti, e permangono **545 provvedimenti attuativi** in attesa. Le procedure amministrative sono lente e frammentate, generando un costo stimato in **oltre 57 miliardi di euro** per le imprese. Anche la giustizia civile rimane inefficiente: con una durata media dei processi di circa 2.000 giorni, l'Italia è ancora lontana dagli standard europei.

L'Advisory Board propone di:

- **razionalizzare la produzione normativa**, stabilendo scadenze vincolanti e meccanismi di monitoraggio per i decreti attuativi;
- **digitalizzare e semplificare i processi amministrativi**, rendendoli omogenei e interoperabili su tutto il territorio nazionale;
- **rafforzare il sistema giudiziario** con nuove assunzioni, formazione continua e strumenti di gestione digitale, per ridurre la durata media dei processi a 1.300 giorni. Secondo le stime TEHA Group, un investimento di 1 miliardo annuo nel sistema giustizia genererebbe un ritorno fiscale di 138 milioni e un impatto significativo in termini di prevedibilità e fiducia per imprese e investitori.

La classifica 2025 dei 146 Paesi

Prima di commentare le tabelle di sintesi con i risultati del GAI 2025, di seguito vengono riportate alcune precisazioni metodologiche utili alla lettura delle tavole:

- la prima colonna (GAI Rank 2025) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2025) 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** (2024). 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 la manutenzione statistica dell'Indice di Posizionamento, con l'aggiunta del KPI 16: **Government Effectiveness Index**, la sostituzione del KPI 21: di Dotazione Naturale con il **Saldo Energetico** relativizzato sui consumi domestici e la trasformazione statistica del KPI 15: **Crescita della Total Factor Productivity**, sostituito con la propria media mobile nell'ultimo quinquennio;
- 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 TEHA Group, di concerto con il Joint Research Center della Commissione Europea, ha deciso di mantenere mappati nel database GAI.

	GAI rank 2025	GAI score 2025	GAI rank 2024	GAI score 2024	Dinamicità 2025	Sostenibilità 2025	Orientamento 2025
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	87,7	3	83,5			
Germania	3	81,4	2	85,4			
Singapore	4	80,9	7	75,1			
Giappone	5	78,8	5	77,9			
UK	6	76,2	4	82,5			
Hong Kong	7	72,8	9	73,1			
Emirati Arabi	8	72,3	10	71,1			
Corea	9	71,4	6	75,2			
Paesi Bassi	10	69,8	14	66,4			
Svizzera	11	69,1	8	73,3			
Australia	12	67,5	12	67,9			
Francia	13	67,2	11	68,4			
Canada	14	66,1	13	66,6			
Austria	15	61,2	15	62,7			
Italia	16	60,3	19	58,4			
Lussemburgo	17	58,2	21	57,8			
Irlanda	18	58,1	16	60,9			
Spagna	19	57,8	24	56,9			
Danimarca	20	57,3	17	59,5			
Rep. Ceca	21	57,2	20	58,0			
India	22	56,1	23	57,1			
Belgio	23	55,6	18	58,8			
Norvegia	24	55,3	22	57,3			
Qatar	25	54,6	25	56,7			
Svezia	26	53,9	26	56,4			
Ungheria	27	52,1	27	53,0			
Arabia Saudita	28	50,8	33	49,2			
Turchia	29	49,9	37	47,6			
Malesia	30	49,4	29	50,0			
Kuwait	31	49,2	29	50,0			
Finlandia	32	49,0	28	50,6			
Polonia	33	48,6	31	49,5			
Slovacchia	34	48,1	36	47,8			
Slovenia	34	48,1	32	49,4			
Nuova Zelanda	36	47,4	34	48,3			
Bahrain	37	46,5	38	47,0			
Messico	38	46,4	44	43,5			
Islanda	39	45,4	34	48,3			
Israele	40	45,2	41	44,9			
Brasile	41	44,4	43	44,0			
Estonia	42	44,2	39	45,7			
Indonesia	42	44,2	42	44,4			
Malta	44	43,9	46	41,2			
Vietnam	45	43,6	40	45,3			
Croazia	46	42,7	48	39,9			
Portogallo	47	42,3	45	41,9			
Romania	48	41,9	50	39,3			
Lituania	49	40,9	49	39,8			
Thailandia	50	40,8	51	39,2			

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura VII. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 1 a 50. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

	GAI rank	GAI score	GAI rank	GAI score	Dinamicità	Sostenibilità	Orientamento
	2025	2025	2024	2024	2025	2025	2025
Brunei Darussalam	51	40,6	56	36,6	Alto	Medio	Medio
Kazakhstan	52	39,8	52	38,8	Medio	Basso	Medio
Lettonia	53	38,9	54	38,2	Basso	Medio	Medio
Grecia	54	38,6	53	38,3	Medio	Medio	Medio
Serbia	55	38,4	57	35,3	Basso	Medio	Medio
Cipro	56	38,2	47	40,9	Basso	Medio	Medio
Oman	57	37,3	55	36,8	Basso	Basso	Medio
Bulgaria	58	36,8	59	34,7	Medio	Basso	Medio
Georgia	59	35,5	62	32,9	Medio	Medio	Basso
Cile	60	35,2	64	32,4	Basso	Medio	Medio
Iran	61	34,7	77	28,7	Critico	Critico	Medio
Filippine	62	34,1	60	33,5	Medio	Medio	Medio
Khirgizistan	63	33,9	64	32,4	Medio	Medio	Basso
Uzbekistan	64	33,0	71	30,4	Medio	Basso	Basso
Costa Rica	65	32,8	69	30,7	Medio	Medio	Medio
Uruguay	65	32,8	66	31,6	Basso	Medio	Basso
Bielorussia	67	32,6	62	32,9	Critico	Medio	Medio
Armenia	67	32,6	71	30,4	Medio	Basso	Basso
Moldova	69	32,4	74	29,4	Medio	Basso	Medio
Macedonia del Nord	69	32,4	67	31,3	Basso	Medio	Basso
Azerbaijan	71	31,8	62	32,9	Medio	Basso	Medio
Mongolia	71	31,8	81	27,4	Medio	Critico	Medio
Bangladesh	73	31,4	76	28,8	Basso	Medio	Basso
Argentina	73	31,4	68	31,2	Critico	Medio	Medio
Iraq	75	31,0	73	30,0	Basso	Critico	Critico
Mauritius	76	30,4	82	26,7	Medio	Medio	Medio
Bosnia - Herzegovina	77	30,2	78	28,3	Medio	Basso	Basso
Egitto	78	30,0	75	29,1	Medio	Basso	Basso
Algeria	78	30,0	79	27,6	Medio	Medio	Basso
Panama	80	29,8	85	26,2	Medio	Medio	Basso
Montenegro	80	29,8	80	27,5	Medio	Medio	Critico
Rep. Dominicana	82	29,0	84	26,4	Medio	Medio	Basso
Giordania	83	28,7	83	26,5	Medio	Basso	Critico
Colombia	84	28,4	89	25,6	Critico	Medio	Basso
Marocco	85	27,5	87	26,0	Medio	Basso	Basso
Albania	86	27,0	93	25,1	Medio	Medio	Basso
Perù	87	26,7	93	25,1	Critico	Medio	Medio
Trinidad e Tobago	87	26,7	89	25,6	Basso	Critico	Medio
Costa d'Avorio	89	26,4	95	25,0	Medio	Basso	Critico
Lao	89	26,4	91	25,5	Medio	Basso	Basso
Bhutan	91	26,2	57	35,3	Critico	Basso	Basso
Ecuador	92	26,1	102	22,3	Critico	Medio	Medio
Paraguay	93	25,5	97	24,8	Basso	Medio	Medio
Botswana	93	25,5	98	23,7	Critico	Basso	Basso
Giamaica	95	25,4	99	23,3	Medio	Basso	Basso
Sudafrica	96	25,3	92	25,3	Critico	Critico	Critico
Senegal	97	25,2	101	22,4	Critico	Critico	Critico
Gabon	98	24,7	95	25,0	Critico	Medio	Critico
Rwanda	99	24,1	111	20,1	Medio	Basso	Critico
Seychelles	100	23,6	89	25,6	Basso	Basso	Medio

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura VIII. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 51 a 100. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

	GAI rank	GAI score	GAI rank	GAI score	Dinamicità	Sostenibilità	Orientamento
	2025	2025	2024	2024	2025	2025	2025
Tunisia	101	23,0	103	22,1			
Tanzania	101	23,0	123	16,8			
Tajikistan	103	22,8	86	26,1			
Ghana	104	22,6	106	21,8			
Libano	105	22,5	104	22,0			
Bolivia	106	22,2	100	23,1			
Cambogia	107	21,7	108	20,6			
Namibia	108	21,5	122	16,9			
Nigeria	109	21,4	104	22,0			
Benin	110	21,3	125	16,7			
Zambia	111	21,1	113	18,9			
Guyana	112	20,9	119	17,5			
Togo	113	20,7	107	21,6			
Nepal	114	20,6	130	14,5			
Kenya	115	20,3	117	18,1			
Porto Rico	116	20,1	70	30,6			
Guatemala	117	20,0	110	20,2			
Pakistan	118	19,8	108	20,6			
Niger	119	19,7	112	19,1			
El Salvador	120	19,6	115	18,2			
Mali	121	19,5	120	17,4			
Chad	121	19,5	114	18,5			
Sri Lanka	123	19,1	115	18,2			
Capo Verde	124	18,6	127	15,9			
Honduras	124	18,6	118	17,8			
Suriname	126	18,2	121	17,0			
Gambia	127	17,8	126	16,1			
Timor-Leste	128	17,7	123	16,8			
Lesotho	129	17,1	140	10,4			
Myanmar	130	16,7	137	12,5			
Zimbabwe	131	16,4	129	15,1			
Cameroon	132	15,8	128	15,8			
Uganda	133	15,2	131	13,9			
Burkina Faso	134	15,1	133	13,5			
Nicaragua	135	14,9	135	12,6			
Congo, Dem. Rep.	136	14,8	138	12,2			
Guinea	137	13,8	144	9,5			
Mauritania	138	13,6	132	13,8			
Mozambico	139	13,3	134	12,7			
Sierra Leone	140	13,0	143	10,0			
Malawi	141	12,8	139	11,5			
Madagascar	142	12,3	140	10,4			
Liberia	143	12,0	145	7,7			
Burundi	144	11,3	135	12,6			
Yemen	145	10,1	142	10,2			
Haiti	146	1,0	146	1,0			

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura IX. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 101 a 146. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Introduzione



1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index

Il Rapporto 2025 riassume i risultati e gli indirizzi della decima 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 dalla nona edizione della piattaforma GAI, il **contesto macroeconomico** globale e gli **equilibri geopolitici** si trovano nuovamente al centro dell'attenzione, complicati dalle evoluzioni del quadro tariffario mondiali e dalla crescita delle tensioni internazionali, elementi in grado di impattare significativamente il panorama economico mondiale.

In questo contesto mutevole, l'obiettivo ultimo dei GAI rimane quanto mai di pressante attualità: stimolare l'**evoluzione costante dei modelli di misurazione e monitoraggio dell'attrattività dei Paesi**, attraverso una riflessione approfondita sulle metodologie di redazione dei principali ranking diffusi a livello internazionale e i relativi risultati; sulle strategie più efficaci per il governo dell'immagine-Paese; sugli 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 prerequisito 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 compositi².

Anche nel 2025, la metodologia di lavoro dell'iniziativa GAI è stata progettata secondo un approccio multilivello che alterna attività di studio e approfondimento 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.

² 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/>

In questo senso, la **decima 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;³
- la creazione, la manutenzione e l’aggiornamento di un **database che contiene più di 90.000.000 osservazioni relative a 146 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 dieci edizioni (dal 2016 ad oggi) 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;
- 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;

³ 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.

- 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 decima edizione

Gli obiettivi perseguiti nella decima 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 2025 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 TEHA Group;
- 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

decimo 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 51^{ma} edizione del Forum di TEHA Group “*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*” (5, 6 e 7 settembre 2025). Successivamente, viene organizzata a Roma la **Tavola Rotonda annuale Ambrosetti Club**⁴ dedicata alla discussione dei risultati GAI 2025 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.

⁴ 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 2025

Le aziende Partner

L'iniziativa è realizzata da TEHA Group 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.

Sono passati 15 anni da quando Amazon ha aperto per la prima volta le sue vetrine virtuali in Italia, rivoluzionando per sempre il modo di fare acquisti, vendere articoli e concepire il servizio al cliente nel nostro Paese. Da allora i dati sull'impatto economico hanno confermato come Amazon sia un potente motore di crescita per l'economia italiana. Attraverso l'innovazione, gli investimenti e la creazione di posti di lavoro, Amazon ha contribuito 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.

Innovazione e impatto economico. A fine 2024, gli investimenti complessivi dell'azienda in Italia dal 2010 hanno superato i 25 miliardi di euro e solo nel 2024, hanno raggiunto oltre i 4 miliardi di euro, offrendo un contributo tangibile allo sviluppo economico e infrastrutturale del Paese. Questi investimenti hanno permesso ad Amazon di diventare un partner per le oltre 20.000 piccole e medie imprese italiane che vendono in Italia e nel mondo grazie al nostro negozio online. L'innovazione è al centro di questi investimenti: un esempio è l'Innovation Lab di Vercelli, unico centro di ricerca Amazon fuori dagli USA focalizzato sulla robotica avanzata e l'intelligenza artificiale. Questi investimenti testimoniano il ruolo di Amazon come catalizzatore dell'innovazione per il sistema Paese, sviluppando tecnologie all'avanguardia che vanno dai droni alla robotica avanzata.

Attraverso lo sviluppo delle attività in Italia, Amazon contribuisce in maniera sempre più significativa anche alle finanze pubbliche del Paese. Solo nel 2024, infatti, il contributo fiscale complessivo di Amazon in Italia - combinando le imposte dirette e indirette - è stato di oltre 1,7 miliardi di euro (+21% rispetto ai 1,405 miliardi di euro nel 2023). Secondo una ricerca della Luiss Business School, questi dati pongono Amazon tra le prime 50 aziende in Italia per contributo fiscale totale allo Stato*.

Impatto occupazionale. Un'altra leva con cui Amazon contribuisce alla crescita del Paese è la creazione di nuovi posti di lavoro: al momento Amazon conta circa 19.000 dipendenti a tempo indeterminato, distribuiti in più di 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. Inoltre, oltre alle opportunità lavorative dirette offerte dall'azienda, si stima che nel 2024, gli investimenti di Amazon in Italia abbiano sostenuto oltre 40.000 posti di lavoro indiretti e più di 10.000 posti di lavoro indotti in settori come costruzioni, logistica e altri servizi professionali, rafforzando l'intero ecosistema economico.

Amazon dimostra il suo impegno per la crescita professionale dei dipendenti attraverso significativi investimenti nella formazione, in particolare con il programma Career Choice, che offre fino a 8.000 euro in quattro anni per corsi di formazione riconosciuti. Dal suo lancio nel 2014, oltre 4.000 dipendenti italiani hanno beneficiato di questa iniziativa, recentemente potenziata per garantire maggiore accessibilità. L'impegno dell'azienda nella valorizzazione del personale ha portato Amazon a essere inclusa nella Top Ten Companies Italy di LinkedIn ad aprile 2025, riconoscimento che evidenzia l'ambiente di lavoro dinamico e inclusivo dell'azienda, caratterizzato da percorsi di carriera personalizzati, mentoring e una forte cultura del feedback.

Sostenibilità. 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.

(*) 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 oltre 5 miliardi al bilancio pubblico italiano nel 2023 attraverso imposte dirette e contributi previdenziali, con un'imposta media per azienda di circa 100 milioni di euro (rispetto ai 62 milioni del 2022).

PHILIP MORRIS ITALIA

Headquarters: Roma, Lazio

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 circa il 39% dei ricavi netti del gruppo a livello internazionale investendo dal 2008 complessivamente **oltre 14 miliardi di dollari** per lo sviluppo di nuovi prodotti. Su un totale di 32,2 milioni di consumatori IQOS, ad oggi si stima che oltre il **70%** abbia abbandonato le sigarette per passare ai prodotti senza combustione di PMI*.

PMI ha circa 83.100 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 circa **1,9 miliardi di euro**.

Lo stabilimento è il punto di riferimento per le 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 e 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 e 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 2024, Philip Morris Italia ha avviato “**REC – Riciclo per economia circolare**”, un progetto dedicato alla raccolta e al riciclo dei dispositivi elettronici IQOS e Lil non più utilizzabili. L’iniziativa nasce con l’obiettivo di contribuire alla riduzione dei rifiuti elettronici, mirando a ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso attività di prevenzione, riciclo e riutilizzo. Dopo aver raggiunto nel primo anno l’obiettivo iniziale di 500.000 dispositivi raccolti, nel 2025 il progetto punta a **superare il traguardo di 1 milione di dispositivi riciclati** dal lancio dell’iniziativa, con un tasso medio di recupero superiore all’80% dei materiali, tra cui plastiche, metalli, magneti, batterie agli ioni di litio e circuiti elettronici.

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 e Campania. A novembre del 2024, 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 **1 miliardo di euro in dieci 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 la metà **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** fra il 2020 e il 2027 genererà, a regime, **circa 700 posti di lavoro** complessivi nelle tre strutture.

* Fonte: Philip Morris International Annual Report 2024, pag 1

** Fonte: Philip Morris International Annual Report 2024, Part I, pag. 5

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), 6 società partecipate (Brescia, Mantova, Treviso, Piacenza, Firenze, Verona), 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 più di 800 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 2025 (*) con un fatturato consolidato di circa 460 milioni di Euro, oltre 13.400 carrelli nuovi immessi sul mercato ed un organico di 760 dipendenti.

(*) Anno fiscale 2025, si intende il periodo dal 01 aprile 2024 al 31 marzo 2025.

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 (Head of Economic Policy & Regulation, Amazon)
- Ferruccio De Bortoli (Presidente, Associazione Vidas; editorialista, Corriere della Sera)
- Valerio De Molli (Managing Partner & Chief Executive Officer, TEHA Group)
- Simona Delvecchio (Manager Regulatory & Institutional Affairs, Philip Morris Italia)
- Pasquale Frega (Presidente e Amministratore Delegato, Philip Morris Italia)
- Enrico Giovannini (Direttore scientifico, ASVIS; già Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibile)
- Andrea Guglielmo (Head of Regulatory & Fiscal Affairs, Philip Morris Italia)
- 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:

- Paola Aloe (Dirigente del Settore Promozione e Competitività delle imprese e delle industrie, Attrazione investimenti e Internazionalizzazione, Regione Calabria)
- Mauro Battocchi (Direttore Generale, Direzione Generale per la promozione del sistema Paese, MAECI)
- Luigia Calcalario (Ufficio Internazionalizzazione, Export e Promozione, Regione Abruzzo)
- Grazia Callovini (Unità di missione Internazionalizzazione e relazioni economiche, Provincia Autonoma di Trento)
- Leonardo Cardellini (Segretario di Legazione, MAECI)
- Monica Carotta (Direttrice Attrazione Imprese, Trentinosviluppo)
- Francesca Cerrina (Regione Piemonte)
- Arla Dellagnolo (Attrazione Imprese, Trentinosviluppo)
- Valeria De Gennario (Direzione Generale per lo Sviluppo economico e le Attività produttive, Regione Campania)

- Maria Rita Ebano (Senior Economist - Funzione Modelli Macroeconomici, debito pubblico e analisi statistiche presso Sogeti, MEF)
- Gianandrea Esposito (Invest in Emilia Romagna, Regione Emilia Romagna)
- Giuliana Fenu (Direttore regionale, Competitività del sistema regionale, Regione Piemonte)
- Mauro Franceschini (Funzionario, MAECI)
- Paolo Furno (Settore Promozione dello sviluppo economico e accesso al credito per le imprese della Direzione Competitività, Regione Piemonte)
- Alessandro Galleri (Funzionario, Regione Piemonte)
- Davide Gandolfi (Dirigente - Settore Affari Internazionali e Cooperazione, Regione Piemonte)
- Fatima Gesu (Settore Sviluppo Strategico del Tessuto produttivo e dell'Economia Ligure, Regione Liguria)
- Daniela Michelino (Direzione Generale per lo Sviluppo Economico e le Attività Produttive, Regione Campania)
- Marta Parodi (Direzione Competitività del sistema regionale, Regione Piemonte)
- Giulia Pavese (Dirigente dell'Area Internazionalizzazione, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome)
- Raffaella Pessotto (Funzionario Ufficio I UMASI, Ministero delle Imprese e del Made in Italy)
- Andrea Pompermaier (Capo Ufficio III – Investimenti Esteri in Italia, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, MAECI)
- Roberto Rizzardo (Head of Investment Attraction - Italian Development Agency INVITALIA)
- Giacomo Roma (Divisione Economia e Diritto del Servizio Struttura Economica, Banca d'Italia)
- Federica Sanò (Lazioinnova S.p.A., Regione Lazio)
- Giovanni Savini (Dirigente Generale, UMASI, Ministero delle Imprese e del Made in Italy)
- Valeria Adriana Scoppelliti (Dirigente del Settore Promozione e Competitività delle imprese e delle industrie, Attrazione investimenti e Internazionalizzazione, Regione Calabria)
- Luca Spissu (Area attrazione investimenti, Regione Sardegna)
- Paolo Tedeschi (Direttore per la competitività territoriale della Toscana e autorità di gestione, Regione Toscana)
- Chiara Lucrezia Tocci (Funzionario Ufficio I UMASI, Ministero delle Imprese e del Made in Italy)

- Giuseppina Zarra (Ministro plenipotenziario, MAECI)

Il progetto è curato operativamente dal Gruppo di Lavoro TEHA Group, composto da:

- Diego Begnozzi (Senior Consultant Area Business e Policy Impact e Project Leader)
- Carlo Mauri (Consultant Area Business e Policy Impact e Project Coordinator)
- Ettore Grechi (Consultant Area Business e Policy Impact)
- Chiara Scalamandrè (Consultant Area Scenari)
- Nicolò Lanfranchi (Analyst Area Business e Policy Impact)
- Roberta Braccio (Project Assistant)

Data la natura e gli obiettivi dell'iniziativa, TEHA Group 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 2025

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

Data la natura e gli obiettivi dell'iniziativa Global Attractiveness Index, TEHA Group 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, 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 Indicator.

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-Paese⁵), 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 nelle edizioni 2023 e 2024 è stato scelto di escludere Russia e Ucraina dall'analisi, per indisponibilità di dati puntuali e affidabili.

Nel 2023, il Global Attractiveness Index è stato inserito all'interno del Composite Indicators & Scoreboards Explorer⁶, una piattaforma elaborata dalla Commissione Europea che raccoglie i più importanti Indicatori Compositi.

⁵ Per approfondimenti si rimanda alla prima edizione (2016) del Rapporto Global Attractiveness Index.

⁶ Consultabile al sito <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/explorer/indices/gai/global-attractiveness-index>.

5. Gli output dell'edizione 2025

Le determinanti dell'attrattività di un Paese

Sulla falsariga di quanto inaugurato nella passata edizione del progetto GAI, anche quest'anno 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 2 luglio 2025 e presentata in una conferenza stampa alla Camera dei Deputati⁷. La pubblicazione, da intendersi come complementare e integrativa rispetto al presente rapporto, ha approfondito il ruolo delle multinazionali per la crescita dei Paesi e analizzato come il quadro regolatorio possa agire da freno o da incentivo per l'attrazione degli investimenti esteri.

Mapa concettuale

In continuità con le passate edizioni, i risultati principali del Rapporto 2025 sono riassunti in una mapa 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 2025: principali evidenze

In questa sezione viene presentata – sinteticamente e nei suoi aggiornamenti principali – la metodologia adottata per la costruzione del Global Attractiveness Index 2025. 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 2025 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

La seconda parte del Rapporto presenta il Tableau de Bord GAI 2025 dell'Italia e una visione di sintesi dei risultati del Paese.

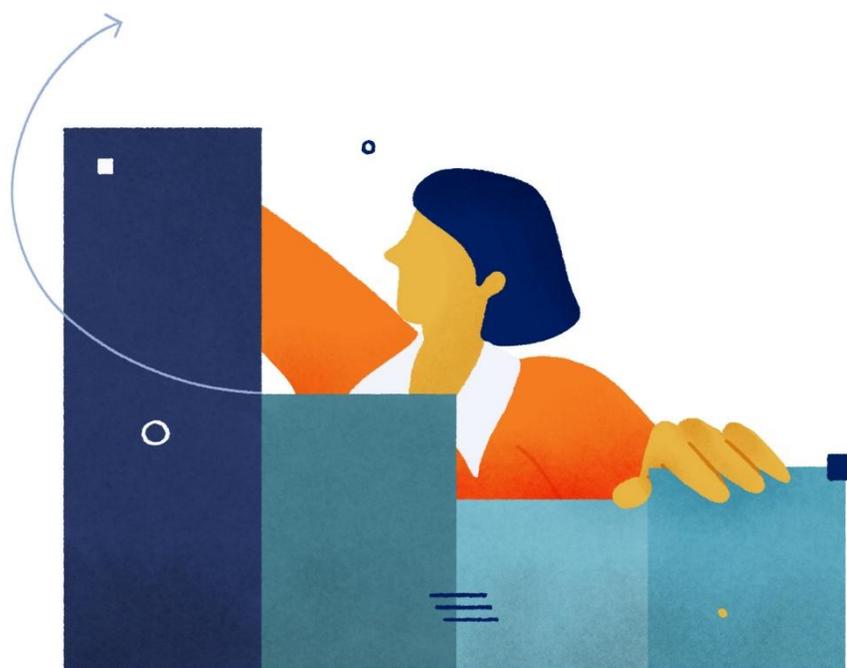
A partire da questo strumento, il Capitolo indaga sulle principali evoluzioni dei KPI nazionali, per analizzare le cause delle variazioni di ranking, contestualizzare le principali variazioni e offrire, ove possibile, chiavi interpretative in ottica futura.

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.

⁷ La pubblicazione è disponibile sul sito <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

Decima edizione

La classifica GAI 2025



1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2025

Il **Global Attractiveness Index (GAI)** è un indice-Paese che misura l'attrattività di 146 economie mondiali secondo una prospettiva **multidimensionale**, articolata in quattro macro-aree: **Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione**. Oltre al posizionamento puntuale, il GAI analizza la traiettoria dei singoli Paesi in termini di velocità relativa, sostenibilità del modello di sviluppo e capacità di orientamento al futuro. La pubblicazione della decima edizione del rapporto – nel 2025 – si colloca in un momento di straordinaria trasformazione degli equilibri **globali**, nel quale il tema dell'attrattività si intreccia sempre più con quello della **resilienza sistemica**.

Il 2025 si configura come un anno di consolidamento della transizione verso un **nuovo equilibrio globale**, caratterizzato da crescente frammentazione geopolitica, instabilità sistemica e ridefinizione delle priorità strategiche da parte degli Stati. La progressiva **erosione del paradigma multilaterale** e l'intensificarsi dei conflitti – dalla guerra in **Ucraina** a quelle in **Medio Oriente** – stanno determinando un ritorno alla **logica dei blocchi**, in cui le relazioni internazionali sono sempre più condizionate da dinamiche di competizione geopolitica, rivalità tecnologica e sicurezza economica.

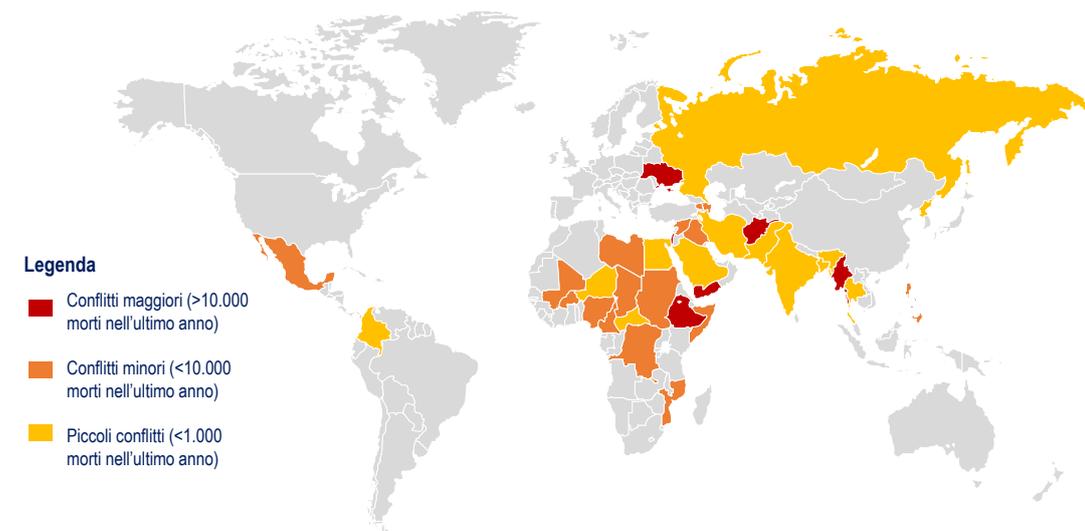


Figura 2. Principali conflitti armati nel mondo. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Uppsala Conflict Program, 2025

A questa nuova fase di **“disordine ordinato”** si accompagna la **fine del modello di globalizzazione lineare** che ha caratterizzato gli ultimi trent'anni. La ricerca di **autonomia strategica** in settori critici, il consolidamento di pratiche di **friend-shoring e near-shoring**, e l'adozione di politiche industriali nazionali sempre più assertive, stanno progressivamente sostituendo la logica dell'**efficienza globale** con quella della **resilienza selettiva**. Ne emerge un contesto in cui il **commercio internazionale** è meno integrato, più politicizzato e più vulnerabile a **shock esterni**. In questo quadro, la **sicurezza logistica ed energetica** è diventata una leva prioritaria per la **competitività dei sistemi-Paese**. La crisi del **Mar Rosso** – e il conseguente ridisegno delle rotte commerciali globali –, per esempio, ha reso

evidente la **fragilità strutturale** delle catene di approvvigionamento, già messe a dura prova negli anni precedenti dalla pandemia e dalle tensioni USA-Cina. Prima della crisi, attraverso il **Canale di Suez** e lo **Stretto di Bab el-Mandeb** transitava circa il **12% del commercio globale**, gli attacchi Houthi a partire da novembre 2023 hanno causato un crollo dei transiti nell'area: a giugno 2025 i volumi di traffico si attestano su **minimi storici**. Molte compagnie sono state costrette a **dirottare** le rotte verso il Capo di Buona Speranza, allungando i tempi di navigazione di circa **6-7 mila km**.

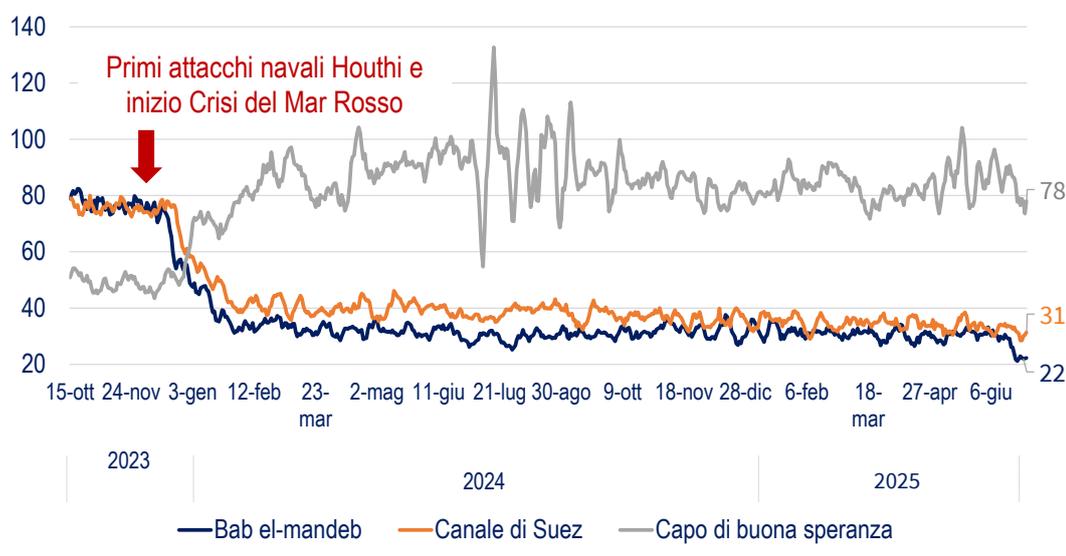


Figura 3. Transiti di navi merci nel Canale di Suez, nello Stretto di Bab el-Mandeb e nel Capo di Buona Speranza (100 = 15 ott 2023, media mobile settimanale), 15 ott 2023 – 29 giu 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF PortWatch, 2025

Questo spostamento di rotte ha avuto un impatto diretto sul costo del trasporto marittimo. Tra luglio 2024 e giugno 2025, il **costo medio dei noli⁸** si è attestato a **2.184 dollari/TEU**, segnando un **aumento del 28% rispetto all'anno precedente**, nonostante un progressivo rientro nella seconda metà del periodo. Il perdurare di tensioni logistiche e commerciali – unito all'inflazione dei costi energetici e alla maggiore esposizione al rischio operativo – contribuisce a mantenere alta l'incertezza sulle **prospettive di fluidità commerciale globale**.

A rendere ancora più incerta la traiettoria globale, si aggiunge la dimensione **politica interna** ai singoli Paesi. Il **2024** è stato l'anno più **elettorale della storia**, con oltre **70 elezioni nazionali** che hanno coinvolto più della metà della popolazione mondiale – tra cui **Stati Uniti, India, Unione Europea, Indonesia, Regno Unito e Sud Africa**. Questo straordinario ciclo elettorale ha rappresentato un vero e proprio **stress test** per la tenuta democratica globale, rivelando segnali di **polarizzazione crescente, erosione del consenso verso i partiti tradizionali** e, in alcuni casi, **derive illiberali**. Le scelte di **politica estera, economica e industriale** che stanno emergendo dai nuovi assetti di potere – a cominciare da quelli statunitensi – influenzeranno profondamente l'architettura della cooperazione internazionale nei prossimi anni.

⁸ Il nolo (in inglese freight) è il corrispettivo pagato per il trasporto di merci, in genere via nave.

Il quadro macroeconomico globale continua a mostrarsi **fragile e frammentato**. Dopo il rimbalzo post-pandemico, il ritmo di crescita dell'economia mondiale ha subito un progressivo rallentamento, passando – secondo il Fondo Monetario Internazionale – dal **3,5% nel 2022** al **2,9% nel 2024**. Si tratta di un livello significativamente inferiore alla media storica pre-Covid, che si attestava intorno al **3,8%**, e che segnala un possibile atterraggio strutturale verso una fase di **bassa crescita prolungata**. La dinamica è tutt'altro che omogenea. La decelerazione è particolarmente evidente nei **Paesi avanzati**, dove i margini di stimolo fiscale sono più contenuti e gli effetti della stretta monetaria si sono fatti sentire in modo più rapido. Al contrario, la crescita resta sostenuta – seppure meno ampia rispetto al passato – in alcuni grandi **player emergenti**, come **India** e **Indonesia**, che continuano a rappresentare i principali **poli dinamici** dell'economia globale (con una crescita attesa nel 2025 rispettivamente del **6,3%** e **5%**). Invece, economie avanzate come la **Germania** e il **Giappone** sono previste in **stagnazione o lieve contrazione** (rispettivamente **-0,2%** e **0%** nel 2025).

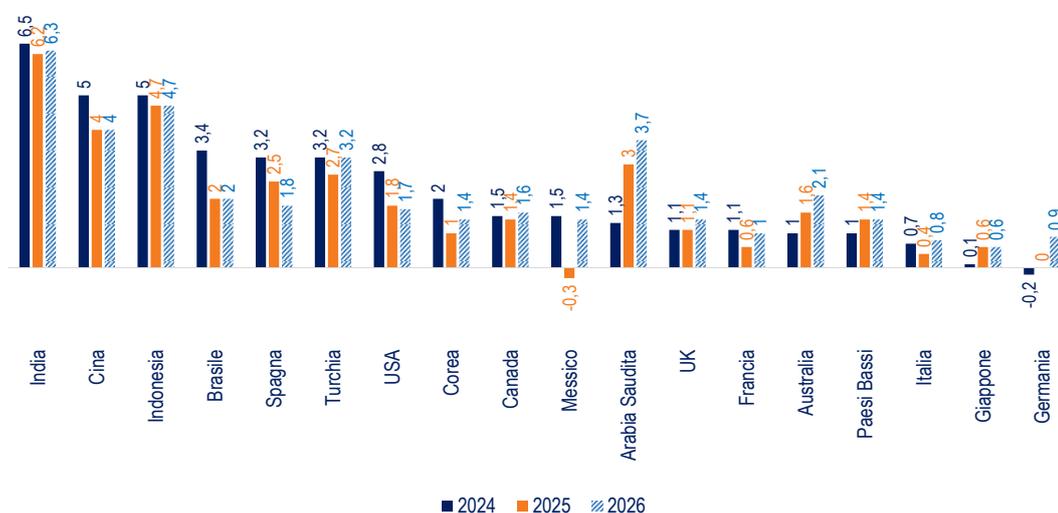


Figura 4. Crescita del PIL reale nelle principali economie globali – stime IMF (variazione % vs. anno precedente), 2024 – 2026e. NB: Sono considerate le economie con un PIL superiore a \$1 trilardo nel 2024. Previsioni riferite all'ultimo aggiornamento IMF di aprile 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025

Nel complesso, nel **2025** la crescita economica media attesa per le principali economie mondiali sarà **inferiore di -0,31 punti percentuali** rispetto al 2024, a testimonianza di un clima generale di **rallentamento diffuso**. Tuttavia, emergono alcune eccezioni: **Italia e Spagna** sono tra i pochi Paesi a registrare una **crescita** prevista per il biennio 2025-2026 **superiore** alla propria **media storica** di lungo periodo (rispettivamente **+0,6% vs 0,4%** per l'Italia e **+2,2% vs 1,6%** per la Spagna). Si tratta di segnali positivi che, se confermati, potrebbero indicare una parziale **divergenza positiva** rispetto alla traiettoria stagnante di altri partner europei.

In questo scenario a **geometria variabile**, si rafforza dunque il rischio di **polarizzazione economica**, con un numero ristretto di economie che concentrano la maggior parte dell'incremento di **PIL e attrattività**, mentre altre faticano a ritrovare slancio.

A confermare questa tendenza, anche i **flussi globali di investimento estero diretto (FDI)** risultano in contrazione: tra il periodo **2016-2019** e quello **2021-2024**, i flussi globali si sono ridotti di circa **l'11%**, passando in media da **1.692 miliardi a 1.507 miliardi di dollari**. Ancora più marcato è il calo registrato nell'**Unione Europea**, dove i flussi medi di IDE in entrata sono crollati del **57,5%**, passando da 397 a 169 miliardi di dollari nello stesso periodo, segnalando una perdita di centralità del continente nei flussi internazionali di investimento.

Le ragioni sono molteplici: dal ritorno di **barriere protezionistiche** all'**aumento dell'incertezza geopolitica**, fino alla crescente **volatilità normativa** che penalizza i processi di internazionalizzazione. Il risultato è un sistema economico più chiuso, meno interdipendente e più orientato alla competizione per risorse, tecnologie e mercati.

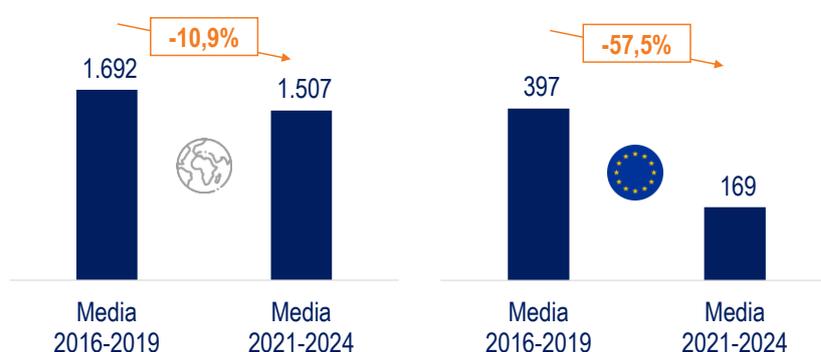


Figura 5. Flussi di IDE globali ed europei (flussi in ingresso totali, in miliardi di \$, e var %), media 2016-2019 e media 2021-2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025*

A ciò si aggiunge un quadro **monetario ancora instabile**. La persistenza dell'**inflazione**, in particolare nel settore dei **servizi**, ha indotto le principali banche centrali – con in testa la **Federal Reserve statunitense** – a mantenere una **postura restrittiva** di politica monetaria, caratterizzata da **tassi di interesse elevati** e una trasmissione creditizia ancora rigida. Questo frena gli **investimenti privati** e rallenta ulteriormente la dinamica dell'**economia reale**, in un contesto in cui le aspettative restano ancorate a uno scenario di **tassi elevati più a lungo del previsto**.

Tuttavia, nei primi mesi del **2025** si osservano segnali di **attenuazione delle pressioni inflattive**. L'inflazione media europea e quella italiana tendono progressivamente al **valore target della BCE (2%)**, con l'Italia che registra a maggio 2025 un incremento contenuto dell'**1,7%**. Anche negli **Stati Uniti** si rileva una discesa dell'inflazione verso il **2,4%**, a testimonianza di un graduale raffreddamento delle tensioni sui prezzi, pur in presenza di dinamiche ancora disomogenee tra comparti e Paesi.

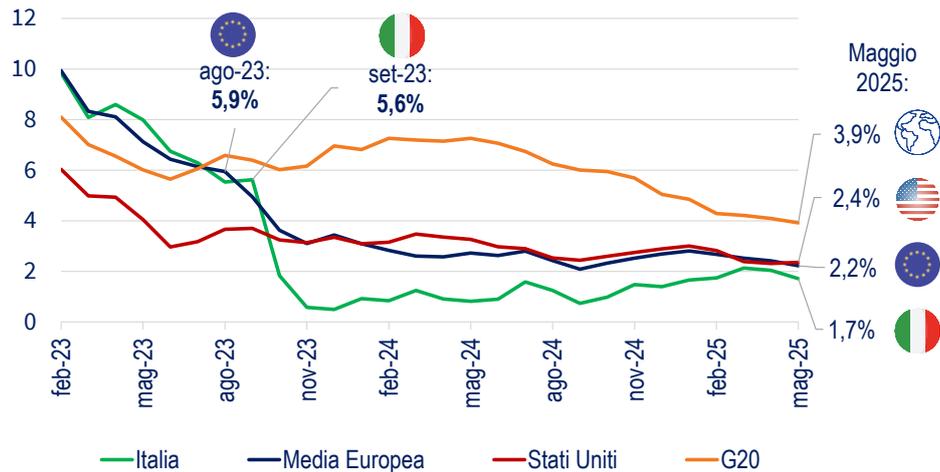


Figura 6. Andamento dell'inflazione tendenziale media europea, in Italia e nei Paesi Benchmark (%), febbraio 2023 – maggio 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025

Il **trend di rallentamento** è confermato anche dalla **media dei Paesi G20**, che si attesta al **3,9%**, un livello ancora superiore ma in costante diminuzione rispetto ai picchi del biennio precedente. Questa dinamica contribuisce ad alleggerire le pressioni sulle banche centrali, aprendo – almeno in prospettiva – spazi di manovra per una futura **normalizzazione della politica monetaria**.

A completare questo quadro di transizione e incertezza, si inserisce l'evoluzione delle dinamiche commerciali globali, fortemente condizionate dal ritorno della cosiddetta **“Trumponomics”**. Con l'obiettivo dichiarato di riequilibrare la bilancia commerciale statunitense e rilocalizzare parte della produzione industriale, gli Stati Uniti stanno tornando ad adottare una strategia di **pressione tariffaria** anche verso partner tradizionali, non più solo nei confronti di economie rivali come la Cina. La logica è quella di una **negoziatura muscolare**, in cui l'imposizione (o la minaccia) di dazi rappresenta uno strumento per aprire trattative, rinegoziare accordi e ottenere concessioni su settori strategici. Una prassi già sperimentata negli anni precedenti e che ha prodotto esiti concreti: dagli accordi bilaterali con **Cina, Canada, Messico e Giappone**, fino alla recente intesa commerciale con l'**Unione Europea**.

Questo approccio – combinato a un'esplicita volontà di condizionare i flussi globali in base a obiettivi interni di sicurezza e occupazione – contribuisce a irrigidire ulteriormente il sistema multilaterale degli scambi, favorendo una crescente instabilità nelle regole del gioco. In un tale contesto, il tema dell'attrattività non può più essere disgiunto da quello della **resilienza geopolitica**: le economie in grado di garantire condizioni di stabilità, affidabilità normativa e presidio strategico su settori chiave saranno quelle maggiormente capaci di attrarre investimenti, proteggere il proprio tessuto produttivo e prosperare nel nuovo ordine economico globale.

2. Il ruolo degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) per la crescita del Paese

Gli **Investimenti Diretti Esteri (IDE)** rappresentano un volano essenziale per la **crescita economica**, lo **sviluppo tecnologico** e l'**internazionalizzazione** delle economie moderne. Oltre ad apportare **capitale finanziario**, gli IDE veicolano **competenze manageriali**, **tecnologie avanzate**, accesso a **mercati globali** e standard produttivi più elevati, innescando un circolo virtuoso di **innovazione**, **produttività** e **competitività**. A livello globale, l'apertura delle economie agli investimenti esteri ha favorito, a partire dagli anni '80, la nascita e la diffusione di **catene globali del valore (GVCs)**, contribuendo in modo determinante alla crescita di lungo periodo. Tuttavia, in un contesto caratterizzato da **instabilità geopolitica**, risorgenti dinamiche **protezionistiche** e processi di **reshoring** e **friend-shoring**, la geografia degli IDE sta mutando profondamente, diventando più **volatile**, **selettiva** e **concentrata**. In questo scenario, l'**attrattività-Paese** assume un ruolo **cruciale e differenziante** per intercettare nuovi flussi di investimento e trattenere quelli esistenti. L'**Unione Europea**, posizionata storicamente come uno dei principali poli attrattori di IDE (attraendo il **31,7%** dei flussi di IDE globali tra il 1990 e il 2010), nell'ultimo decennio ha assistito a un significativo calo della propria attrattività verso investitori esteri. In particolare, nel periodo 2014-2024 il tendenziale risulta in calo del **27,5%** e si registra nell'ultimo quinquennio (2020-2024) un valore medio di appena **152 miliardi** di dollari di flussi di IDE in ingresso, il **10,3%** del totale mondiale nello stesso periodo, segnando **una riduzione di oltre due terzi** nella capacità di attrazione di investimenti rispetto alla media storica del periodo 1990-2010.

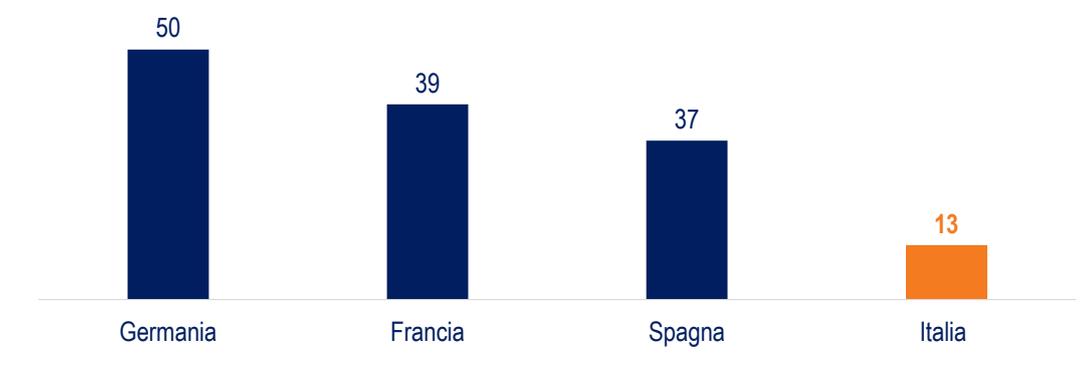


Figura 7. Flussi di IDE in entrata in Italia e nei Paesi Benchmark (Miliardi di Euro), media 2020-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unctad, 2025

All'interno del contesto europeo, l'**Italia contribuisce** all'attrazione degli investimenti **in modo sottodimensionato rispetto al proprio potenziale**, risultando debole nella capacità di attrarre IDE rispetto ad altri Paesi europei di dimensione comparabile. Nel periodo 2020-2024, i flussi di IDE in entrata in Italia sono risultati, infatti, pari in media a **€13 miliardi/anno**, un valore pari a circa **un terzo** di quelli **spagnoli** (€37 miliardi/anno) e di quelli **francesi** (€39 miliardi/anno) e circa **un quinto** di quelli **tedeschi** (€50 miliardi/anno), un'evidenza che dimostra la presenza di un gap significativo per l'Italia e un **forte potenziale di sviluppo** per gli investimenti nel Paese.

Il divario nei flussi di **Investimenti Diretti Esteri (IDE)** si traduce in una **minore presenza numerica di multinazionali estere (MNE)** in Italia. Nel complesso, le MNE attive nel Paese rappresentano appena lo **0,3% del totale delle imprese**, un valore significativamente più basso rispetto a quello osservato in Francia (**0,4%**), Spagna (**0,5%**), Germania (**1,2%**) e alla media dell'**Unione Europea (1,1%)**.

La **sottorappresentazione** delle MNE si riscontra sia a livello aggregato, con circa **14.100 imprese attive**, sia nei principali comparti economici. Nei **servizi**, si contano **10.260 MNE**, pari allo **0,2% del totale delle imprese** del settore, un dato inferiore rispetto alla media dei **Paesi Benchmark (0,7%)** e dell'**UE27 (1,0%)**. Nel **manifatturiero**, le MNE attive sono circa **3.100**, pari allo **0,9% delle imprese** del comparto, una quota ben al di sotto della media dei Benchmark (**1,6%**) e dell'**UE27 (2,1%)**.

Nonostante la loro **limitata incidenza numerica**, le multinazionali estere esercitano un impatto rilevante sull'economia italiana. Con appena lo **0,3% delle imprese**, le MNE contribuiscono al **9,9% dell'occupazione nazionale**, generano il **17,4% del Valore Aggiunto**, il **20,5% del valore della produzione** e realizzano il **22,5% degli acquisti di beni e servizi**, rappresentando così attori chiave nell'attivazione del tessuto produttivo italiano. Anche in termini **macro-economici**, l'Italia mostra un **gap strutturale** rispetto alla media europea.

Nell'UE27, infatti, le MNE rappresentano il **15,4% dell'occupazione** (+5,5 p.p. rispetto all'Italia), il **23,8% del Valore Aggiunto** (+6,4 p.p.), il **26,9% della produzione** (+6,4 p.p.) e il **30,2% degli acquisti di beni e servizi** (+7,7 p.p.). Tali differenze evidenziano un potenziale di sviluppo ancora inesplorato per le MNE nel nostro Paese.

La **dimensione aziendale** e l'**apertura internazionale** costituiscono due leve fondamentali per la performance delle imprese, permettendo di sfruttare **economie di scala e scopo**, accedere a **mercati globali** e favorire la **circolazione di know-how e innovazione** lungo le filiere produttive. Le MNE, mediamente di dimensioni maggiori rispetto alle imprese domestiche, sono anche più **produttive** e più **propense a investire**. Il loro contributo risulta particolarmente **strategico in Italia**, dove affrontano tre criticità strutturali dell'economia nazionale: la **polverizzazione del tessuto imprenditoriale**, la **bassa produttività** (in calo del **5,8%** tra il 2000 e il 2024) e il **ritardo negli investimenti** (già evidenziato nel capitolo precedente).

Nel dettaglio, le MNE operanti in Italia impiegano mediamente **127 addetti**, ovvero un numero **32 volte superiore** alla media delle imprese domestiche (contro le **14 volte** della media UE). Anche sul fronte della **produttività**, il **valore aggiunto per occupato** è pari a **€106.000**, con un differenziale positivo del **+77%** rispetto alle imprese domestiche, superando il divario osservato a livello europeo (**+54%**). Infine, gli **investimenti per addetto** si attestano a **€13.700**, segnando un **gap del +79%** rispetto alle imprese italiane non multinazionali, a fronte di un differenziale medio UE del **+47%**.

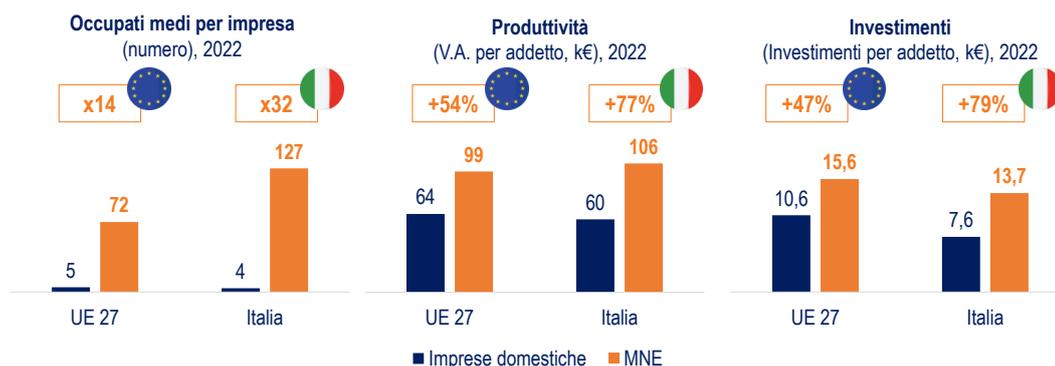


Figura 8. Differenza di performance tra imprese domestiche e MNE in UE 27 e in Italia, 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

Un ulteriore vantaggio riguarda il **livello retributivo**. Le MNE estere in Italia pagano salari **superiori del +43%** rispetto ai gruppi domestici italiani e del **+10%** rispetto alle MNE italiane: lo **stipendio medio per dipendente** nelle MNE estere ha raggiunto i **€40.900** nel 2022. Inoltre, sono le **uniche** ad aver aumentato significativamente le retribuzioni nel periodo 2019-2022: **+4,7%**, rispetto a +3,4% dei gruppi italiani e +1,3% delle MNE italiane.



Figura 9. Retribuzioni per dipendente per tipologia di imprese (in migliaia di Euro), 2019-2022. NB: sono definiti «gruppi di impresa» le associazioni di imprese controllate da un'unità vertice. I gruppi domestici sono formati soltanto da imprese residenti in Italia; i gruppi multinazionali italiani hanno almeno due imprese localizzate in Paesi diversi con vertice residente in Italia; i gruppi multinazionale estere hanno almeno due imprese localizzate in Paesi diversi e con vertice non residente in Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Il contributo delle MNE si estende anche alla **formazione** e alla **qualificazione** della forza lavoro. Sono più propense a investire in programmi formativi, percorsi duali scuola-lavoro e piani di reskilling, contribuendo al rafforzamento del **capitale umano** nazionale e accelerando la **transizione digitale e green**. Le MNE fungono quindi da **canali di trasferimento tecnologico** e diffusione di **competenze avanzate**.

In un contesto internazionale sempre più segnato da instabilità politica, competizione tecnologica e commerciale, l'Italia e l'Unione Europea sono chiamate a rafforzare la propria resilienza economica attraverso il consolidamento delle filiere produttive strategiche presenti sul territorio e l'**attrazione di nuovi investimenti e MNE**. In quest'ottica, strumenti di politica industriale e misure

mirate all'**attrazione e retention delle MNE** possono giocare un ruolo cruciale nel **sostenere l'economia europea** e la modernizzazione delle catene del valore, favorendo l'innovazione e la transizione verso modelli produttivi più sostenibili e competitivi. La sfida europea per l'attrazione e retention delle MNE si giocherà inoltre, in modo determinante, attraverso **relazioni diplomatiche virtuose**, in primis all'interno dell'UE stessa, ma anche con i più rilevanti partner internazionali, nonché nei mercati emergenti.

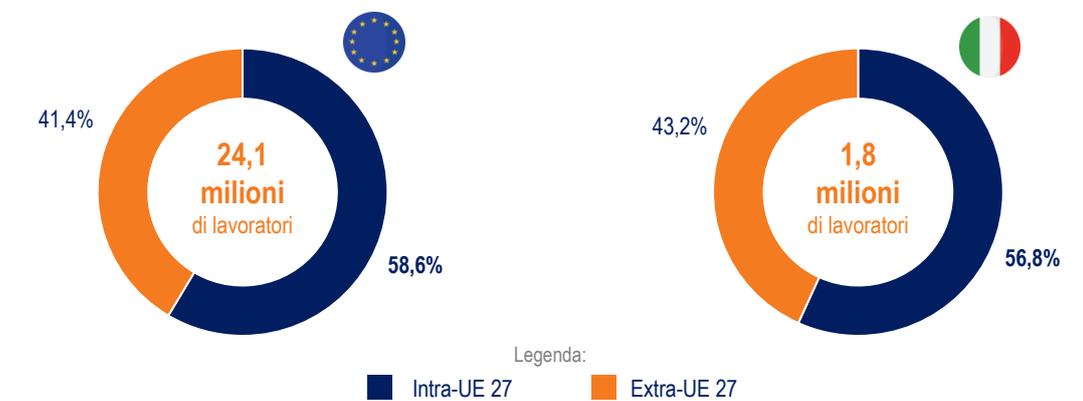


Figura 10. Occupazione delle MNE in UE 27 (a sinistra) e in Italia (a destra), suddivisa per area geografica controllante (% e totale), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

Sotto questo profilo, il punto di partenza è il consolidamento e l'ulteriore sviluppo delle relazioni industriali tra gli stati membri dell'UE. La maggior parte (il **58,6%**) **dell'occupazione** sostenuta **dalle MNE in UE** è, infatti, **sostenuta da MNE la cui controllante risiede in un Paese dell'UE stessa** ("intra-UE"). Tale dinamica riguarda anche i singoli Paesi Membri, tra cui l'**Italia**, in cui è pari al **56,8%**, e rappresenta una caratteristica strutturale dell'impianto economico europeo, rimanendo **pressoché stabile negli ultimi 10 anni** (nel 2013, la quota intra-UE dell'occupazione sostenuta dalle MNE era pari al **61,6%** a livello europeo e **58,2%** a livello italiano).

Guardando invece alle MNE extra-UE, gli USA assumono un ruolo di partner strategico per l'Italia: le MNE controllate dagli **USA** occupano in Italia **351mila individui**, un valore pari all'**1,9%** dell'**occupazione totale nazionale** e al **20,1%** del totale dell'**occupazione sostenuta in Italia dalle MNE**. In termini di rilevanza occupazionale in Italia, seguono la Svizzera (**146mila** occupati sostenuti, pari all'**8,3%** del totale delle MNE in Italia), UK (**135mila** occupati, **7,7%** del totale), Giappone (**51mila** occupati, **2,9%** del totale) e Cina (**28mila** occupati, **1,6%** del totale). Confrontando USA e Cina, dunque, emerge come gli USA siano **12,5 volte** più rilevanti e strategici, almeno in termini di **retention** dell'occupazione ad oggi sostenuta, mentre la Cina si caratterizza come partner strategico per eventuali sviluppi di impresa, attrazione di nuove MNE e investimenti nel medio-lungo termine.

Il quadro europeo è simile a quello italiano. Le MNE controllate dagli USA occupano in UE oltre **3,6 milioni di individui**, un valore pari al **2,3%** dell'occupazione totale dell'UE e al **16,1%** del totale dell'occupazione sostenuta in UE dalle MNE, emergendo come primo partner strategico estero per la retention di MNE. Tra le controllate estere extra-UE, seguono per rilevanza UK (**1,7 milioni** occupati, pari al

7,5% del totale delle MNE in UE), Svizzera (**1,6 milioni** occupati, 6,9% del totale) e Giappone (**806mila** occupati, 3,6% del totale) e Cina (**295mila** occupati, 1,3% del totale). Confrontando USA e Cina, dunque, anche a livello europeo emerge come USA siano significativamente più rilevanti in termini di retention e sviluppo dell'attività delle MNE (x12,3 volte).

Agire sulla **leva dell'attrattività-Paese**, obiettivo costitutivo della piattaforma Global Attractiveness Index, rappresenta un **elemento strategico efficace per vincere la sfida di competitività** delle filiere nazionali ed europee, costituendo un ambiente pro-business utile non solo da **attrarre nuovi investimenti e MNE**, ma anche per **consolidare e sviluppare l'attività economica** e di investimento delle MNE già presenti sul territorio.

Il punteggio nel **pilastro di "Apertura"** del GAI, infatti, è positivamente correlato con la presenza delle MNE all'interno dei Paesi, misurata in termini di incidenza percentuale dell'occupazione sostenuta dalle MNE sul totale dell'occupazione nazionale. Per l'Italia, il gap di incidenza delle MNE si riflette in una sottoperformance nel pilastro di Apertura (29esimo posto), un elemento che penalizza il Paese e determina una riduzione nel posizionamento complessivo dell'Italia con riferimento all'indice di Posizionamento (17ma posizione).

Oltre che sulle metriche e KPI quantitativi che costituiscono il pilastro di "Apertura" del GAI, l'Italia e l'UE sono chiamate ad **agire sull'attrattività Paese attraverso specifiche azioni regolatorie e di policy che favoriscano l'attività di investimento delle MNE**. Sotto questo profilo, i **manager delle filiali controllate in UE** ritengono che i 5 aspetti di policy più rilevanti siano:

- La **riduzione dei vincoli sugli investimenti**, attraverso la revisione di soglie di screening, condizioni di partecipazione al capitale, barriere settoriali all'ingresso per gli investitori esteri e migliorando la prevedibilità dei processi di autorizzazione degli investimenti;
- La **riduzione delle restrizioni su prezzi, tecnologia e caratteristiche del prodotto**, con una minor interferenza normativa sulla determinazione dei prezzi, scelte tecnologiche e configurazione dei prodotti/servizi in favore del libero mercato;
- **Autorizzazioni più facili per avviare e gestire un'impresa di proprietà estera**, attraverso la semplificazione delle procedure burocratiche, sostegno agli sportelli unici digitali, tempi certi per licenze, permessi e registrazioni e la rimozione di trattamenti discriminatori tra imprese nazionali e filiali estere;
- **Maggiore supporto da parte delle agenzie di promozione degli investimenti**, attraverso un rafforzamento del ruolo di soggetti come ICE, SACE, Invitalia e delle controparti europee nel fornire assistenza, informazioni e matchmaking alle MNE e l'introduzione di meccanismi di affiancamento di lungo periodo per gli investitori principali;
- **Miglioramento dell'ambiente legale e delle tutele per gli investitori**, attraverso la riduzione dei tempi della giustizia, certezza di diritto nei contratti e nelle controversie commerciali e rafforzamento delle garanzie contro espropriazioni arbitrarie, modifiche retroattive delle normative e instabilità regolatoria.

Il ruolo delle multinazionali a supporto dell'ecosistema produttivo: il caso di Amazon in Italia

Per il quarto anno consecutivo, i Made in Italy Days promossi da Amazon hanno rappresentato una vetrina significativa per le imprese italiane che guardano ai mercati esteri. L'iniziativa, organizzata in collaborazione con Agenzia ICE, si è svolta tra la fine di maggio e l'inizio di giugno 2025 e ha coinvolto gli utenti delle piattaforme Amazon in otto Paesi. Sono state rese disponibili oltre 70.000 offerte dedicate a prodotti italiani, con un incremento di circa il 40% rispetto all'edizione precedente, offrendo alle piccole e medie imprese un ulteriore canale di accesso all'export digitale.

I dati raccolti durante la campagna confermano il forte interesse della domanda internazionale per le produzioni italiane, con Germania, Regno Unito e Stati Uniti che hanno generato i maggiori volumi di acquisto. Per le imprese coinvolte, la partecipazione ha rappresentato un'occasione di consolidamento della propria presenza online e di rafforzamento delle strategie di internazionalizzazione.

La crescita dell'iniziativa si inserisce nel percorso avviato nel 2015 con la creazione della vetrina Made in Italy, lo spazio dedicato alle eccellenze nazionali disponibile nei marketplace Amazon di 11 Paesi. Nel corso di dieci anni, questa sezione è passata a ospitare oltre 3 milioni di articoli provenienti da più di 5.500 aziende italiane. Un elemento caratterizzante della vetrina è la suddivisione in 18 percorsi regionali, che permette di valorizzare specificità territoriali e produzioni locali, rendendole accessibili a un pubblico globale.

Per quanto riguarda le categorie merceologiche, le preferenze dei clienti si sono concentrate su prodotti alimentari e per la cura della casa, articoli di bellezza e salute, insieme a utensili e accessori per la cucina. Nei mercati europei, in particolare Germania e Regno Unito, si è registrato un forte interesse per prodotti culinari e cosmetici, mentre negli Stati Uniti sono stati più richiesti i beni alimentari, i prodotti per la cura personale e quelli destinati alla prima infanzia.

Anche la distribuzione geografica delle vendite in Italia mette in luce alcuni poli di forza. Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia e Piemonte sono risultate tra le regioni più dinamiche a livello complessivo. A seconda del Paese di destinazione emergono differenze: la Germania ha privilegiato articoli provenienti da Campania, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte e Veneto; nel Regno Unito si sono distinte le produzioni di Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Sicilia e Veneto; negli Stati Uniti le migliori performance sono state registrate da Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Puglia e Sicilia.

L'edizione 2025 dei Made in Italy Days è stata inclusa nel programma ufficiale della Giornata Nazionale del Made in Italy, evento di rilievo istituzionale volto a promuovere l'eccellenza produttiva del Paese. In questo contesto si è svolto anche il premio "Amazon Made in Italy Award", che ha visto la selezione di dieci imprese italiane per i risultati conseguiti nell'utilizzo dell'e-commerce come strumento di crescita e apertura internazionale.

Oltre a iniziative promozionali di questo tipo, Amazon rivendica un impatto diretto sull'economia italiana attraverso gli investimenti realizzati dal 2010, pari a oltre 20 miliardi di euro, di cui 4 miliardi solo nel 2023. Le attività dell'azienda hanno portato alla creazione di 19.000 posti di lavoro a tempo indeterminato e al coinvolgimento di oltre 21.000 piccole e medie imprese che utilizzano i suoi canali di vendita. A sostegno di queste realtà, sono stati introdotti programmi e servizi mirati, come il percorso di formazione gratuita "Accelera con Amazon", avviato nel 2020 in collaborazione con partner pubblici e privati, con l'obiettivo di favorire l'acquisizione di competenze digitali e la crescita dell'imprenditoria italiana sui mercati internazionali.

Il ruolo delle multinazionali nello sviluppo degli investimenti: il caso di Philip Morris Italia

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 (BO), 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). L'investimento di **Philip Morris** in Italia ha avuto un significativo impatto anche dal punto di vista delle **esportazioni**: i prodotti innovativi del **tabacco riscaldato** realizzati nello stabilimento di Crespellano (BO), infatti, vengono esportati in oltre **50 Paesi del mondo** con un valore di **export** pari a circa **1,9 miliardi di euro annui**. Avere un soggetto che produce, ogni anno, importanti volumi di prodotti dalle elevate caratteristiche tecniche e che, inoltre, esporta tali prodotti in numerosi mercati promuovendo il *Made in Italy* all'estero è uno **sprono all'innovazione**, oltre che un elemento di sicura **facilitazione alla programmazione pluriennale**. Gli investimenti di **Philip Morris** nel nostro Paese hanno consentito di creare e sviluppare nel corso degli anni una filiera integrata del *Made in Italy* composta, ad oggi, da **8.000** imprese italiane – di cui 1.000 attive nel settore agricolo – e che genera occupazione per circa **41.000** persone in tutta Italia.

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 il Philip Morris Institute for Manufacturing Competences (**IMC**), 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 per la filiera tabacchicola nazionale. **Nel 2011 Philip Morris Italia**, infatti, **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 periodi 2016 – 2019, 2019 – 2023 e 2023 – 2027. Questi interventi hanno consentito di rilanciare la filiera ed accompagnarla in un percorso di profonda trasformazione. Nel novembre del 2024 è stato sottoscritto un nuovo accordo pluriennale fra Philip Morris Italia e il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF) che rilancia l'impegno per la competitività, la trasformazione e la sostenibilità della filiera tabacchicola nazionale.

Per la prima volta dall'**inizio della sottoscrizione degli accordi con il Ministero**, di cui l'azienda è stata pioniera sin dai primi anni duemila, l'**intesa estende l'orizzonte temporale della collaborazione strategica fino a dieci anni**, traguardando l'anno commerciale 2033 – 2034 con **investimenti complessivi fino a 1 miliardo di euro**. Si tratta del **più alto investimento nel settore** da parte di un'azienda privata finalizzato all'acquisto di tabacco greggio italiano (circa la metà 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).

La firma dell'intesa conferma il percorso intrapreso dall'azienda **a partire dai primi anni 2000 nello sviluppo di un modello innovativo di coltivazione del tabacco** che ha garantito nel corso degli anni sostenibilità economica a circa **1000 imprese tabacchicole**, attive nelle principali regioni tabacchicole italiane: Campania, Umbria e Veneto, **con un impatto diretto, indiretto e indotto stimato in circa 28.700 addetti alla fase di coltivazione e trasformazione primaria**.

Il ruolo delle multinazionali nella crescita del Paese: il caso di Toyota Material Handling Italia

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 prevede la trasformazione dell'area dell'ex stabilimento Bekaert a Figline Valdarno in un polo multifunzionale dedicato alla **produzione**, allo **stoccaggio** e alla **distribuzione di idrogeno verde**, concepito secondo un modello avanzato di economia circolare. Si tratta di un sistema integrato capace di connettere diversi ambiti: dai servizi elettrici per la mobilità al bilanciamento della rete, fino all'agricoltura idroponica, all'acquacoltura e a spazi destinati alla ricerca e sviluppo, configurandosi come un vero e proprio hub tecnologico e produttivo di soluzioni energetiche innovative.

L'area in questione, che in passato ospitava un complesso industriale per la produzione di corda metallica (fermo dal 2018), si estende per oltre 120.000 m² e dava lavoro a circa 320 addetti. Oggi diventa il fulcro del progetto di riconversione industriale "H2 Era Green Valley", che punta a riutilizzare tali spazi per sviluppare processi altamente innovativi e a impatto ambientale nullo.

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**.

3. 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 **92%** della popolazione mondiale e il **94%** 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.

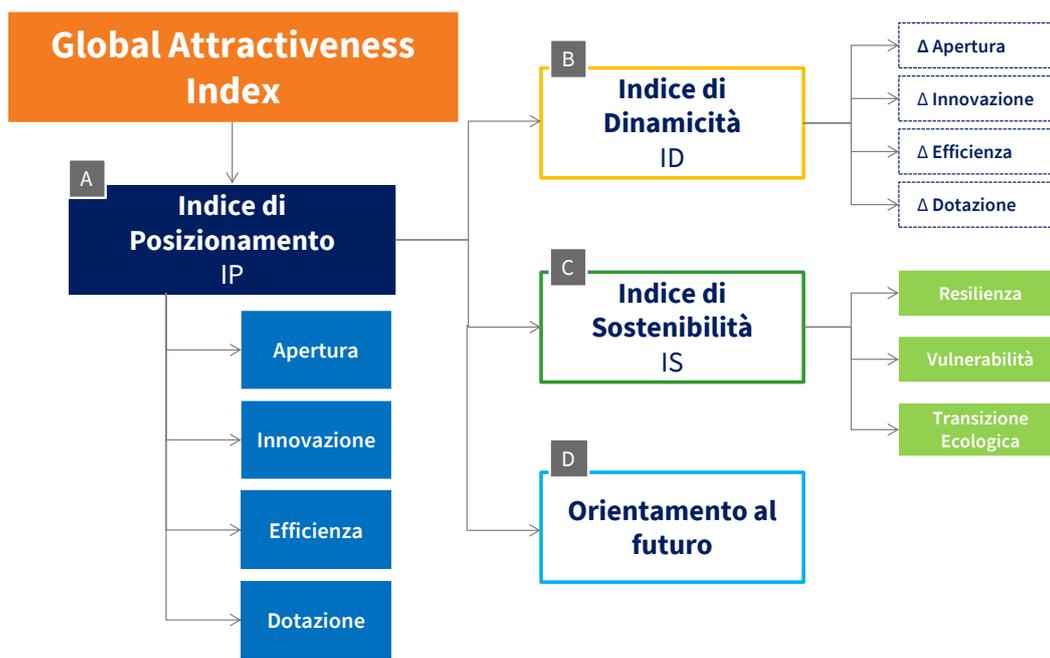


Figura 11. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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 dieci 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 produzione⁹;
- **Capitale umano**, rappresentativo di una forma di ricchezza produttiva nelle vesti di lavoro, abilità e conoscenza;
- **Capitale sociale**, insieme di norme, valori e accordi che facilitano la cooperazione all'interno o tra diversi gruppi¹⁰.

⁹ Fonte: "Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods", Series F, No. 67, United Nations, 1997.

¹⁰ Fonte: "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital", OECD, 2001.

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 definitivo, 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. L'Indice di Posizionamento è costituito tramite l'aggregazione di **24 Key Performance Indicator (KPI)**, riportati nella tabella che segue.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2025
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT, su totale mondo (2024) ▪ Export + Import, su totale mondo (2023) ▪ Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2022) ▪ Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2023) ▪ Numero di migranti, su popolazione (2024) ▪ Eterogeneità geografica delle importazioni (2023)
	INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2024) ▪ Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2023) ▪ Indice di dotazione tecnologica (2023) ▪ Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2024) ▪ Utilizzatori di Internet (2023) ▪ Eterogeneità geografica delle esportazioni (2023)
	EFFICIENZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasso di disoccupazione (2024) ▪ Liner Shipping Connectivity Index (2024) ▪ Produttività totale dei fattori, media mobile quinquennale (2024) ▪ Government Effectiveness Index (2023) ▪ Rule of Law Index (2024) ▪ Corporate Tax Rate (2024)
	DOTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2024) ▪ Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2023) ▪ Investimenti fissi lordi, su PIL (2023) ▪ Saldo energetico (2022) ▪ Iscritti all'università, su totale mondo (2023) ▪ Pisa Test Score (2022)

Figura 12. Struttura dei KPI dell'Indice di Posizionamento del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Nell'ottica di perseguire un **continuo miglioramento delle proprietà statistiche dell'indicatore**, sia in termini di robustezza e correlazione tra KPI e pilastro di riferimento, sia della capacità del GAI di **cogliere a pieno e fornire un quadro completo dell'attrattività dei Paesi**, ogni anno il comitato scientifico e l'Advisory Board elaborano simulazioni e proposte di **riconfigurazione del set** di KPI inclusi nell'Indice di Posizionamento. Sulla base delle evidenze e delle riflessioni elaborate durante il percorso dell'Advisory Board di quest'anno, sono state effettuate tre revisioni statistiche:

- **Manutenzione del KPI 15: «Crescita della Total Factor Productivity» (Pilastro di Efficienza)**, attraverso la sostituzione del dato puntuale con il valore espresso in termini di media mobile quinquennale (ultimo quinquennio disponibile);

- **Inserimento del KPI 16: «Government Effectiveness Index» (Pilastro di Efficienza)**, sviluppato dalla Banca Mondiale, nell’ottica di completare e approfondire la dimensione di efficienza di un sistema-Paese, valutando e aggregando circa 40 indicatori che misurano le varie dimensioni di efficienza dei Governi;
- **Sostituzione del KPI 22: «Indice di Dotazione Naturale» con il KPI «Saldo energetico» (Pilastro di Dotazione)**, fornito dalla Banca Mondiale, per focalizzare le performance dei Paesi sull’ambito della produzione energetica e della disponibilità di materie prime energetiche come fattori fondamentale di competitività del sistema produttivo.

Si ribadisce che tale manutenzione non è finalizzata ad un alteramento strumentale della posizione in classifica di alcune economie. A seguito della riconfigurazione dei KPI dell’IP, infatti, tra gli altri Paesi nel 2025 l’Italia assiste a un peggioramento complessivo nello score rispetto alla simulazione dello score con il perimetro di KPI dell’edizione 2024 (-0,8 punti di score).

Di seguito sono riportati gli spaccati di dettaglio sulle manutenzioni statistiche effettuate.

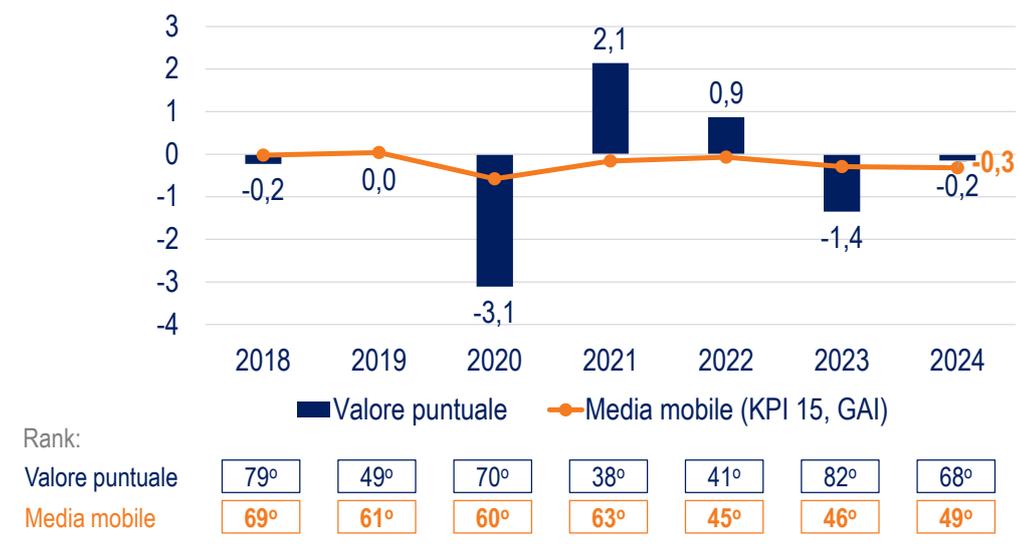


Figura 13. KPI 15: «Crescita della Total Factor Productivity» in Italia, nelle configurazioni valore puntuale e media mobile quinquennale (variazione % e variazione % media nel quinquennio), 2018-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

La sostituzione del KPI «Crescita della Total Factor Productivity» con la sua media mobile quinquennale incrementa e perfeziona le proprietà statistiche dell’indicatore, rendendolo più stabile nel tempo e più correlato sia con il proprio pilastro di riferimento, l’Efficienza (+24 punti base) sia con l’Indice di Posizionamento complessivo (+32 punti base).

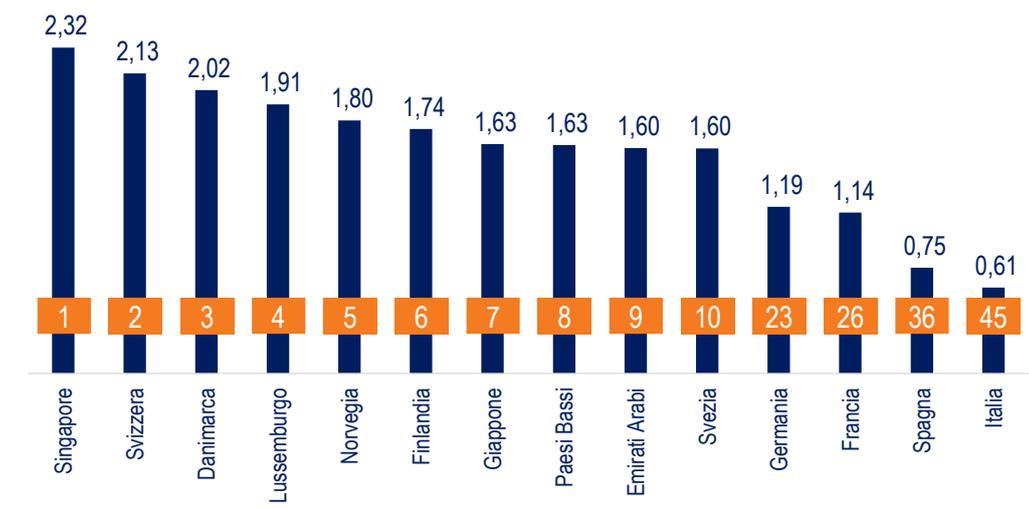


Figura 14. KPI 16: «Government Effectiveness Index», primi 10 Paesi e big 4 UE, (indicatore, scala normalizzata -2,5 = min, 2,5 = max e rank), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

Il **Government Effectiveness Index** misura la qualità dei servizi pubblici, la qualità della pubblica amministrazione e il grado della sua indipendenza dalle pressioni politiche, la qualità dell'elaborazione e dell'attuazione delle politiche, e la credibilità dell'impegno del governo nel portare avanti tali politiche. L'indicatore composito, sviluppato dalla World Bank, comprende circa 40 indicatori raccolti da un'ampia pluralità di organizzazioni internazionali. La data coverage del KPI è pari al 100% (disponibile per tutti i 164 Paesi monitorati dall'Indice), con valori sottostanti compresi, nel 2023 (ultimo anno disponibile) tra un minimo di -2,27 e un massimo di 2,32. Nell'Indicatore, **l'Italia si posiziona 45° a livello globale** (anziché nella top-20, come l'Indice di Posizionamento complessivo) e 19° in UE 27, dietro a tutti e 3 i principali Paesi competitor dell'Italia: Germania – 23° al Mondo, Francia – 26° al Mondo e Spagna – 36° al Mondo.

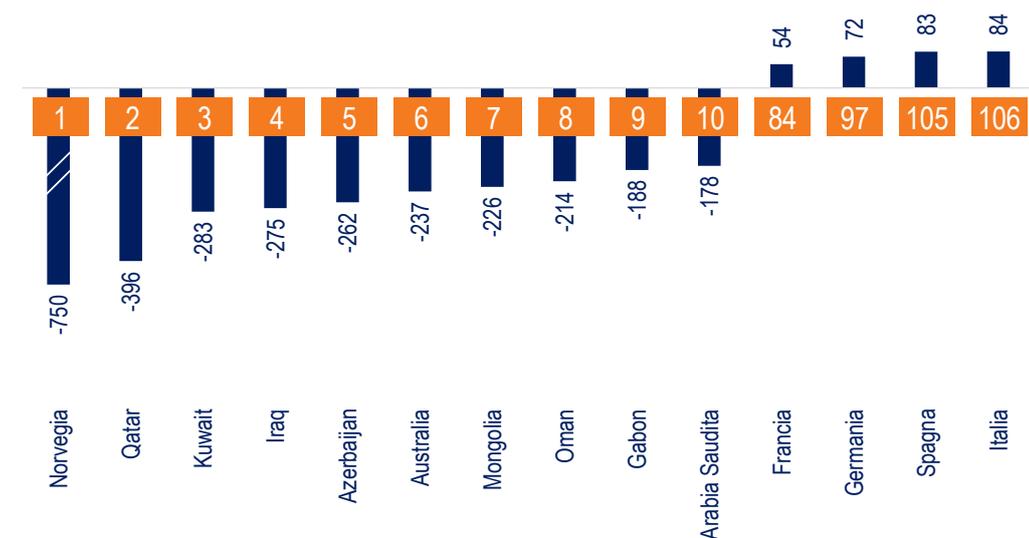


Figura 15. KPI 21: «Saldo energetico», primi 10 Paesi e big 4 UE (% sugli impieghi energetici domestici), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

Il **Saldo energetico** consiste nel rapporto tra la bilancia commerciale energetica (differenza tra import ed export di beni energetici) di un Paese e i propri consumi energetici domestici. Questo indicatore consente pertanto di valutare il grado di dipendenza energetica di un Paese dai mercati esteri, fornendo informazioni sulla sua vulnerabilità rispetto a shock esterni e sulla capacità di garantire la sicurezza energetica nazionale, un fattore di attrattività sempre più rilevante in un contesto di ridotti scambi commerciali e tensioni geopolitiche. I dati sono raccolti e diffusi dalla Banca Mondiale attraverso il consolidamento di statistiche energetiche nazionali. Nel KPI, **l'Italia si posiziona 106° a livello globale** (anziché nella top-20, come l'indice di posizionamento complessivo, e anziché 96° come nell'Indice di Dotazione Naturale) e 18° in UE 27, dietro a tutti e 3 i principali Paesi competitor dell'Italia: Francia – 84° al Mondo, Germania – 97° al Mondo, Spagna – 105° al Mondo.

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 2025
Sostenibilità	RESILIENZA	▪ Human Development Index (2023)
		▪ Global Peace Index (2024)
		▪ World Giving Index (2024)
		▪ Aspettativa di vita alla nascita (2023)
		▪ Numero medio di anni scolastici (2023)
		▪ Reddito detenuto dal 10% più ricco (2023)
		▪ Gender Inequality Index (2023)
	VULNERABILITÀ	▪ Debito/PIL (2024)
		▪ Tasso di inflazione (2024)
▪ Indice di concentrazione dei mercati (2023)		
▪ Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2021)		
TRANSIZIONE GREEN	▪ Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2024)	
	▪ Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2023)	
	▪ Working Poverty Rate (2024)	
	▪ Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2021)	
	▪ Emissioni di CO ₂ pro capite (2023)	
	▪ Quota di energia da fonti rinnovabili (2022)	
	▪ Energy Intensity (2022)	
	▪ Material Consumption (2023)	

Figura 16. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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 2025
Orientamento al futuro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2024) ▪ PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2024) ▪ PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2024) ▪ Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2023) ▪ Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2024)

Figura 17. Struttura dei KPI dell'Indice di Orientamento al futuro del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025*



4. I risultati del Global Attractiveness Index 2025

4.1 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 2025 conta **solo 10 Paesi con un limitato data coverage**, ovvero inferiore al 64%: Bhutan, Puerto Rico, Lesotho, Yemen, Cabo Verde, Chad, Lao PDR, Liberia, Nepal e Timor-Leste. Per l'edizione 2025, è stata riconfermata la scelta già intrapresa nell'ottava e nella nona edizione di escludere Russia ed Ucraina (auspicabilmente in via temporanea): la validità e la qualità dei dati 2023 e 2024 relativi a questi due Paesi è infatti molto scarsa, e **non consente di effettuare analisi e valutazione oggettive**.

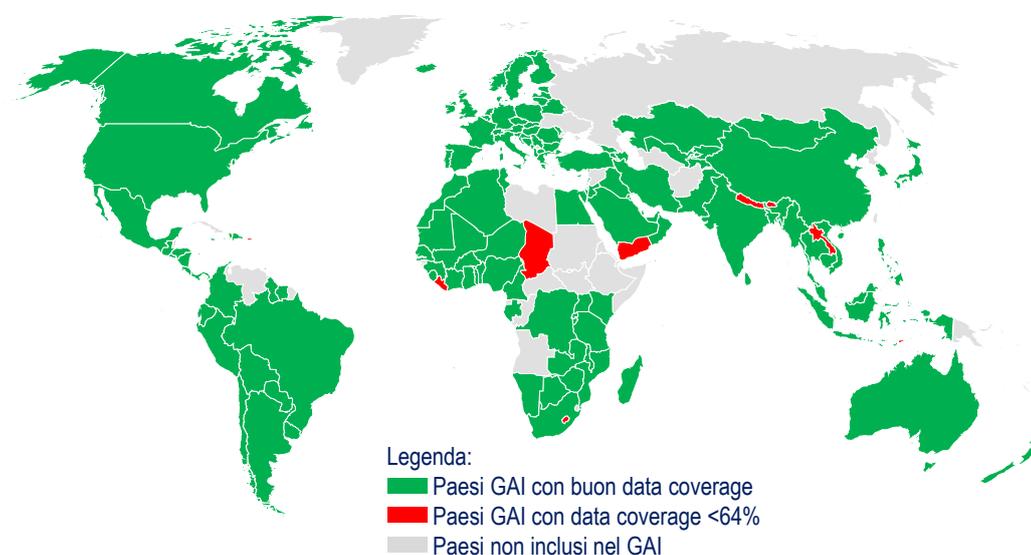


Figura 18. Data coverage del Global Attractiveness Index 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

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 l'**85^{mo} posto** (2), mentre i restanti 8 superano il **100^{mo} posto**. Per **136 Paesi** (su 146), risultano disponibili più del **64%** dei dati. La copertura complessiva dell'Indice risulta essere del **84%**, in leggero incremento rispetto al 2024 (82%).

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), che hanno subito, nell'edizione 2025, modifiche a ritroso lungo l'intero arco temporale di analisi dell'indicatore (2018-2023), con revisioni dei valori degli IDE globali del -6% sui valori 2018, del -4% su quelli 2019, del -11,8% sul 2020, del +3,5% sul 2021, del +2,5% nel 2022 e del +9,2% sul 2023.

Per questo motivo, la classifica 2024 pubblicata nel 2025 e quella pubblicata nel 2024 non sono necessariamente sovrapponibili (ad esempio, il secondo posto nella classifica pubblicata l'anno passato era occupato dalla Cina: a seguito del ricalcolo il secondo posto è occupato dalla Germania). Grazie alla maggior precisione dei dati ricalcolati, il ranking effettivo è sempre da considerarsi quello pubblicato più recentemente.

4.2 La classifica 2025 dei 146 Paesi

Prima di commentare le tabelle di sintesi con i risultati del GAI 2025, di seguito vengono riportate alcune precisazioni metodologiche utili alla lettura delle tavole:

- la prima colonna (GAI Rank 2025) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2025) 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** (2024). 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 la manutenzione statistica dell'Indice di Posizionamento, con l'aggiunta del KPI 16: **Government Effectiveness Index**, la sostituzione del KPI 21: di Dotazione Naturale con il **Saldo Energetico** relativizzato sui consumi domestici e la trasformazione statistica del KPI 15: **Crescita della Total Factor Productivity**, sostituito con la propria media mobile nell'ultimo quinquennio;
- 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 TEHA Group, di concerto con il Joint Research Center della Commissione Europea, ha deciso di mantenere mappati nel database GAI.



	GAI rank 2025	GAI score 2025	GAI rank 2024	GAI score 2024	Dinamicità 2025	Sostenibilità 2025	Orientamento 2025
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	87,7	3	83,5			
Germania	3	81,4	2	85,4			
Singapore	4	80,9	7	75,1			
Giappone	5	78,8	5	77,9			
UK	6	76,2	4	82,5			
Hong Kong	7	72,8	9	73,1			
Emirati Arabi	8	72,3	10	71,1			
Corea	9	71,4	6	75,2			
Paesi Bassi	10	69,8	14	66,4			
Svizzera	11	69,1	8	73,3			
Australia	12	67,5	12	67,9			
Francia	13	67,2	11	68,4			
Canada	14	66,1	13	66,6			
Austria	15	61,2	15	62,7			
Italia	16	60,3	19	58,4			
Lussemburgo	17	58,2	21	57,8			
Irlanda	18	58,1	16	60,9			
Spagna	19	57,8	24	56,9			
Danimarca	20	57,3	17	59,5			
Rep. Ceca	21	57,2	20	58,0			
India	22	56,1	23	57,1			
Belgio	23	55,6	18	58,8			
Norvegia	24	55,3	22	57,3			
Qatar	25	54,6	25	56,7			
Svezia	26	53,9	26	56,4			
Ungheria	27	52,1	27	53,0			
Arabia Saudita	28	50,8	33	49,2			
Turchia	29	49,9	37	47,6			
Malesia	30	49,4	29	50,0			
Kuwait	31	49,2	29	50,0			
Finlandia	32	49,0	28	50,6			
Polonia	33	48,6	31	49,5			
Slovacchia	34	48,1	36	47,8			
Slovenia	34	48,1	32	49,4			
Nuova Zelanda	36	47,4	34	48,3			
Bahrain	37	46,5	38	47,0			
Messico	38	46,4	44	43,5			
Islanda	39	45,4	34	48,3			
Israele	40	45,2	41	44,9			
Brasile	41	44,4	43	44,0			
Estonia	42	44,2	39	45,7			
Indonesia	42	44,2	42	44,4			
Malta	44	43,9	46	41,2			
Vietnam	45	43,6	40	45,3			
Croatia	46	42,7	48	39,9			
Portogallo	47	42,3	45	41,9			
Romania	48	41,9	50	39,3			
Lituania	49	40,9	49	39,8			
Thailandia	50	40,8	51	39,2			

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura 19. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 1 a 50. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

	GAI rank	GAI score	GAI rank	GAI score	Dinamicità	Sostenibilità	Orientamento
	2025	2025	2024	2024	2025	2025	2025
Brunei Darussalam	51	40,6	56	36,6	Alto	Medio	Alto
Kazakhstan	52	39,8	52	38,8	Medio	Basso	Medio
Lettonia	53	38,9	54	38,2	Basso	Medio	Alto
Grecia	54	38,6	53	38,3	Medio	Basso	Alto
Serbia	55	38,4	57	35,3	Basso	Medio	Alto
Cipro	56	38,2	47	40,9	Basso	Alto	Medio
Oman	57	37,3	55	36,8	Basso	Medio	Alto
Bulgaria	58	36,8	59	34,7	Medio	Basso	Medio
Georgia	59	35,5	62	32,9	Alto	Medio	Basso
Cile	60	35,2	64	32,4	Basso	Medio	Alto
Iran	61	34,7	77	28,7	Alto	Alto	Medio
Filippine	62	34,1	60	33,5	Alto	Medio	Alto
Khirgizistan	63	33,9	64	32,4	Alto	Medio	Basso
Uzbekistan	64	33,0	71	30,4	Alto	Basso	Alto
Costa Rica	65	32,8	69	30,7	Alto	Alto	Medio
Uruguay	65	32,8	66	31,6	Basso	Alto	Basso
Bielorussia	67	32,6	62	32,9	Alto	Medio	Alto
Armenia	67	32,6	71	30,4	Alto	Basso	Basso
Moldova	69	32,4	74	29,4	Medio	Basso	Medio
Macedonia del Nord	69	32,4	67	31,3	Basso	Medio	Basso
Azerbaijan	71	31,8	62	32,9	Alto	Basso	Medio
Mongolia	71	31,8	81	27,4	Alto	Alto	Medio
Bangladesh	73	31,4	76	28,8	Basso	Medio	Basso
Argentina	73	31,4	68	31,2	Alto	Medio	Alto
Iraq	75	31,0	73	30,0	Basso	Alto	Alto
Mauritius	76	30,4	82	26,7	Alto	Medio	Alto
Bosnia - Herzegovina	77	30,2	78	28,3	Medio	Basso	Basso
Egitto	78	30,0	75	29,1	Alto	Basso	Basso
Algeria	78	30,0	79	27,6	Alto	Medio	Basso
Panama	80	29,8	85	26,2	Alto	Alto	Basso
Montenegro	80	29,8	80	27,5	Medio	Alto	Alto
Rep. Dominicana	82	29,0	84	26,4	Alto	Medio	Basso
Giordania	83	28,7	83	26,5	Alto	Basso	Alto
Colombia	84	28,4	89	25,6	Alto	Medio	Basso
Marocco	85	27,5	87	26,0	Alto	Basso	Basso
Albania	86	27,0	93	25,1	Alto	Alto	Basso
Perù	87	26,7	93	25,1	Alto	Medio	Alto
Trinidad e Tobago	87	26,7	89	25,6	Basso	Alto	Alto
Costa d'Avorio	89	26,4	95	25,0	Alto	Basso	Alto
Lao	89	26,4	91	25,5	Medio	Basso	Basso
Bhutan	91	26,2	57	35,3	Alto	Basso	Basso
Ecuador	92	26,1	102	22,3	Alto	Medio	Alto
Paraguay	93	25,5	97	24,8	Basso	Alto	Medio
Botswana	93	25,5	98	23,7	Alto	Basso	Basso
Giamaica	95	25,4	99	23,3	Medio	Basso	Basso
Sudafrica	96	25,3	92	25,3	Alto	Alto	Alto
Senegal	97	25,2	101	22,4	Alto	Alto	Alto
Gabon	98	24,7	95	25,0	Alto	Medio	Alto
Rwanda	99	24,1	111	20,1	Alto	Basso	Alto
Seychelles	100	23,6	89	25,6	Basso	Basso	Medio

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura 20. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 51 a 100. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

	GAI rank	GAI score	GAI rank	GAI score	Dinamicità	Sostenibilità	Orientamento
	2025	2025	2024	2024	2025	2025	2025
Tunisia	101	23,0	103	22,1	Alto	Medio	Basso
Tanzania	101	23,0	123	16,8	Alto	Medio	Critico
Tajikistan	103	22,8	86	26,1	Critico	Medio	Critico
Ghana	104	22,6	106	21,8	Medio	Basso	Critico
Libano	105	22,5	104	22,0	Medio	Critico	Medio
Bolivia	106	22,2	100	23,1	Basso	Basso	Alto
Cambogia	107	21,7	108	20,6	Alto	Basso	Basso
Namibia	108	21,5	122	16,9	Alto	Critico	Critico
Nigeria	109	21,4	104	22,0	Medio	Critico	Critico
Benin	110	21,3	125	16,7	Critico	Critico	Critico
Zambia	111	21,1	113	18,9	Alto	Critico	Critico
Guyana	112	20,9	119	17,5	Alto	Critico	Alto
Togo	113	20,7	107	21,6	Critico	Critico	Critico
Nepal	114	20,6	130	14,5	Critico	Basso	Basso
Kenya	115	20,3	117	18,1	Basso	Medio	Critico
Porto Rico	116	20,1	70	30,6	Critico	Alto	Basso
Guatemala	117	20,0	110	20,2	Medio	Medio	Basso
Pakistan	118	19,8	108	20,6	Basso	Critico	Alto
Niger	119	19,7	112	19,1	Critico	Critico	Critico
El Salvador	120	19,6	115	18,2	Basso	Basso	Basso
Mali	121	19,5	120	17,4	Medio	Critico	Critico
Chad	121	19,5	114	18,5	Alto	Critico	Critico
Sri Lanka	123	19,1	115	18,2	Critico	Medio	Basso
Capo Verde	124	18,6	127	15,9	Alto	Critico	Medio
Honduras	124	18,6	118	17,8	Alto	Medio	Medio
Suriname	126	18,2	121	17,0	Critico	Critico	Medio
Gambia	127	17,8	126	16,1	Medio	Critico	Critico
Timor-Leste	128	17,7	123	16,8	Critico	Medio	Basso
Lesotho	129	17,1	140	10,4	Medio	Critico	Basso
Myanmar	130	16,7	137	12,5	Critico	Basso	Basso
Zimbabwe	131	16,4	129	15,1	Alto	Critico	Critico
Cameroon	132	15,8	128	15,8	Critico	Critico	Critico
Uganda	133	15,2	131	13,9	Basso	Basso	Critico
Burkina Faso	134	15,1	133	13,5	Critico	Critico	Critico
Nicaragua	135	14,9	135	12,6	Medio	Medio	Basso
Congo, Dem. Rep.	136	14,8	138	12,2	Alto	Critico	Critico
Guinea	137	13,8	144	9,5	Alto	Critico	Critico
Mauritania	138	13,6	132	13,8	Medio	Critico	Critico
Mozambico	139	13,3	134	12,7	Alto	Critico	Critico
Sierra Leone	140	13,0	143	10,0	Alto	Basso	Critico
Malawi	141	12,8	139	11,5	Critico	Critico	Critico
Madagascar	142	12,3	140	10,4	Basso	Critico	Critico
Liberia	143	12,0	145	7,7	Alto	Critico	Critico
Burundi	144	11,3	135	12,6	Basso	Critico	Critico
Yemen	145	10,1	142	10,2	Medio	Critico	Critico
Haiti	146	1,0	146	1,0	Basso	Critico	Basso

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura 21. Global Attractiveness Index 2025, posizioni da 101 a 146. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

4.3 L'interpretazione dei risultati del GAI 2025 in sintesi

Nel GAI 2025 si conferma il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Germania, rispettivamente con uno score di **87,7** e **83,5**. Nello specifico, rispetto all'anno precedente, la Cina ha raggiunto il secondo posto superando la Germania, Singapore raggiunge il 4° posto guadagnando 3 posizioni e sostituendo l'UK e il Giappone rimane stabile al 5° posto. 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 **4** Paesi si posizionano nella fascia dell'**alta attrattività** (pari al 2,7% del totale dei Paesi analizzati);
- **12** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (8,2% del totale);
- **63** Paesi hanno una **media attrattività** (43,2%);
- **67** Paesi una **bassa attrattività** (45,9%).

In particolare, la distribuzione dei Paesi nella classifica del GAI 2025 è cambiata in maniera peggiorativa nelle categorie “media attrattività” e “bassa attrattività”. I Paesi appartenenti a queste due categorie nel 2024 erano, rispettivamente, 73 e 57, evidenziando una progressiva polarizzazione tra Paesi attrattivi e Paesi non attrattivi.

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 (-4,0 punti di score vs 2024), cedendo il secondo posto in classifica alla Cina, un calo che riflette un quadro macroeconomico segnato da stagnazione industriale, rallentamento della domanda interna, alti costi energetici e incertezza geopolitica. Nel 2024, si segnala una perdita di 4 posizioni in termini investimenti fissi lordi, un aumento del tasso di disoccupazione, in controtendenza rispetto alle altre principali economie europee (+0,3 p.p. vs 2024) e un crollo del 66% dei flussi totali di IDE, passati da 130,2 a 44,2 milioni di dollari, con una perdita di -12 posizioni nel ranking.

Allo stesso modo, anche la **Francia** prende parte a un trend negativo del proprio score. A seguito di una stagione di attrattività stabile tra il 2021 e il 2024, nell'ultima edizione la Francia ha registrato nuovamente un calo nell'indicatore, perdendo 1,2 punti e 2 posizioni nell'indice di Posizionamento, posizionandosi oggi 13° (era 10° nel 2020). Il calo di performance è attribuibile in primis a un rallentamento della crescita economica (ridotta di circa un terzo, passando da +2,5% nel 2022 a 0,9% nel 2023), alla perdita di 9 posizioni in termini di investimenti fissi lordi (passando alla 62° posizione) e un calo di 10 posizioni nei flussi turistici (28° nell'edizione 2025 vs 18° nell'edizione 2024).

Al contrario, nell'edizione 2025 la **Spagna** rappresenta un campione di crescita dell'attrattività, con un tendenziale positivo rispetto al 2021 e 5 posizioni guadagnate nell'ultimo anno. Tra l'edizione 2021 e 2025, la Spagna ha incrementato progressivamente il proprio punteggio (+6,2 punti di score) sostenendo il Paese nel posizionamento 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 (+3 posizioni vs 2024, oggi al 8° posto), i flussi di commercio estero (+1 posizione vs 2024, oggi al 17° posto), i flussi turistici (+2 posizioni vs 2024, oggi al 18° posto) e con riferimento al tasso di occupazione in settori ad alta e media tecnologia (+3 posizioni vs 2024, oggi al 17° posto).

Il **Regno Unito** conferma un trend negativo di lungo periodo, influenzato anche dalle persistenti incertezze post-Brexit. Tra il 2024 e il 2025 perde infatti 6,3 punti nel punteggio complessivo, scendendo al 6° posto nella classifica globale, dopo il Giappone. Sul piano economico, il Paese registra una crescita contenuta (+0,9% PIL nel 2024) e un forte disinvestimento estero: i flussi IDE passano da +\$52 miliardi nel 2023 a -\$40 miliardi nel 2024, con un saldo cumulato negativo di oltre -\$90 miliardi. Questa inversione annulla gran parte degli IDE attratti negli anni 2018–2020 e porta a una perdita di -129 posizioni nel ranking IDE, evidenziando crescenti difficoltà nel sostenere la propria attrattività internazionale.

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

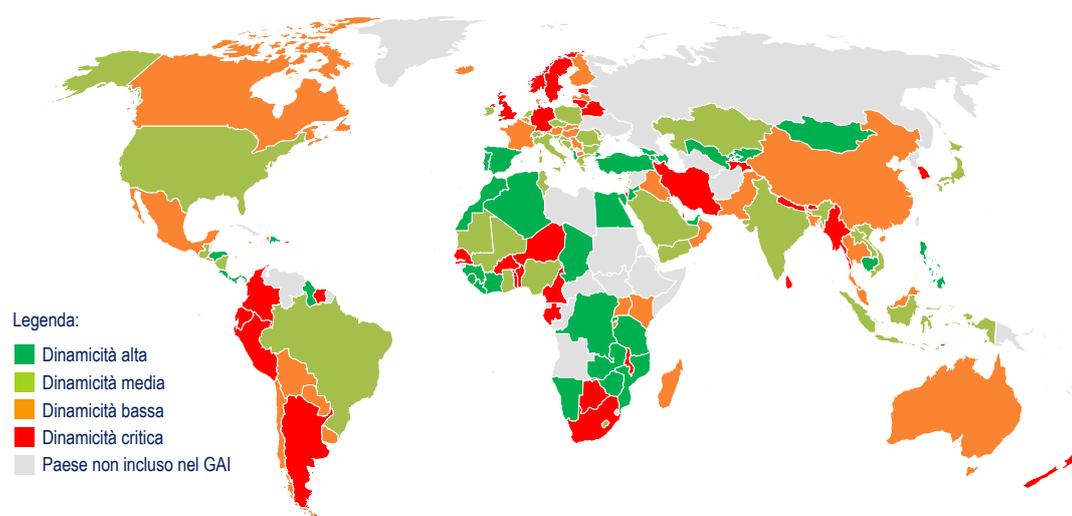


Figura 22. Global Attractiveness Index 2025, Indice di Dinamicità. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

L'Indice di Dinamicità evidenzia un andamento eterogeneo dell'attrattività delle economie avanzate. In particolare, l'**Europa** registra un divario marcato tra economie del Nord (in rallentamento) e del sud ed est Europa (in accelerazione). Tra le principali economie europee, Germania, UK e i Paesi scandinavi registrano una tendenza critica, mentre Spagna, Portogallo e Italia registrano una tendenza in miglioramento.

Gli **USA** registrano un livello medio di dinamicità, con una netta accelerazione rispetto al 2024, in cui registrava livelli critici di dinamicità. L'India registra medio-alti livelli di dinamicità, rallentando rispetto alle dinamiche positive registrate nelle precedenti edizioni dell'indice. Il Canada, al contrario, registra livelli di dinamicità bassi, perdendo ben 4,7 punti di score nell'ultimo triennio.

La **Cina**, pur attestandosi nell'edizione 2025 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.

Le economie del **continente africano** presentano generalmente livelli alti o medio-alti di dinamicità, registrando una significativa crescita economica, con l'importante eccezione, tra i principali Paesi del continente, del Sud Africa, che non migliora i livelli critici di dinamicità che registrava anche nel 2024.

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.

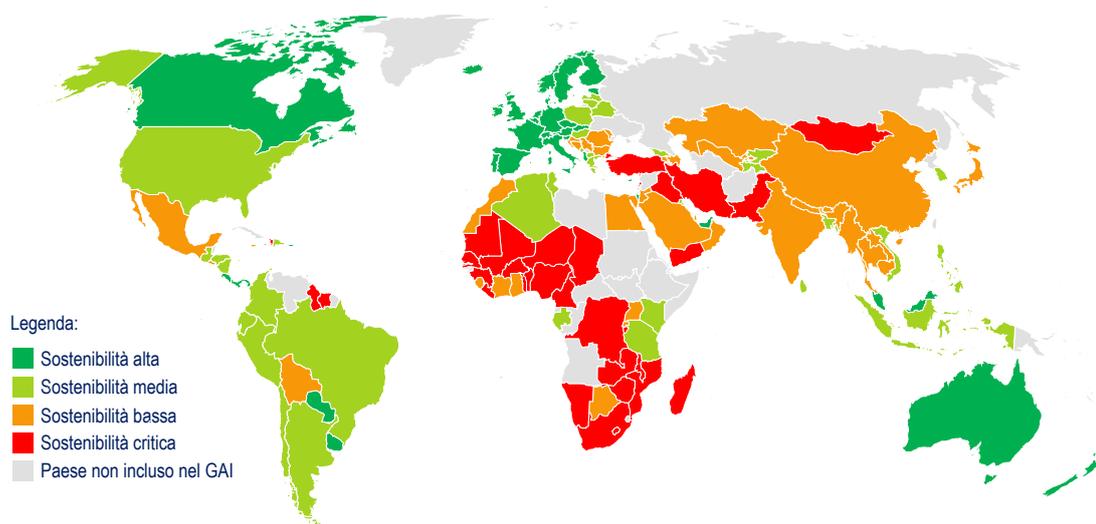


Figura 23. Global Attractiveness Index 2025, Indice di Sostenibilità. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Tra i **top-20 Paesi al mondo per sostenibilità**, 13 sono in UE 27 e 17 in Europa (con la Svezia 1° Paese al Mondo per Sostenibilità). Tuttavia, si identifica un quadro

a due velocità, con i Paesi Occidentali a livelli alti di sostenibilità, mentre i Paesi dell'Est registrano livelli critici o critici nell'indicatore.

Sebbene solo 5 **Paesi africani** (su 35 presi in esame) registrino livelli alti o medio-alti di sostenibilità, il quadro è complessivamente in lieve miglioramento rispetto all'edizione 2024, un elemento positivo se si considera la relazione positiva tra sostenibilità e attrattività¹¹.

La sostenibilità **cinese** non solo presenta livelli insufficienti nella componente ambientale (tra gli altri, 126° Paese al Mondo nel KPI emissioni di CO₂), ma subisce inoltre una contrazione nella componente sociale, storico elemento di argine al quadro della sostenibilità complessiva del Paese, perdendo posizioni, tra gli altri, nei KPI working poverty rate (40° Paese al Mondo) e nell'aspettativa di vita (83° Paese al Mondo).

L'**Italia** si posiziona nel primo quartile dei Paesi per sostenibilità, nonostante performance critiche nei pilastri di Vulnerabilità e Green Transition, e in particolare nei KPI rapporto debito/PIL (144° Paese al Mondo) e morti da inquinamento (103° Paese al Mondo).

Gli **USA** si attestano invece ad un livello medio-alto di sostenibilità, in continuità con l'edizione 2024. Nell'edizione 2025 ottengono infatti buone performance in termini di consumo di risorse e tasso di inflazione, ma sono penalizzati, tra gli altri, dalla concentrazione della ricchezza (88°) e dal limitato sviluppo delle rinnovabili (110°).

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

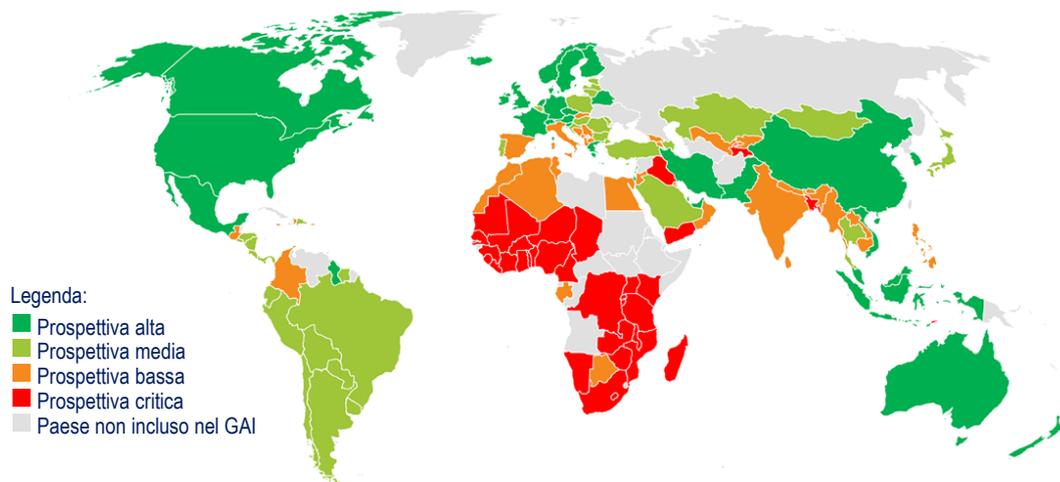


Figura 24. Global Attractiveness Index 2025, Indice di Orientamento al futuro. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025*

Come nell'edizione 2024, l'**Italia** si posiziona su bassi livelli nell'indicatore relativo all'orientamento al futuro. Il costante invecchiamento della popolazione e la

¹¹ Per un approfondimento si veda l'edizione del Global Attractiveness Index 2024.

conseguente mancanza in prospettiva di popolazione in età lavorativa (KPI previsionale a 20 anni che posiziona l'Italia ultima -146°- al mondo) frenano le prospettive di crescita futura del Paese, limitate ulteriormente dalle basse aspettative sul tasso di disoccupazione che, nonostante le dinamiche positive registrate nell'ultimo anno, posizionano l'Italia al 64° posto in un'ottica di medio periodo (previsioni a 5 anni).

Al contrario, gli **USA** si mantengono su alti livelli di orientamento al futuro, trainati dalle previsioni di crescita del PIL (1° Paese al Mondo) e del PIL pro-capite (10° Paese al Mondo).

Per la **Cina** si prevedono alti tassi di crescita, in particolare con riguardo alla crescita del PIL in valore assoluto, che posiziona in termini previsionali la Cina come 2° Paese al mondo.

Nonostante un posizionamento competitivo, le prospettive **indiane** risultano di livello medio: anche a fronte di una crescita sostenuta del PIL (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 (16° Paese al Mondo), le basse aspettative di crescita del PIL pro-capite frenano l'orientamento al futuro del Paese (98° Paese), segnalando problematiche in termini di tenuta del sistema sociale e la distribuzione della ricchezza.

4.4 Riflessioni in vista dell'edizione GAI 2026

Il quadro tracciato dall'edizione 2025 del GAI, basato sui **dati a consuntivo disponibili fino a dicembre 2024**, non riflette ancora le dinamiche emerse nei primi mesi dell'anno 2025, segnati dall'emergere di nuove tensioni politiche e commerciali a livello internazionale, nonché di un generale rallentamento dell'economia.

Considerando i Paesi con un PIL superiore a 1 trilione di dollari (primi 18 Paesi al mondo per PIL), **in 12 casi su 18** (due terzi dei casi) **le previsioni di crescita del PIL per il 2025 sono inferiori a quelle registrate a consuntivo nel corso del 2024**. In particolare, l'IMF stima che nel 2025, anche a causa di dazi, prezzi elevati e interruzioni nelle catene globali del valore, la crescita economica attesa nei Paesi considerati sarà in media inferiore di **0,31 p.p.** rispetto 2024.

Considerando biennio previsionale 2025-2026, la crescita delle principali economie è attesa al di sotto anche delle crescite medie storiche, con le importanti eccezioni di Italia e Spagna.

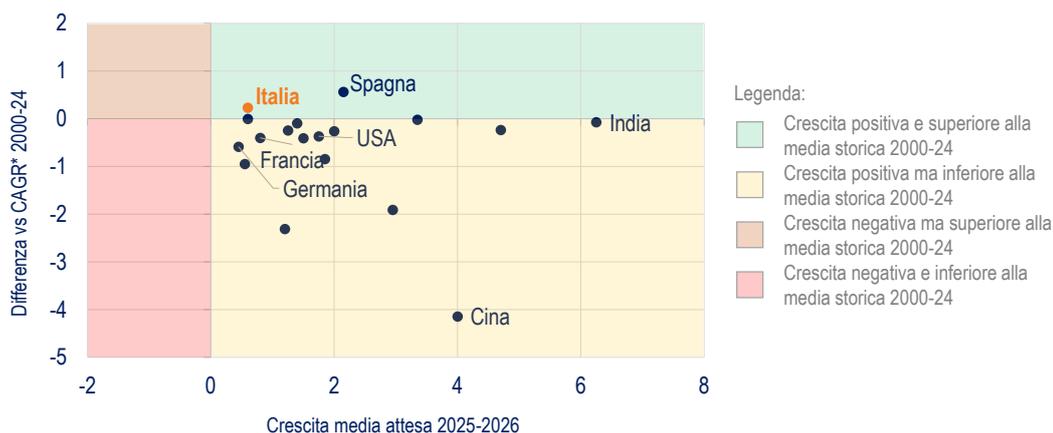


Figura 25. Confronto tra la crescita attesa nel 2025-2026 e la crescita media storica nelle principali economie globali – stime IMF (%), media 2025-2026 e differenza rispetto al CAGR* 2000-2024 (*) Tasso di crescita annuo composto. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025.

In termini previsionali, infatti, **16 su 18 delle economie** con un PIL superiore a 1 trilione di dollari mostrano livelli di crescita medi nel 2025-2026 positivi, ma largamente inferiori alla media 2000-2024, periodo in cui si sono succedute due crisi finanziarie e quella indotta dal Covid-19. In questo quadro, la **Cina** emerge come l'economia in più forte rallentamento, mentre l'India conserva una dinamica approssimativamente in continuità con il percorso di crescita intrapreso negli ultimi 25 anni. **Italia** e **Spagna**, tra le principali economie globali, invece, sono le uniche attese in over-performance rispetto alle proprie medie storiche.

Un segnale positivo, almeno in termini di consumi e potere d'acquisto delle famiglie, nei primi mesi del 2025 viene dalla continua frenata dell'**inflazione**, con una media europea che tende al valore target della Banca Centrale Europea (2%). In questo contesto, l'Italia registra a maggio 2025 un aumento dell'1,7%. Il trend di rallentamento dell'inflazione è confermato anche dalla media dei Paesi G20, che registra un valore del 3,9%. Tuttavia, alla luce del rallentamento delle principali economie, il quadro inflazionistico sarà da monitorare con particolare attenzione, considerando la possibilità di ulteriori tagli ai tassi di interesse della BCE e della FED per sventare il rischio di **stagflazione** delle economie.

A giugno 2025, i transiti nel Mar Rosso hanno toccato i minimi degli ultimi anni, segno di rotte commerciali ancora fortemente perturbate. Prima della crisi del Mar Rosso, infatti, attraverso il Canale di Suez e lo stretto di Bab el-Mandeb transitava c.a. il 12% del commercio globale. Gli attacchi nell'area hanno costretto diverse compagnie di navigazione a dirottare le loro rotte dal Canale di Suez al Capo di Buona Speranza, un percorso significativamente più lungo di +6-7mila km di navigazione. Oggi i costi del trasporto marittimo risultano in calo, ma restano superiori ai livelli pre-crisi, mantenendo un impatto significativo sui prezzi globali: tra luglio 2024 e giugno 2025 il costo medio dei noli è stato di \$2.184, in aumento del +28% rispetto all'anno precedente, nonostante un calo nella seconda metà del periodo.

Un altro elemento dirimente riguarda **la dinamica demografica e migratoria negli USA**, sinora stabilmente posizionati al primo posto per attrattività. L'applicazione delle restrizioni alle migrazioni, dettate da Trump, potrebbero

portare nell'anno in corso gli USA **per la prima volta da 50 anni in territorio negativo in termini di saldo migratorio**, limitando il capitale umano presente e la crescita del Paese, in particolare nei settori ad alta intensità di lavoro. Nello scenario definito come “severo”, gli USA assisterebbero a una riduzione della popolazione presente sul territorio statunitense di quasi 1 milione di persone nel 2025 e di circa 0,5 milioni nel 2026¹².

5. 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**.

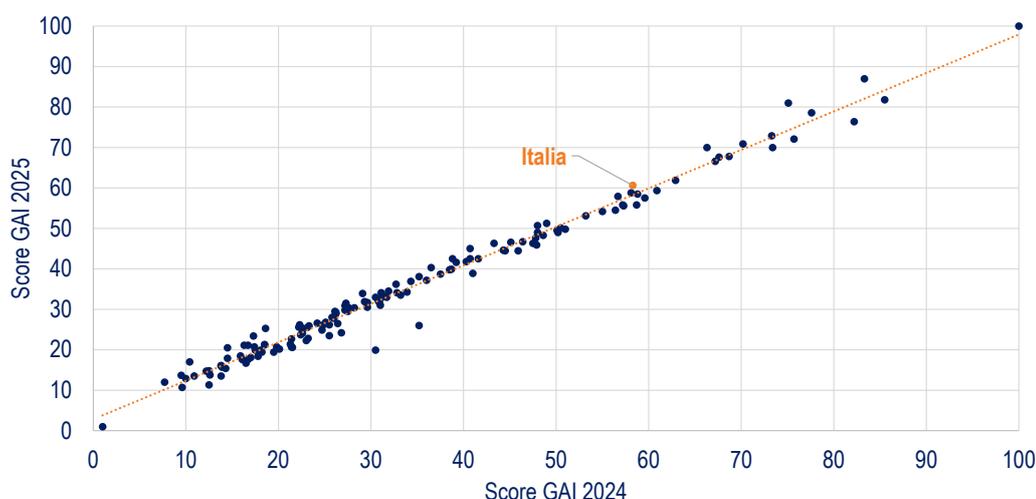


Figura 26. Correlazione fra GAI Score 2024 e 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Solo **11 Paesi** (il **6,7%** del totale) presentano una variazione maggiore di 10 posizioni: Benin, Bhutan, Iran, Lesotho, Namibia, Nepal, Pakistan, Rwanda, Seychelles, Tajikistan, Tanzania.

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 **0,77**.

¹² Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Brookings Institute, 2025

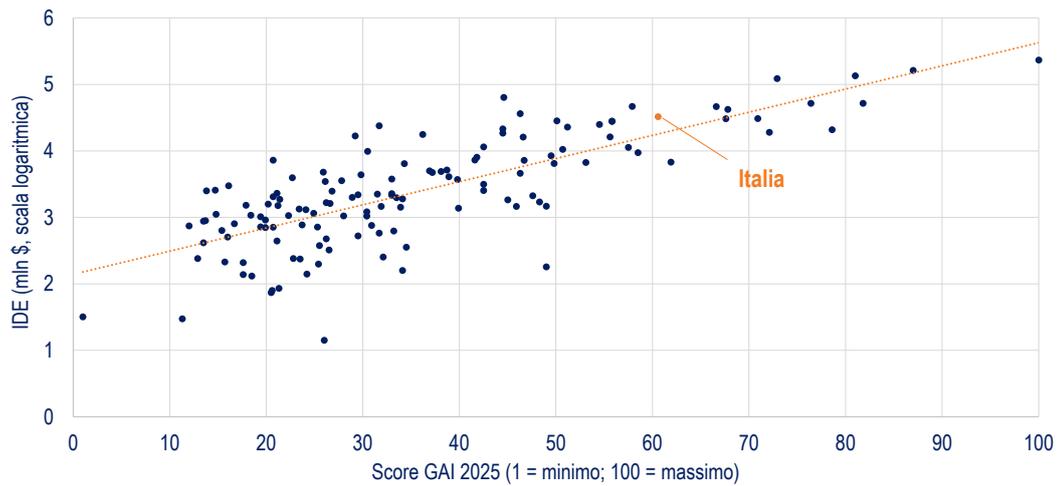


Figura 27. Correlazione fra GAI Score 2025 e Investimenti Diretti Esteri (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UnctadStat, 2025*

Inoltre, il GAI è anche significativamente correlato agli Investimenti Fissi Lordi, con una correlazione pari a **0,79**.

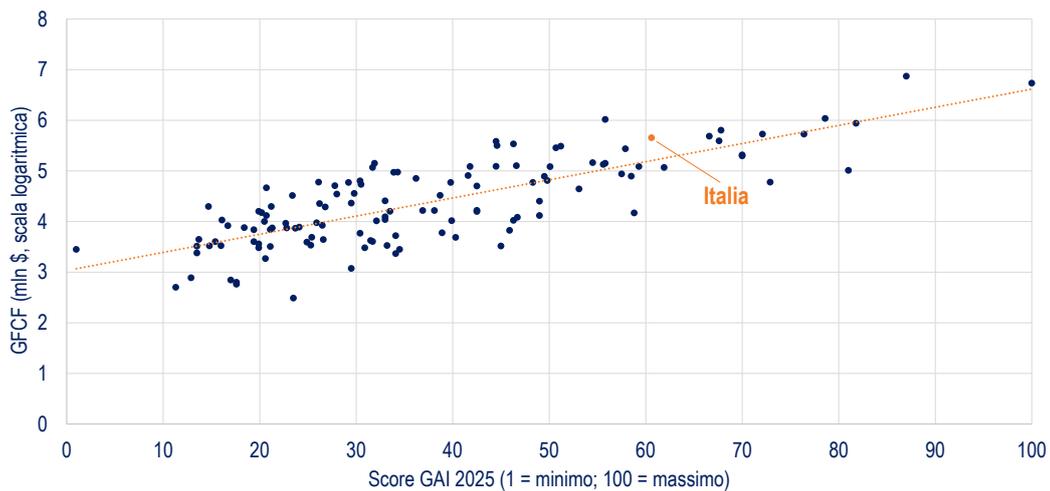
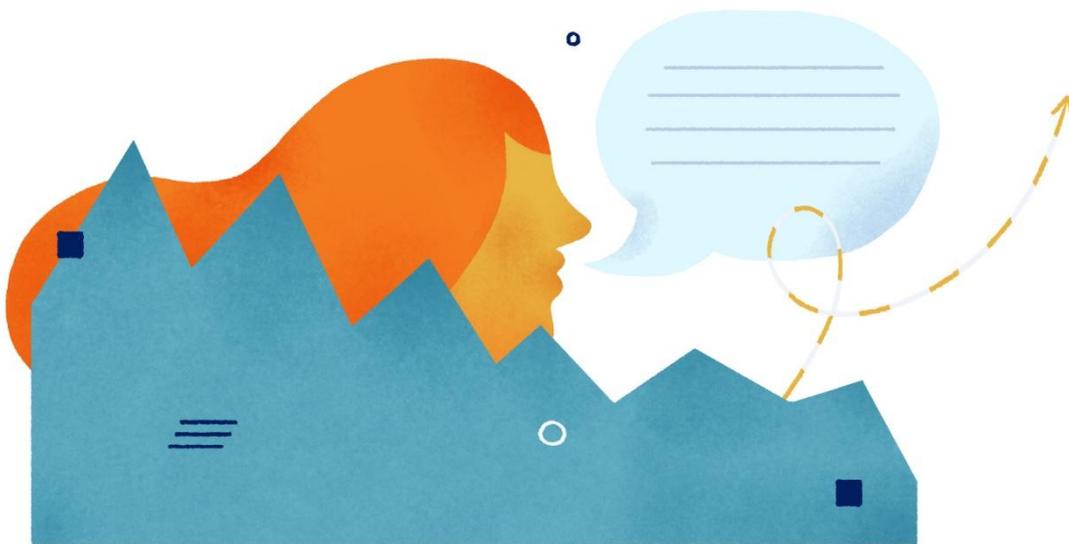


Figura 28. Correlazione fra GAI Score 2025 e Investimenti Fissi Lordi (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025*

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.

Decima edizione

Il Tableau de Bord dell'Italia



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 di TEHA Group elabora **Tableau de Bord** strategici di sintesi su richiesta di Governi, Istituzioni e imprese, a supporto delle strategie di attrazione degli 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 **16^{mo} posto**, **guadagnando 3 posizioni** rispetto alla classifica del GAI 2024 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 guadagna **1,9** punti, passando da **58,4** a **60,3** e, **in ottica comparata, il Paese registra una performance migliore rispetto a gran parte dei Paesi competitor** e comparabili per dimensione economica.

Infatti, nell'edizione 2025 **l'Italia ha guadagnato terreno rispetto a 16 su 19 degli altri Paesi nella top-20**, e in particolare rispetto a Paesi come **UK** (+8,2 punti), la **Svizzera** (+6,1 punti), la **Germania** (+5,9 punti), la **Corea** (+5,7 punti), l'**Irlanda** (+4,7 punti), la **Danimarca** (+4,1 punti), l'**Austria** (+3,4 punti), la **Francia** (+3,1 punti) il **Canada** (+2,4 punti), l'**Australia** (+2,3 punti), **Hong Kong** (+2,2 punti), gli **USA** (+1,9 punti), il **Lussemburgo** (+1,5 punti), il **Giappone** (+1 punto), la **Spagna** (+1 punto) e gli **Emirati Arabi** (+0,7 punti).



Figura 29. Distanza di Score dell'Indice di Posizionamento tra l'Italia e gli altri top-20 Paesi per attrattività (differenza tra le edizioni 2025 e 2024). Fonte: elaborazione TEHA Group su database internazionali, 2025

Sempre in ottica comparata, **l'attrattività italiana ha perso terreno rispetto a solo tre Paesi** nell'attuale edizione (rispetto a 7 in quella precedente) **Paesi Bassi** (con un allontanamento di -1,5 punti), **la Cina** (-2,3 punti) e **Singapore** (-3,9 punti).

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 al capitolo precedente per l'elenco di completo e di dettaglio dei 24 KPI che compongono il GAI.

Con riferimento alle **quattro macroaree** che compongono l'Indice di Posizionamento, l'Italia si posiziona alla **20^{ma}** posizione nell'area di Apertura, alla **10^a** nell'area Innovazione, alla **60^{ma}** nell'area Efficienza e infine **16^{ma}** nell'area Dotazione.

Come nel 2024, **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'export di beni high tech (KPI 8), 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 21) di 4 posizioni.

A differenza del 2024, quest'anno l'Italia migliora nell'area di **Apertura**, posizionandosi al **20^{mo} posto**, con un miglioramento nel KPI che misura l'incidenza di studenti universitari stranieri (KPI 4), in cui guadagna 3 posizioni rispetto alla precedente edizione.

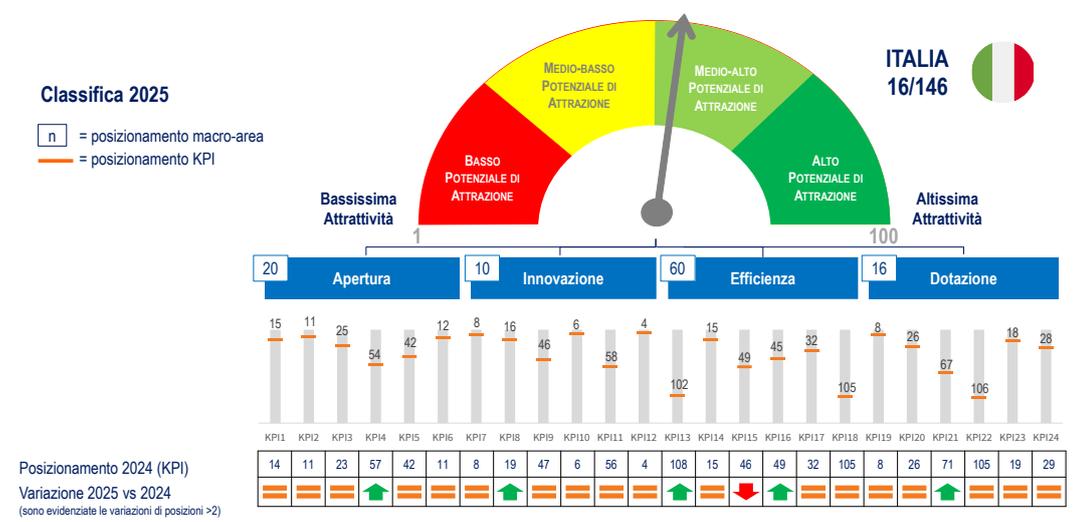


Figura 30. Il Tableau de Bord 2025 dell'Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Se i punti di forza sono confermati anche nel 2025, lo stesso avviene per quelli di debolezza. Il Paese ottiene **la performance peggiore nel Pilastro dell'Efficienza** (al **60^{mo} posto**), in cui peggiora ulteriormente nella Produttività totale dei fattori (KPI 15), registrando un calo di 3 posizioni, ma allo stesso tempo migliora dal punto di vista del tasso di disoccupazione (guadagnando 6 posizioni nel KPI 13) e del Government Effectiveness Index (guadagnando 4 posizioni nel KPI 16).

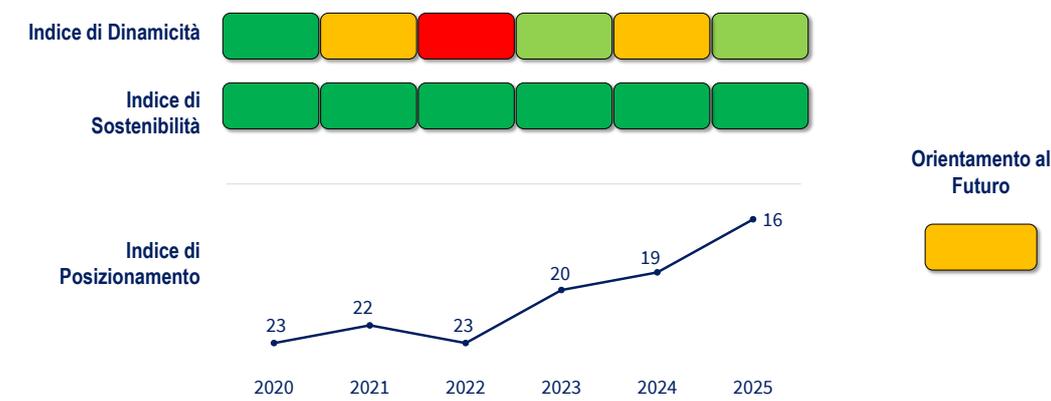


Figura 31. Indice di Dinamicità, Indice di Sostenibilità, Indice di Posizionamento e Orientamento al futuro per l'Italia nel quinquennio 2019-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Il posizionamento dell'Italia si conferma su un trend di miglioramento pressoché continuo a partire dal 2020, registrando un incremento di **3** posizioni 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 (13° Paese per attrattività), ma 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 **75,7**, con un distacco di **15,4 punti** rispetto al punteggio italiano.

Nell'**Indice di Dinamicità**, il Paese guadagna **32** posizioni e registra un **posizionamento medio, in miglioramento** rispetto all'edizione del GAI 2024, nella quale l'Italia aveva un posizionamento basso. La variazione triennale dell'Indice di Posizionamento (valutata dall'Indice di Dinamicità), dunque, mostra segnali di ripresa a seguito delle fasi critiche registrate nel periodo 2022 e 2024.

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, come nell'edizione del 2024, su un **livello basso**. Questo risultato è dovuto a diversi fattori, tra cui l'invecchiamento della popolazione, per cui l'Italia occupa il 146° posto nella classifica mondiale, e il tasso di occupazione, che vede il Paese al 64° posto a livello globale. Questi dati mettono in luce non solo la necessità di politiche che ristrutturino il sistema nazionale - in termini di dinamiche demografiche e inclusione lavorativa - per aumentare la resilienza del Paese, ma anche l'urgenza di mettere in atto queste riforme per evitare impatti negativi sulla crescita economica del Paese nel lungo periodo.

Nel 2025, l'Italia conferma le buone performance nell'**Indice di Sostenibilità**, posizionandosi tra i Paesi ad **alta sostenibilità**. Dal confronto tra le ultime due edizioni dell'Indice, emerge come lo score complessivo del Paese abbia subito una leggera diminuzione, da **77,6** a **76,7 (-0,9 punti)**, che ha quindi fatto scendere di **1** posizione l'Italia in termini di posizionamento globale, passando nel rank dalla posizione **25^{ma}** a **26^{ma}**. Questo andamento è coerente con quello registrato da altri Paesi benchmark: anche Francia e Germania hanno perso una posizione nel ranking globale, passando rispettivamente dal 23° al 24° posto e dal 19° al 20°. La Spagna rappresenta invece un'eccezione, distinguendosi per un miglioramento significativo e guadagnando ben 5 posizioni rispetto alla precedente edizione, salendo all'11° posto nella classifica globale dell'Indice di Sostenibilità.

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 **20^{ma}** tra i 146 Paesi presi in esame, con una **performance in miglioramento** di 5 posizioni rispetto alla precedente edizione (in cui era 25^{ma}) e con una differenza di **5,1 punti** di score (da 51,3 nel 2024 a 46,2 nel 2025).

Tra gli indicatori con performance negativa c'è il **KPI 3, Turisti stranieri + turisti nazionali all'estero** (sul totale della popolazione). Questo indicatore, che misura la capacità di attrarre turisti stranieri e l'apertura internazionale in ambito turistico, ha registrato un **calo di 2 posizioni**. Risultati incoraggianti invece sono riportati nel contesto dell'**attrattività universitaria**. Nel dettaglio, nel 2023 **l'Italia è riuscita ad attrarre 106 mila studenti universitari stranieri**,

segnando un incremento di 16 mila unità rispetto al 2022 (quando erano 90 mila). Questo ha permesso all'Italia di **superare per la prima volta la Spagna (ferma a 102 mila)** dal periodo precedente alla pandemia di Covid-19. Questo risultato positivo si inserisce in un contesto europeo in cui anche la Germania ha visto un aumento (da 403 mila a 423 mila studenti stranieri, +20 mila), mentre la Francia ha subito un calo (da 263 mila a 259 mila, -4 mila).



Figura 32. Studenti universitari stranieri in Italia e nei Paesi Benchmark (migliaia di individui e differenza in migliaia di individui), 2022-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD e World Bank, 2025

Nel complesso, nel 2023, **la somma degli studenti universitari stranieri presenti in Italia, Francia, Spagna e Germania** ha raggiunto il valore di **891 mila persone**, pari al **93,1% del totale registrato negli Stati Uniti (957 mila)**. Questo rappresenta una crescita notevole rispetto al 2018, quando il rapporto era del 72,8% (719 mila in Europa rispetto a 987 mila negli USA), con un incremento di **20,3 punti percentuali** nell'arco di cinque anni. Questi dati evidenziano quindi un lieve rafforzamento della posizione dell'Italia come meta attrattiva per la formazione universitaria internazionale, contribuendo a compensare parzialmente le criticità evidenziate in altri ambiti del pilastro Apertura.

Innovazione

L'area di Innovazione si conferma anche quest'anno come la più performante tra le quattro macroaree dell'Indice di Posizionamento per l'Italia. Nell'edizione 2025 del GAI, il Paese **mantiene la 10^a posizione** a livello globale, confermandosi nella **top-10 dei Paesi più innovativi al mondo** per il secondo anno consecutivo.

Particolarmente significativo è il miglioramento dell'Italia nell'**Export di beni high-tech (KPI 8)**, un ambito in cui il Paese ha mostrato un'inversione di tendenza dopo anni di relativa stagnazione. Tra il 2022 e il 2023, il valore complessivo delle esportazioni high-tech italiane è cresciuto di **7 miliardi di euro**, passando da **45 a 52 miliardi**, con un incremento percentuale del **15,5%** – il tasso di crescita più elevato tra i Paesi benchmark considerati. A conferma del progresso compiuto, nello stesso periodo la quota dell'Italia sull'export globale di beni ad alta tecnologia è aumentata dall'**1,21% al 1,52%**.

Questa performance assume ancora più valore se confrontata con l'andamento degli altri grandi Paesi europei: mentre l'Italia cresce a doppia cifra, la **Spagna registra**

un forte calo del 22,5%, e **Germania** e **Francia** si limitano a incrementi più contenuti (+4,7% e +8,7%, rispettivamente).

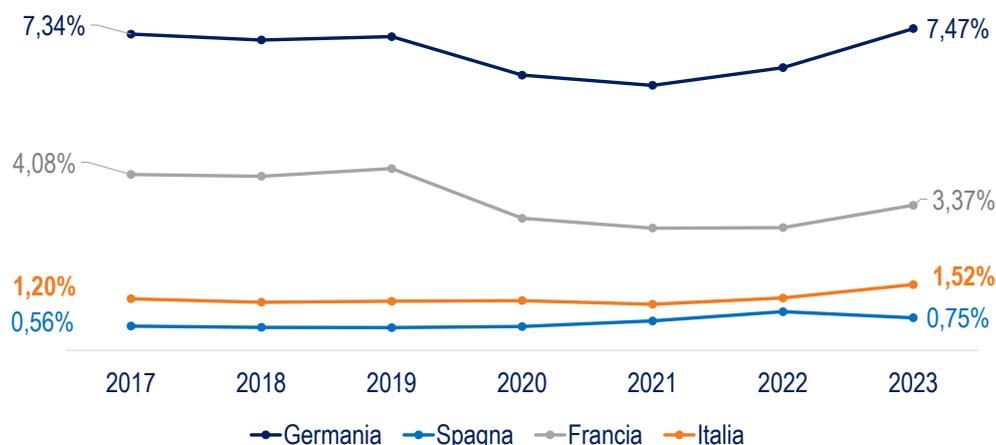


Figura 33. Export di beni high-tech in Italia e nei Paesi Benchmark (% sul totale globale), 2017-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025

Il peggior KPI dell'area di Innovazione per l'Italia è il KPI 11, **Utilizzatori di internet**, che scende di due posizioni arrivando al 58° posto. Tra i KPI che invece non subiscono variazioni di posizione e in cui l'Italia registra performance di eccellenza globale, classificandosi nella top-10 Paesi, ci sono: KPI 12 - **Eterogeneità all'export** (4° al mondo), KPI 10 - **Numero di pubblicazioni scientifiche per Paese** (6° al mondo) ed il KPI 17 - **Tasso di occupazione in settori ad alta e media tecnologia** (8° al mondo).

L'**Eterogeneità geografica delle esportazioni**, KPI in cui il Paese si posiziona 4° al Mondo ed inserito all'interno dell'Indice GAI per la prima volta nella scorsa edizione, coglie 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.

Efficienza

L'efficienza si conferma anche nell'edizione 2025 **il punto debole per il Paese**: nonostante il valore sia in leggero miglioramento, scalando la classifica verso l'alto di 2 posizioni, l'Italia si posiziona al **60° posto**, con un quadro che presenta dinamiche contrastanti che meritano attenzione.

Il tasso di disoccupazione mostra segnali di miglioramento. In questo KPI, con un valore di **6,8%**, posiziona l'Italia al **102° posto** al mondo – guadagnando 6 posizioni rispetto al 2024. Dopo anni di progressiva riduzione, nel 2025 l'Italia registra per la prima volta una performance migliore rispetto alla Francia, dove il tasso di disoccupazione si ferma al 7,4%. In **termini assoluti**, il **numero di occupati** in Italia è **cresciuto significativamente**: tra il 2023 e il 2024 si contano 326 mila occupati in più, per un totale di 23 milioni di individui, segnando così un **record storico**. Tuttavia, persiste una criticità rilevante legata alla qualità del lavoro: la

dinamica dei lavoratori a rischio di povertà torna a peggiorare dopo un triennio di miglioramento, con un incremento pari a 0,3 punti percentuali nel 2024. Questo fenomeno coinvolge il 10,2% dei lavoratori, un dato che si colloca al di sopra della media europea, che nello stesso anno registra un valore dell'8,2%.

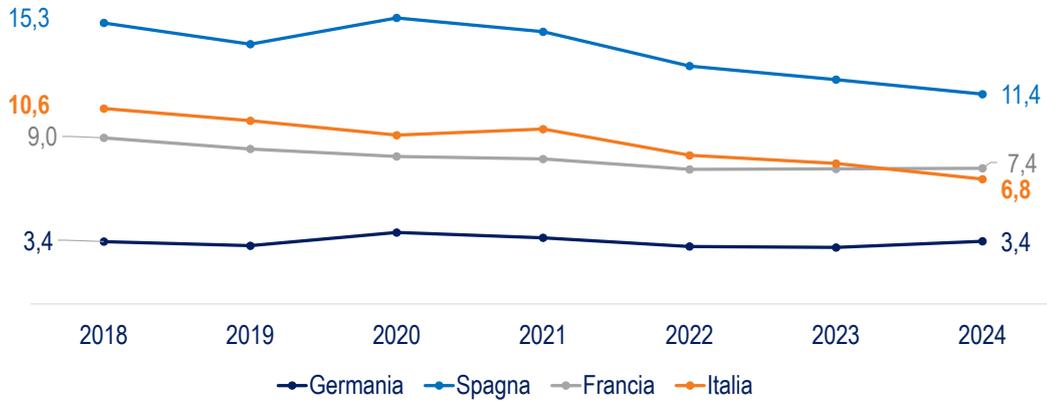


Figura 34. Tasso di disoccupazione in Italia e nei Paesi Benchmark (%), 2018-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ILO e Eurostat, 2025

Parallelamente, l'andamento della produttività del sistema rimane debole. La **crescita della Total Factor Productivity (TFP)**, che misura la crescita non imputabile a variazioni della produttività del lavoro o del capitale, continua a mostrare un quadro complessivamente asfittico. Nonostante un leggero miglioramento rispetto al 2023, nel 2024 la TFP rimane in territorio negativo, con una variazione pari a -0,3%. Questo risultato evidenzia le difficoltà strutturali dell'Italia nel generare crescita attraverso quelle che vengono definite "energie di sistema", ovvero pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e un ambiente economico favorevole, capaci di produrre effetti positivi a livello trasversale.

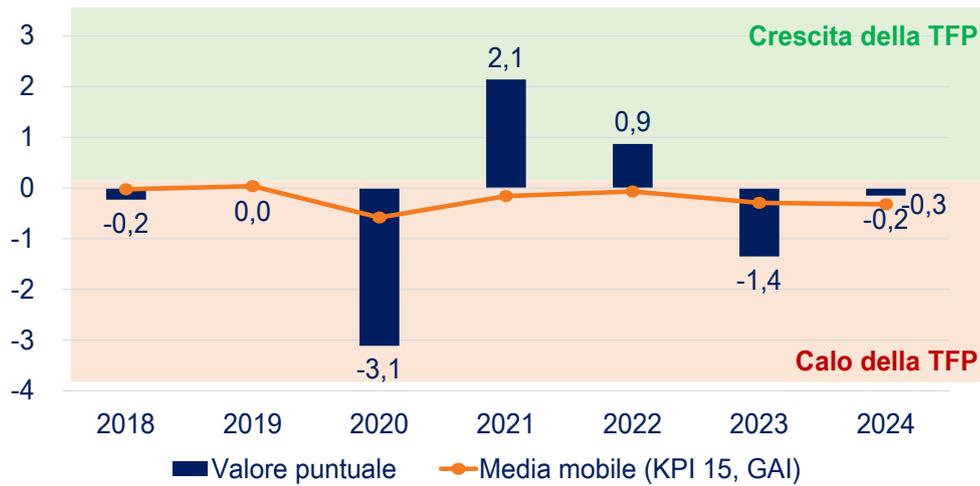


Figura 35. Crescita della Total Factor Productivity in Italia (variazione %), 2022-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025

In controtendenza rispetto a queste debolezze strutturali, si segnala invece un miglioramento sul fronte dell'efficacia dell'azione pubblica. Nel 2023, l'Italia

registra una **crescita significativa** nel **Government Effectiveness Index**, raggiungendo un valore di **0,61**, in **netta risalita** rispetto ai valori registrati nel decennio precedente. Questo miglioramento è principalmente attribuibile agli ingenti investimenti pubblici in infrastrutture, resi possibili grazie all'attuazione delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e alla recente riforma del codice degli appalti. Questi interventi hanno consentito una più rapida ed efficace attuazione dei progetti di investimento, contribuendo così a rafforzare l'efficacia della governance pubblica.

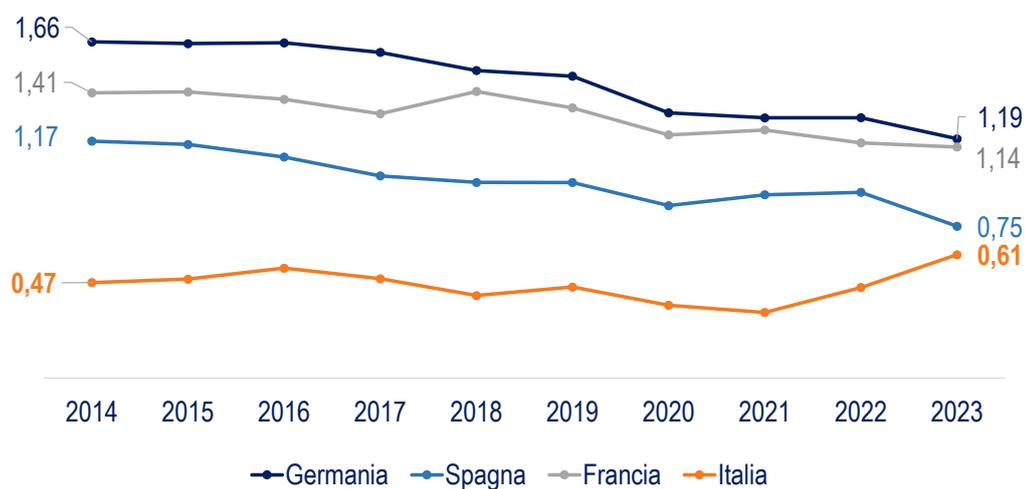


Figura 36. Government Effectiveness Index dell'Italia e dei Paesi Benchmark (indicatore, scala -2,5 = min, 2,5 = max), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

Dotazione

Nell'area di Dotazione, l'Italia si posiziona al **16° posto**, con una **performance in lieve miglioramento** rispetto alla precedente edizione (in cui si posizionava **18°**).

A determinare la crescita di questa componente è un incremento nel KPI **21 Investimenti fissi lordi sul PIL**, dimensione in cui l'Italia guadagna **4** posizioni e **2,6** punti di score.

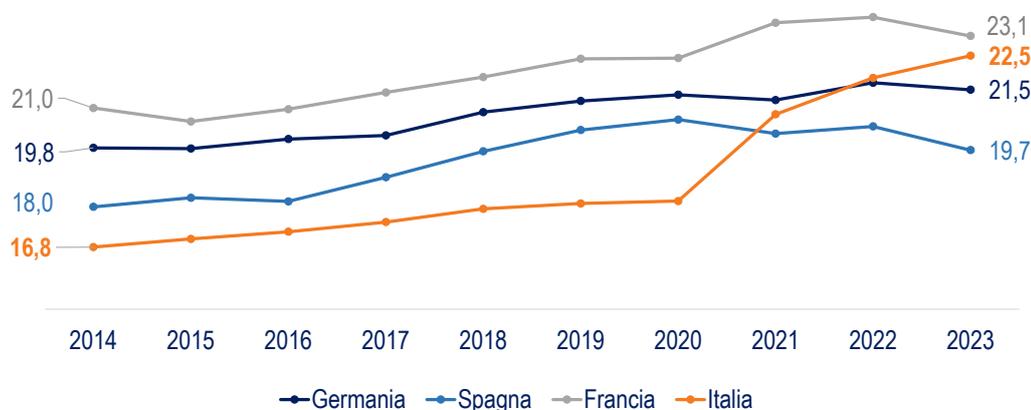


Figura 37. Gross Fixed Capital Formation dell'Italia e dei Paesi Benchmark (% su PIL nazionale), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

Questo risultato è riconducibile alla messa a terra degli **investimenti** previsti dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, che ha portato nel 2023 l'incidenza degli investimenti sul PIL al **22,5%**. Si tratta di un valore particolarmente rilevante, **mai così alto dal 1990**, anno in cui l'Italia registrava una quota del 22,9%. Il dato segna inoltre una crescita di **4,4 p.p.** rispetto al 2015, evidenziando un rafforzamento strutturale nella capacità di investimento del Paese. In termini comparativi, la performance italiana supera di **2,8 p.p.** quella della Spagna e di 1 punto percentuale quella della Germania, risultando inferiore di appena **0,6 p.p.** rispetto al valore francese.



3. I punti di attenzione per la crescita dell'Italia: le politiche commerciali USA e i prezzi dell'energia

Il miglioramento dell'Italia nell'indice GAI conferma una tendenza positiva per il sistema-Paese, che si rafforza progressivamente sotto il profilo dell'attrattività e della competitività. Questo risultato assume un significato ancora più rilevante se letto alla luce del contesto globale, che continua a presentare **segnali di fragilità economica e geopolitica**, tali da rappresentare un freno alla crescita per molte economie avanzate.

Uno degli indicatori più significativi in questo senso riguarda **i flussi di Investimenti Diretti Esteri (IDE)**, che a livello **mondiale** hanno **registrato una riduzione del 10,9%** tra il periodo 2016–2019 e il periodo 2021–2024. Ancora più marcato è il calo osservato nell'**Unione Europea**, dove gli IDE si sono **ridotti di oltre la metà (-57,5%)**. In questo scenario complesso, **l'Italia riesce invece a contenere la flessione** a un più moderato **-17,5%** e, soprattutto, a rafforzare la propria quota relativa: la sua incidenza sugli IDE in ingresso nell'UE passa infatti dal 6,6% al 12,9%. Questo dato testimonia come l'Italia stia guadagnando terreno in termini di attrattività, nonostante il rallentamento generale dei flussi di investimento a livello internazionale.

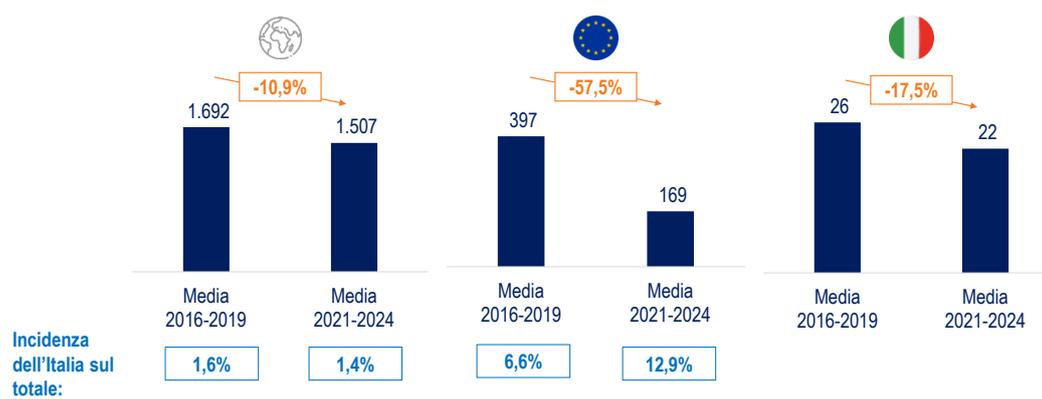


Figura 38. Flussi di IDE globali, in UE 27 e in Italia (flussi in ingresso totali, in miliardi di \$, e var %), media 2016-2019 e media 2021-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2025

Il tutto si inserisce in uno **scenario globale sempre più segnato da instabilità e incertezza**, con un **numero crescente di conflitti armati** in aree strategiche, **crisi geopolitiche** persistenti e **tensioni commerciali** che rischiano di compromettere la fluidità degli scambi e la sicurezza degli approvvigionamenti. In un contesto simile, riuscire a migliorare la propria posizione relativa è indice non solo di resilienza, ma anche della capacità del Paese di valorizzare le riforme in atto e i piani di investimento strutturali.

Tuttavia, nonostante i segnali incoraggianti, restano **due fattori esogeni da monitorare** con attenzione, in grado di minacciare il percorso di rafforzamento in atto. Da un lato, l'emergere di **nuovi regimi tariffari ostili**, legati alle evoluzioni della **politica commerciale statunitense** e alle eventuali contromisure adottate a livello globale; dall'altro, l'**instabilità dei mercati energetici internazionali**, aggravata dalle tensioni in Medio Oriente e in particolare in Iran, con potenziali ripercussioni sui prezzi e sulla sicurezza energetica dell'Italia.

Protezionismo commerciale e le sfide per l'Italia

Negli ultimi anni, la stabilità del sistema commerciale globale è stata messa sotto pressione da un crescente ritorno al protezionismo. Un punto di svolta si è registrato nel 2025, quando gli Stati Uniti hanno introdotto, tramite un ordine esecutivo firmato il 4 aprile, **un'aliquota tariffaria media del 29% su tutte le importazioni**: si tratta del **livello più alto dalla crisi del 1930**, quando venne approvato lo Smoot-Hawley Act¹³. Dopo oltre tre decenni di sostanziale stabilità (con tariffe medie inferiori al 2,5%), la nuova strategia commerciale americana segna un cambio di paradigma con effetti rilevanti per l'Europa e, in particolare, per l'Italia.

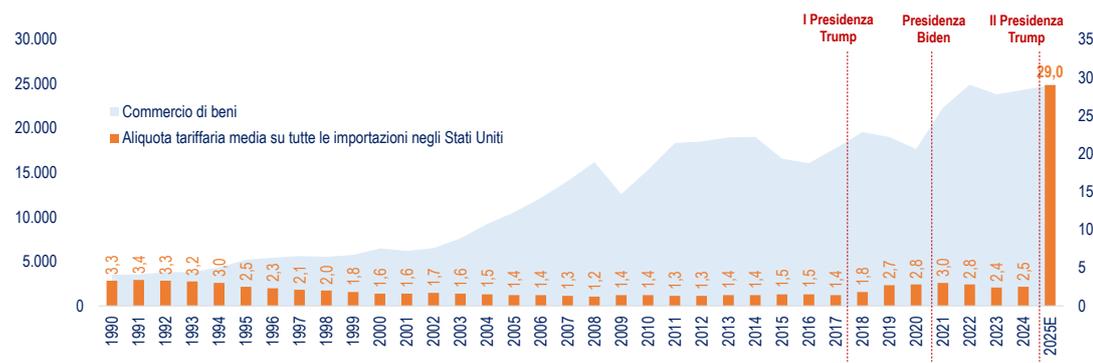


Figura 39. Aliquota tariffaria media su tutte le importazioni negli Stati Uniti e commercio di beni globale (asse dx: valori percentuali; asse sx: miliardi di dollari), 1990-2025E*. (*) Aliquota media prevista per il 2025 secondo le proposte e annunci del Presidente Trump del 4 aprile 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Tax Foundation e US Census Bureau, 2025

Alla base di questa scelta vi è il **tentativo di riequilibrare un disavanzo commerciale statunitense** che ha raggiunto **livelli record**. Tuttavia, nonostante i dazi implementati dalla prima Presidenza Trump in poi, tra il 2015 e il 2024 il disavanzo complessivo è comunque cresciuto del **56%**, passando da 7,8 a 12,2 trilioni di dollari. Se da un lato il divario verso la Cina si è ridotto (dal 47% al 24%), dall'altro si è ampliato verso altri partner come il Messico, il Canada e i Paesi asiatici, spingendo Washington a estendere i dazi a un'ampia gamma di merci, indipendentemente dal Paese d'origine.

¹³ Legge protezionistica approvata negli Stati Uniti nel 1930 che aumentò significativamente i dazi doganali su migliaia di prodotti importati, con l'obiettivo di proteggere l'economia nazionale dalla Grande Depressione. La misura provocò ritorsioni commerciali da parte di altri Paesi, contribuendo all'inasprimento della crisi economica.

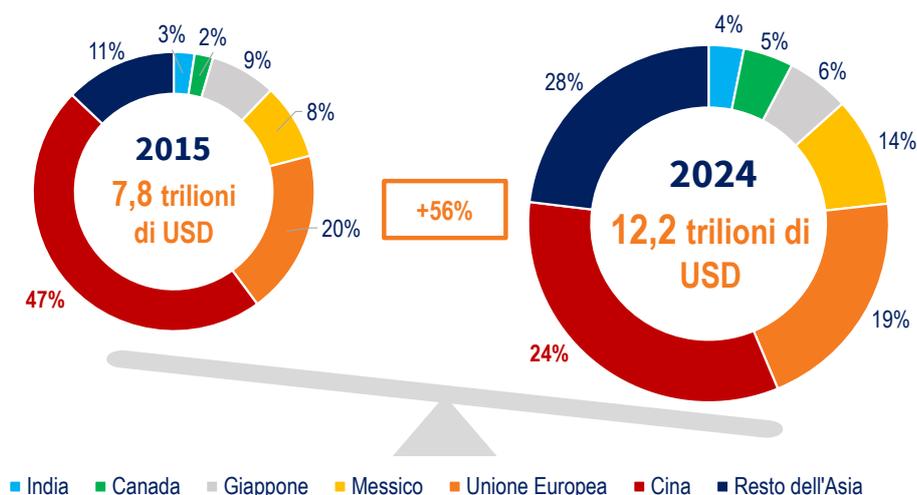


Figura 40. Disavanzo commerciale statunitense per partner (% sul totale), 2015-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Tax Foundation e US Census Bureau, 2025

In questo scenario, l'Italia, come tutti i membri dell'UE, sarebbe soggetta ad una **tariffa generalizzata del 15% su tutte le esportazioni verso il mercato statunitense**, con un impatto stimato in circa 11,6 miliardi di euro. Si tratta di uno dei costi più alti tra i Paesi europei, secondo solo alla Germania (+26,3 miliardi).

Tuttavia, l'Italia presenta alcuni elementi strutturali che attenuano la vulnerabilità del sistema economico nazionale a questo tipo di shock. In primo luogo, si colloca al 21° posto al mondo per **bassa sostituibilità commerciale** delle proprie esportazioni (seconda in Europa dopo la Germania), grazie a un mix produttivo distintivo e difficilmente replicabile. In secondo luogo, vanta una **rete di esportazione estremamente eterogenea** dal punto di vista geografico: un dato che la posiziona al 4° posto al mondo per diversificazione.

Nonostante ciò, l'effetto combinato tra l'introduzione dei dazi (al 10%) e la recente svalutazione del dollaro rispetto all'euro (pari al -10,6% su base annua) comporta uno **svantaggio competitivo complessivo del 20,6% per i beni italiani venduti negli USA**. In termini pratici, un prodotto italiano che nel 2024 veniva venduto a 100 dollari, nel 2025 risulterà percepito come "più caro" e costerà al cliente americano circa 120 dollari. Un elemento che, nel medio periodo, potrebbe penalizzare le imprese più esposte su quel mercato.

Prezzo dell'energia: un freno per la competitività italiana

Il **costo dell'energia** elettrica in Italia continua a rappresentare un **punto critico per la competitività delle imprese e per il sistema economico** nel suo complesso. Ad aprile 2025, il prezzo dell'energia all'ingrosso in Italia ha raggiunto **quasi 100 euro per megawattora**, un livello molto più alto rispetto a quello di altri Paesi benchmark europei: più del doppio rispetto alla Francia (42 euro) e quasi quattro volte quello della Spagna (27 euro). Anche rispetto alla Germania, che già sconta prezzi elevati, l'energia in Italia costa circa il 28% in più.

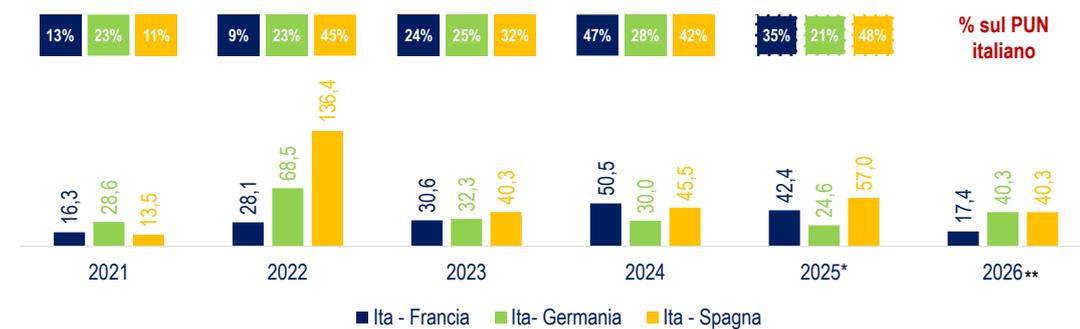


Figura 41. Spread elettrico: differenziale di prezzo dell'energia elettrica dell'Italia rispetto a Francia, Germania e Spagna (€/MWh) e incidenza sul PUN (Prezzo Unico Nazionale) italiano dell'anno (valori %), 2021-2026. (*) Il PUN (Prezzo Unico Nazionale) è il prezzo di riferimento dell'energia elettrica all'ingrosso in Italia (**) Il 2025 considera le quotazioni al consuntivo e il 2026 considera le quotazioni future del 06.05.2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati GME, NordPool, OMIE, Powernext, 2025

A determinare questa situazione contribuisce in maniera decisiva il **ruolo del gas naturale nel mercato elettrico italiano**. Nel 2024, il gas ha rappresentato il **40% del mix di generazione nazionale** (contro il 20% della media UE), ma soprattutto **ha determinato il prezzo dell'energia** per il **90%** delle ore dell'anno, a fronte del 63% in Europa. Questa forte dipendenza da una fonte volatile e soggetta a tensioni geopolitiche ha reso l'Italia particolarmente esposta ai picchi di prezzo del mercato all'ingrosso.

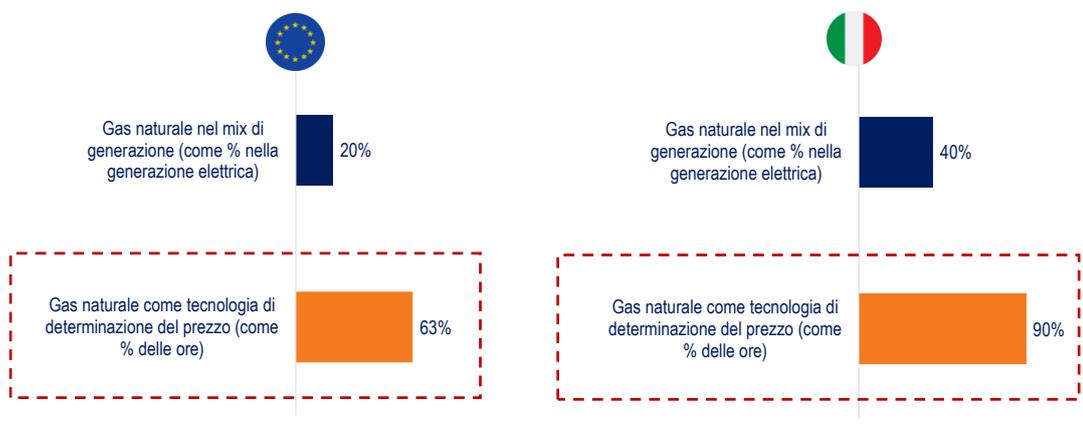


Figura 42. A sinistra: Il ruolo del gas naturale nel mercato elettrico in Europa, 2024; a destra: Il ruolo del gas naturale nel mercato elettrico in Italia, 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati "Energy transition strategic supply chains: industrial roadmap for Europe and Italy" di TEHA Group, Enel Foundation, IEA e JRC, 2025

In parallelo, l'Italia continua a registrare **ritardi nella crescita delle fonti rinnovabili (FER)**. Sebbene la **capacità FER installata** sia in aumento, in termini relativi al PIL **l'Italia si colloca al di sotto della media europea** e ben distante dalle performance delle economie emergenti. La Cina, ad esempio, presenta un rapporto FER/PIL più che doppio rispetto all'UE e quasi cinque volte superiore a quello degli Stati Uniti. Questo ritardo rischia di compromettere gli obiettivi di transizione energetica e di mantenere elevata la pressione sui costi dell'energia per imprese e famiglie italiane nel medio periodo.

4. Le proposte per l'attrattività del Paese

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:

- Aggiornare la **formazione** per ridurre il **mismatch**;
- Valorizzare i **talenti** e attrarre **competenze**;
- Rendere maggiormente efficace la **burocrazia** e la **regolamentazione**.



Figura 43. Le proposte dell'Advisory Board GAI 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Aggiornare la formazione per ridurre il mismatch

L'Italia si trova oggi ad affrontare una sfida cruciale per la propria crescita economica e sociale: valorizzare il capitale umano attraverso investimenti mirati nell'istruzione, nella formazione e nello sviluppo di competenze digitali e tecnico-specialistiche.

A fronte di una **spesa pubblica in istruzione** pari al **4,1%** del **PIL** (circa **78 miliardi di euro**), il nostro Paese si colloca al di **sotto** della **media europea** e ben distante da paesi internazionali come la Svezia (7,6%) e la Danimarca (7,0%) e lontana anche da paesi benchmark come la Germania (5,5%), la Francia (5,4%) e la Spagna (4,9%). Ancora più rilevante è il dato sulla spesa in conto capitale, che rappresenta appena lo 0,5% della spesa pubblica complessiva, segnalando una difficoltà strutturale nel rinnovare infrastrutture e strumenti didattici.

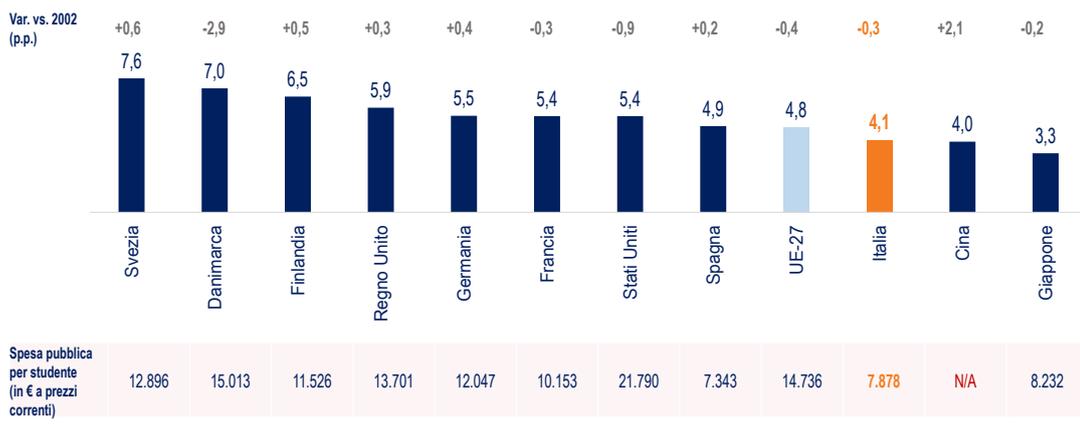


Figura 44. Spesa pubblica in istruzione in Italia e in una selezione di Paesi Benchmark (valori % sul PIL), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Mondiale, OCSE e Istat, 2025

A questa limitata capacità di investimento si affianca un altro dato preoccupante: **solo il 29,2% dei giovani italiani tra i 25 e i 34 anni è in possesso di un titolo di laurea**, posizionando l'Italia al penultimo posto in UE, davanti solo alla Romania. Nel 2022, i laureati in Italia sono stati 459.000, circa la metà rispetto alla Germania e 78.000 in meno rispetto alla Spagna. Ancora più critico il dato relativo alle lauree STEM, che rappresentano solo il 24% del totale (contro il 28% nei Paesi benchmark), segnalando un **disallineamento tra l'offerta formativa e i fabbisogni del mercato del lavoro**.

Questa frattura si riflette direttamente sulla capacità del sistema produttivo italiano di assorbire competenze: **l'Italia è quartultima in Europa per "skills matching"**, cioè per capacità di far incontrare le competenze disponibili con quelle effettivamente richieste dalle imprese. Con un punteggio di appena 31 su 100, il nostro Paese si colloca ben **sotto la media UE (55)** e distante da realtà come Repubblica Ceca (91) e l'Ungheria (76).

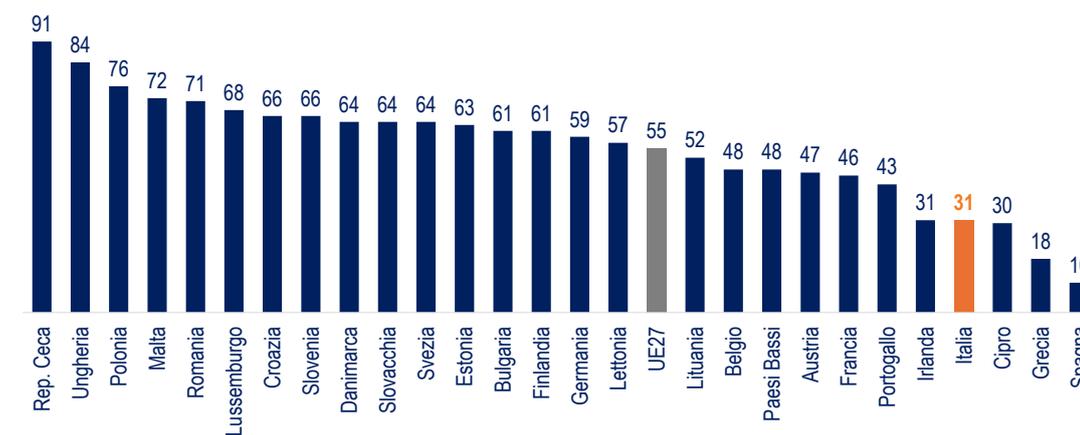


Figura 45. Skills matching in UE (da 0 a 100), 2023. N.B. Il matching delle competenze indica quanto le competenze siano utilizzate con successo, ossia in che misura le competenze sono effettivamente allineate nel mercato del lavoro. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Cedefop, 2025

Le conseguenze di questo disallineamento sono tangibili: nel 2023, **2,5 milioni di posizioni lavorative sono risultate di difficile reperimento** per le imprese italiane, pari al 45% delle professioni ricercate. Le figure più carenti sono operai

specializzati, tecnici, conduttori di impianti e professionisti altamente qualificati. Questo mismatch comporta un costo economico diretto stimato in **43,9 miliardi di euro di valore aggiunto perso ogni anno**, colpendo in particolare settori strategici come commercio e turismo, costruzioni, meccatronica, metallurgia e logistica.

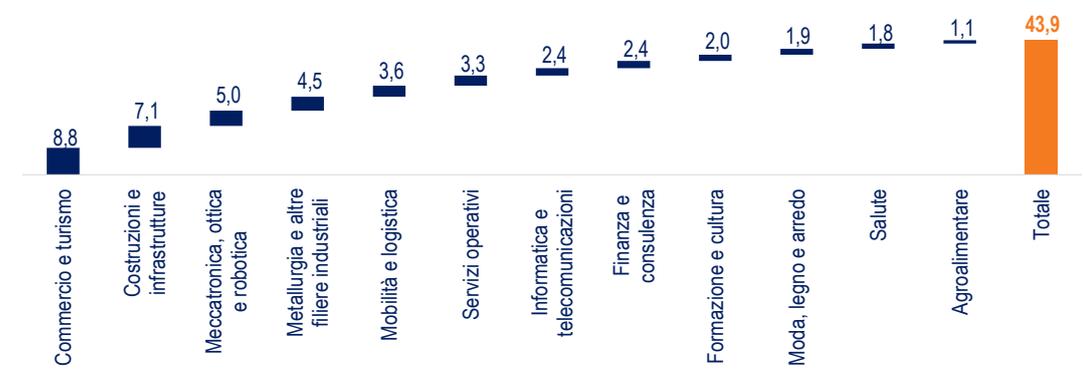


Figura 46. Costo del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, per settore (€ miliardi di PIL all'anno e valore complessivo), 2024-2028. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere, 2025

Oltre alla bassa percentuale di laureati e al disallineamento tra domanda e offerta di competenze, uno dei principali ostacoli alla modernizzazione del capitale umano italiano è rappresentato dalla **rigidità del sistema universitario**. Le università italiane sono ancora vincolate a un impianto normativo risalente a quasi un secolo fa, con oltre 70.000 leggi attive nel nostro ordinamento – un’anomalia rispetto ai principali Paesi europei – e ben **95 Regi Decreti ancora vigenti** solo nell’ambito dell’istruzione superiore.

La **struttura dei corsi di laurea** risale al 2004 e ha subito solo lievi aggiornamenti nel 2023. Questo assetto limita la possibilità per gli atenei di innovare i contenuti formativi, impedendo l’integrazione di competenze trasversali e multidisciplinari, fondamentali per affrontare le transizioni digitale, tecnologica e demografica. Il risultato è un sistema che fatica ad **anticipare i cambiamenti del mercato del lavoro** e che, in alcuni casi, finisce per subirli.

In questo contesto, la **formazione tecnico-professionale** rappresenta una risposta concreta ed efficace per ridurre il divario tra domanda e offerta di competenze. Gli **Istituti Tecnici Superiori (ITS)**, oggi ridenominati ITS Academy, costituiscono un modello virtuoso di collaborazione tra sistema educativo e imprese, con percorsi formativi orientati all’occupazione e arricchiti da esperienze pratiche e stage aziendali.

Negli ultimi dieci anni, il numero di diplomati ITS è cresciuto con un tasso annuo del **+22,8%**, raggiungendo quota **8.588 diplomati nel 2023**. Tuttavia, questo **risultato è ancora insufficiente**: secondo le stime, il numero attuale di diplomati copre **solo l’11% del fabbisogno espresso dalle imprese**, pari a oltre 80.000 figure richieste ogni anno. Se l’attuale trend non verrà accelerato, **il gap sarà colmato solo nel 2035**.

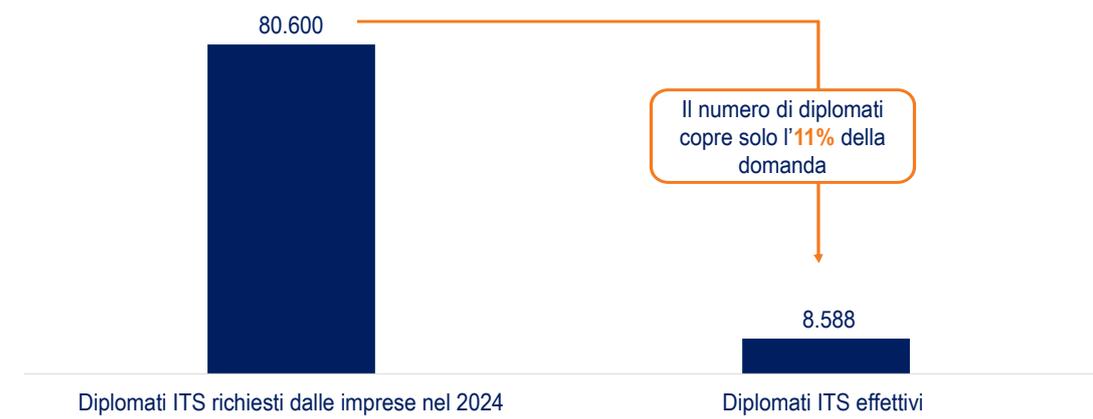


Figura 47. Studenti ITS richiesti dalle imprese e reali (numero), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Indire ed Excelsior, 2025

Nonostante gli ottimi risultati in termini occupazionali, con un **tasso medio di occupazione post-ITS dell'82,9%**, superiore a molti corsi universitari tradizionali, la **formazione professionalizzante in Italia resta marginale**. Con appena **25.800 iscritti ai corsi vocazionali** (pari all'1,1% dell'educazione terziaria), l'Italia si colloca ben al di sotto di Germania (36,6%) e Francia (19,6%).

A frenare lo sviluppo del sistema ITS sono anche **criticità legate alla diffusione territoriale e all'equilibrio di genere**: solo 6 regioni contano più di 5 ITS, mentre 3 regioni ne hanno uno solo e una (Valle d'Aosta) è completamente sprovvista. Inoltre, gli iscritti agli ITS sono ancora **a prevalenza maschile (73,5%)**, segnalando la necessità di attrarre maggiormente anche il pubblico femminile.

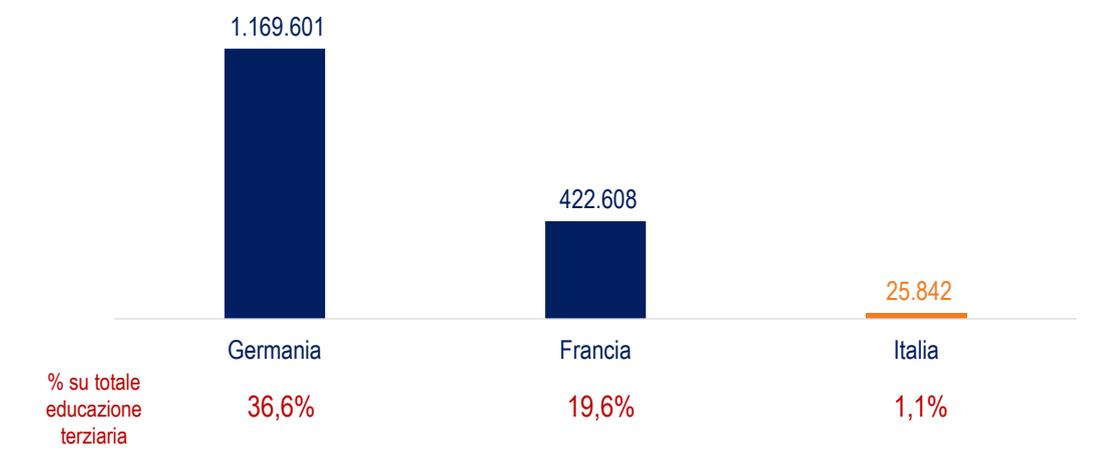


Figura 48. Studenti iscritti a corsi vocazionali in Germania, Francia e Italia (valori assoluti), 2022*. (*) O ultimo dato disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero dell'Istruzione, Eurostat e Indire, 2025

Alla luce di queste considerazioni, l'Advisory Board GAI 2025 propone di:

- intervenire sul **sistema universitario** attraverso l'eliminazione del valore legale del titolo di studio ed effettuare una **riforma strategica dell'offerta formativa**, basata sulla razionalizzazione dei corsi di laurea e sulla specializzazione tematica degli atenei;

- promuovere lo **sviluppo** e il **rafforzamento** del **sistema ITS** ampliando l'offerta formativa, consolidare il rapporto con il **tessuto produttivo** e **valorizzare** il ruolo degli ITS nel quadro dell'istruzione terziaria, con l'obiettivo di chiudere il gap domanda/offerta (circa 70.000 diplomati);
- **rafforzare la qualità e il valore formativo degli stage curriculari** per garantire esperienze coerenti con il percorso di studi e utili all'inserimento professionale.

Valorizzare i talenti e attrarre competenze

Oltre alla sfida del mismatch di competenze sul mercato del lavoro, negli ultimi anni, l'Italia si è trovata ad affrontare un'ulteriore **difficoltà strutturale nel trattenere i propri talenti** e nell'attrarre studenti e lavoratori qualificati dall'estero. Sebbene nel 2022 il **saldo tra studenti universitari in ingresso e in uscita** sia tornato **positivo (+3.477)**, la posizione del Paese nel contesto europeo rimane debole: solo 17° fra i 27 Paesi UE. Questo miglioramento rispetto al 2021 (anno in cui l'Italia registrava un saldo negativo di oltre 12.700 studenti) non è sufficiente a invertire un trend consolidato di scarsa attrattività del sistema formativo e professionale italiano.

Parallelamente, il **fenomeno dell'emigrazione dei laureati italiani** mostra **segnali preoccupanti**. Tra il 2014 e il 2023, il numero di laureati emigrati all'estero è **aumentato dell'83,4%**, passando da circa **20.000** a oltre **37.000** persone l'anno. In dieci anni, l'Italia ha perso oltre **281.000 laureati**, una cifra superiore alla popolazione di una città come Verona.



Figura 49. Laureati italiani emigrati all'estero (numero), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Questa migrazione di capitale umano altamente formato genera anche un **impatto economico diretto**: il costo complessivo della formazione di uno studente fino alla laurea è stimato in circa 143.000 euro. Applicando questo valore ai soli laureati emigrati nel 2023, si ottiene una **perdita economica annuale** per lo Stato superiore ai **5,3 miliardi di euro**. Si tratta di risorse investite che non generano ritorni nel mercato interno.

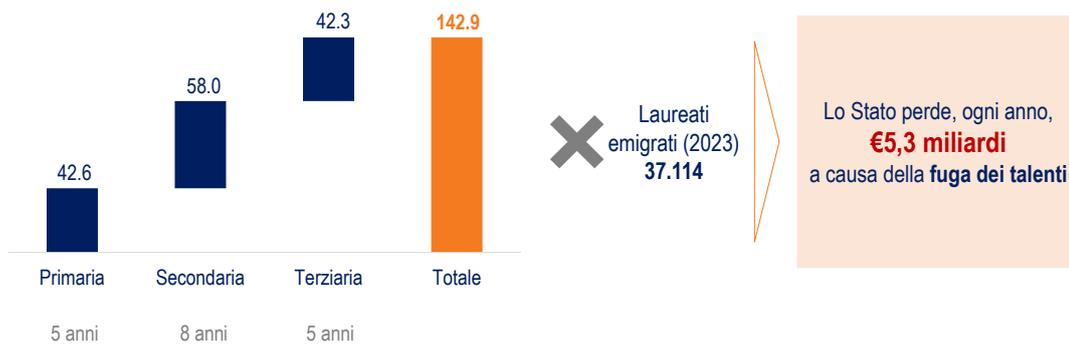


Figura 50. Costo per la formazione di uno studente per tipo di formazione (valori in migliaia di Euro), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e OECD, 2025

Le **motivazioni** dietro la **fuga dei talenti** sono da ricercarsi in un insieme di fattori tra cui spicca, in modo netto, la **leva retributiva**. Secondo un'indagine TEHA condotta nel 2025 tra i giovani italiani, il 45% degli intervistati indica il livello retributivo come il fattore più rilevante nella scelta del lavoro, seguito da equilibrio vita-lavoro (39%) e coerenza con i propri valori (36%). Sotto questo punto di vista, l'**Italia** mostra segnali allarmanti: dal 2000 al 2023 è l'unico Paese OCSE analizzato in cui le **retribuzioni medie annue** (a parità di potere d'acquisto) sono **diminuite**, con una variazione negativa del **-3,3%**. Al contrario, Paesi come Stati Uniti (26,4%), Germania (+14,7%) e Regno Unito (+19,4%) hanno registrato incrementi salariali significativi nello stesso periodo.

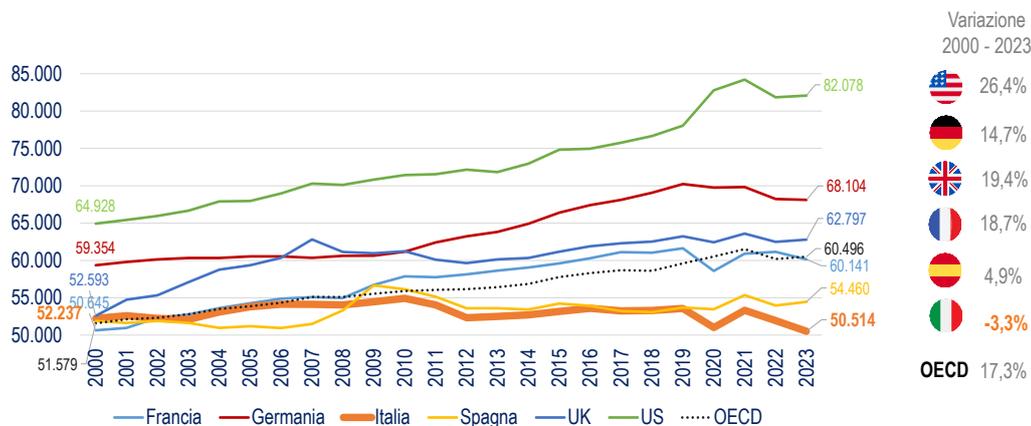


Figura 51. Retribuzione media annua in selezionati Paesi OECD (dollari statunitensi, PPP prezzi costanti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025

La **scarsa competitività retributiva italiana** si manifesta già nella **fascia 18-24 anni**, dove il **reddito netto medio risulta** essere di **21.379 euro annui**, solo leggermente sopra la media UE ma nettamente inferiore a quello di Germania e Francia. Anche nelle fasce d'età successive (25-54 e 55-64), i lavoratori italiani guadagnano sistematicamente meno rispetto ai colleghi europei. Inoltre, le multinazionali estere pagano mediamente il 10% in più rispetto a quelle italiane, e ben il 43% in più rispetto ai gruppi domestici non internazionalizzati, suggerendo che parte del problema sia legato alla struttura imprenditoriale del Paese.

A questo si aggiunge il fatto che **i lavoratori italiani**, pur percependo stipendi medi inferiori, **lavorano più ore rispetto ai principali competitor europei**:

1.701 ore annue contro una media UE di 1.636, con valori significativamente più bassi in Francia (1.489) e Germania (1.335).

Andando ad osservare più nel dettaglio la relazione tra **stipendi medi** e **ore medie lavorate** per anno si nota una chiara **correlazione inversa**: nei Paesi dove si guadagna di più, generalmente si lavora meno. L'Italia, invece, si colloca nella sezione del grafico dove è presente un'intensità lavorativa elevata a fronte di una retribuzione relativamente bassa. Questa dinamica compromette non solo l'equilibrio vita-lavoro, ma anche la capacità del Paese di trattenere e attrarre talenti in un contesto sempre più competitivo.

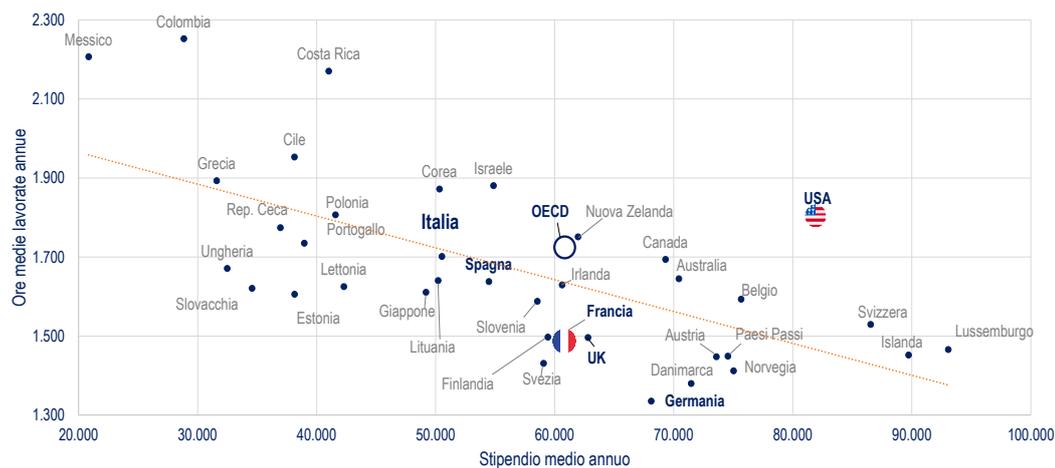


Figura 52. Correlazione stipendio medio e ore lavorate (US PPP prezzi costanti, unità), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2025

Il quadro si complica ulteriormente se si considera il cuneo fiscale: **l'Italia è il quinto Paese in Europa per incidenza del cuneo sul costo del lavoro (45,1%)**, un valore che penalizza sia il potere d'acquisto dei lavoratori che la competitività delle imprese.

Alla luce di queste considerazioni, l'Advisory Board GAI 2025 propone di:

- **ridurre il cuneo fiscale** per i **lavoratori under 35 anni**, attualmente al 45%, con l'obiettivo di allinearli alla media dei Paesi EU (41%), funzionale ad aumentare in egual misura i salari
- **sensibilizzare le associazioni di categoria industriali**, come Confindustria, sul ruolo delle imprese nella crescita dei salari.

Secondo le stime TEHA Group, una **riduzione del cuneo fiscale** per i lavoratori under-35, interamente a carico dello Stato (ossia con un abbattimento della componente fiscale sul lato del lavoratore **dal 45,1% al 41%**) e a beneficio del lavoratore in termini di maggiori stipendi, comporterebbe un minor gettito di circa 6,2 miliardi di euro in termini di IRPEF e contributi. Tuttavia, tale intervento attiverebbe **dinamiche economiche rilevanti**: si stimano infatti **5 miliardi di euro di nuovi consumi** e l'emersione di **1,3 miliardi di euro di reddito aggiuntivo**, con un **ritorno fiscale per lo Stato** pari a **1,8 miliardi di euro**, derivante dall'aumento dei consumi associati al maggior reddito disponibile. Questo scenario mostra come un'operazione mirata sul costo del lavoro giovanile possa

generare effetti economici e sociali positivi, pur richiedendo un bilanciamento attento dei costi fiscali e dei ritorni nel medio periodo.

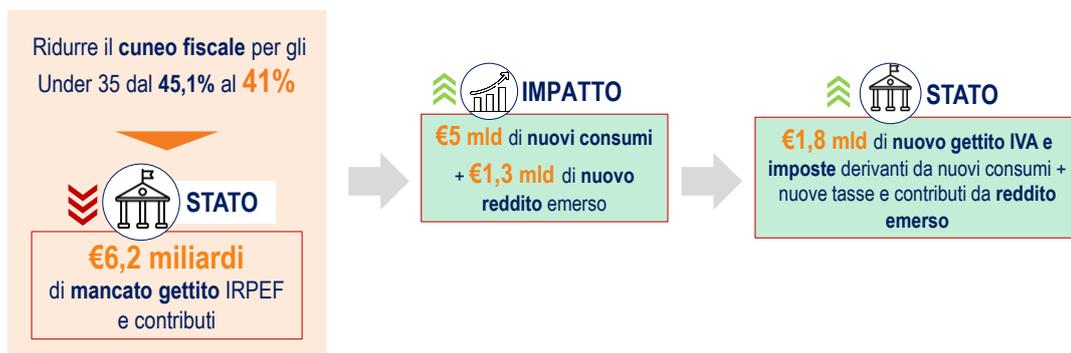


Figura 53. Stima TEHA Group sugli effetti economici generabili a fronte di una riduzione del cuneo fiscale per gli Under 35 dal 45,1% al 41%. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Banca d'Italia e altre fonti, 2025

Una burocrazia e regolamentazione più efficace

Le riflessioni sul miglioramento della capacità attrattiva del nostro Paese verso gli investimenti esteri non possono prescindere da un **intervento sul quadro normativo** nazionale. L'incertezza del quadro regolatorio, la difficoltà di interlocuzione con la pubblica amministrazione e i ritardi nella giustizia contribuiscono a un **contesto poco favorevole per imprese e investitori, limitando la possibilità di pianificazione** a lungo termine e aumentando il rischio percepito.

In particolare, la regolamentazione italiana risulta spesso incompleta o inefficace. **L'approvazione tardiva dei decreti attuativi** rappresenta un grave **collo di bottiglia**: il **21,5%** delle leggi approvate nelle ultime due legislature **non ha ancora avuto effetti concreti** a causa della mancata emanazione dei decreti necessari. Attualmente, sono ancora **545 i decreti attuativi da adottare**. Questo rallenta l'operatività normativa e genera confusione tra gli operatori economici, minando la fiducia nel sistema legale.

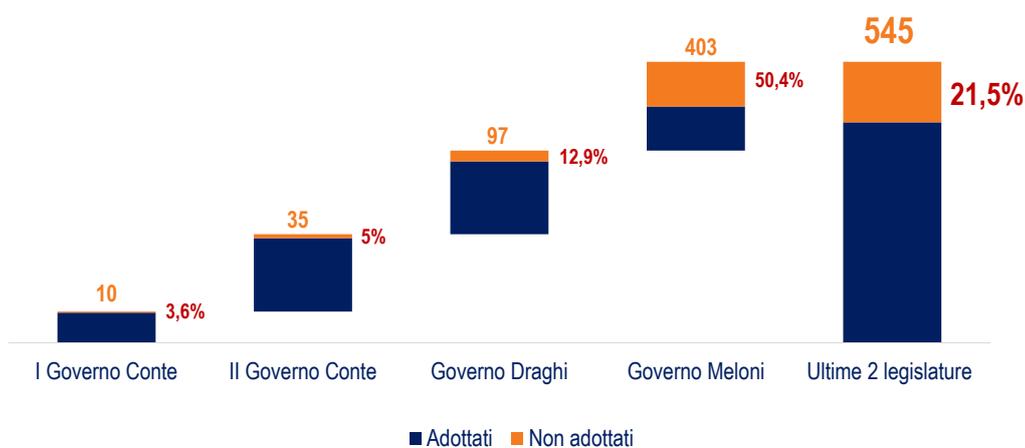


Figura 54. Lo stato di pubblicazione dei decreti attuativi richiesti dalle leggi varate nelle ultime 2 legislature (Unità), 2018 - 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Openpolis, 2025

Dal punto di vista amministrativo, l'Italia presenta **procedure burocratiche lente, frammentate** e spesso ridondanti. Per avviare un'attività economica sono richieste in media 7 procedure, con tempi significativamente più lunghi e costi più elevati rispetto ai principali Paesi OCSE. Il **costo dell'eccesso di burocrazia** ammonta a **32,6 miliardi di euro** per le **piccole imprese** e **24,5 miliardi per le grandi imprese**, con un impatto diretto sul fatturato e sulla crescita.



Figura 55. Suddivisione dei costi dell'eccessiva burocrazia in Italia per classe dimensionale delle imprese. Fonte: elaborazione TEHA Group nel Rapporto TEHA Group «La P.A. da Peso Aggiunto a Potenziale Aiuto alla crescita del Paese», 2025

Anche il **sistema giudiziario** rappresenta un fattore critico. Nonostante una riduzione dei **tempi medi dei processi civili** (-33% dal 2008), l'Italia registra ancora **durate nettamente superiori** rispetto a Francia, Germania e Spagna. Nel 2024, la durata media di un processo civile si attesta a circa 2.000 giorni. Gli obiettivi del PNRR, pur prevedendo una riduzione significativa (fino a circa 1.300 giorni), non saranno sufficienti ad allineare l'Italia agli standard europei, dove la media si aggira sui 700–1.600 giorni.

Per questi motivi, l'Advisory Board GAI 2025 propone di:

- **razionalizzare la produzione normativa**, riducendo il ricorso a decreti-legge e stabilendo scadenze stringenti e monitorate per l'approvazione dei decreti attuativi, in modo da garantire norme realmente operative e certe;
- **semplificare e digitalizzare i processi burocratici**, con procedure omogenee e tempi standardizzati su tutto il territorio nazionale, sfruttando piattaforme digitali interoperabili per ridurre la frammentazione delle competenze;
- **potenziare l'organico e la formazione del personale della giustizia**, introducendo strumenti di gestione digitale dei procedimenti (giustizia telematica avanzata), monitoraggio continuo delle performance dei tribunali e modelli organizzativi più flessibili.

Secondo le stime TEHA Group, un aumento di **1 miliardo di euro** all'anno della **spesa pubblica destinata al sistema giudiziario** permetterebbe all'Italia di **avvicinarsi alla media UE per durata dei processi civili**. Questo investimento, oltre a generare un **ritorno fiscale stimato di 138 milioni euro**, consentirebbe di rafforzare la macchina della giustizia attraverso tre direttrici principali: **formazione continua del personale, 13.000 nuove assunzioni**

(tra magistrati, addetti amministrativi e informatici) e **digitalizzazione avanzata dei sistemi e degli archivi**.

Grazie a questo pacchetto di interventi, la durata media di un processo civile potrebbe ridursi a circa **1.300 giorni**, favorendo un ambiente più prevedibile ed efficiente per cittadini e imprese, con un impatto positivo anche sulla capacità attrattiva del Paese verso gli investimenti esteri.



Figura 56. Stime TEHA Group di spesa pubblica richiesta per allineare l'Italia alla media UE per durata di processi civili e possibili impatti fiscali, occupazionali e di risparmio in termine di giornate. *Fonte: elaborazione TEHA su dati Ministero della Giustizia, Istat, Banca d'Italia e altre fonti, PNRR, 2025*