



Il termometro dell'attrattività di un Paese

Undicesima edizione

INDICE

PREFAZIONE	3
CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'ADVISORY BOARD	7
CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD	15
EXECUTIVE SUMMARY	23
INTRODUZIONE	41
1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index	43
2. Missione, logiche e metodologia di lavoro dell'undicesima edizione	45
3. I protagonisti dell'iniziativa Global Attractiveness Index 2026	47
4. L'audit del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea	55
5. Gli output dell'edizione 2026	56
LA CLASSIFICA GAI 2026: PRINCIPALI EVIDENZE	57
1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2026	59
2. Caratteristiche, struttura e innovazioni metodologiche dell'Indice	67
3. I risultati del Global Attractiveness Index 2026	75
3.1 La data coverage dei Paesi e il calcolo dell'Indice a ritroso	75
3.2 La classifica 2026 dei 146 Paesi	76
3.3 L'interpretazione dei risultati del GAI 2026 in sintesi	80
3.4 Riflessioni in vista dell'edizione 2027	84
4. Osservazioni e valutazioni statistiche ed econometriche	87
IL TABLEAU DE BORD DELL'ITALIA E LE PROPOSTE PER IL PAESE	89
1. Introduzione ai risultati del Tableau de Bord	91
2. L'analisi di dettaglio dei cambiamenti di alcuni Key Performance Indicator dell'Indice per l'Italia	95
3. L'analisi dei KPI statisticamente più rilevanti nel determinare i risultati complessivi del GAI	106
4. Le proposte per l'attrattività del Paese	113

PREFAZIONE

I giudizi non suffragati dai dati sono semplici opinioni
Edwards Deming

Gli storici godono di un vantaggio di cui i contemporanei, per definizione, non possono disporre: conoscono l'esito degli eventi. La consapevolezza di come le vicende si siano concluse consente loro di ricostruire i nessi di causa ed effetto con maggiore linearità, distinguendo ciò che ha realmente inciso sul corso della storia da ciò che, pur apparendo rilevante nel momento in cui accadeva, si è poi rivelato secondario o accidentale. Per chi vive il presente, al contrario, orientarsi nella complessità è un esercizio assai più difficile. Ogni giorno siamo immersi in una quantità crescente di fatti, dati e informazioni, senza poter sapere quali diventeranno determinanti nel lungo periodo e quali, invece, saranno presto dimenticati. Separare i segnali di fondo dal rumore, individuare le dinamiche realmente trasformative e attribuire il giusto peso ai diversi fenomeni richiede quindi strumenti di analisi sempre più complessi e molto più efficaci. Ogni prospettiva che ci consenta di osservare la realtà in modo nuovo, organizzando l'universo delle informazioni disponibili e trasformandolo in conoscenza utile, contribuisce a fare maggiore chiarezza sul presente e, di conseguenza, a prendere decisioni più consapevoli.

Per questo motivo, più di dieci anni fa, TEHA, supportata da alcune delle principali aziende internazionali che investono nel Paese, ha sviluppato una piattaforma di analisi, misurazione e discussione dell'attrattività internazionale: il Global Attractiveness Index. Il GAI nasce con l'obiettivo di misurare un fenomeno tanto intangibile quanto decisivo nelle economie contemporanee: l'attrattività dei sistemi economici. L'attrattività non coincide con una singola variabile economica, ma rappresenta la capacità di un Paese di creare un contesto favorevole in cui imprese, investimenti, talenti e competenze scelgano di insediarsi, crescere e rimanere nel tempo. È il risultato dell'interazione di molteplici fattori – economici, istituzionali, infrastrutturali, sociali e ambientali – che, nel loro insieme, determinano la competitività di un territorio e la sua capacità di generare sviluppo sostenibile. Misurare l'attrattività significa quindi dotarsi di uno strumento capace di sintetizzare questa complessità, trasformando una pluralità di informazioni in un quadro organico che consenta di comprendere meglio i punti di forza e di debolezza dei diversi sistemi economici e di orientare decisioni più consapevoli da parte di policy maker, imprese e investitori.

Ci piaccia o no, le classifiche sui fattori di attrattività dei Paesi vengono molto osservati da questi soggetti, che le utilizzano su base quotidiana per formulare strategie e decisioni strategiche. Poterlo fare usando strumenti validi dal punto di vista statistico – e quindi in grado di offrire una fotografia rappresentativa della realtà – è quindi una leva cruciale.

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 il mondo delle imprese: Toyota Material Handling, Philip Morris e Amazon.

La piattaforma GAI, in questi anni, ha visto il coinvolgimento di tantissimi attori del mondo delle imprese e delle Istituzioni, sia nazionali che internazionali, ingaggiati nelle riflessioni per il riposizionamento dell'Italia e di altri Paesi nei ranking internazionali, anche e soprattutto in occasione della presentazione dei risultati dell'Indice 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 2026?

Il primo posto continua a essere occupato dagli Stati Uniti, anche se il vantaggio nei confronti delle economie che li seguono si sta riducendo. L’andamento dell’economia statunitense nel 2025 non è stato fra i più brillanti e l’elevata incertezza – il primo nemico di ogni strategia di impresa – non ha giovato all’attrattività USA. Al secondo posto troviamo la Cina, che continua imperterrita la sua marcia di avvicinamento, pur non vivendo il suo momento più favorevole, soprattutto a causa della prolungata stagnazione dei consumi interni.

Se il duo di testa è stabile (e, tutto sommato, anche non inaspettato), il terzo posto di Singapore, che scalza la Germania, è la riprova che strategie di attrazione investimenti oculate e mirate generano impatti concreti.

La classifica per l’Italia evidenzia la stabilità al 17esimo posto, con un miglioramento dello score (da **60,8** a **62,1**). Il miglioramento italiano si pone all’interno di un quadro europeo che segnala staticità, se non proprio rallentamento: dei 27 Paesi EU solo 7 vedono crescere il proprio posizionamento, 8 restano fermi e 12 perdono posizioni. In particolare, oltre alla già citata Germania, la Francia perde 1,6 punti di score e una posizione, scendendo dal nono al decimo posto. La Spagna, pur guadagnando un punto e mezzo di score, rimane fissa al ventesimo posto.

Osservando i dati italiani, emergono anche altri segnali incoraggianti. Nel 2025 l’export italiano è cresciuto del 3,3% rispetto all’anno precedente, raggiungendo la cifra record di 643 miliardi di Euro. Un aspetto cruciale in questo è costituito dalla crescita dell’export verso gli Stati Uniti (+7%, pari a +4,7 miliardi di Euro nel 2025 rispetto al 2024), segno che la qualità e l’insostituibilità dei nostri prodotti è, per molti versi, superiore ai dazi del presidente Trump.

L’occupazione ha raggiunto il livello più elevato mai registrato, superando i **24,3 milioni di persone occupate**, a testimonianza della solidità del mercato del lavoro nonostante il rallentamento dell’economia. Anche il commercio estero continua a offrire indicazioni positive: nel 2025 l’export italiano è cresciuto e ha mostrato una particolare vitalità proprio verso gli Stati Uniti, risultando l’unica grande economia europea ad aumentare in misura significativa le proprie esportazioni verso il mercato statunitense nonostante l’inasprimento delle politiche tariffarie introdotte dall’amministrazione Trump. Nel suo insieme, emerge dunque un Paese difficile da interpretare attraverso una lettura univoca: alle persistenti fragilità strutturali si affiancano capacità competitive che continuano a manifestarsi in ambiti strategici. È proprio questa compresenza di segnali apparentemente contraddittori a rendere necessarie analisi attente e strumenti capaci di cogliere la complessità dei fenomeni, evitando letture semplicistiche della realtà economica italiana.

Prima di lasciarvi alla lettura del Rapporto GAI 2026, vorrei ringraziare i Vertici delle imprese partner dell’iniziativa: **Pasquale Frega** (Presidente e Amministratore Delegato, Philip Morris Italia), **Maria Cristina Iacazio** (Amministratrice Delegata, 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, Anna Agosta, Roberta Braccio e Fabiola Gnocchi.

Valerio De Molli

Managing Partner & CEO

The European House - Ambrosetti e TEHA Group

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'ADVISORY BOARD

Ferruccio De Bortoli

Presidente, Casa editrice Longanesi e Associazione Vidas

Il *Global Attractiveness Index* è ormai una pietra miliare del dibattito economico italiano. Sono 146 i Paesi mappati, 80 i *Key performance indicator* (Kpi), 90 milioni di *datapoint*. L'indice si è rivelato - e non era nelle intenzioni iniziali, ma ciò dimostra la sua versatilità - un barometro sensibile per misurare anche la febbre geopolitica internazionale. Nel 2016, quando venne lanciato per la prima volta, nessuno immaginava pandemie, guerre, dazi e quant'altro. E gli indicatori che formano l'osservatorio del Gai si sono dimostrati in grado di dare il senso dei movimenti complessivi, sul piano economico e strategico, delle diverse potenze. Nella classifica del 2026, gli Stati Uniti sono sempre al primo posto ma perdono terreno rispetto alla Cina che non ha subito alcun danno dall'ondata tariffaria. La Germania esce dal podio dei Paesi più attrattivi, ma mette in campo un volume di investimenti, specie nel settore della Difesa, di proporzioni storiche. La Francia arranca nella sua crisi istituzionale e nella progressiva perdita d'influenza, che è anche europea, in Africa. La Spagna è meno brillante di quello che abitualmente pensiamo, ma è una concorrente che l'Italia sottovaluta. Il Regno Unito sembra pagare meno del previsto l'effetto Brexit e si riavvicina all'Unione europea. L'India, potenza emergente, ha guadagnato dieci posizioni dal 2021 al 2026. L'esperienza di questi anni nell'affinare, controllare e revisionare a posteriori, attraverso l'aggiornamento dei kpi, la classifica del *Global Attractiveness Index*, certifica che sempre di più contano le velocità relative. E l'esame accurato della direzione degli investimenti, dell'attrattività delle varie aree economiche del mondo, disegna già le traiettorie future di quel mappamondo che noi continuiamo a vedere con l'Europa al centro mentre ormai ne è solo la periferia. La cartografia va ripensata perché i pregiudizi frenano l'azione o la deviano.

C'è una seconda caratteristica del GAI che è maturata nel tempo. Ed è la sua affidabilità critica, la sua capacità di essere esente da pregiudizi. Non deve dimostrare nulla, né sorreggere tesi precostituite. Il dato è sovrano ma non è mai esente dai dubbi che sono il breviario dell'osservatore indipendente. È una ricerca seria, certificata a livello internazionale, ormai ben conosciuta e accreditata dalle principali istituzioni europee (in particolare dal Joint Research Center). Basata su numeri veri continuamente rimessi in discussione. Non sulle impressioni alimentate da quel curioso fenomeno, al quale cediamo sempre più spesso per vanità nazionale, che va sotto il nome di *cherry picking*. Premesso che le ciliegie che produciamo in Italia sono di ottima qualità, sappiamo che una tira l'altra. Dunque la scelta è, di per sé, proverbialmente difficile, davanti all'irresistibile tentazione della serialità. Bisogna avere, invece, la forza di rovistare nel cesto e far venire fuori anche ciò che è troppo maturo, forse già marcio, ma anche e soprattutto quello che appare promettente nonostante sia ancora acerbo. Ecco questa metafora ortofrutticola - se mi è concessa dagli altri membri del Comitato scientifico - illustra perfettamente una delle tante qualità di questa straordinaria esperienza del Gai, ormai giunto all'undicesima edizione. La nostra indagine annuale è una cernita attenta e sistematica nel cesto delle virtù e dei difetti italiani. Non per farla apparire appetibile, invitante, ma per mostrarla nella sua reale consistenza e potenzialità.

Il più famoso cesto di frutta della storia dell'arte è la Canestra di Caravaggio, dipinto conservato alla Pinacoteca di Brera di Milano. Se diamo uno sguardo attento all'opera, scopriamo che non tutta la frutta è matura. Qualche acino d'uva è ormai appassito se non marcito. Alcune mele e pere sono bellissime, seppur in parte bacate. Quel cesto non verrebbe mai esposto al pubblico se si dovesse venderne il contenuto. Ma lo sguardo d'insieme è di una bellezza inarrivabile, stordente. Non nasconde nulla ma rivela tutto. E trasmette al pubblico una sensazione che nessun singolo elemento del quadro sarebbe in grado di diffondere. Il tutto rivaluta ogni parte.

Ora, noi non abbiamo la presunzione di scrivere neanche la più banale delle didascalie della storia dell'arte e, tantomeno, comporre il riquadro di un manuale di economia politica, ma l'obiettivo del Gai è sempre stato fin dall'inizio quello di mostrare il cesto dell'economia italiana nella sua vera, cruda, ma anche sconosciuta, composita e sorprendente realtà. La rappresentazione del Paese nella sua incomparabile visione d'insieme. Non il *baedeker* ad uso del viaggiatore, ma il cruscotto delle possibilità e della infinita variabilità delle scelte a beneficio dell'investitore. Nazionale ma soprattutto estero. Perché - è inutile che ci giriamo intorno - nei prossimi anni le già scarse possibilità di crescita del Paese, con ormai esaurito il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) e i ridotti margini della politica fiscale, dipenderanno sempre di più dal volume degli investimenti esteri. Diretti e non. E dalla propensione del capitale privato, anche nostrano, a comprendere l'Italia nelle proprie strategie di portafoglio. Il Paese vale, nelle scelte dei gestori del risparmio, nell'*asset allocation*, intorno all'uno per cento. Un po' poco per quella che rimane, nonostante tutto, l'ottava economia del mondo, la quarta per volume delle esportazioni.

Alla luce della classifica del *Global Attractiveness Index* del 2026, l'Italia è al diciassettesimo posto in termini di attrattività e competitività. Possiamo fare meglio in tutti i capitoli dell'Indice, soprattutto spingendo sulla dinamicità, la sostenibilità e, soprattutto, sull'orientamento al futuro. Questo è il nodo di fondo che, dal 2016 abbiamo testardamente messo al centro della nostra ricerca. Gli spunti di politica economica che via via sono stati proposti al dibattito generale sono diretti a far sì che l'Italia sia sempre di più una terra del futuro, un luogo in cui si sperimentano le nuove vie dell'innovazione, una destinazione ideale per capitali esteri e talenti di tutto il mondo. E nelle varie componenti del Gai vi sono buone ragioni per crederlo, nei settori in cui mai penseremmo di essere competitivi, e altrettante buone ragioni per non smettere di crederlo in quei comparti nei quali temiamo di non esserlo più. La demografia non è una condanna inappellabile.

Il GAI è però rivolto - e forse ne abbiamo parlato poco in questi anni - anche agli investitori italiani. C'è una attrattività esterna, gli investimenti diretti esteri, l'indicatore al quale forse teniamo di più, e un'attrattività interna, cioè la capacità di trattenere risorse, umane e capitali, che altrimenti si disperdono nel mondo. L'Italia è alla vigilia di un grande passaggio generazionale di ricchezza vista l'età ormai avanzata dei cosiddetti *boomer*. Pochi erediteranno da molti. Quanto? Le stime sono diverse. Secondo Ubs, da qui al 2050, potrebbero passare di mano per via ereditaria, dai due ai tre trilioni di euro. Ereditare più che ereditieri. Ed anche questa è una novità di non poco conto. Il fenomeno non è unicamente italiano, ma riguarda un po' tutte le grandi democrazie occidentali. In Europa, solo nei prossimi cinque anni, parliamo di 3,5 trilioni di euro.

Nella gestione del cosiddetto *wealth management*, l'Italia deve e può contare di più. Alla luce di questo fenomeno - che vede attive più le banche estere di quelle italiane - il Gai può costituire una bussola preziosa, uno strumento a sostegno della convenienza prospettica di alcune scelte di portafoglio. Secondo Banca d'Italia e Istat, la ricchezza finanziaria e immobiliare, al netto delle passività, è stata pari, nel 2024, a 11 mila 732 miliardi di euro. L'occasione è ghiotta per i gestori ma soprattutto decisiva per il Paese. Perché lasciarsi scappare tanti capitali, oltre a tanti giovani, è la peggiore delle sconfitte. E un'altra opportunità del genere non si presenterà mai più.

Enrico Giovannini

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

Il mondo è in grande subbuglio sul piano geopolitico e quindi, come spesso dicono gli economisti, in una fase di forte e continua turbolenza (*turmoil*) del sistema economico. Non si tratta solo della guerra in Medio Oriente, che produce impatti devastanti sui prezzi dell'energia e di diverse materie prime, in Ucraina e in altre parti del mondo, ma anche della competizione USA-Cina sull'intelligenza artificiale, della ridefinizione delle catene di produzione e di fornitura dei microprocessori, della battaglia intorno al settore dell'automotive, per non parlare degli effetti devastanti della crisi climatica sulla vita delle persone, sui flussi migratori, sui sistemi idrici e sulla produzione agricola. Insomma, stiamo vivendo tempi decisamente interessanti (come diceva la famosa maledizione cinese "ti auguro di vivere tempi interessanti"), anzi drammaticamente incerti, in cui la politica sembra incapace non solo di riportare un qualche ordine nell'economia mondiale, ma anche nelle società percorse da profonde disuguaglianze e scontri sempre più ideologici, alimentati anche da un uso irresponsabile dei social media e della stessa IA.

In un quadro come quello qui brevemente richiamato, anzi anche grazie a tale quadro, i mercati finanziari continuano a macinare record nelle quotazioni azionarie. Parallelamente, la finanza sostenibile ha ripreso a crescere dopo lo shock Trump e le sue folli battaglie al cambiamento climatico, alle energie rinnovabili e alla sostenibilità in generale. Negativo è, invece, l'andamento dei flussi globali di Investimenti Diretti Esteri (IDE). Dopo la caduta del 2024 (-11%), anche nel 2025 gli IDE dovrebbero essere diminuiti, pur con dinamiche selettive e disomogenee tra le diverse aree geografiche e i vari settori economici. In Europa si è osservato un'ulteriore diminuzione dei flussi (-7% medio stimato nei progetti greenfield), mentre l'Asia meridionale — in particolare l'India — ha registrato forti accelerazioni legati a servizi finanziari, IT, ricerca e sviluppo, e manifattura avanzata. Anche il Sud-Est asiatico ha beneficiato del *re-routing* delle catene di fornitura globali. Infine, gli afflussi complessivi in Africa hanno subito contrazioni rilevanti, pur con hub di riferimento come l'Egitto che continuano ad attrarre capitali significativi.

Se, dunque, la competizione tra aree geo-economiche è forte e passa anche per l'attrattiva di aree e settori specifici, l'attenzione ai fattori che determinano le scelte allocative delle imprese deve rappresentare una continua priorità per la politica, nel nostro Paese e a livello di Unione europea. Gli sforzi compiuti nel corso del tempo dall'Italia in questa direzione hanno portato risultati positivi, come testimoniato anche dal GAI di quest'anno, ma le resistenze e le complessità dei procedimenti autorizzativi per nuove attività economiche, anche nel campo delle energie rinnovabili, con forti eterogeneità territoriali anche in termini di capacità amministrativa, restano forti e ostacolano i flussi di investimenti stranieri, anche da parte di multinazionali già operanti nel nostro Paese. Come mostra il Tableau de Bord relativo all'Italia, le nostre performance sono frenate dalla bassa produttività totale dei fattori, da una disoccupazione significativa (anche se in netta riduzione), dal livello elevato di tassazione e da un saldo energetico negativo, reso ancora più pesante dalla crisi dello stretto di Hormuz.

Ciononostante, tra il 2025 e il 2026 l'indice GAI migliora, in termini assoluti, di 1,3 punti: si tratta di un valore significativo, anche se non consente al nostro Paese di scavalcare nella classifica chi ci precede, in particolare India e Irlanda. Particolarmente positivo appare il comportamento dell'India, che non solo guadagna ben quattro posizioni in classifica (dal 19° al 15° posto), ma vede anche il proprio indice aumentare di ben 4,2 punti, il secondo valore più alto registrato tra i primi 20 Paesi, dopo Singapore. Significativo è poi il fatto che ben cinque Paesi tra i primi 20 (Germania, Emirati Arabi Uniti, Francia, Canada e Austria) vedano peggiorare il proprio punteggio assoluto tra il 2025 e il 2026, mentre per Svizzera, Regno Unito, Giappone, Australia e Repubblica Ceca l'indice o è stabile o presenta una variazione marginale (inferiore a un punto).

Molti dei Paesi qui citati fanno parte dell'area OCSE, il che segnala un problema strutturale significativo delle aree più industrializzate al mondo, rendendo il risultato dell'Italia e della Spagna (+1,5 punti) particolarmente positivo. Da segnalare poi che molti Paesi europei presentano risultati insoddisfacenti anche in termini di dinamicità, che gli USA registrano un livello medio di dinamicità (identico a quello italiano), in continuità rispetto all'edizione 2025, che l'India registra livelli alti di dinamicità, conservando le dinamiche positive registrate nella precedente edizione, così come la Cina e la Corea, e che le economie del continente africano presentano generalmente livelli bassi o critici di dinamicità, con un generale rallentamento rispetto all'edizione 2025. In entrambe le edizioni del GAI, il Sud Africa, una delle economie più avanzate del continente, registra livelli critici di dinamicità

Infine, va notato che, in termini di orientamento al futuro, misurato aggregando le previsioni relative a cinque indicatori (IDE, export+import, flussi turistici, andamento dei flussi migratori, studenti stranieri), tra i primi venti Paesi solo Italia e Spagna presentano valori bassi, mentre ben 13 mostrano livelli elevati di tale indicatore. Ecco, l'orientamento al futuro sembra decisamente mancare nel nostro Paese, non solo in termini di scelte politiche (si pensi alla lentezza degli investimenti nelle energie rinnovabili o agli scarsi investimenti nel capitale umano e nella ricerca), ma anche di "visione" di una parte consistente della classe dirigente. Nei prossimi anni, ad esempio, il settore privato del nostro Paese affronterà, per cause demografiche, una nuova stagione di "passaggio generazionale", che riguarderà circa il 50% delle imprese familiari. Tale sfida potrebbe trasformarsi o in una positiva opportunità di innovazione e consolidamento dimensionale (ambidue decisamente auspicabili) o in un depauperamento netto della qualità dell'imprenditorialità italiana.

Ovviamente, il risultato dipenderà dalle scelte dei singoli, ma la preoccupazione è che prevalgano, in questo come in altri campi, scelte di conservazione o di pura monetizzazione del capitale economico creato nel tempo. D'altra parte, la scelta per la liquidità e il rendimento a breve termine caratterizza anche il risparmio, molto ingente, dei risparmiatori italiani, un altro segnale dello scarso orientamento al futuro del nostro Paese, che il GAI segnala chiaramente. Se essere un Paese attraente vuol dire anche fornire alle persone e alle imprese una visione positiva del futuro, non a parole, ma nei fatti, i risultati positivi del GAI 2026 non devono far dimenticare alla politica e a tutta la classe dirigente di investire molto di più su ciò che, nel medio termine, determina, specialmente agli occhi delle giovani generazioni, il successo di un Paese in termini di qualità della vita, di equità e di sostenibilità.

Roberto Monducci

già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat

Nell'undicesima edizione del progetto Global Attractiveness Index (GAI 2026) l'Italia conferma il posizionamento registrato nei due anni precedenti, dopo la significativa crescita nel ranking evidenziata tra il 2022 e il 2024. La stabilizzazione al diciassettesimo posto nella graduatoria globale segnala, da un lato la robustezza dei fattori strutturali di competitività alla base del posizionamento raggiunto, dall'altro difficoltà di ulteriori avanzamenti.

Da questo punto di vista, la ricchezza informativa e l'articolazione concettuale della piattaforma GAI consentono tuttavia di cogliere cambiamenti anche in un contesto di stabilità del ranking. L'analisi dello score sottostante la graduatoria dei paesi mostra infatti una riduzione della distanza dell'Italia rispetto a dieci dei sedici paesi che la precedono nella classifica - tra i quali Germania, Gran Bretagna e Francia - ed a quattro dei cinque paesi che risultano posizionati immediatamente più in basso.

Complessivamente, pur in un contesto di stabilità del posizionamento in termini di ranking, il nostro Paese mostra quindi segnali di recupero rispetto alla gran parte dei paesi più attrattivi ed una accelerazione rispetto a quelli che lo seguono da vicino. Si tratta di segnali che sembrano confermare la presenza di un trend positivo dell'attrattività relativa dell'Italia nonostante la persistenza di notevoli turbolenze dello scenario internazionale e di un elevato grado di incertezza a livello globale.

In tale contesto, l'analisi della dinamica dei ventiquattro KPIs che formano l'indice generale di posizionamento – di cui uno è in miglioramento in termini di ranking, due risultano in peggioramento e ventuno permangono stabili - consente di cogliere alcuni aspetti che appaiono di rilievo per il dibattito pubblico sullo stato e le prospettive della nostra economia. Gli avanzamenti riguardano la sfera dell'innovazione (utilizzatori di Internet) mentre gli arretramenti afferiscono alla dimensione dell'apertura (flussi di investimenti diretti in entrata) ed a quella dell'efficienza (produttività totale dei fattori). Se il progresso nel grado di utilizzo di Internet appare importante alla luce delle nuove ondate tecnologiche in atto, che richiedono una sempre maggiore apertura dei cittadini all'uso delle tecnologie digitali, i due indicatori in arretramento mostrano, da un lato l'aggravamento di criticità strutturali presenti nella sfera dell'efficienza del sistema produttivo, dall'altro un netto ridimensionamento dei flussi di investimenti esteri in entrata dopo una fase positiva manifestatasi dopo la pandemia.

Si tratta di due aspetti di grande rilevanza, segnalati come critici dall'aggiornamento 2026 dell'impianto GAI di monitoraggio e che meritano pertanto attenzione analitica e sforzo interpretativo.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti in entrata nel Paese, negli ultimi tre anni si è osservata una notevole flessione dei valori, passati da 32,6 miliardi di dollari nel 2023 a 20,1 nel 2024, per poi ridursi in misura significativa nel 2025 (8,9 miliardi di dollari). Il contributo alla formazione di capitale del Paese si è quindi fortemente ridotto, passando dal 6,2% al 4,1% per arrivare all'1,5% nel 2025. La flessione del 2025 ha determinato una forte contrazione della quota italiana dei flussi di investimenti in entrata, passata dall'1,5% allo 0,6% rispetto al mondo e dal 10,4% al 4,8% rispetto all'Unione europea. Una flessione tendenziale è rilevabile anche sulla base di medie triennali dei dati annuali,

utili a contenere gli effetti di dinamiche dei flussi spesso erratiche e di revisioni statistiche in alcuni casi rilevanti. In questo caso il valore medio annuo degli investimenti in entrata in Italia è passato da 28,0 miliardi nel 2022-24 a 20,5 miliardi nel 2023-25, con una contrazione della quota sul mondo dal 2,0% all'1,5% e sulla UE dal 29,1% al 13,1%. Un esame delle diverse componenti degli investimenti indica inoltre, nel 2025, movimenti della componente equity fortemente negativi. Come si vede, la piattaforma GAI ha intercettato correttamente dinamiche che evidenziano, dopo un primo rallentamento, una netta battuta d'arresto del nostro Paese per quanto riguarda l'attrazione di investimenti dall'estero, con una significativa perdita di peso rispetto agli altri paesi.

Il secondo KPI in flessione è relativo alla produttività totale dei fattori (PTF), che nel biennio 2023-24 evidenzia una notevole caduta, dopo una fase di relativa ripresa. La caduta della PTF è la principale determinante della diminuzione della produttività del lavoro in Italia negli ultimi anni, associata ad un notevole aumento dell'input di lavoro (ore lavorate e occupati) pur in un contesto di bassa crescita del PIL. Queste dinamiche interessano peraltro sia il settore industriale sia quello dei servizi, segnalando una modalità di funzionamento del sistema produttivo che privilegia – almeno in questa fase – l'assorbimento di lavoro rispetto al perseguimento di guadagni di efficienza. Ciò sembra in gran parte spiegabile con una persistente debolezza salariale, che rende conveniente per le imprese aumentare l'impiego di lavoro per soddisfare le proprie esigenze produttive. Quanto di questa dinamica esprima un'evoluzione strutturale del sistema delle imprese e quanto di essa dipenda invece da una fase ciclica di debolezza dei livelli di attività rappresenta un quesito di grande rilevanza ai fini della valutazione degli scenari futuri del nostro sistema produttivo. Una possibile prevalenza di fattori ciclici potrebbe infatti determinare un riassorbimento, almeno parziale, di questa specificità rispetto alle altre economie industrializzate nell'ipotesi di una ripresa economica generalizzata, anche se lo scenario globale non sembra incoraggiare tale prospettiva. Una caratterizzazione strutturale di tale assetto implicherebbe invece l'affermazione di un modello produttivo basato su bassi salari, con tutte le pesanti conseguenze negative che tale scenario avrebbe sulla qualità e sostenibilità dello sviluppo economico del Paese. È peraltro da considerare che tra il 2021 e il 2025 le retribuzioni medie (lorde) per dipendente sono aumentate del 9,9% in termini nominali, rispetto ad una crescita del 15,8% del deflatore dei consumi delle famiglie, segnalando quindi gravi perdite di potere d'acquisto tra i lavoratori dipendenti, solo parzialmente mitigate dall'introduzione di provvedimenti di riduzione degli oneri contributivi. È evidente quindi la non sostenibilità di un modello basato su tali meccanismi, anche alla luce della ripresa dell'inflazione indotta dalle perduranti tensioni internazionali.

Complessivamente, lo scenario descritto dall'edizione 2026 del Global Attractiveness Index appare quindi caratterizzato da evidenze contrastanti riguardo al posizionamento dell'Italia, con aspetti positivi riguardo al mantenimento (con tendenza al miglioramento dello score) della posizione relativa rispetto ai paesi più attrattivi, associato a criticità in alcuni aspetti fondamentali per la crescita e la qualità dello sviluppo futuro del Paese.

In questo quadro si inserisce la crescente presenza delle imprese a controllo estero in Italia, determinata dagli investimenti dall'estero effettuati in passato e dalle strategie di crescita delle affiliate attive in Italia, il cui ruolo appare sempre più rilevante per il

superamento delle criticità fin qui evidenziate¹. Le dinamiche consolidate nel corso degli anni hanno determinato un assetto che vede questa tipologia di imprese caratterizzata da evidenti tratti strutturali; si tratta in primo luogo dell'elevata dimensione media aziendale, cui si associano livelli di produttività, retribuzioni e margini di profitto superiori alla media, in un contesto elevata incidenza di inputs importati sui costi intermedi nelle imprese industriali ed un'elevata penetrazione delle importazioni in quelle commerciali. Inoltre, esse mostrano una propensione alla crescita superiore alla media, come dimostrano ad esempio i dati sull'andamento delle esportazioni italiane di beni nel 2025², che consentono di cogliere la maggiore dinamicità delle imprese a controllo estero (+2,8%), seguite dalle multinazionali italiane (+1,7%); le imprese domestiche evidenziano invece un lieve incremento per quelle appartenenti a gruppi (+0,3%) e un netto calo (-2,0%) per le imprese indipendenti.

Si tratta quindi di una componente del sistema delle imprese in grado di contribuire - anche sulla base di una elevata integrazione con il resto del sistema produttivo - al superamento di alcune debolezze strutturali del nostro sistema produttivo, favorendo una deviazione rispetto a sentieri di sviluppo del Paese basati sul contenimento delle retribuzioni e su combinazioni produttive inefficienti. Anche per queste ragioni il calo tendenziale dei flussi di investimenti esteri in entrata registrato nell'ultimo triennio va monitorato con attenzione, in modo da cogliere precocemente eventuali segnali critici di portata generale.

¹ R. Monducci e S. De Santis (2026), "Presenza, dinamica e impatto delle imprese a controllo estero nelle regioni italiane". In "Le imprese multinazionali nell'economia italiana: presenza, territori, reti e innovazione", a cura di G. De Arcangelis e G. Giovannetti. Economia Italiana. N. 1/2026.

² R. Monducci (2026), "La dinamica delle imprese esportatrici nel triennio 2023-25", in "L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2025-26".

CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD

Pasquale Frega

Amministratore Delegato e Presidente, Philip Morris Italia

C'è un esercizio che dovrebbe accompagnare ogni riflessione sull'attrattività dell'Italia: imparare a guardare il nostro Paese con gli occhi di chi lo sceglie.

Spesso il dibattito pubblico si concentra su ciò che non funziona. Inefficienze, ritardi, complessità amministrativa: sono temi reali, che non vanno ignorati. Ma quando occupano l'intero spazio della narrazione, rischiano di oscurare una verità più profonda: l'Italia continua ad attrarre investimenti, talenti, competenze e progettualità di lungo periodo.

I risultati dell'edizione 2026 del GAI invitano proprio a questo cambio di prospettiva. L'Italia, infatti, migliora ancora il proprio punteggio e consolida il percorso intrapreso negli ultimi anni. È un risultato che assume ancora più valore in una fase storica segnata da instabilità geopolitica, crescente competizione internazionale e profonde trasformazioni delle catene globali del valore, in cui anche alcune tra le principali economie europee registrano un progressivo indebolimento della propria capacità attrattiva.

Chi osserva l'Italia vede un Paese diverso da quello che talvolta noi stessi raccontiamo. Vede una delle principali economie manifatturiere del mondo, una piattaforma produttiva avanzata, una realtà capace di coniugare tradizione e innovazione, qualità industriale e creatività. Vede un Paese che, anche nei contesti più complessi, continua a generare valore ben oltre i propri confini.

La prima evidenza di questa forza è l'export. Le esportazioni non sono soltanto un indicatore economico: sono la misura concreta della fiducia che i mercati internazionali ripongono nell'Italia. Ogni prodotto italiano scelto nel mondo racconta chi siamo. Racconta la capacità delle imprese italiane di presidiare mercati diversi, attraversare scenari globali incerti e continuare a essere riconosciute come sinonimo di eccellenza.

Anche la nostra esperienza testimonia questa realtà. Philip Morris Italia è oggi al centro di una filiera agricola e industriale integrata che coinvolge decine di migliaia di lavoratori e migliaia di imprese sul territorio nazionale, esportando nel mondo prodotti Made in Italy per un valore prossimo ai 2 miliardi di euro all'anno. È la dimostrazione concreta che investire in Italia significa avere la possibilità di competere con successo su scala globale.

La seconda grande leva è la capacità di attrarre e valorizzare talenti. Anche su questo fronte, i dati offrono un segnale incoraggiante: nel 2024 l'Italia ha attratto 123 mila studenti universitari stranieri, con una crescita di 17 mila unità rispetto all'anno precedente, registrando uno degli incrementi più significativi tra i principali Paesi europei. È un dato che va letto non solo nella sua dimensione quantitativa, ma nel suo significato strategico: ogni giovane che sceglie di formarsi in Italia porta con sé competenze, aspirazioni e una possibile traiettoria di futuro nel nostro Paese.

Questo risultato dimostra che l'Italia possiede asset straordinari per diventare sempre più un polo di attrazione dei talenti globali: Università di qualità, eccellenze scientifiche e tecnologiche, città capaci di offrire un'esperienza culturale e umana unica al mondo. La

crescita degli studenti internazionali ci dice che il Paese è già percepito come luogo in cui studiare, crescere e costruire opportunità. La sfida, ora, è trasformare questa attrazione in permanenza, competenza e capacità di anticipare il futuro.

Anche in questo ambito le imprese hanno una responsabilità decisiva. L'attrazione dei talenti non si esaurisce nelle aule universitarie: si compie quando quei talenti trovano contesti professionali in grado di valorizzarli. È ciò che, come Philip Morris Italia, facciamo ogni giorno investendo in innovazione, formazione e competenze, e contribuendo alla costruzione di un ecosistema nel quale esperienze e culture diverse possano incontrarsi e generare valore.

L'attrattività è, in ultima analisi, la capacità di un Paese di essere scelto. E in un tempo in cui molte economie mature faticano a mantenere il proprio slancio, l'Italia continua a rafforzare il proprio posizionamento e ad attrarre investimenti, imprese e talenti. È il segnale di un Paese che non deve smettere di migliorare, ma che deve imparare a raccontarsi con maggiore fiducia, consapevole della propria forza e del valore che continua a esprimere nel mondo.

Giorgio Busnelli

Vicepresidente e Country Manager di Amazon.it

Dal nostro arrivo in Italia nel 2010 con il lancio di Amazon.it, abbiamo continuato a innovare il modo in cui gli italiani fanno acquisti, trasformando la loro esperienza di consumo e contribuendo alla crescita economica del Paese con oltre 30 miliardi di euro investiti.

Il nostro impatto si manifesta su più fronti. Oggi contiamo oltre 60 strutture su tutto il territorio nazionale, da Trento a Catania — sedi logistiche, uffici corporate, centri di ricerca, data center e servizio clienti — e impieghiamo più di 19.000 dipendenti a tempo indeterminato. Il nuovo centro di distribuzione di Jesi, nelle Marche, porterà a regime oltre 1.000 nuovi posti di lavoro, contribuendo allo sviluppo economico del territorio.

Complessivamente, Amazon supporta oggi oltre 100.000 posti di lavoro in Italia: oltre 60.000 persone operano nelle nostre sedi logistiche e nei nostri uffici mentre circa 45.000 posti indiretti sono generati in settori come l'edilizia, la logistica e i servizi professionali, a cui si aggiungono oltre 15.000 posti indotti nell'economia del Paese. Secondo uno studio di TEHA, Amazon è l'azienda che ha creato più posti di lavoro in Italia nell'ultimo decennio, si colloca tra i primi venti datori di lavoro ed è la terza impresa a controllo estero per investimenti sul territorio nazionale.

L'innovazione guida il miglioramento costante dell'esperienza di clienti, partner di vendita e dipendenti. A Vercelli, l'Amazon Operations Innovation Lab — con un investimento di oltre 700 milioni di euro — è uno dei centri europei più avanzati per la robotica e l'intelligenza artificiale. Grazie a queste innovazioni, nel 2025 i clienti Prime in Italia hanno beneficiato dei tempi di consegna più rapidi di sempre — oltre 230 milioni di prodotti consegnati in giornata o entro il giorno successivo. Attraverso il nostro marketplace, oltre 20.000 PMI italiane hanno trovato una vetrina digitale per raggiungere milioni di clienti in Italia e nel mondo. Digitalizzazione, crescita delle competenze, internazionalizzazione e promozione del Made in Italy sono pilastri del nostro impatto positivo, a beneficio non solo delle grandi aree urbane ma anche dei territori meno sviluppati.

Il Global Attractiveness Index, supportato da Amazon per il terzo anno consecutivo, offre una fotografia della competitività dell'Italia e delle leve necessarie per rafforzarne l'attrattività internazionale. Dalla classifica mondiale emerge come l'Italia consolidi il proprio posizionamento al 17° posto. Lo studio evidenzia inoltre il ruolo chiave delle multinazionali straniere, soprattutto statunitensi, che pur rappresentando una quota minima delle imprese generano oltre un quinto dei ricavi nazionali e più di un terzo della spesa in ricerca e sviluppo. L'Italia resta però indietro rispetto ai principali Paesi europei nella capacità di attrarre questi investimenti: colmare il divario potrebbe generare un impatto potenziale sul PIL di 161 miliardi di euro.

Il rapporto individua tre priorità di policy: ampliare e diversificare la rete commerciale, rafforzando l'export verso i mercati ad alto potenziale; potenziare le infrastrutture digitali e semplificare il quadro autorizzativo; diffondere le competenze digitali in tutto il tessuto produttivo. Sono direttrici che Amazon considera fondamentali per rendere l'Italia ancora più competitiva e sulle quali è già impegnata, anche in collaborazione con le istituzioni.

Export e PMI. Amazon è alleata delle imprese italiane che scelgono di vendere sul nostro store online. Nel 2025, le PMI presenti su Amazon hanno generato oltre 4 miliardi di euro di vendite — circa 10 milioni di euro di vendite al giorno, più di 200 prodotti al minuto — con il Sud e le Isole che hanno contribuito per oltre il 40% del totale. Inoltre, più di 1 miliardo di euro di vendite proviene dall'estero, con la Lombardia in testa seguita da Campania e Lazio.

Questi risultati nascono dall'impegno costante di Amazon nel fornire strumenti e programmi dedicati ai suoi partner di vendita. Attraverso iniziative come Accelera con Amazon e le collaborazioni con Agenzia ICE, numerose Regioni Italiane, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, SIMEST e SACE, supportiamo lo sviluppo delle competenze digitali degli imprenditori italiani con percorsi formativi dedicati. La Vetrina Made in Italy è un canale privilegiato per la promozione dell'eccellenza italiana all'estero, con oltre 5.500 aziende e più di 3 milioni di prodotti disponibili in 11 Paesi. Inoltre, grazie agli strumenti di intelligenza artificiale generativa, le PMI possono oggi accedere a tecnologie fino a poco tempo fa riservate alle grandi aziende.

Per favorire ulteriormente l'export è essenziale armonizzare le regole tra Paesi europei e rafforzare il Mercato Unico Europeo. Le PMI rappresentano il 99% delle aziende italiane, eppure generano solo il 56% delle esportazioni nel mercato interno, e indicano nelle differenze normative la principale barriera alla propria espansione. Tra le sfide più rilevanti: la complessità dell'IVA con registrazioni separate in ogni Stato membro, i sistemi di Responsabilità Estesa del Produttore non armonizzati e l'obbligo di fornire informazioni in tutte le lingue locali. Per superare questi ostacoli occorre implementare un sistema IVA unificato entro il 2028, creare una piattaforma centralizzata per gli obblighi di Responsabilità Estesa del Produttore e utilizzare il Passaporto Digitale come hub unico per le informazioni sui prodotti.

Infrastrutture digitali. Per potenziare la dotazione infrastrutturale del Paese, AWS — la divisione cloud di Amazon — ha investito complessivamente oltre 3 miliardi di euro nella Regione tecnologica AWS Europe (Milano): ai 2 miliardi annunciati nel 2021 si è aggiunto, a novembre 2024, un ulteriore impegno di oltre 1,2 miliardi nei prossimi cinque anni. Questi investimenti generano un contributo al PIL stimato in 3,7 miliardi di euro entro il 2029 e la creazione di 5.500 posti di lavoro diretti e indiretti nella filiera dei data center. Sul fronte globale, Amazon ha investito oltre 10 miliardi di dollari nello sviluppo di Amazon Leo, una rete di oltre 3.000 satelliti in orbita bassa che porterà connettività ad alta velocità alle comunità non raggiunte dalle reti tradizionali, inclusa l'Italia.

Tuttavia, maggiore semplificazione e certezza normativa sono essenziali per attrarre investimenti di lungo termine. È necessario introdurre un percorso coordinato per le autorizzazioni agli investimenti esteri — un "one-stop shop" per gli investitori — con tempi certi e vincolanti, un interlocutore unico a livello governativo che coordini tutti gli aspetti dell'investimento e procedure standardizzate che riducano la discrezionalità amministrativa.

Competenze. Amazon investe in modo sostanziale in istruzione e formazione gratuita, mettendo a disposizione il proprio patrimonio tecnologico per lo sviluppo professionale dei dipendenti. Attraverso Career Choice, offriamo ai dipendenti dei centri logistici un percorso per accrescere le proprie competenze: il programma copre fino a 8.000 euro in

quattro anni per corsi riconosciuti a livello nazionale e apre l'accesso a ruoli come Cloud Support Specialist, Cyber Security Specialist e IT Support Specialist, sviluppati in collaborazione con AWS. Dal 2014, oltre 4.000 dipendenti in Italia vi hanno partecipato.

Il tema è strettamente legato all'intelligenza artificiale, che ha il potenziale di sbloccare opportunità significative in termini di produttività e competitività. Perché il Paese possa beneficiarne, è cruciale colmare il divario tra domanda e offerta di competenze in IA: il 48% delle imprese indica la carenza di competenze digitali come ostacolo all'adozione dell'IA, mentre il 43% segnala una preparazione insufficiente del personale. Dobbiamo rendere le competenze in IA fondamentali quanto l'alfabetizzazione digitale, garantendo formazione pratica e specifica per ogni ruolo.

Amazon e AWS si sono quindi impegnate a supportare 200.000 talenti italiani nell'educazione STEM entro il 2026, coinvolgendo scuole secondarie, università e corsi post-diploma. Ne sono esempi Amazon Future Engineer, il programma che favorisce l'accesso alla formazione STEM per i giovani, e Amazon Women in Innovation, il programma che ogni anno premia 7 studentesse meritevoli nell'ambito STEM con borse di studio del valore di 6.000 euro annui per tre anni.

Il dialogo strutturato e la collaborazione tra settore pubblico e privato sono leve essenziali per affrontare insieme le sfide complesse che ci attendono: dalla transizione digitale e verde alla formazione delle competenze del futuro, dalla semplificazione normativa al potenziamento delle infrastrutture strategiche. Solo attraverso un approccio sistemico sarà possibile creare un ecosistema favorevole all'innovazione e posizionare l'Italia come destinazione di riferimento per gli investitori internazionali nel panorama europeo.

Maria Cristina Iacazio

Chief Executive Officer, Toyota Material Handling Italia

Questa edizione 2026 del *Global Attractiveness Index* arriva in una fase storica in cui l'innovazione procede a una velocità senza precedenti. Intelligenza artificiale, machine learning, automazione avanzata e piattaforme digitali stanno ridefinendo il modo in cui produciamo, prendiamo decisioni, collaboriamo e generiamo valore. Eppure, se c'è una lezione che il Toyota Production System ci ha trasmesso in oltre settant'anni di evoluzione, è che la tecnologia rappresenta soltanto una parte dell'equazione. La vera differenza continua a risiedere nelle persone.

Nel Toyota Way, i due pilastri del *Continuous Improvement* e del *Respect for People* sono inseparabili. Il miglioramento non è prima di tutto un fatto tecnologico, ma un percorso umano: osservare la realtà, comprenderne le cause profonde, sviluppare capacità analitiche e costruire soluzioni sempre migliori. In altre parole, significa alimentare quel pensiero critico che oggi assume un valore ancora più strategico.

L'affermazione dell'intelligenza artificiale rende questo principio più attuale che mai. Gli algoritmi sono in grado di elaborare enormi quantità di dati, individuare correlazioni, simulare scenari e supportare decisioni sempre più complesse. Ciò che non possono sostituire è la responsabilità del giudizio umano: distinguere le cause dai sintomi, interpretare il contesto, valutare gli effetti di lungo periodo e comprendere i bisogni delle persone e della società. Per questo, quanto più l'intelligenza artificiale si sviluppa, tanto più cresce l'importanza delle competenze umane.

Da questa prospettiva, il *Global Attractiveness Index 2026* offre una chiave di lettura particolarmente significativa. La competitività di un Paese dipende certamente dalla qualità delle infrastrutture, dalla capacità di attrarre investimenti e dalla diffusione dell'innovazione tecnologica. Tuttavia, l'indice evidenzia anche il ruolo decisivo del capitale umano, dell'efficacia delle istituzioni, dei sistemi formativi, della propensione a innovare e di una visione orientata al lungo termine. Tutti fattori che richiedono investimenti costanti nelle persone e nelle organizzazioni.

L'Italia conferma il proprio posizionamento tra le economie più attrattive a livello globale e mostra segnali incoraggianti di consolidamento competitivo. Restano però aperte alcune sfide decisive: rafforzare le competenze digitali, accelerare l'adozione delle tecnologie, semplificare i processi amministrativi, attrarre talenti e offrire opportunità di crescita sostenibili alle nuove generazioni.

Molti dei risultati emersi nel rapporto trovano una naturale sintonia con l'approccio Toyota. Il GAI richiama l'importanza delle infrastrutture digitali, dell'integrazione nei mercati globali, dello sviluppo delle competenze e dell'efficacia organizzativa. Sono gli stessi principi che guidano il nostro lavoro quotidiano: migliorare i processi, eliminare gli sprechi, rafforzare le capacità di problem solving, utilizzare i dati per decisioni più consapevoli e costruire organizzazioni capaci di apprendere nel tempo.

In Toyota Material Handling osserviamo da vicino come l'innovazione stia trasformando le supply chain e i modelli logistici. Soluzioni intelligenti, connesse e automatizzate consentono oggi livelli di efficienza impensabili fino a pochi anni fa. La nostra esperienza dimostra però che il progresso tecnologico produce risultati duraturi solo quando è accompagnato da una crescita equivalente delle competenze. Senza persone in grado di

comprendere, interpretare e perfezionare i processi, anche gli strumenti più avanzati rischiano di non esprimere il loro pieno potenziale.

La sfida dei prossimi anni non sarà quindi limitata all'adozione di nuove tecnologie, ma riguarderà la diffusione di una mentalità orientata all'apprendimento e al miglioramento. Un contesto nel quale ciascuno possa sperimentare, contribuire e mettere in discussione lo status quo, sviluppando curiosità, responsabilità e spirito critico. In questa visione, l'intelligenza artificiale non sostituisce quella umana, ma ne amplifica le capacità.

L'attrattività di un Paese, così come la competitività di un'organizzazione, non dipende dalla sola disponibilità di strumenti sofisticati. Deriva dalla capacità di utilizzarli per creare valore, dalla qualità della formazione, dalla solidità delle istituzioni, dalla collaborazione tra gli attori economici e dalla volontà di evolvere continuamente. È questo patrimonio di competenze, fiducia e responsabilità a rappresentare il vero motore di una trasformazione sostenibile.

Con questo spirito accogliamo il lavoro del *Global Attractiveness Index 2026*: non soltanto come una fotografia della posizione dell'Italia nel contesto internazionale, ma come un invito a rafforzare la nostra capacità di apprendere, innovare e progredire. Il futuro premierà infatti i Paesi e le organizzazioni in grado di coniugare tecnologia e umanità, innovazione e responsabilità, capacità computazionale e pensiero critico.

In un contesto globale segnato da crescente complessità geopolitica e continue trasformazioni delle catene del valore, la logistica è ormai molto più di una funzione operativa: rappresenta un elemento chiave della competitività nazionale. I risultati del *Global Attractiveness Index 2026* confermano che la capacità di sviluppare reti commerciali ampie, diversificate e resilienti costituisce uno dei principali fattori di successo delle economie più dinamiche.

L'Italia può contare su importanti punti di forza: una manifattura riconosciuta a livello internazionale, una forte vocazione all'export e una posizione strategica nel Mediterraneo. Per valorizzare pienamente questi asset è però necessario continuare a investire nelle infrastrutture logistiche, nella digitalizzazione delle supply chain e nella resilienza degli approvvigionamenti. Una logistica evoluta rappresenta infatti una leva concreta per sostenere la crescita, attrarre investimenti e rafforzare la competitività del sistema Paese. Per questo riteniamo che la supply chain debba essere considerata non più come un semplice fattore di supporto, ma come una delle infrastrutture strategiche su cui costruire lo sviluppo economico futuro.

In definitiva, il *Global Attractiveness Index 2026* evidenzia che il vantaggio competitivo più difficile da replicare non risiede esclusivamente nelle tecnologie, nelle piattaforme o nelle infrastrutture. Risiede nella cultura. Una cultura fondata sull'apprendimento continuo, sulla responsabilità, sulla capacità di risolvere i problemi e sulla ricerca costante del miglioramento. Le tecnologie continueranno a evolvere; resterà invece imprescindibile la capacità delle persone di osservare, comprendere e trasformare la realtà. È questa la qualità che consentirà ai Paesi e alle organizzazioni di unire innovazione e senso critico, dati e giudizio, intelligenza artificiale e intelligenza umana. In altre parole, di continuare a migliorarsi.

Undicesima edizione

Executive Summary



Premessa: il quadro socio-economico nell'ambito del quale avviene la pubblicazione del Global Attractiveness Index 2026

L'undicesima edizione del **Global Attractiveness Index** si colloca in una fase di profonda trasformazione degli equilibri economici e geopolitici internazionali. In un contesto caratterizzato da shock sempre più frequenti e interconnessi, il concetto stesso di attrattività sta assumendo un significato più ampio. Alla capacità di offrire condizioni favorevoli agli investimenti si affiancano oggi la **sicurezza degli approvvigionamenti**, la **resilienza delle catene del valore**, la **disponibilità di energia a costi competitivi** e la **capacità di governare le dipendenze strategiche**. Dopo anni nei quali il dibattito si è concentrato prevalentemente sulla frammentazione geopolitica e sulla riorganizzazione delle rotte commerciali, nel 2026 l'**energia** è tornata a rappresentare una delle principali **determinanti della competitività** e del costo di fare impresa.

Il quadro macroeconomico globale rimane fragile e fortemente differenziato. Tra le principali economie mondiali, nel 2026 la crescita attesa risulta mediamente inferiore rispetto all'anno precedente. **India (+6,5%) e Indonesia (+5,0%)** si confermano tra i principali poli dinamici dell'economia globale, mentre la **Cina (+4,4%, rispetto al +5,0% del 2025)** prosegue lungo una traiettoria di progressivo rallentamento. Le economie avanzate europee continuano invece a registrare ritmi di crescita molto contenuti, con **Francia, Germania e Italia** al di sotto dell'1%, mentre gli **Stati Uniti (+2,3%)** mantengono una dinamica più sostenuta.

Anche gli **Investimenti Diretti Esteri** restituiscono l'immagine di un contesto internazionale più incerto e selettivo. Nel 2025 i flussi in ingresso hanno registrato una contrazione diffusa nelle principali economie europee: rispetto all'anno precedente sono diminuiti del **27% in Italia**, del **36% in Francia** e del **29% in Spagna**, mentre la Germania ha registrato un incremento del **24%**.

A questo scenario si è sovrapposto un **nuovo shock energetico e logistico**. Il conflitto in **Iran** e il conseguente **blocco dello Stretto di Hormuz** hanno interrotto uno dei nodi più rilevanti del commercio mondiale, mentre i traffici attraverso il Mar Rosso e il Canale di Suez rimangono ancora significativamente inferiori rispetto ai livelli precedenti alla crisi. La centralità di Hormuz non riguarda soltanto il petrolio: attraverso lo Stretto transitano quote rilevanti anche di **fertilizzanti, alluminio e prodotti petrolchimici**, con effetti potenziali estesi alla **manifattura**, al **packaging** e all'**agroalimentare**.

In questo quadro, l'attrattività non può più essere interpretata esclusivamente come **capacità di richiamare capitali, imprese e competenze**. Essa dipende sempre più dalla **solidità dei fondamentali economici** e istituzionali, dalla resilienza delle infrastrutture, dalla capacità innovativa e dalla disponibilità di risorse strategiche. Il Global Attractiveness Index offre quindi uno strumento per **leggere le trasformazioni in corso e identificare le condizioni che consentono ai sistemi-Paese non soltanto di reagire agli shock**, ma anche di **competere e generare crescita nel medio-lungo periodo**.

Le novità metodologiche del Global Attractiveness Index 2026

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**.

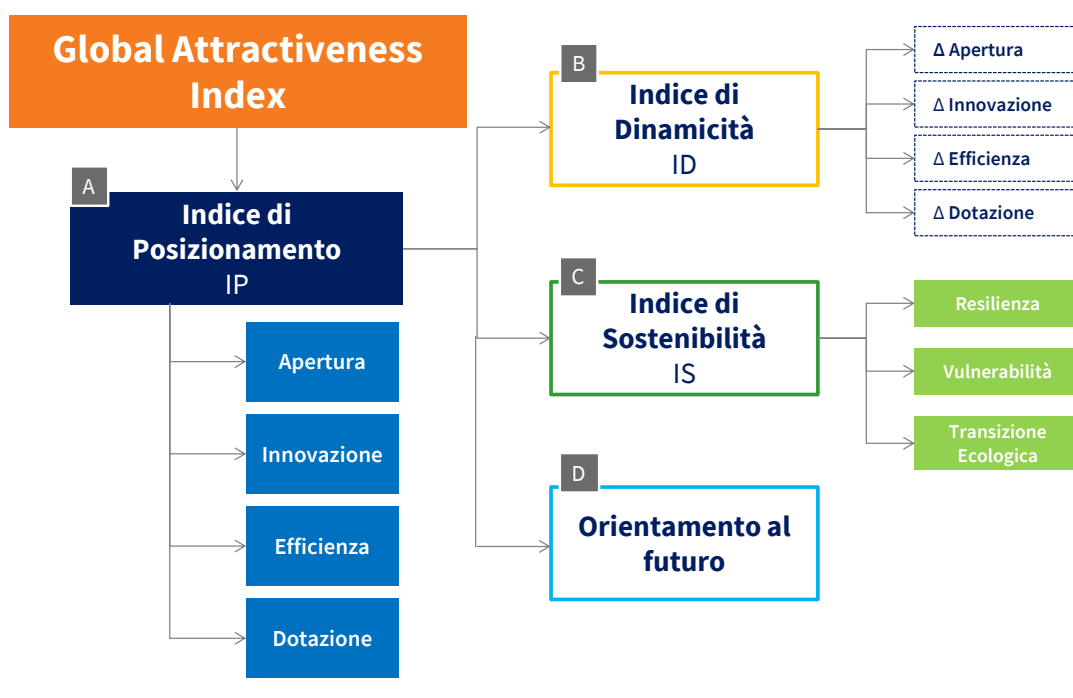


Figura I. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

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 2026
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	▪ Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese in ingresso, media mobile triennale (2025) ▪ Export + Import, sul totale mondo (2024) ▪ Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2023) ▪ Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2024) ▪ Numero di migranti, su popolazione (2025) ▪ Eterogeneità geografica delle importazioni (2024)
	INNOVAZIONE	▪ Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2025) ▪ Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2024) ▪ Indice di dotazione tecnologica (2024) ▪ Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2025) ▪ Utilizzatori di Internet (2024) ▪ Eterogeneità geografica delle esportazioni (2024)
	EFFICIENZA	▪ Tasso di disoccupazione (2025) ▪ Liner Shipping Connectivity Index (2025) ▪ Produttività totale dei fattori, media mobile quinquennale (2025) ▪ Government Effectiveness Index (2024) ▪ Rule of Law Index (2025) ▪ Corporate Tax Rate (2025)
	DOTAZIONE	▪ Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2025) ▪ Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2024) ▪ Investimenti fissi lordi, su PIL (2024) ▪ Saldo energetico (2023) ▪ Iscritti all'università, su totale mondo (2024) ▪ Pisa Test Score (2023)

Figura II. Struttura dei KPI dell'Indice di Posizionamento del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

Sulla base delle evidenze e delle riflessioni elaborate durante il percorso dell'Advisory Board di quest'anno, sono state effettuate due revisioni statistiche:

- **Sostituzione del KPI 1: «Flussi di IDE in ingresso e investimenti del Paese all'estero sul totale mondiale» con il KPI «IDE in ingresso» espresso in media mobile triennale (Pilastro di Apertura)**, per concentrare la misurazione sulla sola capacità di attrarre capitali dall'estero e ridurre l'incidenza delle oscillazioni annuali;
- **Cambio della fonte del KPI 8: «Export di beni high-tech» (Pilastro di Innovazione)**, con l'adozione dei dati **UNCTAD** in sostituzione della fonte precedente, che presentava limiti di aggiornamento e alcune discontinuità nella serie storica.

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 2026
Sostenibilità	RESILIENZA	- Human Development Index (2024) - Global Peace Index (2025) - World Giving Index (2025) - Aspettativa di vita alla nascita (2024) - Numero medio di anni scolastici (2024) - Reddito detenuto dal 10% più ricco (2024) - Gender Inequality Index (2024)
	VULNERABILITÀ	- Debito/PIL (2025) - Tasso di inflazione (2025) - Indice di concentrazione dei mercati (2024) - Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2022) - Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2025) - Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2024) - Working Poverty Rate (2025)
	TRANSIZIONE ECOLOGICA	- Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2022) - Emissioni di CO2 pro capite (2024) - Quota di energia da fonti rinnovabili (2023) - Energy Intensity (2023) - Material Consumption (2024)

Figura III. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

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 2026
Orientamento al futuro	- Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2025) - PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2025) - PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2025) - Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2024) - Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2025)

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, 2026

I risultati del Global Attractiveness Index

Nel GAI 2026 si conferma il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Singapore, rispettivamente con uno score di **93,1** e **85,1**. La tabella che segue riassume i risultati dei primi 20 Paesi ed è formata dalle seguenti colonne:

- la prima colonna (GAI Rank 2026) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2026) 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** (2025). 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
	2026	2026	2025	2025	2026	2026	al futuro 2026
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	93,1	2	89,8			
Singapore	3	85,1	4	79,3			
Germania	4	82,7	3	83,2			
UK	5	79,1	5	78,6			
Giappone	6	75,5	6	74,7			
Emirati Arabi	7	72,3	7	73,1			
Svizzera	8	70,5	8	70,5			
Paesi Bassi	9	68,4	12	65,4			
Francia	10	68,2	9	69,8			
Australia	11	68,1	10	67,2			
Corea	12	66,7	13	64,2			
Canada	13	66,0	11	66,5			
Hong Kong	14	65,0	16	61,1			
Irlanda	15	62,9	15	61,3			
India	15	62,9	19	58,7			
Italia	17	62,1	17	60,8			
Austria	18	61,0	14	62,7			
Rep. Ceca	19	60,6	18	59,9			
Spagna	20	59,9	20	58,4			

Legenda ■ Alto ■ Medio ■ Basso ■ Critico

Figura V. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 1 a 20. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

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);
- **15** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (10,1% del totale);

- **55** Paesi hanno una **media attrattività** (37,2%);
- **71** Paesi una **bassa attrattività** (49,0%).

In particolare, la distribuzione dei Paesi nella classifica del GAI 2026 è cambiata in maniera migliorativa, assistendo a una riduzione nella categoria “bassa attrattività” (da 77 a 71 Paesi), e un incremento in ciascuna delle altre categorie, evidenziando una riduzione della 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, l’edizione 2026 restituisce un quadro articolato: alcune grandi economie continuano a perdere terreno, mentre altre mostrano segnali di consolidamento o recupero. La **Germania** scende dal 3° al **4° posto mondiale**, superata da Singapore, e registra una lieve riduzione dello score, da **83,2 a 82,7 punti**. Il Paese conserva quindi un livello di attrattività molto elevato, ma si colloca nella fascia critica dell’Indice di Dinamicità, al **129° posto**, a conferma di una traiettoria relativa di rallentamento. Rimangono invece solidi la sostenibilità del sistema, che colloca la Germania al **15° posto**, e soprattutto l’Orientamento al Futuro, in cui si posiziona **7° al mondo**.

Anche la **Francia** arretra, passando dal 9° al **10° posto**, con uno score in calo da **69,8 a 68,2 punti**. La sua dinamicità si mantiene tuttavia nella fascia media, al **59° posto**, mentre il Paese si colloca al 33° posto per sostenibilità e al **38° per Orientamento al Futuro**. Il dato suggerisce quindi una perdita di attrattività corrente, senza però un deterioramento altrettanto marcato delle prospettive strutturali di medio-lungo periodo.

La **Spagna** conferma invece una traiettoria positiva. Pur restando stabile al **20° posto**, accresce il proprio score da **58,4 a 59,9 punti**, avvicinandosi alla fascia dei Paesi a buona attrattività. Il progresso è accompagnato da un livello elevato di dinamicità, che colloca il Paese al **31° posto mondiale**, e da una buona performance di sostenibilità, al 25° posto. Permane tuttavia una criticità nell’Orientamento al Futuro, in cui la Spagna occupa l’**86ª posizione**, segnalando come il miglioramento corrente debba ancora tradursi pienamente in prospettive strutturali di lungo periodo.

Il **Regno Unito** interrompe invece il forte arretramento osservato nella precedente edizione e si mantiene al **5° posto mondiale**, con uno score in lieve aumento da **78,6 a 79,1 punti**. La stabilizzazione dell’Indice di Posizionamento convive tuttavia con una dinamicità debole, che colloca il Paese al **100° posto**: il Regno Unito conserva quindi un’elevata attrattività grazie alla solidità del proprio posizionamento, ma continua a muoversi più lentamente rispetto a numerose economie concorrenti. Più favorevoli risultano la sostenibilità, al 24° posto, e l’Orientamento al Futuro, al **25° posto**.

Nel complesso, l’Indice di Dinamicità 2026 conferma una geografia europea a più velocità. Tra le principali economie, **Spagna e Irlanda** si collocano nella fascia di

dinamicità alta, rispettivamente al 31° e al 26° posto; **Francia, Italia e Portogallo** rientrano nella fascia media, mentre **Germania, Regno Unito, Austria e numerose economie dell'Europa settentrionale** presentano livelli bassi o critici. L'Italia, in particolare, si posiziona al **63° posto**: il suo score di attrattività continua a crescere, ma a una velocità inferiore rispetto alle economie più dinamiche.

Al di fuori dell'Europa, gli **Stati Uniti** conservano il primato globale con uno score pari a 100, ma si collocano soltanto al **56° posto per dinamicità**, segnalando una crescita relativa moderata a fronte di un posizionamento già ai vertici. La **Cina** consolida invece il 2° posto, aumentando lo score da **89,8 a 93,1 punti**, e raggiunge il **12° posto nell'Indice di Dinamicità**, oltre al 4° nell'Orientamento al Futuro. Particolarmente significativa è la progressione dell'**India**, che sale dal 19° al **15° posto ex aequo**, con un incremento dello score da **58,7 a 62,9 punti** e una dinamicità elevata, al **27° posto**. Il **Canada**, al contrario, arretra dall'11° al **13° posto**, con uno score in lieve diminuzione da 66,5 a 66,0 punti e una dinamicità debole, al **108° posto**.

Le economie africane continuano infine a mostrare situazioni molto differenziate. Alcuni Paesi, tra cui **Rwanda, Uganda e Guinea**, presentano livelli molto elevati di dinamicità, pur partendo da posizionamenti complessivi ancora contenuti. Il **Sudafrica**, una delle principali economie del continente, conferma invece un profilo critico: scende dal 91° al 94° posto nell'Indice di Posizionamento e si colloca al 145° posto per dinamicità, oltre che al 140° per sostenibilità e al 121° per Orientamento al Futuro.

Le indicazioni per l'Italia che provengono dal Tableau de Bord 2026

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 **17° posto, confermando la sua posizione** rispetto alla classifica del GAI 2025 e restando ancorata al gruppo dei Paesi ad alta attrattività, sebbene nella parte bassa del cluster.

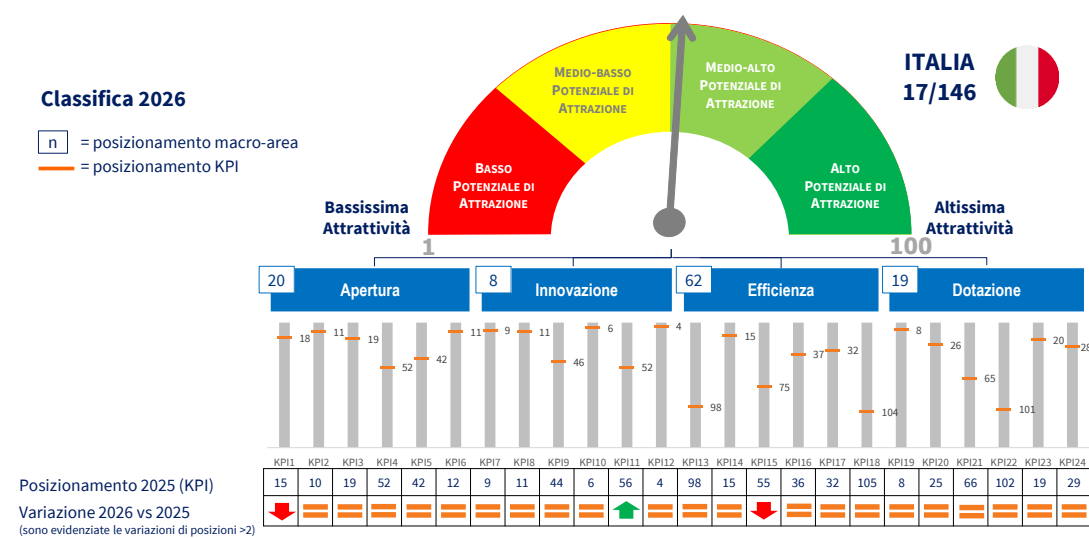


Figura VI. Il Tableau de Bord 2026 dell'Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Nell'edizione 2026, l'Italia si conferma al **17° posto** nel Global Attractiveness Index, mantenendo invariata la propria posizione rispetto al 2025 e restando nel gruppo dei Paesi ad alta attrattività, sebbene nella parte bassa del cluster. La stabilità del ranking non corrisponde tuttavia a un arresto del percorso di miglioramento: lo score complessivo aumenta di **1,3 punti**, passando da **60,8 a 62,1**. Considerando un orizzonte più ampio, dal 2022 l'Italia ha recuperato 5 posizioni e, nei tre anni in cui ha occupato stabilmente il 17° posto, ha accresciuto il proprio punteggio di **7,3 punti**, da 54,8 a 62,1.

Nel confronto con gli altri Paesi della top-20, l'Italia guadagna terreno rispetto a **11 delle 19 economie considerate**. In particolare, riduce la distanza di score rispetto ad Austria (+3,0 punti), Francia (+2,9), Emirati Arabi Uniti (+2,1), Germania e Canada (+1,8), Stati Uniti e Svizzera (+1,3), Regno Unito (+0,8), Repubblica Ceca (+0,6), Giappone (+0,5) e Australia (+0,4). Perde invece terreno nei confronti di Singapore (-4,5 punti), India (-2,9), Hong Kong (-2,6), Cina (-2,0), Paesi Bassi (-1,7), Corea del Sud (-1,2), Irlanda (-0,3) e, marginalmente, Spagna (-0,2). L'Italia consolida quindi il proprio posizionamento rispetto alle economie avanzate mature, mentre si amplia il divario con i principali poli asiatici a più rapida crescita.

La combinazione di questi movimenti spiega la stabilità del ranking complessivo: l'Italia viene superata dall'India, che sale dal 19° al **15° posto ex aequo con l'Irlanda**, ma sorpassa contemporaneamente l'Austria, che arretra dal 14° al 18° posto. Tra le economie europee rimangono davanti all'Italia Germania, Regno Unito, Svizzera, Paesi Bassi, Francia e Irlanda, mentre la Spagna si conferma al 20° posto. L'Italia resta inoltre il Paese meno attrattivo del G7: lo score medio del gruppo è pari a 76,2 punti, con un distacco di 14,1 punti rispetto al risultato italiano.

Con riferimento alle quattro macroaree dell'Indice di Posizionamento, il Tableau de Bord 2026 restituisce un quadro differenziato: l'Italia migliora nell'Innovazione, si conferma nell'Apertura e arretra nell'Efficienza e nella Dotazione:

- **Apertura:** 20° posto, invariato rispetto al 2025. Il Paese beneficia di una rete commerciale ampiamente diversificata e si colloca al 4° posto mondiale per

eterogeneità geografica delle esportazioni, ma continua a mostrare un ritardo nell'attrazione di Investimenti Diretti Esteri rispetto ai principali benchmark europei;

- **Innovazione:** 8° posto, in miglioramento di 2 posizioni rispetto al 2025, confermandosi tra le prime dieci economie mondiali. Tra le evidenze più positive figura la diffusione di Internet: la quota di utilizzatori è aumentata dal 74,2% del 2018 all'89,2% del 2024, con un guadagno di 4 posizioni nel relativo KPI;
- **Efficienza:** 62° posto, in arretramento di 2 posizioni e ancora principale punto di debolezza del sistema-Paese. A pesare è soprattutto la Produttività totale dei fattori, che rimane negativa e perde 20 posizioni nel confronto internazionale;
- **Dotazione:** 19° posto, in arretramento di 3 posizioni, pur mantenendosi tra le prime venti economie mondiali per disponibilità delle risorse strutturali che sostengono l'attrattività.

Sul piano della **Dinamicità**, l'Italia si colloca al **63° posto**, rimanendo nella fascia media. Il risultato non segnala un'inversione del percorso di miglioramento, poiché lo score dell'Indice di Posizionamento continua a crescere. L'arretramento è quindi di natura relativa: riflette il fatto che altre economie stanno aumentando la propria attrattività più rapidamente.

Nell'**Indice di Sostenibilità**, l'Italia si colloca al **29° posto**, rientrando nel primo quartile dei Paesi analizzati. Il risultato evidenzia una buona tenuta complessiva del sistema, pur in presenza di fragilità che continuano a interessare le componenti della vulnerabilità e della transizione ecologica. Tra i principali elementi critici restano l'elevato rapporto debito/PIL e gli impatti sanitari connessi all'inquinamento.

L'**Orientamento al Futuro** continua, infine, a rappresentare il principale elemento di attenzione: l'Italia si colloca al **76° posto**, confermandosi su un livello basso. A pesare sono soprattutto le fragilità strutturali già emerse nelle precedenti edizioni, a partire dall'invecchiamento demografico e dalle prospettive di occupazione nel medio periodo. Il differenziale rispetto ai principali benchmark riguarda quindi non soltanto il posizionamento corrente, ma soprattutto la capacità di costruire le condizioni necessarie alla crescita futura.

Alla luce del quadro emerso nell'edizione 2026 del **Global Attractiveness Index**, l'Advisory Board ha elaborato un insieme articolato di proposte per rafforzare in modo strutturale l'attrattività dell'Italia, intervenendo sulle principali fragilità che limitano la crescita e la capacità del Paese di competere per investimenti, talenti e tecnologie. Le riflessioni di quest'anno confermano la necessità di proseguire lungo le tre direttrici storiche del GAI (**formazione e capitale umano, valorizzazione dei talenti e attrazione delle competenze, semplificazione normativa e qualità amministrativa**) integrandole con tre ulteriori cantieri dedicati alla diversificazione delle reti commerciali, alle infrastrutture digitali e alla diffusione delle best practice sviluppate con il PNRR. A queste priorità si affianca una nuova direttrice trasversale: il **riorientamento della politica industriale verso interventi più selettivi, stabili, negoziali e legati ai risultati**.



Figura VII. Le proposte a supporto dell'attrattività del Paese del GAI 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Aggiornare la formazione per ridurre il mismatch

Il disallineamento tra le competenze disponibili e i fabbisogni del sistema produttivo continua a rappresentare una delle principali criticità per la competitività italiana. Nel 2025, il **47% delle assunzioni programmate dalle imprese** risulta di difficile reperimento, rispetto al 26% del 2019. Occorre quindi rafforzare il raccordo tra sistema formativo e imprese, aggiornando con maggiore continuità i percorsi universitari e tecnico-professionali, potenziando gli ITS Academy e ampliando l'offerta di competenze digitali, tecnico-scientifiche e multidisciplinari.

Valorizzare i talenti e attrarre competenze dall'estero

Il rafforzamento dell'attrattività richiede una **maggiore capacità di trattenere il capitale umano qualificato e attrarre professionalità dall'estero**. Le politiche devono intervenire sulla competitività delle **retribuzioni**, sulle opportunità di crescita professionale e sulla costruzione di percorsi più semplici e stabili per l'ingresso e l'integrazione dei lavoratori qualificati, sostenendo al tempo stesso la capacità delle imprese di reperire le competenze necessarie.

Rendere più efficaci burocrazia e regolamentazione

La qualità amministrativa e la prevedibilità del quadro regolatorio rimangono condizioni essenziali per attrarre e realizzare investimenti. È necessario **ridurre la frammentazione delle procedure**, rafforzare il **coordinamento tra i diversi livelli istituzionali** e assicurare **tempi certi**, responsabilità chiaramente individuate e un'applicazione più uniforme delle norme sul territorio.

Ampliare e diversificare le reti commerciali

La crescente instabilità geopolitica rende necessario ampliare e diversificare sia i mercati di destinazione delle esportazioni sia le fonti di approvvigionamento. La politica commerciale deve rafforzare **la presenza delle imprese italiane nei mercati a maggiore crescita, ridurre le dipendenze critiche e valorizzare la già elevata diversificazione geografica dell'export nazionale**.

Potenziare le infrastrutture digitali

La disponibilità di reti digitali avanzate costituisce un prerequisito per la competitività delle imprese e l'attrazione degli investimenti tecnologici. Occorre **accelerare lo sviluppo nelle aree produttive e nei territori ancora caratterizzati da divari infrastrutturali**, semplificando le procedure autorizzative, avvicinando il quadro regolatorio agli standard europei e rafforzando le competenze digitali di cittadini, lavoratori, imprese e Pubblica Amministrazione.

Consolidare e diffondere le best practice sviluppate con il PNRR

Il **PNRR** ha favorito lo sviluppo di nuove competenze, procedure operative e sistemi di monitoraggio nella Pubblica Amministrazione. Queste esperienze devono **diventare patrimonio permanente del sistema pubblico**, attraverso la condivisione strutturata delle conoscenze, l'affiancamento degli enti con minore capacità amministrativa e la trasformazione delle soluzioni più efficaci in standard applicabili anche agli investimenti ordinari e alle politiche industriali.

Riorientare la politica industriale verso interventi selettivi, personalizzati e legati ai risultati

In un contesto di crescente competizione internazionale per capitali, tecnologie e produzioni strategiche, non è più sufficiente affidarsi prevalentemente a incentivi generalizzati, automatici e orizzontali. Il rischio è disperdere risorse pubbliche limitate, sostenendo investimenti che si sarebbero realizzati comunque o che non producono ricadute sufficientemente rilevanti sul sistema economico nazionale. La politica industriale deve quindi fondarsi su tre principi: **selettività degli interventi, condizionalità del sostegno pubblico e stabilità della cornice di riferimento**.

La classifica 2026 dei 146 Paesi

Prima di commentare le tabelle di sintesi con i risultati del GAI 2026, di seguito vengono riportate alcune precisazioni metodologiche utili alla lettura delle tavole:

- la prima colonna (GAI Rank 2026) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2026) 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** (2025). 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 la revisione sostituzione del **KPI 1**: «Flussi di IDE in ingresso e investimenti del Paese all'estero sul totale mondiale» con il KPI «**IDE in ingresso**» espresso in media mobile triennale (Pilastro di Apertura), e il cambio della fonte del **KPI 8**: «**Export di beni high-tech**» (Pilastro di Innovazione), con l'adozione dei dati UNCTAD in sostituzione della fonte precedente;
- 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 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	93,1	2	89,8			
Singapore	3	85,1	4	79,3			
Germania	4	82,7	3	83,2			
UK	5	79,1	5	78,6			
Giappone	6	75,5	6	74,7			
Emirati Arabi	7	72,3	7	73,1			
Svizzera	8	70,5	8	70,5			
Paesi Bassi	9	68,4	12	65,4			
Francia	10	68,2	9	69,8			
Australia	11	68,1	10	67,2			
Corea	12	66,7	13	64,2			
Canada	13	66,0	11	66,5			
Hong Kong	14	65,0	16	61,1			
Irlanda	15	62,9	15	61,3			
India	15	62,9	19	58,7			
Italia	17	62,1	17	60,8			
Austria	18	61,0	14	62,7			
Rep. Ceca	19	60,6	18	59,9			
Spagna	20	59,9	20	58,4			
Belgio	21	57,2	21	58,1			
Danimarca	22	56,1	23	55,4			
Svezia	23	55,9	24	55,2			
Turchia	24	54,4	27	52,0			
Norvegia	25	54,1	25	54,0			
Qatar	26	53,7	26	53,4			
Arabia Saudita	27	53,1	22	57,0			
Ungheria	28	52,5	28	51,6			
Kuwait	29	52,4	36	47,9			
Polonia	30	51,8	29	51,3			
Slovenia	31	50,6	30	50,8			
Lussemburgo	32	50,5	33	48,5			
Slovacchia	33	50,2	31	50,5			
Bahrain	34	49,7	37	47,7			
Malesia	34	49,7	34	48,3			
Finlandia	36	49,2	32	50,0			
Messico	37	48,7	41	42,6			
Nuova Zelanda	38	48,5	35	48,0			
Brasile	39	46,4	38	45,7			
Israele	40	44,6	39	43,6			
Malta	41	44,5	48	39,5			
Portogallo	42	43,8	42	42,4			
Croatia	42	43,8	48	39,5			
Indonesia	44	43,6	39	43,6			
Thailandia	45	43,2	45	40,4			
Islanda	46	42,6	44	41,5			
Romania	48	41,7	50	39,2			
Estonia	48	41,7	43	42,0			
Brunei Darussalam	48	41,7	52	38,1			
Vietnam	50	40,8	46	39,8			

Legenda Alto Medio Basso Critico

Figura VIII. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 1 a 50. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

	GAI rank 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
Lituania	51	40,5	50	39,2			
Cipro	52	40,1	46	39,8			
Serbia	53	39,5	56	35,1			
Oman	54	39,1	52	38,1			
Lettonia	55	38,2	55	36,7			
Kazakhstan	56	38,0	54	37,6			
Grecia	57	36,5	57	34,3			
Cile	58	35,5	63	32,4			
Georgia	59	35,4	58	33,7			
Azerbaijan	60	35,1	64	32,2			
Bulgaria	61	34,8	60	32,8			
Macedonia del Nord	62	34,0	62	32,6			
Uzbekistan	63	33,9	67	31,1			
Moldova	64	33,5	59	33,1			
Costa Rica	65	33,3	65	31,7			
Uruguay	66	33,0	72	28,6			
Albania	67	32,5	68	30,3			
Armenia	68	32,2	68	30,3			
Filippine	69	31,8	61	32,7			
Argentina	70	31,4	70	29,8			
Bielorussia	71	31,3	71	29,2			
Libano	71	31,3	103	19,1			
Iran	73	31,1	75	27,7			
Bosnia - Herzegovina	74	30,4	74	27,9			
Iraq	75	30,0	81	26,5			
Panama	77	29,8	85	26,1			
Perù	77	29,8	81	26,5			
Montenegro	77	29,8	81	26,5			
Mongolia	79	29,7	77	27,2			
Khirgizistan	80	29,4	73	28,3			
Colombia	81	29,2	76	27,3			
Ecuador	82	29,0	90	25,3			
Mauritius	83	28,9	83	26,3			
Marocco	84	28,7	88	25,7			
Giordania	85	28,6	78	27,1			
Algeria	85	28,6	89	25,4			
Bangladesh	87	28,4	87	25,9			
Egitto	88	27,6	79	26,7			
Paraguay	89	27,4	84	26,2			
Senegal	90	26,9	97	20,1			
Trinidad e Tobago	91	26,5	86	26,0			
Giamaica	92	25,6	94	22,5			
Porto Rico	93	24,9	93	22,6			
Sudafrica	94	24,3	91	23,8			
Botswana	95	24,1	114	17,4			
Tajikistan	96	24,0	92	23,5			
Bhutan	97	23,8	66	31,4			
Lao	98	23,6	105	18,9			
Gabon	99	23,4	95	22,4			
Sri Lanka	100	23,1	116	17,2			

Legenda

Alto

Medio

Basso

Critico

Figura IX. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 51 a 100. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

	GAI rank 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
Benin	100	23,1	103	19,1			
Rwanda	103	22,9	107	18,8			
Cambogia	103	22,9	99	19,8			
Pakistan	103	22,9	105	18,9			
Tunisia	105	22,8	117	17,1			
Ghana	106	22,3	96	21,4			
Guatemala	107	22,2	109	18,3			
Guyana	107	22,2	121	15,1			
Zambia	109	21,9	101	19,4			
Nigeria	110	21,8	100	19,5			
Rep. Dominicana	111	21,2	98	20,0			
Tanzania	112	21,1	103	19,1			
Namibia	112	21,1	108	18,5			
Bolivia	114	20,8	111	17,6			
Costa d'Avorio	115	20,1	111	17,6			
Kenya	116	19,7	115	17,3			
Togo	117	19,5	136	10,9			
Seychelles	118	19,1	113	17,5			
Timor-Leste	118	19,1	132	12,4			
El Salvador	120	18,9	118	16,4			
Nicaragua	121	18,3	130	12,7			
Honduras	122	18,2	110	18,1			
Nepal	123	18,1	125	14,1			
Guinea	124	18,0	135	11,0			
Chad	125	17,5	120	15,8			
Niger	126	17,3	122	15,0			
Capo Verde	127	17,0	124	14,4			
Uganda	128	16,8	131	12,5			
Gambia	129	16,7	129	13,1			
Myanmar	130	16,3	126	13,7			
Mauritania	131	15,4	139	10,2			
Congo, Dem. Rep.	132	15,2	132	12,4			
Mali	133	14,9	127	13,6			
Zimbabwe	134	14,7	128	13,4			
Burkina Faso	135	14,4	137	10,8			
Mozambico	136	13,4	138	10,3			
Cameroon	137	13,3	134	11,3			
Suriname	138	13,2	119	16,1			
Sierra Leone	139	12,0	140	9,3			
Madagascar	140	11,2	141	6,4			
Lesotho	141	10,6	123	14,9			
Liberia	142	9,0	143	5,8			
Malawi	143	8,9	142	6,3			
Burundi	144	8,2	144	3,9			
Yemen	145	3,8	145	1,1			
Haiti	146	1,0	146	1,0			

Legenda

Alto

Medio

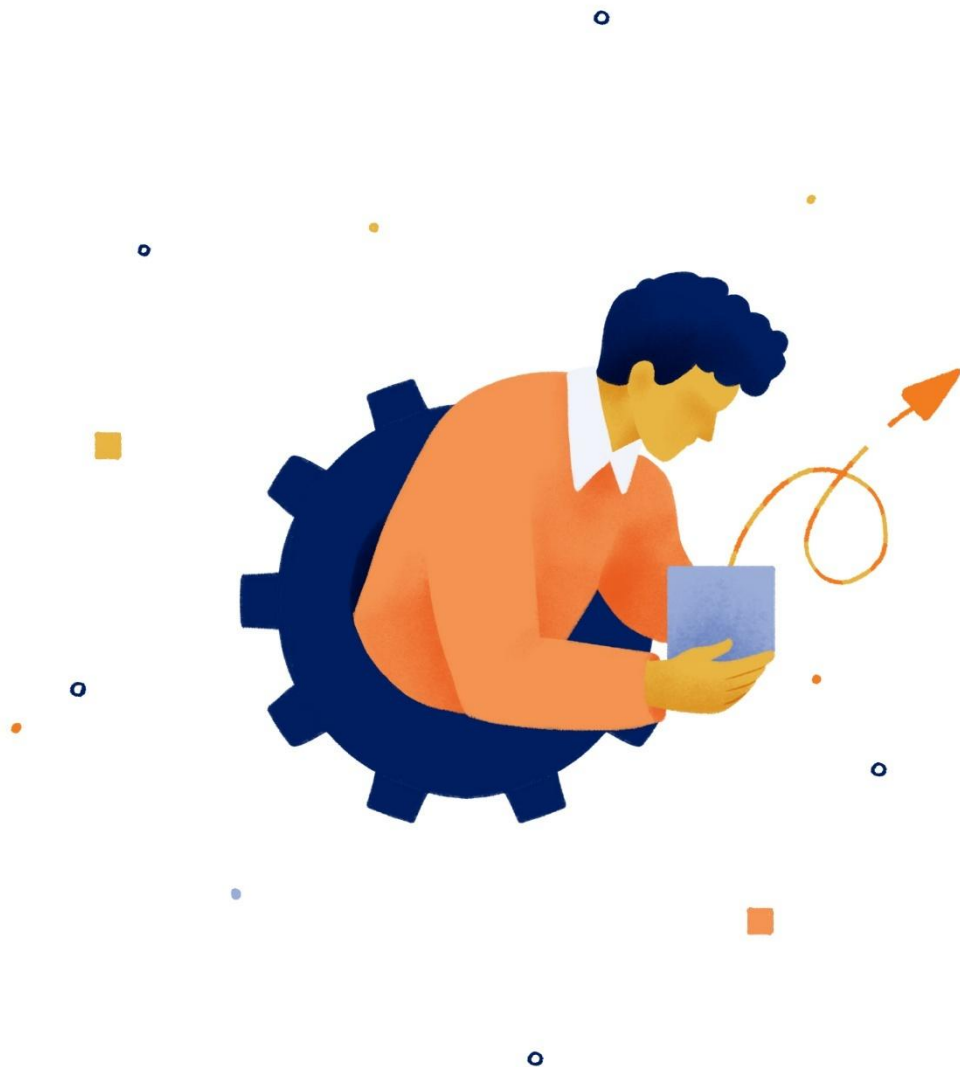
Basso

Critico

Figura X. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 101 a 146. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Undicesima edizione

Introduzione



1. Il progetto di ricerca Global Attractiveness Index

Il Rapporto 2026 riassume i risultati e gli indirizzi dell'undicesima 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 decima edizione della piattaforma GAI, il **contesto macroeconomico** globale e gli **equilibri geopolitici** si trovano nuovamente al centro dell'attenzione, complicati dalle evoluzioni del quadro inflattivo, dei commerci mondiali e dalle continue 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 compositi³.

Anche nel 2026, 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.

³ 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, l'**undicesima 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;⁴
- 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 undici edizioni (dal 2016 ad oggi) del **Rapporto "Global Attractiveness Index"**, contenente anche il Tableau de Bord 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;
- la realizzazione di **release intermedie** durante il percorso di lavoro annuale, a corollario e completamento delle riflessioni espresse dalla piattaforma del GAI, valorizzando indirizzi di policy ad alto impatto e rilevanza strategica per la competitività del Paese;

⁴ Per ciascun caso analizzato, nelle edizioni precedenti di questo Rapporto – disponibili sul sito www.ambrosetti.eu – è proposto un carotaggio sulle soluzioni organizzative e/o sugli strumenti adottati, facendo emergere le specificità delle leve strategiche utilizzate dai Governi e gli elementi distintivi che possono rappresentare soluzioni adattabili in altri contesti-Paese.

- l'organizzazione e lo svolgimento di **attività di presentazione dell'Indice in eventi**, dedicati e/o collaterali, all'iniziativa Global Attractiveness Index e indirizzati alle istituzioni e 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;
- 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 dell'undicesima edizione

Gli obiettivi perseguiti nell'undicesima 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, sia attraverso il costante aggiornamento e/o sostituzione delle basi dati sottostanti alla costruzione dell'Indice, sia attraverso la revisione metodologica del processo statistico di elaborazione dei KPI, e in particolare l'applicazione della media mobile triennale al KPI 1 relativo ai flussi di Investimenti Diretti Esteri, per ridurre la variabilità annuale,
- 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 2026 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 nell'undicesimo 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 52^{ma} edizione del Forum di TEHA Group “*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*” (4, 5 e 6 settembre 2026). Successivamente, viene organizzata a Roma la **Tavola Rotonda annuale Ambrosetti Club**⁵ dedicata alla discussione dei risultati GAI 2026 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.

⁵ 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 2026

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 satelliti di Amazon Leo, Amazon Studios e il Climate Pledge sono alcune delle innovazioni introdotte da Amazon.

Oltre 15 anni fa Amazon ha aperto per la prima volta le sue vetrine virtuali in Italia. Da allora i dati sull'impatto economico hanno confermato come Amazon sia un potente motore di crescita per l'economia italiana, che 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 offrono opportunità di sviluppo più limitate.

Impatto Economico. A fine 2025, gli investimenti complessivi dell'azienda in Italia dal 2010 hanno superato i 30 miliardi di euro e solo nel 2025 hanno raggiunto oltre 5 miliardi di euro. Questi investimenti hanno creato oltre 19.000 posti di lavoro a tempo indeterminato e permesso ad Amazon di diventare un partner per le circa 20.000 piccole e medie imprese italiane che vendono in Italia e nel mondo grazie al nostro negozio online. 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 1,89 miliardi di euro. Secondo una ricerca della Luiss Business School, questi dati pongono Amazon tra le prime 25 aziende in Italia per contributo fiscale totale allo Stato.

Innovazione. L'innovazione è al centro di questi investimenti: ne è un esempio 'Operations Innovation Lab di Vercelli uno dei centri più avanzati al mondo per la robotica, il terzo centro di questo tipo e l'unico al di fuori degli Stati Uniti. Qui, un team di scienziati e ingegneri lavora all'implementazione di tecnologie robotiche avanzate e soluzioni basate sull'intelligenza artificiale. Questo centro all'avanguardia ha consentito l'implementazione di oltre 500 innovazioni nei centri logistici europei di Amazon, con un investimento superiore ai 700 milioni di euro. Amazon è inoltre impegnata nello sviluppo di dispositivi e soluzioni di IA innovativi per i consumatori e le imprese italiane. A Torino, nel Centro di Ricerca dedicato ad Alexa, scienziati, ingegneri e specialisti del linguaggio italiani hanno contribuito allo sviluppo e al lancio globale di Alexa*, la nuova generazione dell'assistente personale basato sull'AI generativa, dando ad Alexa+ una personalità autenticamente italiana. Alexa+ è progettata per interagire in modo ancora più naturale, offrendo suggerimenti personalizzati e con la capacità di svolgere attività concrete dalla gestione della casa connessa alla pianificazione delle attività quotidiane. Inoltre, offriamo strumenti innovativi per rendere lo shopping ancora più semplice e intuitivo, tra cui Rufus, l'assistente virtuale per lo shopping basato sull'IA generativa.

Sostenibilità e supporto alle comunità. La sostenibilità è un altro tassello fondamentale per moltiplicare l'impatto positivo sul Paese. Amazon sta lavorando su tutte le leve che ha a disposizione per essere un'azienda sempre più sostenibile per i propri clienti, per le comunità e per il pianeta. Nel 2023 e nel 2024, l'azienda ha fatto corrispondere tutta l'energia elettrica utilizzata per alimentare le attività globali - inclusi i data center di AWS - con il 100% di energia carbon-free, grazie a un portfolio che comprende oltre 700 progetti eolici e solari nel mondo, di cui 40 in Italia (8 parchi solari su scala industriale e 32 impianti fotovoltaici sui tetti dei siti logistici). Amazon ha inoltre investito in Europa oltre 1 miliardo di euro per decarbonizzare la rete dei trasporti dei suoi partner di consegna, si impegna costantemente per ridurre gli imballaggi e per la promozione dell'economia circolare, con programmi come Amazon Seconda Mano e Amazon Renewed. I nostri data center consumano 7 volte meno acqua per unità di calcolo rispetto alla media di settore: dal 2021 abbiamo migliorato l'efficienza idrica del 52%. E nel 2025, nonostante la crescita, il consumo nei siti che gestiamo direttamente è sceso del 2% rispetto all'anno precedente. Queste azioni stanno aiutando Amazon a progredire verso i suoi obiettivi di decarbonizzazione, come riflesso dal valore della carbon intensity, che nel 2024 è diminuita del 4% rispetto all'anno precedente.

Amazon si impegna poi per le comunità in cui opera, ad esempio con programmi come Amazon Dona, che dal 2025 ad oggi ha già permesso di supportare 35.000 famiglie in tutta Italia, dando una seconda vita a oltre 600.000 prodotti in eccedenza per un valore superiore a 8 milioni di euro, attraverso una rete di 1.400 organizzazioni benefiche.

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 41%* dei ricavi netti del gruppo a livello internazionale, investendo dal 2008 complessivamente **oltre 16 miliardi di dollari** per lo sviluppo di nuovi prodotti**.

PMI ha circa 84.900 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 **60 mercati 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) di livello gold** per l'utilizzo responsabile delle risorse idriche.

Quello di **Philip Morris** è un esempio, unico nel settore, di **filiere integrate 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 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 ha **superato 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 miliardi 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 avanzati 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 2025

(**) Fonte: Philip Morris International Annual Report 2025, Part I, pag. 1

(***) Fonte: Philip Morris International Annual Report 2025, pag. 1

(****) Fonte: Philip Morris International Annual Report 2025, 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 4 stabilimenti produttivi, di cui 2 in Italia, a Bologna e Ferrara.

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

In Italia l'organizzazione di Toyota Material Handling Italia Srl sviluppa la propria attività commerciale e consulenziale attraverso una solida rete di organizzazioni di vendita ed assistenza, tra cui 1 Head Quarter a Casalecchio di Reno (Bologna), 4 sedi dirette (Milano, Torino, Bologna, Roma), 5 società partecipate (con sedi a Brescia, Mantova, Verona, Treviso, Piacenza, Prato), 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 2026 (*) con un fatturato consolidato di circa 490 milioni di Euro, oltre 15.200 carrelli nuovi immessi sul mercato italiano ed un organico di 832 dipendenti.

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.

Toyota Material Handling Manufacturing Italy SpA., ha chiuso il Fiscal Year 2026 (*) con un fatturato consolidato di circa 627 milioni di Euro, oltre 18.000 carrelli nuovi immessi sul mercato ed un organico totale di circa 919 dipendenti.

(*) Anno fiscale 2026, si intende il periodo dal 01 aprile 2025 al 31 marzo 2026.

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)
- Alessandro Ghioni (Corporate PR Manager, Policy PR & Media Relations, Amazon)
- Enrico Giovannini (Direttore scientifico, ASVIS; già Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibile)
- Andrea Guglielmo (Direttore Relazioni Esterne, Philip Morris Italia)
- Maria Cristina Iacazio (Amministratore Delegato, Toyota Material Handling Italia)
- Roberto Monducci (già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, Istat)
- Leonardo Salcerini (Board Member, Toyota Material Handling Italia)
- Stefano Zaccaria (Marketing Director, Toyota Material Handling Italia)
- Luca Soldini (External Affairs Supervisor, Philip Morris Italia)
- Gregorio Stocco (Fiscal Policy & International Trade Executive, Philip Morris Italia)

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

- Antonio Accetturo (Senior Economist, Banca d'Italia)
- Irene Bertucci (Esperto Struttura di Missione, Presidenza del Consiglio dei Ministri)
- Leonardo Cardellini (Segretario di Legazione, MAECI)
- Marco Cito (Direttore Ufficio Attrazione Investimenti Esteri, ICE)
- Federica David (Funzionario, Unità di Missione Attrazione e Sblocco Investimenti, MiMIT)
- Stefania De Angelis (Direttore generale, Direzione generale dei servizi interni e finanziari, MIMIT)
- Giovanni Dioguardi (Head of Network Development and International Business Projects, Cassa Depositi e Prestiti)

- Maria Rita Ebano (Senior Economist - Funzione Modelli Macroeconomici, debito pubblico e analisi statistiche presso Sogeti, MEF)
- Federico Eichberg (Capo di Gabinetto, MIMIT)
- Luigi Gallo (Responsabile Public Advisory, Invitalia)
- Barbara Gasperi (Ufficio Attrazione Investimenti Esteri, Agenzia ICE)
- Riccardo Honorati Bianchi (Responsabile Iniziative Sistema Paese e Business Matching International Market Development, Cassa Depositi e Prestiti)
- Andrea Pompermaier (Capo Ufficio III – Investimenti Esteri in Italia, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, MAECI)
- Cristina Quinto (Economic, Financial and Commercial Officer, MAECI)
- Augusto Reggiani (Dirigente, Ufficio della Segreteria Tecnica Permanente del Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri, MIMIT)
- Roberto Rizzardo (Responsabile Attrazione Investimenti, Invitalia)
- Giacomo Roma (Divisione Economia e Diritto del Servizio Struttura Economica, Banca d'Italia)
- Gerardo Rubinato (Segretario Generale, ABIE)
- Giovanni Savini (Direttore Generale, Unità di missione attrazione e sblocco investimenti, MIMIT)
- Riccardo Scarpulla (Dirigente Unità di Missione Attrazione e Sblocco Investimenti, MiMIT)
- Elisa Scelsa (Ufficio Attrazione Investimenti Esteri, Agenzia ICE)
- Daniele Straventa (Responsabile Fondo Salvaguardia Imprese, Invitalia)
- Amedeo Teti (Dirigente Generale e Coordinatore della Segreteria Tecnica Permanente del Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri, MIMIT)
- Fabio Virgilio (Funzionario, MAECI)
- Pietro Zoppoli (Dirigente Ufficio VII - Direzione Analisi e ricerca economico-finanziaria, MEF)

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 Federico Grechi (Consultant Area Business e Policy Impact)
- Anna Agosta (Analyst Area Business e Policy Impact)
- Fabiola Gnocchi (Corporate Communications and Media Relations Lead)

- 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 2026

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-Paese⁶), 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 ultime tre edizioni 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 Explorer⁷, una piattaforma elaborata dalla Commissione Europea che raccoglie i più importanti Indicatori Compositi.

⁶ Per approfondimenti si rimanda alla prima edizione (2016) del Rapporto Global Attractiveness Index.

⁷ Consultabile al sito <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/explorer/indices/gai/global-attractiveness-index>.

5. Gli output dell'edizione 2026

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 "Il contributo delle imprese Multinazionali alla R&D e alla crescita dei Paesi" pubblicata in data 30 giugno 2026 e presentata in una conferenza stampa al Senato della Repubblica⁸. La pubblicazione, da intendersi come complementare e integrativa rispetto al presente rapporto, ha approfondito il ruolo delle multinazionali per la crescita dei Paesi, con un focus di dettaglio sul dimensionamento del loro contributo all'ecosistema della ricerca e dell'innovazione, arricchendo e il percorso di analisi realizzato e pubblicato nel corso della decima edizione del Global Attractiveness Index.

Mappa concettuale

In continuità con le passate edizioni, i risultati principali del Rapporto 2026 sono riassunti in una mappa concettuale, di immediata lettura, che riassume le caratteristiche del Global Attractiveness Index, i principali risultati e la classifica completa dei 146 Paesi considerati.

Contenuti del Rapporto

La classifica GAI 2026: principali evidenze

In questa sezione viene presentata – sinteticamente e nei suoi aggiornamenti principali – la metodologia adottata per la costruzione del Global Attractiveness Index 2026. 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 2026 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 2026 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, e dall'analisi statistica delle matrici di correlazione tra i singoli KPI e i risultati complessivi dell'indice, questa parte illustra le proposte per il sistema-Paese elaborate dall'Advisory Board GAI.

⁸ La pubblicazione è disponibile sul sito <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

Undicesima edizione

La classifica GAI 2026



1. Premessa: lo scenario globale all'interno del quale contestualizzare i risultati del Global Attractiveness Index 2026

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 dell'undicesima edizione del rapporto si colloca in una fase in cui il tema dell'attrattività si intreccia in modo sempre più stretto con quello della **sicurezza degli approvvigionamenti**. Dopo un triennio in cui l'attenzione si era concentrata sulla frammentazione geopolitica e sulla ridefinizione delle rotte commerciali, il 2026 riporta al centro della scena la variabile che, più di ogni altra, determina il costo di fare impresa in un sistema-Paese: **l'energia**.

Se lo shock del 2026 ha reso la questione energetica improvvisamente visibile, le ragioni della sua centralità sono di lungo periodo. La **trasformazione digitale** in atto - dalla diffusione dell'intelligenza artificiale alla progressiva elettrificazione di processi produttivi, trasporti e servizi - impone infatti **consumi elettrici strutturalmente crescenti**. Secondo le stime dell'International Energy Agency, il solo **consumo elettrico dei data center** è destinato a raddoppiare entro la fine del decennio, passando dai **485 TWh** del 2025 a circa **950 TWh** nel **2030**, quando arriverà a rappresentare il **3% della domanda elettrica mondiale**⁹; il consumo dei data center dedicati all'intelligenza artificiale è atteso triplicare nel medesimo periodo. Nelle **economie avanzate** i data center spiegheranno **oltre il 20% dell'intera crescita della domanda elettrica** da qui al 2030, riportando il settore elettrico su un sentiero di espansione dopo anni di domanda stagnante o calante; in **Europa** il loro fabbisogno è stimato passare da **70 TWh** nel 2024 a circa **115 TWh** nel 2030¹⁰.

Ne discende una conseguenza diretta per la lettura dell'attrattività: **le tecnologie che determineranno la competitività dei prossimi anni sono tecnologie energivore**, e la loro adozione su scala industriale presuppone **disponibilità, prevedibilità e sostenibilità dei costi dell'energia**. In altri termini, la solidità del sistema produttivo è intrinsecamente dipendente dalla solidità del sistema energetico.

Il contesto in cui questo avviene è quello di un'economia mondiale **già indebolita**. Il **rallentamento** della crescita, già segnalato nella precedente edizione, prosegue: considerando le economie con un PIL superiore a mille miliardi di dollari, nel **2026** la crescita economica attesa risulta in media **inferiore di 0,21 punti percentuali** rispetto all'anno precedente. Le stime del **Fondo Monetario Internazionale** di aprile 2026 delineano una dinamica fortemente **disomogenea**: l'**India (+6,5%)** e l'**Indonesia (+5,0%)** si confermano i principali poli dinamici dell'economia

⁹ IEA (2026), *Key Questions on Energy and AI*, IEA, Paris

¹⁰ IEA (2025), *Energy and AI*, IEA, Paris

mondiale, mentre la **Cina** decelera al **+4,4%** (dal 5,0% del 2025) e le economie avanzate europee si collocano su livelli marcatamente più contenuti, con la **Francia** al **+0,9%**, la **Germania** al **+0,8%** e l'**Italia** al **+0,5%**. Gli **Stati Uniti** si attestano al **+2,3%**, in leggera accelerazione rispetto al 2025.

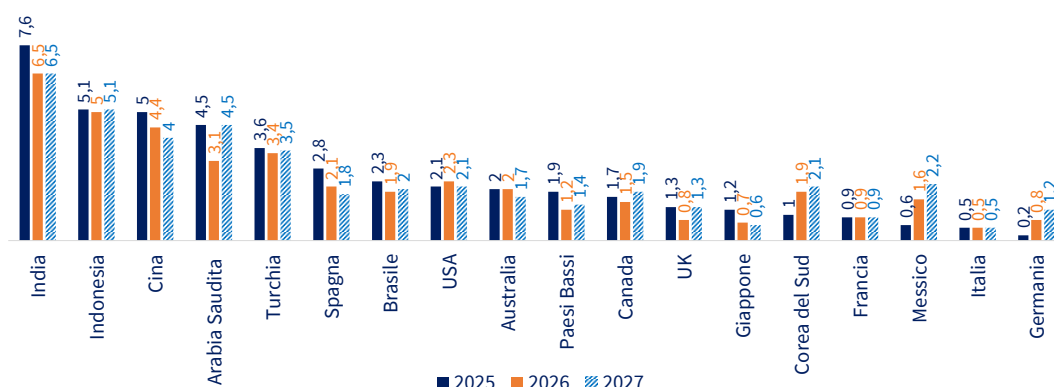


Figura 2. Crescita del PIL reale nelle principali economie globali – stime IMF (variazione % vs. anno precedente), 2025 – 2027e. NB: Sono considerate le economie con un PIL superiore a \$1 trilione nel 2025. Previsioni riferite all'ultimo aggiornamento IMF di aprile 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026

Su questo quadro si è innestato, nei primi mesi del 2026, uno **shock di natura energetica senza precedenti**, forse non tanto in termini di impatto sui prezzi (ad esempio, l'invasione russa dell'Ucraina ha generato aumenti maggiori) quanto sulla natura, con un blocco fisico e materiale al commercio delle materie prime energetiche. Il **conflitto in Iran** e il conseguente **blocco dello Stretto di Hormuz** hanno determinato l'**interruzione di uno dei nodi più critici del commercio mondiale**: a partire da fine febbraio i transiti nello Stretto sono **crollati da oltre 90 a meno di 5 navi al giorno** e sono rimasti su tali livelli per **quasi quattro mesi**, con un recupero soltanto parziale a fine giugno (-65% rispetto ai livelli pre-escalation). La nuova crisi si sovrappone, peraltro, a quella del **Mar Rosso**, non ancora rientrata: i transiti nel **Canale di Suez** e nello **Stretto di Bab el-Mandeb** restano attorno alla **metà** dei livelli pre-2023, mentre le rotte attorno al **Capo di Buona Speranza** operano su volumi pressoché **doppi**. Il sistema logistico globale si trova quindi a gestire **due perturbazioni simultanee** sulle due principali rotte tra Asia ed Europa.

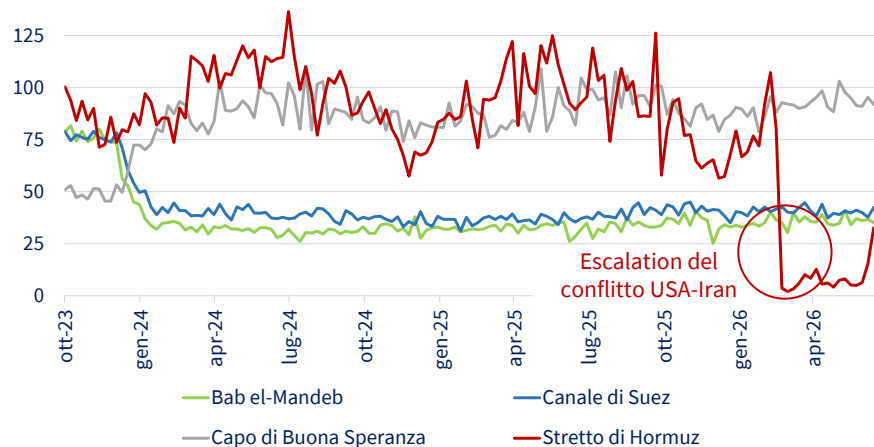


Figura 3. Transiti di navi merci nello stretto di Hormuz, nel Canale di Suez, nello Stretto di Bab el-Mandeb e nel Capo di Buona Speranza (navi/giorno, media mobile settimanale), 15 ottobre 2023 – 28 giugno 2026. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF PortWatch, 2026*

La rilevanza dello Stretto è difficilmente sovrastimabile: nel 2025 vi sono transitati circa **15 milioni di barili al giorno** di greggio, pari al **34% del commercio mondiale** di petrolio, e circa **20 milioni** considerando anche i prodotti raffinati, ossia il **20% del consumo globale**. Sebbene la maggior parte di questi flussi sia destinata ai mercati **asiatici**, il rischio viene prezzato su un **mercato globale**: il blocco ha così generato **la più grande interruzione dell'offerta nella storia del mercato petrolifero mondiale** e, come sintetizzato dalla valutazione congiunta di IMF, IEA e World Bank del 1° aprile 2026, l'impatto è «substantial, global, and highly asymmetric». L'effetto, inoltre, **non si esaurisce nel comparto degli idrocarburi**: dallo Stretto transita **un terzo dei fertilizzanti globali**, il **9% dell'alluminio primario mondiale** è prodotto nei Paesi del Golfo (quota che supera il **20%** escludendo Russia e Cina) e l'**84% del polietilene** mediorientale dipende da questa rotta. Allo shock energetico si somma quindi uno **shock di filiera** che investe manifattura, packaging e agroalimentare.

Sul fronte dei prezzi la reazione è stata immediata. Il **petrolio** è passato da una media di **70,2 dollari** al barile a febbraio 2026 a **99,4 dollari** a marzo e **100,9 dollari** ad aprile (+**37%** su base tendenziale), mentre il **gas** al TTF è salito da **31,6** a **52,9 euro**, per poi ripiegare a **46,0 euro** ad aprile (+**30%**). Va tuttavia ricordato che il prezzo del greggio è **strutturalmente volatile**: la serie storica 1988-2026 mostra oscillazioni ampie e ricorrenti, e ciò che determina l'impatto macroeconomico di uno shock non è tanto la sua intensità quanto la sua **persistenza**.

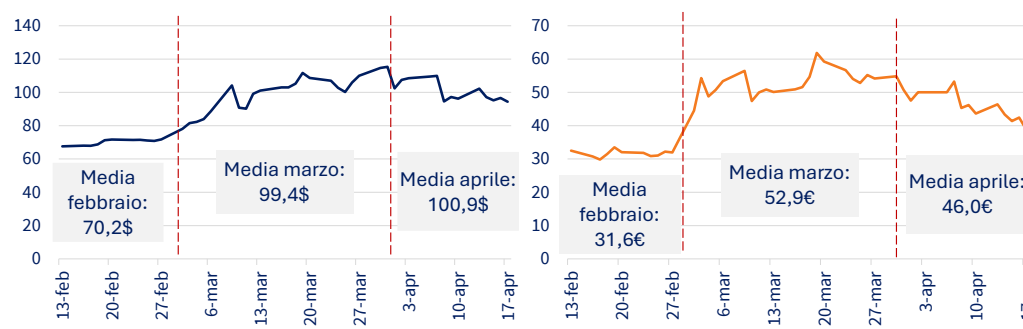


Figura 4. Prezzo del petrolio (a sinistra) e del gas (a destra) (\$), 13 febbraio 2026 – 17 aprile 2026. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OPEC e Borsa Italiana, 2026*

Per quantificare la trasmissione di questo shock ai prezzi al consumo, TEHA ha elaborato una **impulse response function** sul periodo 1980-2026. L'evidenza mostra una differenza sostanziale **in funzione della durata**: in caso di shock **transitorio** l'effetto si concentra nella prima fase e si riassorbe entro l'anno, mentre in caso di shock **prolungato** - oltre tre mesi - alla prima fase segue un **secondo picco**, che si manifesta quando i nuovi prezzi energetici vengono pienamente incorporati nelle strutture produttive. Le magnitudini sono rilevanti: a dodici mesi, un rialzo prolungato del **+10%** genera fino a **1,9 punti percentuali** di inflazione addizionale, valore che sale a **+5,6 p.p.** per uno shock del 30% e fino a **+9,4 p.p.** per uno shock del 50%. Poiché le quotazioni petrolifere sono cresciute di circa il **40%** tra febbraio e aprile e il blocco si è protratto per quasi quattro mesi, **lo scenario dello shock prolungato non è ipotetico**, e osservando l'evoluzione del conflitto nelle ultime settimane (il presente rapporto è stampato ad agosto 2026) è complesso ipotizzare una pacificazione stabile e duratura nel futuro prossimo.

I dati a consuntivo confermano il meccanismo. Il processo di **disinflazione**, che si era arrestato a **gennaio 2026** con la media europea a sfiorare il valore target della BCE (**2,0%**) e l'Italia all'**1,0%**, si è **invertito da marzo**: a maggio 2026 l'inflazione tendenziale ha raggiunto il **3,3%** nella media europea, il **3,2%** in **Italia**, il **4,2%** negli **Stati Uniti** e il **4,5%** nella media dei Paesi **G20**. La **BCE** ha realizzato a giugno 2026 un **aumento dei tassi di 25 punti base**, definito dalla Presidente **Christine Lagarde** al Forum di Sintra come «una scelta obbligata», con un ritorno all'obiettivo del 2% previsto **soltanto verso la fine del 2028**. L'intervento, tuttavia, non incide sulle cause: come già osservato nella crisi energetica successiva all'invasione russa dell'Ucraina, si tratta di uno **shock di costo esogeno** e non della conseguenza di un surriscaldamento della domanda, e la leva dei tassi agisce quindi sulle **aspettative** più che sui fondamentali.

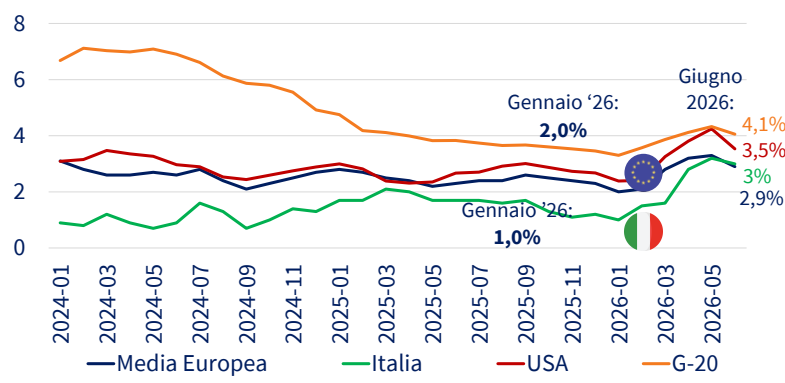


Figura 5. Andamento dell'inflazione tendenziale media europea, in Italia e nei Paesi Benchmark (%), gennaio 2024 – giugno 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2026

Il combinarsi di **crescita debole** e **inflazione da costi** riporta al centro il rischio di **stagflazione** e, con esso, una constatazione che riguarda direttamente l'attrattività dei sistemi-Paese: in un contesto di questo tipo, il differenziale competitivo non si misura più soltanto sulla capacità di attrarre capitali, talenti e tecnologie, ma anche sull'**esposizione strutturale agli shock energetici**. È questa la ragione per cui, nella precedente edizione dell'Indice, è stato introdotto il **KPI 22: «Saldo energetico»**, che misura il rapporto tra importazioni nette di energia e consumi energetici domestici.

Il quadro che ne emerge a livello globale è quello di una **dipendenza diffusa**: dei 122 Paesi per cui la statistica è disponibile, **90 sono importatori netti** di energia e **24 importano oltre il 75%** del proprio fabbisogno. Tra questi vi è l'**Italia**, che con un saldo energetico pari al **79,6%** degli impieghi domestici si colloca **dietro a tutti i principali Paesi di confronto** - Spagna (77,0%), Germania (70,5%), Francia (47,1%), Regno Unito (44,0%), India (36,1%) e Cina (24,0%) - mentre gli **Stati Uniti** risultano **esportatori netti (-9,0%)**. Il dato europeo è però il più significativo: **nessun Paese dell'UE-27 è esportatore netto** di energia e in **7 casi** il saldo supera il 75% degli impieghi. La dipendenza energetica si configura quindi come una **debolezza sistemica europea**, non come una specificità nazionale.

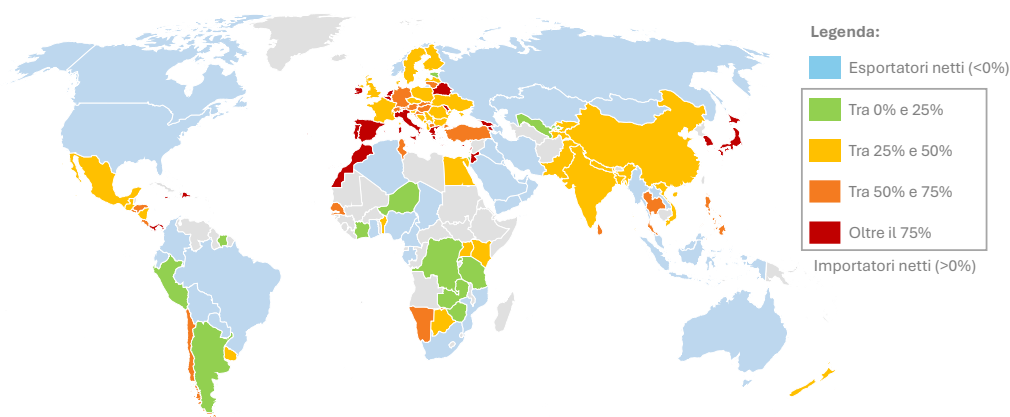


Figura 6. Saldo energetico per Paese a livello mondiale (% sugli impieghi energetici domestici, fasce), 2023 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Mondiale, 2026

All'interno di questo quadro, **l'Italia occupa la posizione più esposta tra le grandi economie del continente**. Nel 2024 circa il **74% dell'energia disponibile** nel Paese proviene dall'estero, contro il 68,9% della Spagna, il 66,8% della Germania, il 41,7% della Francia e il 26,5% della Svezia, con un differenziale di 16,6 punti percentuali rispetto alla media UE (57,2%). La causa risiede nella **composizione del mix**, ancora sbilanciato su **gas (36,2%** dell'energia disponibile) e **petrolio (34,7%)**, a fronte di una quota di rinnovabili pari al 19,6%: e poiché la produzione nazionale di gas copre soltanto una quota marginale del fabbisogno, le rinnovabili rappresentano l'unica componente interamente domestica del bilancio energetico italiano.

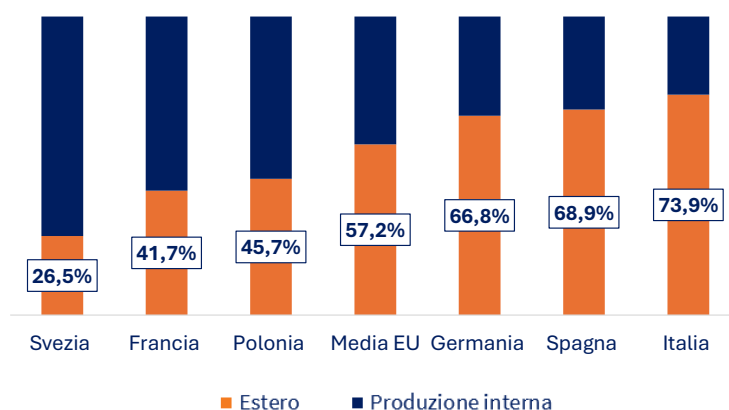


Figura 7. Dipendenza energetica delle principali economie europee (% sul totale dell'energia disponibile del Paese), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026

Questa configurazione ha un **costo misurabile**. Tra il 2022 e il 2025, a parità di consumo, il **costo dello stock energetico importato dall'Italia** è cresciuto del **31%**, passando da circa **80 a 105 miliardi di euro** e generando un **extra-cost** per il sistema-Paese di circa **25 miliardi**. Il punto rilevante ai fini dell'attrattività è che tale onere si traduce direttamente in **minori investimenti**: il **40% delle imprese italiane** individua i **costi dell'energia** come un **ostacolo rilevante agli investimenti** e, sulla base delle evidenze relative alle imprese quotate, a fronte

di un aumento dell'**1%** dei prezzi energetici si registra una contrazione del **-4,1%** degli **investimenti fissi** e del **-1%** di quelli in **ricerca e sviluppo**.

Alla dipendenza si aggiunge, infine, la **rischiosità delle controparti**. Ponderando il portafoglio dei Paesi fornitori per il rispettivo livello di **rischio politico** - misurato attraverso un indicatore redatto dalla World Bank che sintetizza guerre interstatali, proteste e sommosse, guerre civili e terrorismo - **l'Italia si posiziona 23^a tra i 27 Paesi dell'UE e 67^a su 90** importatori netti a livello mondiale. Il **47,6%** dell'import energetico nazionale proviene da Paesi a rischio politico **medio-alto o alto** e il **94,9%** da controparti a **bassa o medio-bassa sostituibilità commerciale: Algeria, Azerbaijan e Libia** si configurano come i partner critici, associando la maggiore incidenza sull'import nazionale al maggiore rischio politico.

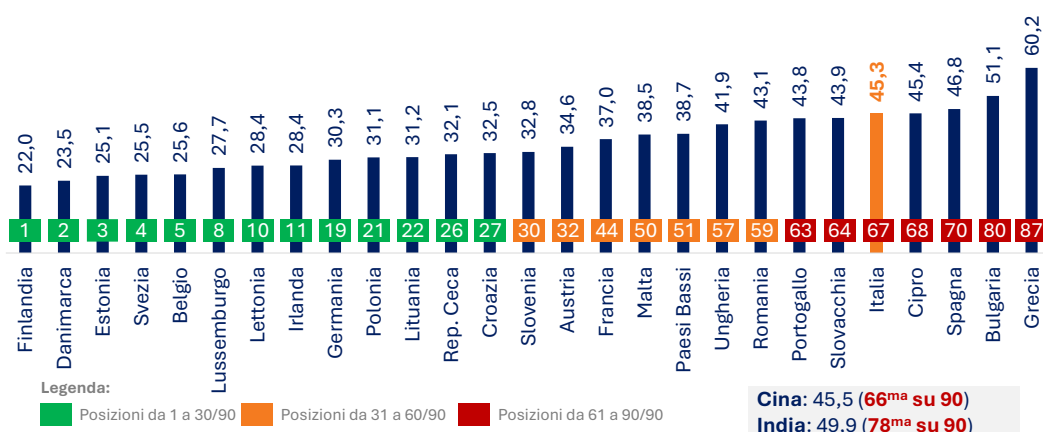


Figura 8. Indice di rischio politico sul portafoglio dei Paesi fornitori di energia, per Paese UE 277 (0: minimo rischio; 100: massimo rischio e rank sui 90 Paesi importatori netti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Mondiale e CEP II, 2026

La risposta a questa vulnerabilità è il **disaccoppiamento** della produzione energetica dall'import di materie prime che il Paese non possiede e non controlla, attraverso la loro progressiva sostituzione con **fonti rinnovabili**. Il prerequisito, come evidenziato da più parti e non ultimo dal **Rapporto Letta**, è l'**integrazione comunitaria**: mercati integrati su scala continentale consentono di sviluppare nuova capacità di generazione pulita nel modo più rapido ed economicamente efficiente. La leva più immediata è rappresentata dalle **interconnessioni elettriche**, per le quali la Commissione europea ha fissato l'obiettivo di una capacità pari al **15%** in ciascuno Stato membro entro il **2030**. Nonostante i progressi, 5 Stati membri non hanno ancora raggiunto nemmeno l'obiettivo del 10% fissato per il 2020, e tra questi l'Italia, ferma al 5,0%, insieme a Spagna (4,2%), Grecia (4,8%), Polonia (5,1%) e Francia (5,6%).

Il settore energetico evidenzia in modo particolarmente nitido un principio di validità più generale: una **maggiore integrazione europea** rappresenta una **leva chiave per rafforzare la competitività del sistema economico continentale**, con benefici ampi e trasversali sull'attrattività. In uno scenario in cui la sicurezza degli approvvigionamenti è tornata a essere un fattore discriminante, l'attrattività di un sistema-Paese non può più essere valutata soltanto in funzione della sua capacità di attrarre capitali, talenti e tecnologie, ma anche della **solidità**,

della diversificazione e della sostituibilità delle proprie catene di approvvigionamento energetico: le economie in grado di garantire prevedibilità dei costi, pluralità di fonti e presidio domestico sulla generazione saranno quelle maggiormente capaci di attrarre investimenti, proteggere il proprio tessuto produttivo e prosperare nel nuovo ordine economico globale.

2. Caratteristiche, struttura e innovazioni metodologiche dell'Indice

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

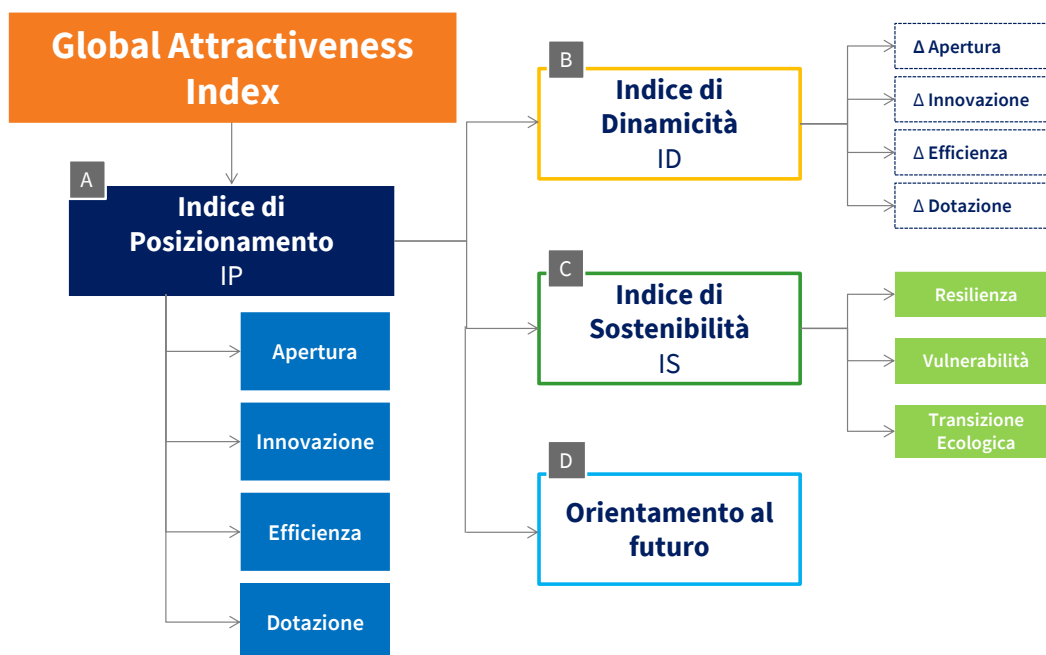


Figura 9. Struttura del Global Attractiveness Index. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

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 produzione¹¹;
- **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 gruppi¹².

¹¹ Fonte: "Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods", Series F, No. 67, United Nations, 1997.

¹² 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 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. L'Indice di Posizionamento è costituito tramite l'aggregazione di **24 Key Performance Indicator (KPI)**, riportati nella tabella che segue.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI 2026
Posizionamento (Attrattività)	APERTURA	▪ Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese in ingresso, media mobile triennale (2025) ▪ Export + Import, sul totale mondo (2024) ▪ Numero di turisti overnight stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT, su popolazione (2023) ▪ Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2024) ▪ Numero di migranti, su popolazione (2025) ▪ Eterogeneità geografica delle importazioni (2024)
	INNOVAZIONE	▪ Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2025) ▪ Export di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2024) ▪ Indice di dotazione tecnologica (2024) ▪ Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2025) ▪ Utilizzatori di Internet (2024) ▪ Eterogeneità geografica delle esportazioni (2024)
	EFFICIENZA	▪ Tasso di disoccupazione (2025) ▪ Liner Shipping Connectivity Index (2025) ▪ Produttività totale dei fattori, media mobile quinquennale (2025) ▪ Government Effectiveness Index (2024) ▪ Rule of Law Index (2025) ▪ Corporate Tax Rate (2025)
	DOTAZIONE	▪ Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2025) ▪ Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2024) ▪ Investimenti fissi lordi, su PIL (2024) ▪ Saldo energetico (2023) ▪ Iscritti all'università, su totale mondo (2024) ▪ Pisa Test Score (2023)

Figura 10. Struttura dei KPI dell'Indice di Posizionamento del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

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 due revisioni statistiche:

- **Sostituzione del KPI 1: «Flussi di IDE in ingresso e investimenti del Paese all'estero sul totale mondiale» con il KPI «IDE in ingresso» espresso in media mobile triennale (Pilastro di Apertura)**, per concentrare la misurazione sulla sola capacità di attrarre capitali dall'estero e ridurre l'incidenza delle oscillazioni annuali;
- **Cambio della fonte del KPI 8: «Export di beni high-tech» (Pilastro di Innovazione)**, con l'adozione dei dati UNCTAD in sostituzione della

fonte precedente, che presentava limiti di aggiornamento e alcune discontinuità nella serie storica.

Si ribadisce che tale manutenzione non è finalizzata ad un alteramento strumentale della posizione in classifica di alcune economie e che, contestualmente alle modifiche metodologiche, le serie storiche vengono ricostruite a ritroso e l'indicatore ricalcolato anche per gli anni passati.

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

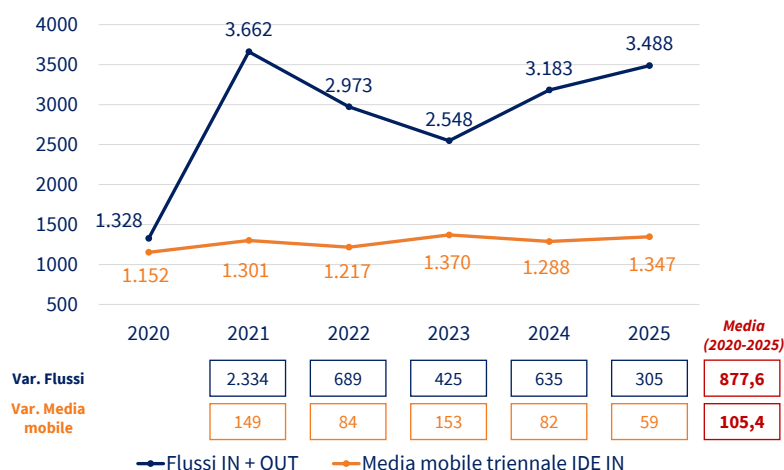


Figura 11. Andamento globale dei flussi di IDE in entrata e in uscita e della media mobile triennale degli IDE in ingresso (migliaia), (2020-2025). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026

La precedente formulazione del KPI combinava i **flussi di IDE in ingresso e in uscita** di un Paese, come indicatore utile ad esprimere il grado di interconnessione di ogni economia. Questo indicatore, per quanto espressione di una dinamica esistente e misurabile, soffre di un'ampia volatilità strutturale (ad esempio fortemente legata a **operazioni straordinarie**, che nel comparto degli investimenti diretti possono determinare variazioni molto ampie legate a singole transazioni). La nuova configurazione - la **media mobile triennale dei soli IDE in ingresso** - produce diversi benefici: **riduce l'effetto delle oscillazioni annuali**; restituisce una **lettura più stabile e strutturale** dell'attrattività dei Paesi; **migliora la confrontabilità** tra Paesi e nel tempo. L'effetto stabilizzante è misurabile: sui flussi globali, tra il 2020 e il 2025, la **variazione media annua in valore assoluto si riduce da 877,6 a 105,4**, risultando **inferiore dell'88%**.

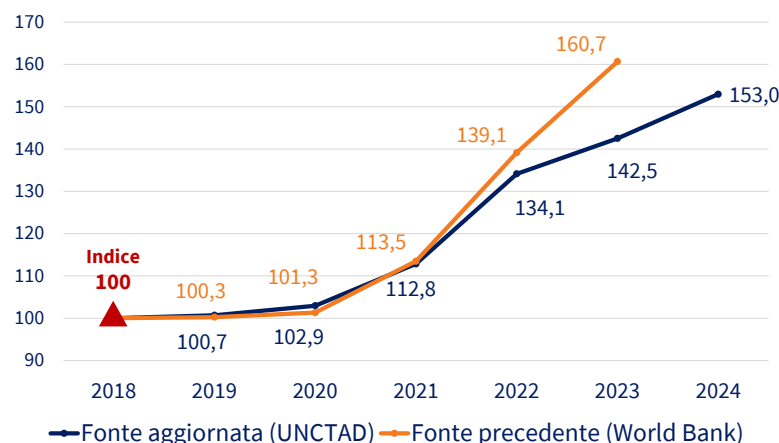


Figura 12. KPI 8: «Export beni high-tech» in Italia, confronto tra serie da fonte precedente e fonte aggiornata (valore indice, 2018 = 100), 2018-2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank e UNCTAD, 2026*

Il **cambio di fonte del KPI 8** risponde all'esigenza di garantire **completezza e continuità del dato**: la fonte precedentemente utilizzata (World Bank) presentava tempi di aggiornamento non allineati al calendario dell'Indice – con l'ultimo anno disponibile fermo al 2023 – e alcune discontinuità nella serie storica, mentre la fonte **UNCTAD** consente di disporre di una serie completa e aggiornata al 2024. Il confronto tra le due serie, espresse in valore indice (2018 = 100), evidenzia come il cambio di fonte **non modifichi sostanzialmente la lettura del trend**. La divergenza osservata nel 2023 può essere in parte spiegata dall'**aggiornamento metodologico** introdotto dalla **World Bank** nella classificazione dei prodotti high-tech: da ottobre 2024 l'indicatore **include integralmente il codice SITC Rev.4 776 e alcune sue sotto-categorie**, correggendo problemi di conversione tra codici HS2022 e SITC4. Questo può aver modificato il perimetro dei prodotti considerati high-tech nella serie World Bank, generando uno scostamento più marcato rispetto alla nuova serie UNCTAD.

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 2026
Sostenibilità	RESILIENZA	- Human Development Index (2024) - Global Peace Index (2025) - World Giving Index (2025) - Aspettativa di vita alla nascita (2024) - Numero medio di anni scolastici (2024) - Reddito detenuto dal 10% più ricco (2024) - Gender Inequality Index (2024)
	VULNERABILITÀ	- Debito/PIL (2025) - Tasso di inflazione (2025) - Indice di concentrazione dei mercati (2024) - Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2022) - Popolazione a rischio povertà, % su totale nazionale (2025) - Persone colpite da disastri naturali, ogni 1.000 persone (2024) - Working Poverty Rate (2025)
	TRANSIZIONE ECOLOGICA	- Morti da inquinamento, ogni milione di abitanti (2022) - Emissioni di CO2 pro capite (2024) - Quota di energia da fonti rinnovabili (2023) - Energy Intensity (2023) - Material Consumption (2024)

Figura 13. Struttura dei KPI dell'Indice di Sostenibilità del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

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 2026
Orientamento al futuro	- Quota di popolazione in età lavorativa, previsione a 20 anni (2025) - PIL (% su totale mondiale), previsione a 5 anni (2025) - PIL pro capite (prezzi costanti, dollari PPP), previsione a 5 anni (2025) - Iscritti all'università in lauree STEM, su totale popolazione in età scolastica (2024) - Tasso di disoccupazione, previsione a 5 anni (2025)

Figura 14. Struttura dei KPI dell'Indice di Orientamento al futuro del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

3. I risultati del Global Attractiveness Index 2026

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

Il GAI prende in considerazione variabili a rilevazione periodica rilasciate da parte dei principali e più accreditati Istituti internazionali. Il database 2026 conta **solo 11 Paesi con un limitato data coverage**, ovvero inferiore al 64%: Bhutan, Burundi, Capo Verde, R.D. del Congo, Gambia, Iran, Lao, Lesotho, Porto Rico, Timor Est e Yemen. Per l'edizione 2026, è stata riconfermata la scelta già intrapresa nell'ottava, nella nona e nella decima edizione di escludere Russia ed Ucraina (auspicabilmente in via temporanea): la validità e la qualità dei dati 2023, 2024 e 2025 relativi a questi due Paesi è infatti molto scarsa, e **non consente di effettuare analisi e valutazione oggettive**.

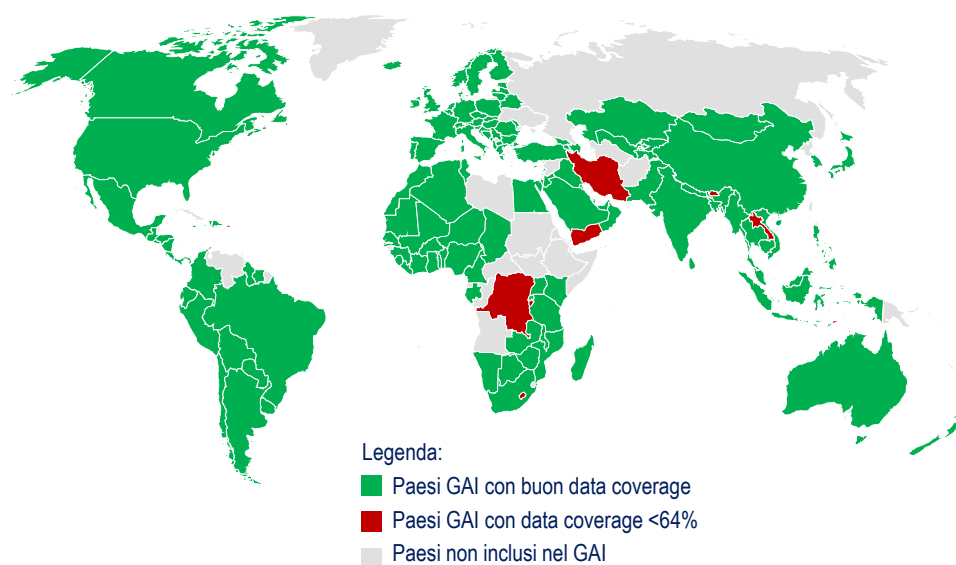


Figura 15. Data coverage del Global Attractiveness Index 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Come nelle edizioni precedenti, è stato deciso di mantenere alcuni Paesi con una ridotta data coverage nel database e nella classifica GAI, specificandone però le criticità e la conseguente approssimazione nell'indicizzazione. Tali Paesi riguardano, comunque, posizionamenti nel ranking che superano tutti il **70^{mo} posto (4)**, mentre i restanti 7 superano il **100^{mo} posto**. Per **135 Paesi** (su 146), risultano disponibili più del **64%** dei dati. La copertura complessiva dell'Indice risulta essere dell'**83%**, in leggera riduzione rispetto al 2025 (84%).

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 2026, modifiche a ritroso lungo l'intero arco temporale di analisi dell'indicatore (2018-2023), con revisioni dei valori degli IDE globali del -0,4% sui valori 2019, del -0,7% su quelli 2020, del +6,0% sul 2021, del +3,4% sul 2022, del -9,2% nel 2023 e del +1,5% sul 2024.

Per questo motivo, la classifica 2025 pubblicata nel 2026 e quella pubblicata nel 2025 non sono necessariamente sovrapponibili (ad esempio, il terzo posto nella classifica pubblicata l'anno passato era occupato dalla Germania: a seguito del ricalcolo il terzo posto è occupato da Singapore). Grazie alla maggior precisione dei dati ricalcolati, il ranking effettivo è sempre da considerarsi quello pubblicato più recentemente.

3.2 La classifica 2026 dei 146 Paesi

Prima di commentare le tabelle di sintesi con i risultati del GAI 2026, di seguito vengono riportate alcune precisazioni metodologiche utili alla lettura delle tavole:

- la prima colonna (GAI Rank 2026) descrive il **posizionamento del Paese** di riferimento e permette di fornire una proxy della sua attrattività;
- la seconda colonna (GAI Score 2026) 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** (2025). 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 la revisione sostituzione del **KPI 1**: «Flussi di IDE in ingresso e investimenti del Paese all'estero sul totale mondiale» con il KPI «**IDE in ingresso**» espresso in media mobile triennale (Pilastro di Apertura), e il Cambio della fonte del **KPI 8**: «**Export di beni high-tech**» (Pilastro di Innovazione), con l'adozione dei dati UNCTAD in sostituzione della fonte precedente;
- 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 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
USA	1	100,0	1	100,0			
Cina	2	93,1	2	89,8			
Singapore	3	85,1	4	79,3			
Germania	4	82,7	3	83,2			
UK	5	79,1	5	78,6			
Giappone	6	75,5	6	74,7			
Emirati Arabi	7	72,3	7	73,1			
Svizzera	8	70,5	8	70,5			
Paesi Bassi	9	68,4	12	65,4			
Francia	10	68,2	9	69,8			
Australia	11	68,1	10	67,2			
Corea	12	66,7	13	64,2			
Canada	13	66,0	11	66,5			
Hong Kong	14	65,0	16	61,1			
Irlanda	15	62,9	15	61,3			
India	15	62,9	19	58,7			
Italia	17	62,1	17	60,8			
Austria	18	61,0	14	62,7			
Rep. Ceca	19	60,6	18	59,9			
Spagna	20	59,9	20	58,4			
Belgio	21	57,2	21	58,1			
Danimarca	22	56,1	23	55,4			
Svezia	23	55,9	24	55,2			
Turchia	24	54,4	27	52,0			
Norvegia	25	54,1	25	54,0			
Qatar	26	53,7	26	53,4			
Arabia Saudita	27	53,1	22	57,0			
Ungheria	28	52,5	28	51,6			
Kuwait	29	52,4	36	47,9			
Polonia	30	51,8	29	51,3			
Slovenia	31	50,6	30	50,8			
Lussemburgo	32	50,5	33	48,5			
Slovacchia	33	50,2	31	50,5			
Bahrain	34	49,7	37	47,7			
Malesia	34	49,7	34	48,3			
Finlandia	36	49,2	32	50,0			
Messico	37	48,7	41	42,6			
Nuova Zelanda	38	48,5	35	48,0			
Brasile	39	46,4	38	45,7			
Israele	40	44,6	39	43,6			
Malta	41	44,5	48	39,5			
Portogallo	42	43,8	42	42,4			
Croatia	42	43,8	48	39,5			
Indonesia	44	43,6	39	43,6			
Thailandia	45	43,2	45	40,4			
Islanda	46	42,6	44	41,5			
Romania	48	41,7	50	39,2			
Estonia	48	41,7	43	42,0			
Brunei Darussalam	48	41,7	52	38,1			
Vietnam	50	40,8	46	39,8			

Legenda Alto Medio Basso Critico

Figura 16. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 1 a 50. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

	GAI rank 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
Lituania	51	40,5	50	39,2			
Cipro	52	40,1	46	39,8			
Serbia	53	39,5	56	35,1			
Oman	54	39,1	52	38,1			
Lettonia	55	38,2	55	36,7			
Kazakhstan	56	38,0	54	37,6			
Grecia	57	36,5	57	34,3			
Cile	58	35,5	63	32,4			
Georgia	59	35,4	58	33,7			
Azerbaijan	60	35,1	64	32,2			
Bulgaria	61	34,8	60	32,8			
Macedonia del Nord	62	34,0	62	32,6			
Uzbekistan	63	33,9	67	31,1			
Moldova	64	33,5	59	33,1			
Costa Rica	65	33,3	65	31,7			
Uruguay	66	33,0	72	28,6			
Albania	67	32,5	68	30,3			
Armenia	68	32,2	68	30,3			
Filippine	69	31,8	61	32,7			
Argentina	70	31,4	70	29,8			
Bielorussia	71	31,3	71	29,2			
Libano	71	31,3	103	19,1			
Iran	73	31,1	75	27,7			
Bosnia - Herzegovina	74	30,4	74	27,9			
Iraq	75	30,0	81	26,5			
Panama	77	29,8	85	26,1			
Perù	77	29,8	81	26,5			
Montenegro	77	29,8	81	26,5			
Mongolia	79	29,7	77	27,2			
Khirgizistan	80	29,4	73	28,3			
Colombia	81	29,2	76	27,3			
Ecuador	82	29,0	90	25,3			
Mauritius	83	28,9	83	26,3			
Marocco	84	28,7	88	25,7			
Giordania	85	28,6	78	27,1			
Algeria	85	28,6	89	25,4			
Bangladesh	87	28,4	87	25,9			
Egitto	88	27,6	79	26,7			
Paraguay	89	27,4	84	26,2			
Senegal	90	26,9	97	20,1			
Trinidad e Tobago	91	26,5	86	26,0			
Giamaica	92	25,6	94	22,5			
Porto Rico	93	24,9	93	22,6			
Sudafrica	94	24,3	91	23,8			
Botswana	95	24,1	114	17,4			
Tajikistan	96	24,0	92	23,5			
Bhutan	97	23,8	66	31,4			
Lao	98	23,6	105	18,9			
Gabon	99	23,4	95	22,4			
Sri Lanka	100	23,1	116	17,2			

Legenda

Alto

Medio

Basso

Critico

Figura 17. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 51 a 100. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

	GAI rank 2026	GAI score 2026	GAI rank 2025	GAI score 2025	Dinamicità 2026	Sostenibilità 2026	Orientamento al futuro 2026
Benin	100	23,1	103	19,1			
Rwanda	103	22,9	107	18,8			
Cambogia	103	22,9	99	19,8			
Pakistan	103	22,9	105	18,9			
Tunisia	105	22,8	117	17,1			
Ghana	106	22,3	96	21,4			
Guatemala	107	22,2	109	18,3			
Guyana	107	22,2	121	15,1			
Zambia	109	21,9	101	19,4			
Nigeria	110	21,8	100	19,5			
Rep. Dominicana	111	21,2	98	20,0			
Tanzania	112	21,1	103	19,1			
Namibia	112	21,1	108	18,5			
Bolivia	114	20,8	111	17,6			
Costa d'Avorio	115	20,1	111	17,6			
Kenya	116	19,7	115	17,3			
Togo	117	19,5	136	10,9			
Seychelles	118	19,1	113	17,5			
Timor-Leste	118	19,1	132	12,4			
El Salvador	120	18,9	118	16,4			
Nicaragua	121	18,3	130	12,7			
Honduras	122	18,2	110	18,1			
Nepal	123	18,1	125	14,1			
Guinea	124	18,0	135	11,0			
Chad	125	17,5	120	15,8			
Niger	126	17,3	122	15,0			
Capo Verde	127	17,0	124	14,4			
Uganda	128	16,8	131	12,5			
Gambia	129	16,7	129	13,1			
Myanmar	130	16,3	126	13,7			
Mauritania	131	15,4	139	10,2			
Congo, Dem. Rep.	132	15,2	132	12,4			
Mali	133	14,9	127	13,6			
Zimbabwe	134	14,7	128	13,4			
Burkina Faso	135	14,4	137	10,8			
Mozambico	136	13,4	138	10,3			
Cameroon	137	13,3	134	11,3			
Suriname	138	13,2	119	16,1			
Sierra Leone	139	12,0	140	9,3			
Madagascar	140	11,2	141	6,4			
Lesotho	141	10,6	123	14,9			
Liberia	142	9,0	143	5,8			
Malawi	143	8,9	142	6,3			
Burundi	144	8,2	144	3,9			
Yemen	145	3,8	145	1,1			
Haiti	146	1,0	146	1,0			

Legenda	 Alto	 Medio	 Basso	 Critico
---------	---	--	--	--

Figura 18. Global Attractiveness Index 2026, posizioni da 101 (100) a 146. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

3.3 L'interpretazione dei risultati del GAI 2026 in sintesi

Nel GAI 2026 si conferma il primato degli Stati Uniti, con uno score pari a **100**, seguiti da Cina e Singapore, rispettivamente con uno score di **93,1** e **85,1**. Nello specifico, rispetto all'anno precedente, la Cina ha raggiunto mantenuto il secondo posto, Singapore raggiunge il 3° posto guadagnando 1 posizione e sostituendo la Germania e l'UK 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);
- **15** Paesi – tra cui l'Italia - presentano un livello di **buona attrattività** (10,1% del totale);
- **55** Paesi hanno una **media attrattività** (37,2%);
- **71** Paesi una **bassa attrattività** (49,0%).

In particolare, la distribuzione dei Paesi nella classifica del GAI 2026 è cambiata in maniera migliorativa, registrando a una riduzione nella categoria “bassa attrattività” (da 77 a 71 Paesi), e un incremento in ciascuna delle altre categorie, evidenziando una riduzione della polarizzazione tra Paesi attrattivi e Paesi non attrattivi.

Nonostante questo segnale di miglioramento, 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 quadro eterogeneo di performance delle grandi economie.

Rispetto all'anno precedente, la **Germania** registra una performance negativa (-0,5 punti di score vs 2024), cedendo il terzo posto in classifica a Singapore, un calo che riflette un quadro macroeconomico segnato da stagnazione industriale, rallentamento della domanda interna, alti costi energetici e incertezza geopolitica. Nel 2026, si segnala una perdita di 10 posizioni nel tasso di disoccupazione (oggi al 3,7%, vs 3,4% nel 2025), di 18 posizioni nella produttività totale dei fattori (oggi al 78° posto) e di 4 posizioni negli investimenti fissi lordi (oggi all'80° posto)

Allo stesso modo, e in misura più accentuata, la **Francia** prende parte a un trend negativo del proprio score. A seguito di una stagione di attrattività stabile tra il 2021

e il 2025, nell'ultima edizione la Francia ha registrato nuovamente un calo nell'indicatore, perdendo 1,6 punti e 1 posizione nell'indice di Posizionamento, posizionandosi oggi 10° (era 8° nel 2020). Il calo di performance è attribuibile in primis a un incremento nei livelli di tassazione sul reddito delle imprese di +10,3 p.p. (Corporate Tax rate), un fattore dirimente per la scelta di investimento e per l'attrattività che posiziona la Francia oggi come penultimo Paese (-51 posizioni), a un calo nel Government Effectiveness Index (-2 posizioni) e di 6 posizioni negli IDE.

Al contrario, nell'edizione 2026 la **Spagna** si posiziona tra i campioni di crescita dell'attrattività a livello globale, con un tendenziale positivo rispetto al 2022 e 4 posizioni guadagnate nell'ultimo quinquennio. Tra l'edizione 2024 e 2026, la Spagna ha incrementato progressivamente il proprio punteggio (+6,9 punti di score), di cui 1,5 punti tra il 2025 e il 2026, consentendo al Paese di consolidare il proprio posizionamento al 20° posto al mondo per attrattività. Il Paese registra performance virtuose in molteplici fattori, a partire dalla produttività totale dei fattori (+9 posti vs 2025), il tasso di disoccupazione (+4 posti), negli studenti universitari stranieri (+4 posizioni), il numero di turisti e il PIL complessivo (+3 posti).

Il **Regno Unito** conferma, per il secondo anno di fila, un'inversione del trend negativo registrato dal Paese come esito delle incertezze post-Brexit. Tra il 2025 e il 2026 registra infatti un lieve incremento (+0,5 punti) nel punteggio complessivo, mantenendosi al 5° posto nella classifica globale, dopo la Germania e prima del Giappone. I flussi di IDE, anche alla luce di ricalcoli e revisioni statistiche, posizionano oggi il Paese al 7° posto, segnalando una forte ripresa rispetto alle evidenze dello scorso anno con un incremento di \$58,8 mld nei flussi di IDE in ingresso e di \$38,2 mld in quelli in uscita tra il 2025 e il 2026. Migliorano inoltre la produttività (da 74° a 49° posto) e il GFCF (da 100° a 95°). Peggiorano invece l'outlook del Paese i KPI relativi all'import energetico netto (-8 posizioni, da 64° a 72°) e il tasso di disoccupazione (-3 posizioni, da 66° a 69°) e l'indice di dotazione tecnologica (-3 posizioni, da 29° a 32°).

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

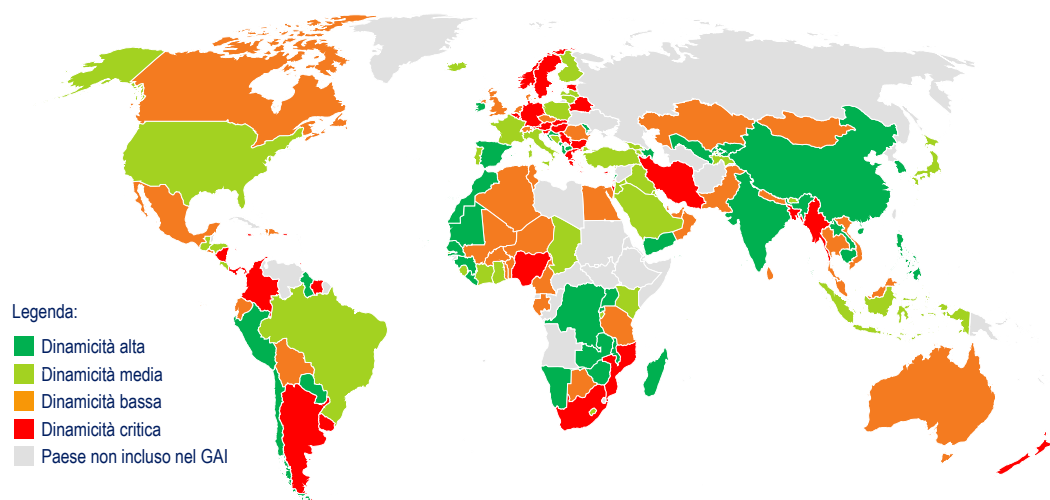


Figura 19. Global Attractiveness Index 2026, Indice di Dinamicità. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

L'**Europa** registra un andamento eterogeneo dell'attrattività, monitorato dall'Indice di Dinamicità. Tra le principali economie europee, Germania, UK e i Paesi scandinavi registrano una tendenza bassa o critica, Francia e Italia registrano una tendenza in miglioramento mentre Spagna si conferma su livelli alti di dinamicità.

Gli **USA** registrano un livello medio di dinamicità, in continuità rispetto all'edizione 2025, continuando a stabilire il massimo (100) all'interno della classifica mondiale per attrattività.

La **Cina**, confermandosi come 2° economia più attrattiva al mondo (dopo gli USA) in un contesto di crescente competizione internazionale, ha registrato nell'ultimo triennio una forte traiettoria di crescita nei fondamentali economici e nel proprio posizionamento relativo rispetto agli USA (rispetto ai quali hanno guadagnato ben 11,7 punti di score nell'ultimo triennio), segnando alti livelli di dinamicità.

Anche l'**India** registra livelli alti di dinamicità, conservando il momentum di crescita e le dinamiche positive registrate nella precedente edizione, ed entrando nella top-20 dei Paesi e per la prima volta della storia tra i Paesi a «buona» attrattività.

Le economie del **continente africano** presentano generalmente livelli bassi o critici di dinamicità, con un generale rallentamento rispetto all'edizione 2025. In entrambe le edizioni, il Sud Africa, una delle economie più avanzate del continente, registra livelli critici di dinamicità.

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.

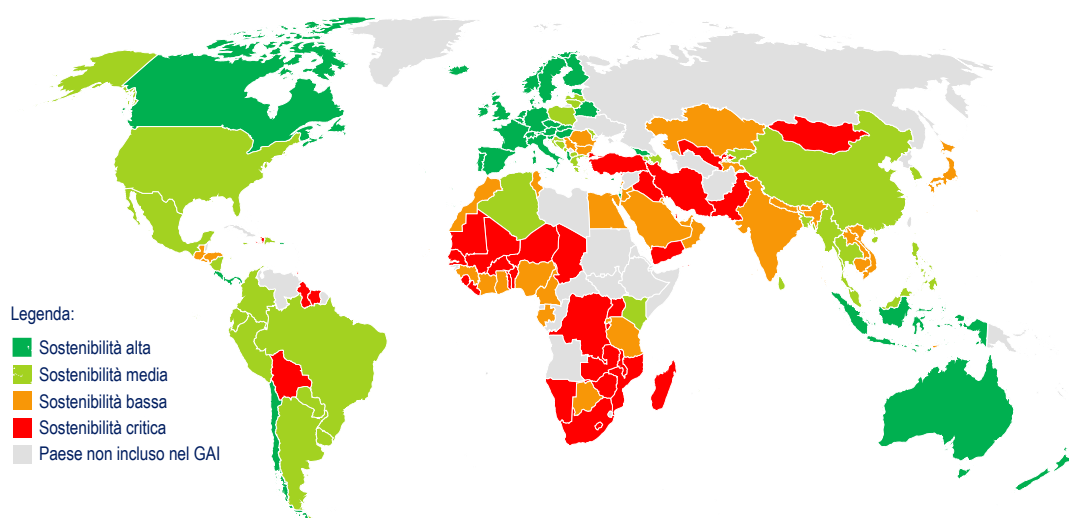


Figura 20. Global Attractiveness Index 2026, Indice di Sostenibilità. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Tra i **top-20 Paesi al mondo per sostenibilità**, 12 sono in UE 27 e 15 in Europa, ma Hong Kong conquista il primato mondiale superando Svezia e Danimarca, grazie a performance di eccellenza nell'aspettativa di vita alla nascita (10 Paese su 146, con 85,4 anni), nel rapporto debito/PIL (30 Paese) e nel numero medio di anni scolastici (70 Paese).

Sebbene solo 2 **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 2025

La sostenibilità **cinese** è da leggersi in termini sociali: registra buone performance in termini di povertà lavorativa, disuguaglianze di reddito e nel Global Peace Index, ma peggiora in KPI già bassi o critici per il Paese, come i morti da inquinamento (1330 Paese, in peggioramento di 6 posizioni) e consumi di energia green (1050 Paese, in peggioramento di 6 posizioni)

L'**Italia** si posiziona nel primo quartile dei Paesi per sostenibilità, nonostante performance basse o critiche in termini di rapporto debito/PIL (143° Paese al Mondo) ed emissioni di CO2 (103° Paese al Mondo) e ai consumi di energia green (87° Paese, seppur in miglioramento di 7 posizioni)

Gli **USA** si attestano invece ad un livello medio-alto di sostenibilità, rallentando nuovamente le proprie performance. Nell'edizione 2026 ottengono infatti basse performance in termini di rapporto debito/PIL, emissioni di CO2, consumi di energia green e tasso di suicidi (129°)

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.

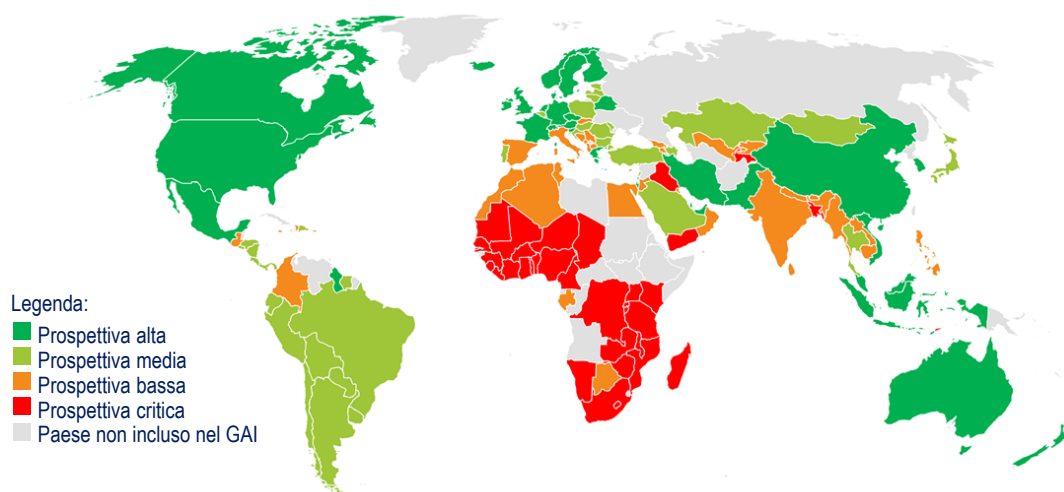


Figura 21. Global Attractiveness Index 2026, Indice di Orientamento al futuro. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026*

Come nell'edizione 2025, l'Italia si posiziona su bassi livelli nell'indicatore relativo all'**orientamento al futuro**. Il costante invecchiamento della popolazione e la conseguente mancanza in prospettiva di popolazione in età lavorativa (KPI

previsionale a 20 anni che posiziona l'Italia ultima -146°- al mondo) frenano le prospettive di crescita futura del Paese

Al contrario, gli **USA** si mantengono su alti livelli di orientamento al futuro, trainati dalle previsioni di crescita del PIL nei prossimi 5 anni (che confermano gli States come 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 confermano la Cina come 2° Paese al mondo nel prossimo quinquennio

Nonostante un posizionamento competitivo, le prospettive **indiane** sono di livello medio e in lieve peggioramento: l'IMF ha ridotto le prospettive di posizionamento per PIL nei prossimi 5 anni dalla 3° alla 4° posizione (superata dalla Germania), peggiorano le previsioni di popolazione in età lavorativa (da 16° a 18°), e le basse aspettative di crescita del PIL pro-capite (99°) frenano l'orientamento al futuro del Paese

3.4 Riflessioni in vista dell'edizione GAI 2027

Il quadro tracciato dall'edizione 2026 del GAI si basa sui **dati a consuntivo disponibili fino a dicembre 2025**. Ne consegue una precisazione essenziale per la lettura dei risultati: **lo shock energetico che ha aperto il 2026** - il conflitto in Iran e il blocco dello Stretto di Hormuz - **non è ancora riflesso nei valori dei KPI dell'Indice**. Il capitolo di scenario ha delineato le dimensioni di quel fenomeno; la classifica che segue fotografa il mondo **immediatamente precedente** al suo manifestarsi. Sarà l'edizione 2027 a misurarne gli effetti sull'attrattività dei sistemi-Paese, e le riflessioni che seguono individuano gli ambiti in cui tali effetti sono attesi con maggiore intensità.

Il primo riguarda la **crescita**. Considerando il biennio previsionale 2026-2027, la crescita attesa delle principali economie converge verso i rispettivi valori medi storici, ma su livelli complessivamente deboli: il quadro che ne emerge non è quello di un recupero, bensì di un **assestamento su ritmi strutturalmente bassi**. L'**Italia** è attesa crescere in media dello **+0,5%**, un valore sostanzialmente allineato al proprio CAGR 2000-2025: una lettura che, se da un lato conferma il venir meno del gap negativo accumulato nel passato, dall'altro segnala che il Paese non sta ancora costruendo un sentiero di crescita superiore alla propria traiettoria storica. L'eccezione più rilevante, in negativo, è rappresentata dalla **Cina**, la cui crescita attesa (**+4,2%** in media nel biennio) risulta inferiore di 3,8 punti percentuali rispetto alla propria media storica: un **rallentamento netto** che, data la dimensione dell'economia cinese, produce implicazioni dirette sulla domanda globale e sui flussi commerciali. Su questa dimensione il confronto rispetto alla scorsa edizione è indicativo: nel 2025 **Italia** e **Spagna** erano le **uniche** economie attese in over-performance rispetto alle proprie medie storiche, mentre nel biennio corrente il gruppo dei Paesi sopra media si riduce a **India, Indonesia e Messico**.

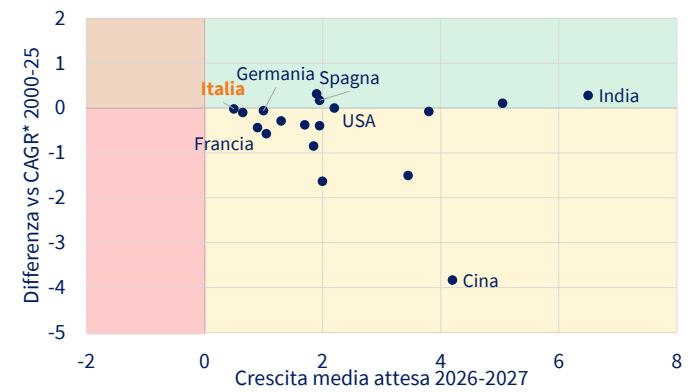


Figura 22. Confronto tra la crescita attesa nel 2026-2027 e la crescita media storica nelle principali economie globali – stime IMF (%), media 2026-2027 e differenza rispetto al CAGR* 2000-2025 (*) Tasso di crescita annuo composto. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026*

Il secondo ambito riguarda l'**inflazione e la politica monetaria**. Dopo un triennio di rientro dell'inflazione, il quadro si è invertito nella primavera 2026 e il ritorno all'obiettivo del **2%** è oggi atteso non prima della fine del 2028, mentre i mercati finanziari scontano tra uno e due ulteriori rialzi dei tassi da parte della BCE. Il tema da monitorare non è tanto il livello dei prezzi in sé, quanto il **combinarsi di inflazione da costi e crescita debole**: qualora lo shock si rivelasse persistente, il rischio di **stagflazione** si tradurrebbe in un peggioramento simultaneo di più dimensioni dell'Indice, dal **tasso di inflazione** e dal **rapporto Debito/PIL** all'interno dell'Indice di Sostenibilità, fino agli **Investimenti fissi lordi** e al **tasso di disoccupazione** all'interno dell'Indice di Posizionamento.

Il terzo ambito riguarda le **rotte commerciali e la logistica**, ed è quello in cui gli effetti sull'Indice sono più facilmente prevedibili. Alla crisi del **Mar Rosso**, che dal 2023 mantiene i transiti di Suez e Bab el-Mandeb attorno alla metà dei livelli precedenti, si è aggiunta la chiusura di **Hormuz**, i cui traffici si posizionano ancora a valori pari al **-65%** rispetto ai livelli pre-escalation alla fine di giugno 2026. Poiché tre dei cinque KPI più correlati con l'Indice complessivo misurano l'ampiezza e la diversificazione geografica degli scambi - l'interscambio commerciale (KPI 2) e l'eterogeneità geografica di importazioni ed esportazioni (KPI 6 e KPI 12) - e poiché il Liner Shipping Connectivity Index (KPI 14) misura direttamente la connettività marittima, l'edizione 2027 registrerà con particolare sensibilità la **ricomposizione delle rotte e dei partner commerciali** in corso. Per l'Italia, in particolare, sarà rilevante verificare se la resilienza dimostrata nel 2025 - quando il Paese ha aumentato l'export verso gli Stati Uniti nonostante i dazi, mantenendo la **quarta posizione mondiale** per diversificazione delle esportazioni - si confermerà anche a fronte di una perturbazione che colpisce, questa volta, le rotte di approvvigionamento.

Il quarto ambito è quello **energetico**, e sarà il più direttamente interessato. L'edizione 2027 sarà la prima a incorporare gli **effetti dello shock** sul **Saldo energetico** (KPI 22) e, indirettamente, sui prezzi dell'elettricità e sui costi di produzione. La direzione del cambiamento, tuttavia, non è necessariamente sfavorevole all'Italia. I dati sull'import nazionale del 2025 mostrano già una **ricomposizione significativa** dell'approvvigionamento, con incrementi rilevanti

dagli **Stati Uniti** e cali diffusi e consistenti dai fornitori energetici tradizionali a più elevato rischio politico come Kazakistan, Russia, Iraq, Arabia Saudita, Azerbaijan, Algeria e Libia. Se tale riorientamento si consolidasse, potrebbe tradursi in un **miglioramento strutturale** del posizionamento italiano sulle dimensioni della sostituibilità e del rischio di controparte.

4. Osservazioni e valutazioni statistiche ed econometriche

Il GAI è caratterizzato da una tendenza alla **stabilità**, che viene confermata anche nell'edizione corrente con una correlazione fra lo Score 2026 e lo Score 2025 pari a **0,99**.

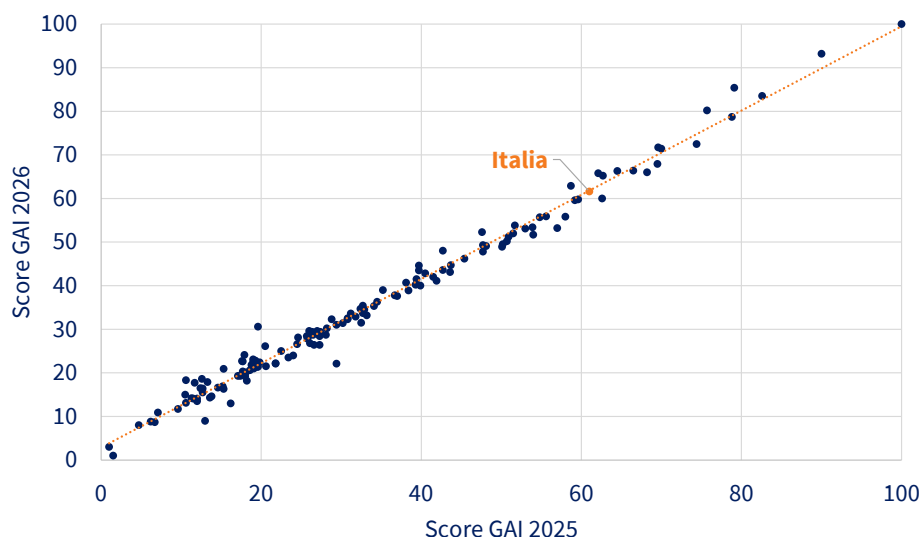


Figura 23. Correlazione fra GAI Score 2026 e 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Solo **14** Paesi (il **9,6%** del totale) presentano una variazione maggiore di 10 posizioni; tra i movimenti più rilevanti si segnalano quelli di **Iraq, Mongolia, Paraguay e Sri Lanka**. Si tratta di un numero in leggero aumento rispetto agli 11 Paesi dell'edizione precedente, segnale di un contesto internazionale più mosso, coerente con l'intensità degli shock che hanno caratterizzato l'anno.

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 dal confronto con le variabili che, sul piano economico, rappresentano il **risultato ultimo dell'essere attrattivi**: la capacità di generare e di attrarre investimenti. Il primo termine di verifica è rappresentato dagli **Investimenti Fissi Lordi**, che presentano una correlazione con lo Score GAI pari a **0,76**.

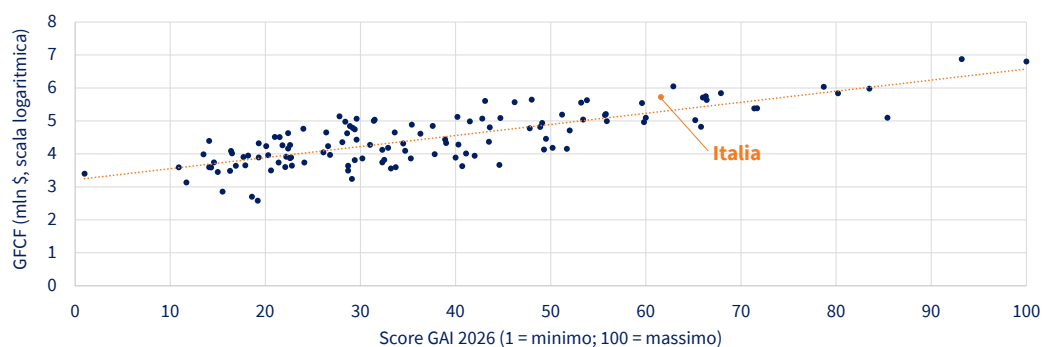


Figura 24. Correlazione fra GAI Score 2026 e Investimenti Fissi Lordi (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026*

Il secondo termine di verifica riguarda gli **Investimenti Diretti Esteri in ingresso**, che misurano in modo più stringente l'**attrattività esterna**, ovvero la capacità di richiamare risorse non presenti sul territorio. Anche in questo caso la relazione risulta significativa, con una correlazione pari a **0,74**.

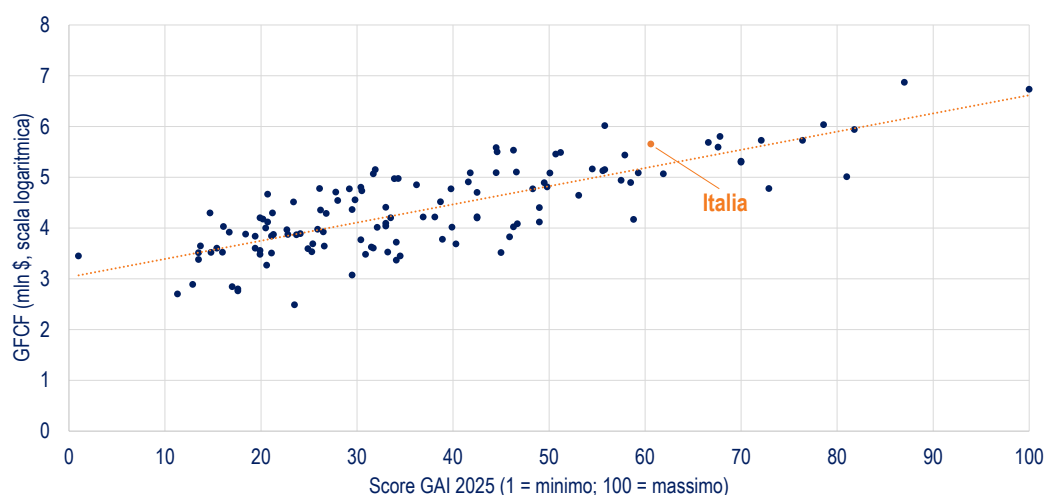


Figura 25. Correlazione fra GAI Score 2026 e Investimenti Diretti Esteri (Score e milioni di dollari). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UnctadStat, 2026*

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. Entrambi i coefficienti si mantengono su valori pressoché invariati rispetto all'edizione precedente (0,79 per gli Investimenti Fissi Lordi e 0,77 per gli Investimenti Diretti Esteri), a conferma della **robustezza nel tempo** della relazione fra Indice e variabili di investimento.

Undicesima 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 **17° posto, confermando la sua posizione** rispetto alla classifica del GAI 2025 e restando ancorata al gruppo dei Paesi ad alta attrattività, sebbene nella parte bassa del cluster.

In termini di score complessivo, l'Italia guadagna **1,3** punti, passando da **60,8** a **62,1**. In ottica comparata, però, il confronto con gli altri Paesi nella top-20 restituisce un quadro marcatamente eterogeneo: **l'Italia ha guadagnato terreno rispetto a 11 dei 19 altri Paesi**, con una divaricazione degli andamenti a seconda dell'economia considerata. Il Paese **recupera nei confronti delle economie avanzate mature** di Europa, Nord America e Asia-Pacifico, oltre che di Repubblica Ceca ed Emirati Arabi, mentre **cede terreno rispetto alle economie asiatiche a più rapida crescita** e a un ristretto gruppo di **economie europee caratterizzate da un grado di apertura agli scambi e agli investimenti tra i più elevati al mondo** (Paesi Bassi e Irlanda), cui si aggiunge il marginale avvicinamento della Spagna.

Infatti, nell'edizione 2026 **l'Italia ha recuperato distanza di score** rispetto ad **Austria** (+3,0 punti), **Francia** (+2,9 punti), **Emirati Arabi** (+2,1 punti), **Germania** (+1,8 punti), **Canada** (+1,8 punti), **USA** (+1,3 punti), **Svizzera** (+1,3 punti), **UK** (+0,8 punti), **Repubblica Ceca** (+0,6 punti), **Giappone** (+0,5 punti) e **Australia** (+0,4 punti).

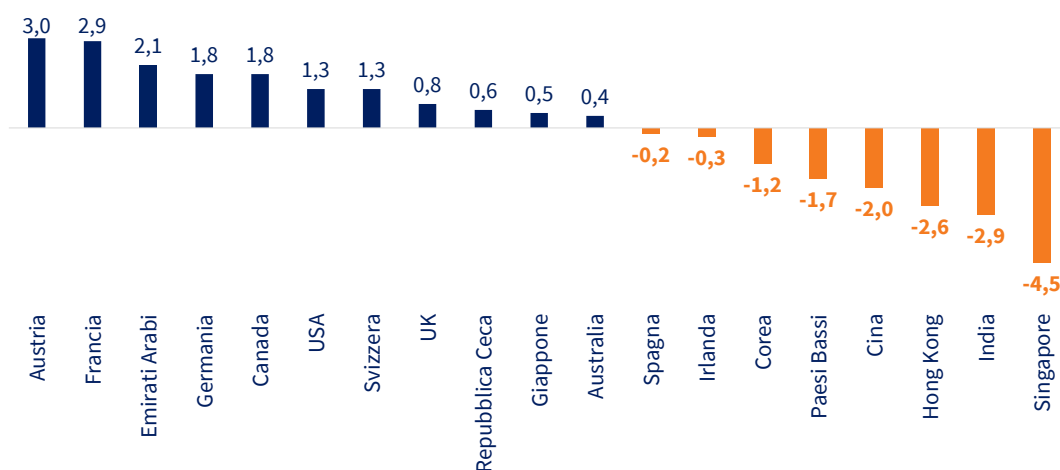


Figura 26. Distanza di Score dell'Indice di Posizionamento tra l'Italia e gli altri top-20 Paesi per attrattività (differenza tra le edizioni 2026 e 2025). Fonte: elaborazione TEHA Group su database internazionali, 2026

Sempre in ottica comparata, **l'attrattività italiana ha perso terreno rispetto a otto Paesi: Singapore** (con un allontanamento di -4,5 punti), **India** (-2,9 punti), **Hong Kong** (-2,6 punti), **Cina** (-2,0 punti), **Paesi Bassi** (-1,7 punti), **Corea** (-1,2 punti), **Irlanda** (-0,3 punti) e **Spagna** (-0,2 punti).

In sintesi, l'Italia **consolida il proprio posizionamento** nel confronto con le **principali economie avanzate**, mentre il divario si amplia nei confronti dei poli di crescita più rapida dell'Asia. La combinazione di questi movimenti spiega la stabilità del ranking: l'Italia viene superata dall'**India**, che sale dal 19° al 16° posto grazie a un incremento di 4,2 punti di score, ma al tempo stesso **supera l'Austria**, che arretra dal 14° al 18° posto. Restano davanti al Paese, tra le economie europee, Germania (4°), Regno Unito (5°), Svizzera (8°), Paesi Bassi (9°), Francia (10°) e Irlanda (15°), mentre la Spagna si conferma 20°.

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 al **20°** posto nell'area di Apertura, all' **8°** nell'area Innovazione, al **62°** nell'area Efficienza e infine al **19°** nell'area Dotazione.

Come nel 2025, **il punto di forza dell'Italia risiede nell'area Innovazione**, in cui il Paese si conferma tra i **top-10 a livello mondiale**. A sostenere il progresso contribuisce in particolare il **KPI 11: «Utilizzatori di internet»**, che **guadagna 4 posizioni** a livello mondiale nell'ultimo anno. **Un secondo punto di forza risiede nell'area Dotazione**, in cui l'Italia si mantiene tra i **top-20 Paesi** al mondo. Nell'area di **Apertura** il Paese si posiziona al **20°** posto.

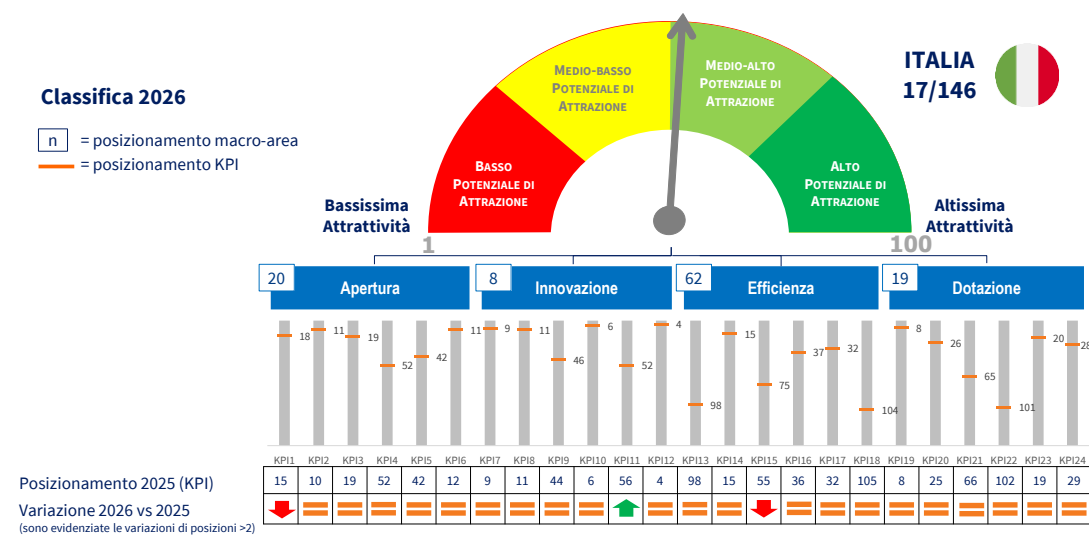


Figura 27. Il Tableau de Bord 2026 dell'Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Se i punti di forza sono confermati anche nel 2026, altrettanto vale per quelli di debolezza. La performance peggiore dell'Italia si registra nel **Pilastro dell'Efficienza**, dove il Paese si posiziona al **62° posto**. A pesare è soprattutto la **Produttività totale dei fattori (KPI 15)**, che resta su **valori negativi** e arretra di **20 posizioni** nel confronto internazionale, restituendo il quadro asfittico della produttività del sistema.

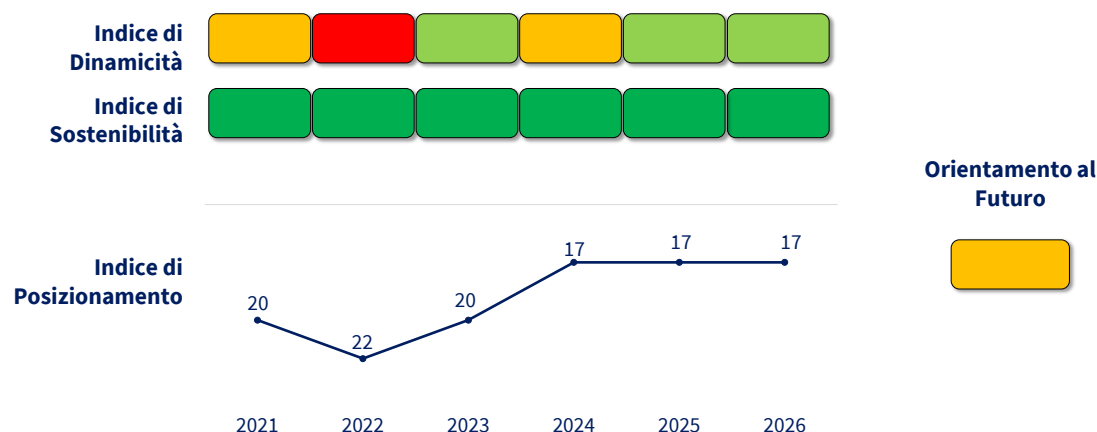


Figura 28. Indice di Dinamicità, Indici di Sostenibilità, Indici di Posizionamento e Orientamento al futuro per l'Italia nel quinquennio 2021-2026. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Il posizionamento dell'Italia si conferma su un trend di miglioramento a partire dal 2022, quando il Paese occupava la 22^{ma} posizione: da allora l'Italia ha recuperato **5 posizioni**, stabilizzandosi al 17° posto per il **terzo anno consecutivo**. Questa stabilità non va tuttavia letta come immobilità: in una classifica in cui tutti i Paesi si muovono, **mantenere la medesima posizione richiede un miglioramento continuo**. Nel triennio in cui l'Italia ha presidiato la 17^{ma} posizione, infatti, il suo score è cresciuto di **7,3 punti**, passando da 54,8 a 62,1: il Paese, in altri termini, **ha dovuto migliorare per non arretrare in termini di posizione in classifica**. Grazie a questa dinamica, il Paese **guadagna terreno rispetto a Germania e Francia**, entrambe su una **traiettoria**

discendente (la Germania scende dal 3° al 4° posto e la Francia dal 9° al 10°), mentre la **Spagna** resta stabile al 20° posto, in **avvicinamento** in termini di score.

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 pari a **76,2**, con un distacco di **14,1 punti** rispetto al punteggio italiano.

Nell'**Indice di Dinamicità**, che misura la variazione triennale dell'Indice di Posizionamento e quindi la **velocità del cambiamento** dell'attrattività, l'Italia si colloca alla **63^{ma} posizione**. Il Paese **rimane nella fascia media**, ma poiché lo score dell'Indice di Posizionamento continua a crescere, **l'arretramento è di natura relativa**: non indica un'inversione della traiettoria italiana, bensì il fatto che **altre economie si stanno muovendo più rapidamente**.

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 nelle edizioni precedenti, su un **livello basso (76^{ma} posizione)**. È questo il **principale elemento di attenzione** che emerge dall'edizione 2026: a fronte di un posizionamento consolidato, il Paese continua a presidiare con difficoltà le **determinanti di lungo periodo** della propria attrattività, a partire dalle fragilità già rilevate nelle scorse edizioni, quali l'**invecchiamento demografico** e le **prospettive di occupazione nel medio periodo**. La debolezza è tanto più rilevante se si considera che **Germania e Francia**, pur su una traiettoria di posizionamento discendente, **risultano associate a prospettive future migliori** (rispettivamente 7^a e 38^a): il differenziale competitivo che oggi separa l'Italia dai principali benchmark **non si gioca sul posizionamento attuale - dove il gap si sta riducendo - ma sulla capacità di costruire le condizioni della crescita futura**. L'unica tra i Paesi Benchmark a collocarsi dietro all'Italia su questa dimensione è la **Spagna** (86^a), a segnalare che si tratta di una fragilità condivisa dalle economie dell'Europa meridionale.

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

Apertura

Il **KPI 1, «IDE in ingresso»** - rivisto quest'anno nella sua formulazione, come illustrato nel capitolo metodologico, e ora espresso in **media mobile triennale** - misura gli investimenti effettuati da soggetti esteri con l'obiettivo di acquisire un interesse durevole in un'impresa residente nel Paese. Si tratta di un indicatore utile per cogliere la capacità di attrazione di capitali internazionali, pur rappresentando solo **una delle diverse modalità attraverso cui gli investimenti possono affluire in un Paese**. Il KPI restituisce per l'Italia un quadro di recupero strutturale ma di **persistente ritardo competitivo**. La media mobile triennale degli investimenti diretti esteri in ingresso passa dai **2,9 miliardi** di dollari del 2022 ai **20,5 miliardi** del 2025, con un massimo di 28,0 miliardi raggiunto nel 2024. Va considerato che il valore del 2022, essendo calcolato come media mobile triennale, incorpora anche il 2020, anno particolarmente debole per i flussi di IDE. Il confronto europeo resta però sfavorevole: nel 2025 l'Italia si conferma **ultima tra i principali Paesi Benchmark**, dietro a Germania (54,7 miliardi), Francia (35,2 miliardi) e Spagna (29,8 miliardi).

Va tuttavia osservato che il **2025** è stato un **anno di contrazione diffusa** degli IDE in ingresso in Europa: alla flessione italiana (-27% rispetto al 2024) si accompagnano quelle, più pronunciate, di Francia (-36%) e Spagna (-29%), mentre solo la Germania registra un incremento (+24%). Ne consegue che, nonostante il calo in valore assoluto, il **divario dell'Italia si è ridotto**: rispetto alla **Spagna** passa da 13,9 a **9,2 miliardi** e rispetto alla **Francia** da 27,3 a **14,7 miliardi**.

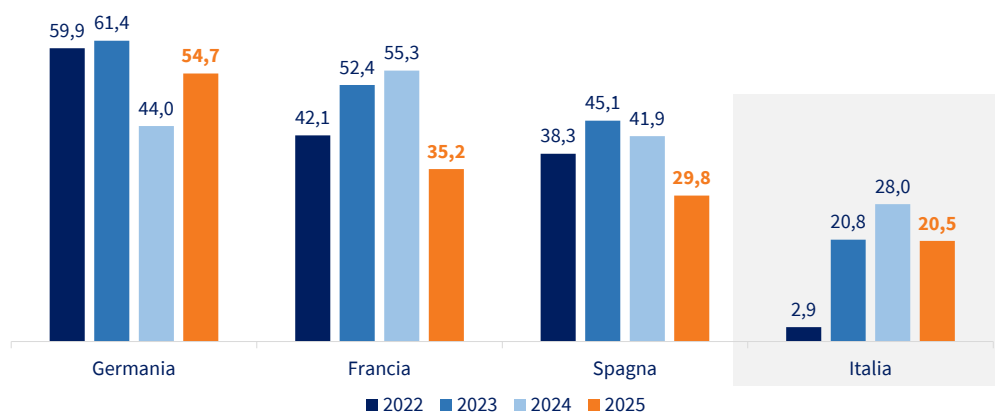


Figura 29. Media mobile triennale degli IDE in ingresso, (migliaia) 2022-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026

Tra gli indicatori con performance positiva c'è il **KPI 4, «Studenti universitari stranieri, sul totale della popolazione giovane»**. Nel 2024 l'Italia è riuscita ad **attrarre 123 mila studenti universitari stranieri**, segnando un incremento di **17 mila unità** rispetto all'anno precedente (quando erano 106 mila) e **confermandosi davanti alla Spagna** (ferma a 114 mila). Il fenomeno è generalizzato: nel 2024 gli studenti universitari stranieri crescono in **tutti i principali Paesi europei**, con la **Germania** che si conferma leader assoluta (438

mila, +15 mila) e la **Francia** in seconda posizione (285 mila, +9 mila). Complessivamente, la somma degli studenti universitari stranieri di Italia, Francia, Spagna e Germania ha raggiunto **960 mila unità**, in crescita del **26% nell'ultimo quinquennio**: un segnale della crescente capacità del continente europeo di attrarre capitale umano qualificato.

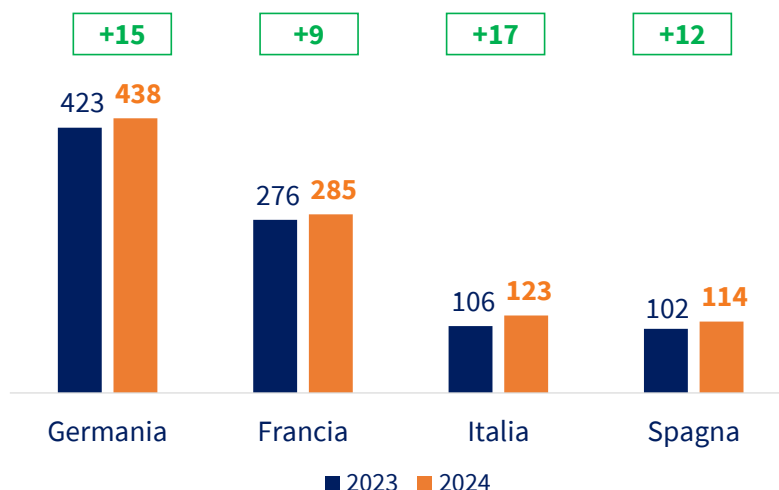


Figura 30. Studenti universitari stranieri in Italia e nei Paesi Benchmark (migliaia di individui e differenza in migliaia di individui), 2023-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD e World Bank, 2026

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 2026 del GAI, il Paese **ottiene l'8ª posizione** a livello globale, confermandosi nella **top-10 dei Paesi più innovativi al mondo** per il secondo anno consecutivo.

Il **KPI 11, «Utilizzatori di internet»** - registra quest'anno una **dinamica positiva**, con un guadagno di **4 posizioni** a livello mondiale. Tra il 2018 e il 2024 la quota di utilizzatori di internet in Italia è cresciuta di **15 punti percentuali**, passando dal **74,2%** all'**89,2%** della popolazione. Si tratta dell'**incremento più marcato tra i Paesi Benchmark**, superiore a quello di **Spagna (+9,7 p.p.)**, **Francia (+6,0 p.p.)** e **Germania (+1,2 p.p.)**.

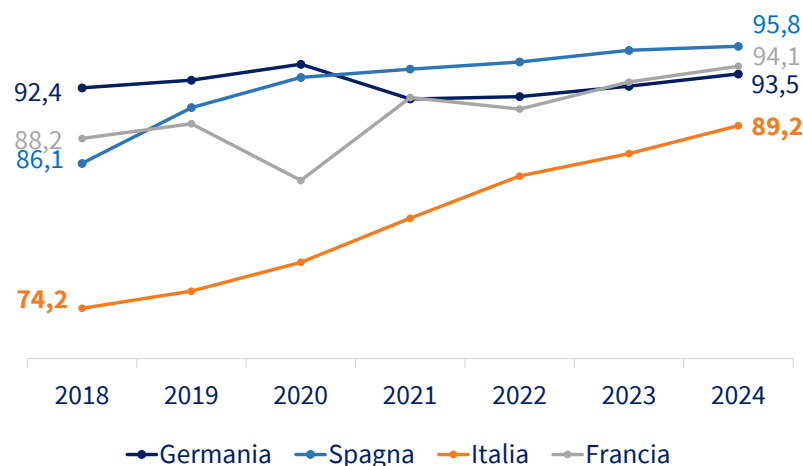


Figura 31. Utilizzatori di internet in Italia e nei Paesi Benchmark (% sul totale globale), 2018-2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2026*

Nonostante il forte recupero, nel 2024 **l'Italia resta ancora al di sotto dei principali Paesi europei: -6,6 punti percentuali** rispetto alla Spagna (95,8%), -4,9 punti rispetto alla Francia (94,1%) e **-4,3 punti** rispetto alla Germania (93,5%). Il gap si è tuttavia più che dimezzato rispetto al 2018, quando il divario con la Germania superava i 18 punti percentuali: la traiettoria è quindi di **convergenza**, pur non ancora completata.

Efficienza

L'efficienza si conferma anche nell'edizione 2026 **il punto debole per il Paese**: l'Italia si posiziona al **62° posto**, restando su una fascia molto distante da quelle occupate nelle altre tre macroaree dell'Indice. All'interno di un quadro che presenta anche dinamiche in miglioramento, l'elemento che merita la maggiore attenzione è il **profilo asfittico della produttività del sistema**, misurata dalla **Total Factor Productivity**.

Il KPI 15, «**Produttività totale dei fattori**» - che misura l'efficienza complessiva con cui il sistema economico combina lavoro, capitale, competenze, tecnologia e organizzazione - continua a rappresentare un **elemento di criticità strutturale**. Dopo il rimbalzo post-pandemico del biennio 2021-2022 (rispettivamente **+2,6%** e **+1,7%** in termini di valore puntuale), la **Total Factor Productivity italiana è tornata negativa: -2,1%** nel 2023, **-1,5%** nel 2024 e **-1,2%** nel 2025. Nel 2025 si osserva quindi un **lieve miglioramento rispetto al minimo del 2023 (+0,84 punti percentuali)**, ma il dato **resta negativo**, confermando una difficoltà persistente del Paese nel generare produttività sistemica. Anche la media mobile quinquennale - configurazione adottata dall'Indice a partire dalla precedente edizione per attenuare la volatilità della serie - si mantiene su valori negativi, pari a **-0,11%** nel 2025, in miglioramento rispetto al -0,46% del 2024.

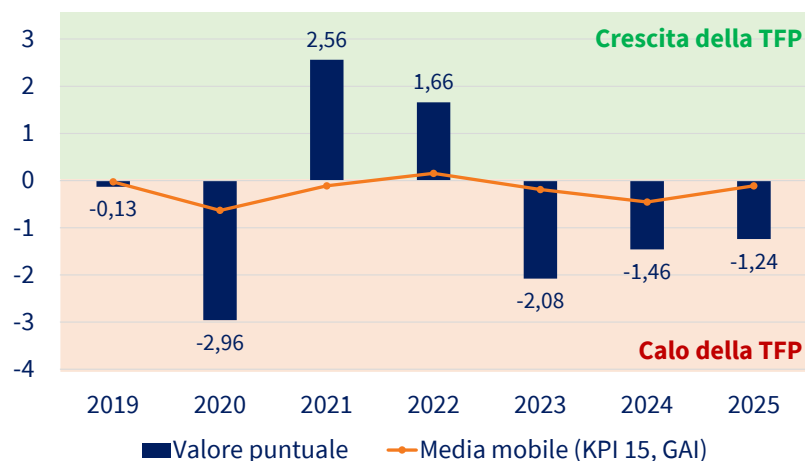


Figura 32. Crescita della Total Factor Productivity in Italia (variazione % e media mobile quinquennale), 2019-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026

Questo quadro va tuttavia letto in **termini comparati**, e proprio il confronto internazionale restituisce l'evidenza più significativa dell'edizione 2026: la **stagnazione della produttività non è più una specificità italiana, ma un tratto delle principali economie continentali**. Con una media mobile quinquennale pari a **-0,11%**, l'Italia si posiziona **79^a a livello globale**, ma **precede** sia la **Germania (-0,24%, 82^a)** sia la **Francia (-0,34%, 84^a)**. Restano invece nettamente distanti la **Cina (+1,22%, 21^a)**, la **Spagna (+0,95%, 32^a)**, gli **Stati Uniti (+0,79%, 40^a)**, il **Giappone (+0,69%, 44^a)** e il **Regno Unito (+0,49%, 52^a)**. La **Spagna** si conferma dunque, anche su questa dimensione, l'**eccezione virtuosa** tra le grandi economie dell'Europa continentale, mentre il ritardo di produttività si configura come una **questione europea** che richiede risposte a livello sia nazionale sia comunitario.

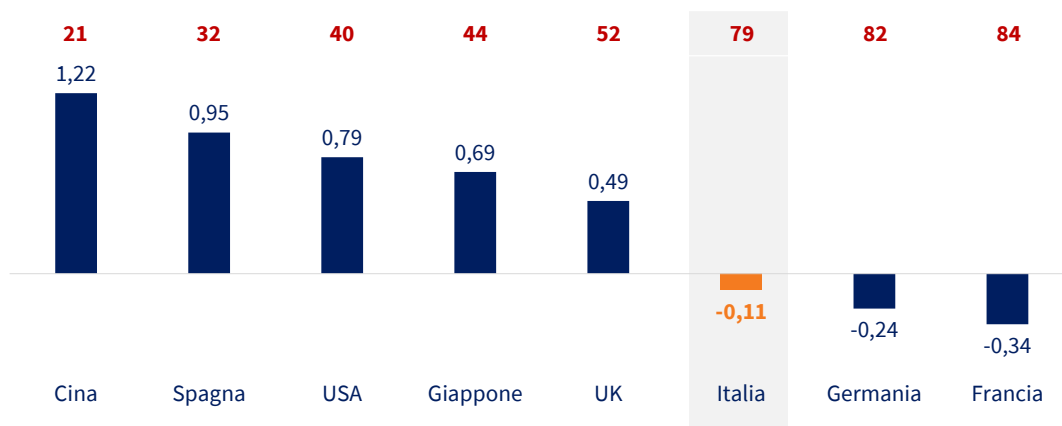


Figura 33. Crescita della Total Factor Productivity in Italia, nei Paesi Benchmark, in USA, UK, Cina e Giappone (media mobile a 5 anni e rank nel KPI a livello globale), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026

Dotazione

L'area di Dotazione si conferma anche nell'edizione 2026 il **secondo punto di forza dell'Italia**, dopo l'Innovazione: il Paese si colloca al **19° posto** a livello globale, mantenendosi all'interno della top-20 mondiale.

Il **KPI 21, «Investimenti fissi lordi sul PIL»** – che misura la quota di ricchezza prodotta annualmente e destinata all'accumulazione di capitale, ossia la propensione di un sistema economico a costruire capacità produttiva futura – restituisce per l'Italia il **miglioramento più marcato tra i Paesi Benchmark**. Tra il 2018 e il 2024 la quota di investimenti fissi lordi sul PIL passa dal **18,0%** al **22,2%**, con un incremento del **23%**, a fronte del sostanziale immobilismo di **Francia** (+1%, dal 21,9% al 22,1%), **Spagna** (+3%, dal 19,7% al 20,3%) e **Germania** (-2%, dal 20,8% al 20,5%). Il Paese, che nel 2018 registrava la quota più bassa tra i quattro, si colloca oggi **alla pari con la Francia e nettamente sopra Germania e Spagna**.

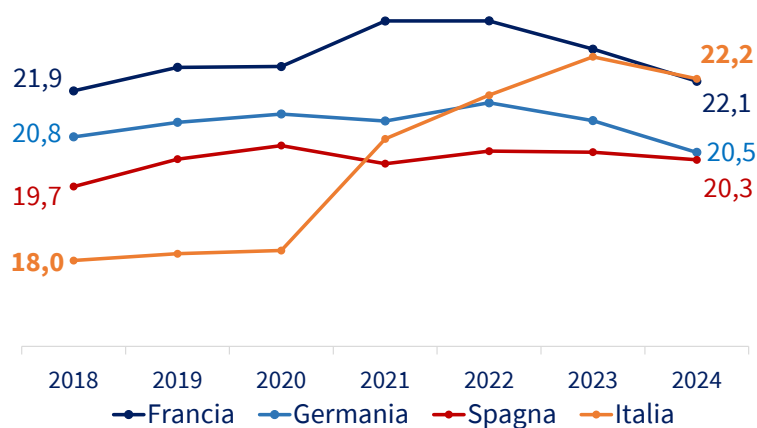


Figura 34. Investimenti fissi lordi sul PIL in Italia e nei Paesi Benchmark (% sul PIL), 2018-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026

L'accelerazione, concentrata nel triennio successivo alla pandemia, è riconducibile in larga parte alle **misure straordinarie di sostegno agli investimenti** varate in quella fase, il cui progressivo esaurimento determina nel 2024 una prima battuta d'arresto, con la quota che scende dal **22,7%** al **22,2%**. È a partire dallo stesso anno, tuttavia, che diventa visibile nei conti nazionali il contributo del **PNRR**: nel 2024 gli **investimenti diretti della Pubblica Amministrazione crescono del 16,3%**, in netta controtendenza rispetto alla dinamica complessiva della spesa in conto capitale¹³.

¹³ Istat, Conti economici nazionali - Anni 2023-2024, comunicato stampa del 22 settembre 2025.

Il contributo di Amazon su innovazione, crescita, occupazione e competenze

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 satelliti di Amazon Leo, Amazon Studios e il Climate Pledge sono alcune delle innovazioni introdotte da Amazon.

Sono passati oltre 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 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: ne è un esempio l'Operations Innovation Lab di Vercelli, uno dei centri più avanzati al mondo per la robotica, il terzo centro di questo tipo, dopo Seattle e Boston, e l'unico al di fuori degli Stati Uniti. Qui, un team di scienziati e ingegneri lavora all'implementazione di tecnologie robotiche avanzate e soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, che stanno ridefinendo il futuro del lavoro nella rete logistica di Amazon. Questo centro all'avanguardia ha consentito l'implementazione di oltre 500 innovazioni nei centri logistici europei di Amazon, con un investimento superiore ai 700 milioni di euro.

Amazon è inoltre impegnata nello sviluppo di dispositivi e soluzioni di intelligenza artificiale innovativi per i consumatori e le imprese italiane. A Torino, nel Centro di Ricerca dedicato ad Alexa, scienziati, ingegneri e specialisti del linguaggio italiani hanno contribuito allo sviluppo e al lancio globale di Alexa+, l'assistente personale basato sull'intelligenza artificiale generativa, dando ad Alexa+ una personalità autenticamente italiana, perfezionando i modelli linguistici e sviluppando nuove tecniche di comprensione del linguaggio naturale. Per sostenere la trasformazione digitale del Paese e guidare l'adozione sicura e responsabile dell'intelligenza artificiale per le startup, le organizzazioni e gli innovatori italiani, AWS ha investito 2 miliardi di euro nella Regione tecnologica AWS Europe (Milano). A novembre 2024, AWS ha annunciato un ulteriore investimento di oltre 1,2 miliardi di euro nei prossimi cinque anni per espandere la propria infrastruttura, che si aggiunge ai 2 miliardi annunciati nel 2021. Questi investimenti generano un impatto significativo sull'economia italiana: un contributo al PIL stimato in 3,7 miliardi di euro entro il 2029 dalla Regione Milano, ulteriori 800 milioni dal nuovo investimento e la creazione di 5.500 posti di lavoro diretti e indiretti lungo la filiera dei data center.

Sul fronte globale, Amazon ha investito oltre 10 miliardi di dollari per lo sviluppo di Amazon Leo, una rete di oltre 3.000 satelliti in orbita bassa che porterà connettività ad alta velocità alle comunità non raggiunte dalle reti tradizionali, inclusa l'Italia. Questi investimenti confermano il ruolo di Amazon come catalizzatore dell'innovazione per il sistema Paese.

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 e percorsi formativi che sviluppano competenze al passo con la rapida evoluzione del mercato del lavoro. 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 16.000 euro in cinque 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 per il secondo anno consecutivo nella Top Ten Companies Italy di LinkedIn, riconoscimento che evidenzia l'ambiente di lavoro dinamico e inclusivo dell'azienda.

Competenze: Amazon supporta la digitalizzazione delle PMI italiane attraverso Accelera con Amazon, programma di formazione gratuita su export ed e-commerce attivo dal 2020. Nel 2026 Amazon ha inoltre portato in Italia il proprio Innovation Accelerator, offrendo alle PMI formazione pratica su digitalizzazione, innovazione e sostenibilità. Per Amazon, mettere a disposizione strumenti e competenze tecnologiche significa contribuire alla formazione di figure professionali in grado di cogliere le opportunità che derivano dalla conoscenza delle materie STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica).

Amazon Future Engineer è un programma per favorire l'accesso alla formazione STEM ai giovani, inclusi coloro che provengono da comunità svantaggiate e sottorappresentate. Amazon e AWS hanno annunciato l'Education Commitment, l'impegno a supportare 200.000 talenti in Italia nell'ambito dell'educazione STEM entro la fine del 2026. Sono coinvolte le scuole secondarie di primo e di secondo grado, le università e i corsi post-diploma e di formazione professionale, con lo scopo di sviluppare competenze digitali e avvicinarsi al mondo delle carriere tecnologiche.

Amazon continua inoltre ad aiutare le giovani studentesse STEM ad avere successo nell'economia digitale e a essere d'esempio per le ragazze che vogliono intraprendere questi percorsi di studi. Con il programma Amazon Women in Innovation, ad oggi, sono state sostenute 33 giovani meritevoli attraverso borse di studio del valore di 6.000 euro all'anno, per tre anni.

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 e nel 2024, l'azienda ha coperto il 100% dell'energia elettrica utilizzata per le proprie attività globali, inclusi i data centers di AWS, con fonti carbon-free, grazie a un portfolio che comprende oltre 700 progetti eolici e solari nel mondo, di cui 40 solari in Italia. Amazon ha investito in Europa oltre 1 miliardo di euro per decarbonizzare la rete dei trasporti dei suoi partner di consegna, lanciando hub di micro-mobilità in 8 città italiane e ampliando il trasporto intermodale ferroviario con Mercitalia e marittimo con il Gruppo Grimaldi. L'impegno si estende alla riduzione degli imballaggi – Amazon ha eliminato nel 2022 la plastica monouso dagli ordini spediti dalla sua rete di distribuzione - e alla promozione dell'economia circolare con i programmi Amazon Seconda Mano e Amazon Renewed. I nostri data center consumano 7 volte meno acqua per unità di calcolo rispetto alla media di settore. Dal 2021 abbiamo migliorato l'efficienza idrica del 52%. E nel 2025, nonostante la crescita, il consumo nei siti che gestiamo direttamente è sceso del 2% rispetto all'anno precedente. Queste azioni stanno aiutando Amazon a progredire verso i suoi obiettivi di decarbonizzazione, come riflesso dal valore della carbon intensity, che nel 2024 è diminuita del 4% rispetto all'anno precedente.

Il ruolo e il contributo di Philip Morris alla ricerca e sviluppo in Italia

Philip Morris in Italia è una realtà fortemente vocata alla ricerca e sviluppo, alla promozione della formazione e alla valorizzazione dei talenti, attraverso percorsi strutturati di crescita professionale e attrazione di competenze ad alto valore aggiunto, rappresentando un punto di riferimento internazionale per l'**innovazione manifatturiera**.

Nel 2016, l'azienda ha inaugurato a Crespellano (BO) lo stabilimento "Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna": con circa **€1.6 miliardi** di investimenti dal 2013 al 2023, si configura come la **più grande fabbrica greenfield realizzata in Italia negli ultimi 25 anni** e rappresenta il centro di una **filiera integrata che genera occupazione per circa 44.000 persone in tutto il Paese**. Il polo di Crespellano è, inoltre, il primo al mondo per la **produzione ed esportazione su larga scala di prodotti innovativi senza combustione**, che vengono esportati in oltre 60 mercati nel mondo per un valore annuo di circa **€1.9 miliardi**.

In aggiunta al valore produttivo, il polo industriale di Crespellano – i cui dipendenti hanno un'età media di circa 31 anni – possiede una marcata vocazione alla promozione e creazione delle competenze ospitando al proprio interno il **Centro per l'Eccellenza Industriale**, il più grande al mondo del gruppo PMI per industrializzazione, innovazione di processo, ingegnerizzazione e sostenibilità. Il Centro si inserisce in un più ampio piano di investimenti per l'Italia pari a circa 600 milioni di euro in tre anni, con un impatto occupazionale stimato a livello diretto, indiretto e indotto di circa **8.000 posti di lavoro lungo la filiera**.

Tra i servizi oggetto delle attività del Centro rientrano il **supporto alla prototipazione dei prodotti e all'industrializzazione**, il **miglioramento dei processi produttivi** e lo sviluppo di **progetti di sostenibilità finalizzati a migliorare le performance ambientali**, anche attraverso un uso più efficiente e responsabile delle risorse. Il Centro coinvolge complessivamente **oltre 250 persone altamente qualificate**, tra personale già operativo in Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, nuove assunzioni e risorse provenienti da altre affiliate del gruppo PMI, contribuendo allo sviluppo e alla valorizzazione di profili professionali altamente specializzati e alla **creazione di nuove opportunità di carriera in ambiti a elevata intensità tecnologica**.

Il Centro per l'Eccellenza Industriale è complementare a un'altra iniziativa strategica sviluppata da Philip Morris in materia di formazione e R&D, sempre nel polo produttivo di Crespellano: l'**Institute for Manufacturing Competences (IMC)**, il centro del gruppo dedicato all'alta formazione e allo sviluppo delle competenze legate a Industria 4.0. L'IMC rappresenta un punto di riferimento in Italia per la **formazione continua e il trasferimento tecnologico**, favorendo lo sviluppo delle competenze necessarie per le professioni del futuro nel mondo manifatturiero.

Il Philip Morris IMC si **configura come sistema "aperto"**: le sue attività, infatti, sono rivolte non solo alle persone che lavorano nelle affiliate internazionali di Philip Morris e nella sua filiera, ma anche al **mondo economico, imprenditoriale, dell'istruzione e della formazione, a livello locale e nazionale**. L'IMC si configura come **laboratorio per le discipline tecnico-scientifiche applicate a Industria 4.0**, piattaforma di condivisione e trasferimento di conoscenze con il mondo accademico e i centri di competenza, smart community e hub di co-design con le start-up, nonché spazio aperto al sistema manifatturiero italiano. In questa direzione, collabora con realtà produttive e universitarie tanto a livello territoriale quanto a livello nazionale.

Il ruolo di Philip Morris Italia e dell'IMC si inserisce in uno scenario nazionale ancora caratterizzato da alcune criticità strutturali nello **sviluppo del capitale umano**. Da un lato, la partecipazione alla formazione continua e post-laurea rimane limitata, in particolare nelle piccole e medie imprese, che spesso dispongono di minori risorse organizzative, finanziarie e manageriali per investire in percorsi sistematici di aggiornamento delle competenze. Dall'altro, permane una **partecipazione ancora insufficiente ai percorsi formativi professionalizzanti**, fondamentali per accompagnare la transizione tecnologica e rispondere ai nuovi fabbisogni del sistema produttivo.

In questo contesto, l'IMC assume un **valore che va oltre il perimetro aziendale**. La sua apertura alle realtà industriali, formative e accademiche del territorio evidenzia l'importanza della presenza di un **grande soggetto capo-filiera** capace non solo di generare impatti economici e occupazionali lungo la propria filiera, ma anche di **attivare ecosistemi di innovazione, competenze, formazione e trasferimento tecnologico**.

Attraverso il proprio ecosistema di valorizzazione della ricerca e della formazione, Philip Morris contribuisce quindi a rafforzare le competenze del sistema manifatturiero, promuovendo la **diffusione di conoscenze avanzate**, la collaborazione tra **imprese e mondo della formazione e lo sviluppo di professionalità coerenti con le trasformazioni di Industria 4.0** e con le esigenze delle filiere produttive del futuro, favorendo al contempo la crescita, la valorizzazione e la permanenza di talenti altamente specializzati nel sistema industriale italiano.

Il ruolo e il contributo di Toyota Material Handling alla ricerca e sviluppo in Italia

Toyota Material Handling rappresenta in Italia uno dei principali presidi industriali e tecnologici europei del gruppo Toyota Industries nel settore della movimentazione delle merci, con una forte vocazione alla ricerca, allo sviluppo e all'innovazione di prodotto e di processo. In Emilia-Romagna, il gruppo è presente con 4 sedi operative di **Toyota Material Handling Italia** Srl, organizzazione commerciale per la distribuzione dei prodotti e delle soluzioni infralogistiche per il mercato italiano, unitamente ai servizi di assistenza, service, noleggio, engineering e consulting, con un'organizzazione finanziaria **Toyota Material Handling Commercial Finance Italia** Srl, con lo stabilimento produttivo **Toyota Material Handling Manufacturing Italy** S.p.A. di Bologna, dedicato alla progettazione e produzione di carrelli controbilanciati elettrici, montanti e traslatori, e con lo stabilimento produttivo **L.T.E. Lift Truck Equipment** S.p.A. di Ostellato, in provincia di Ferrara, specializzato nella progettazione e produzione di montanti di alta qualità per carrelli elevatori. In particolare, il polo produttivo bolognese è il **cuore europeo della ricerca** sui carrelli elevatori con motorizzazione elettrica, confermando il ruolo strategico dell'Italia nello sviluppo delle tecnologie del gruppo.

Questa vocazione innovativa è stata ulteriormente rafforzata dal nuovo **Accordo di sviluppo approvato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy**, relativo a un investimento di oltre 94 milioni di euro da realizzarsi in Emilia-Romagna da parte di L.T.E. Lift Truck Equipment S.p.A. e Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A., entrambe appartenenti al gruppo Toyota Industries Corporation. L'intervento mira a sostenere la filiera del metallo e dell'elettromeccanica e a favorire l'incremento occupazionale, attraverso due progetti di investimento produttivo nei comuni di Ostellato e Bologna e **due progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale** da portare avanti sul territorio regionale. In particolare, i progetti di R&D riguardano la progettazione di una nuova gamma di montanti con prestazioni superiori, sia in termini di funzionalità sia di visibilità, e lo sviluppo di processi logistici più evoluti, digitali e integrati con l'automazione, anche con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale.

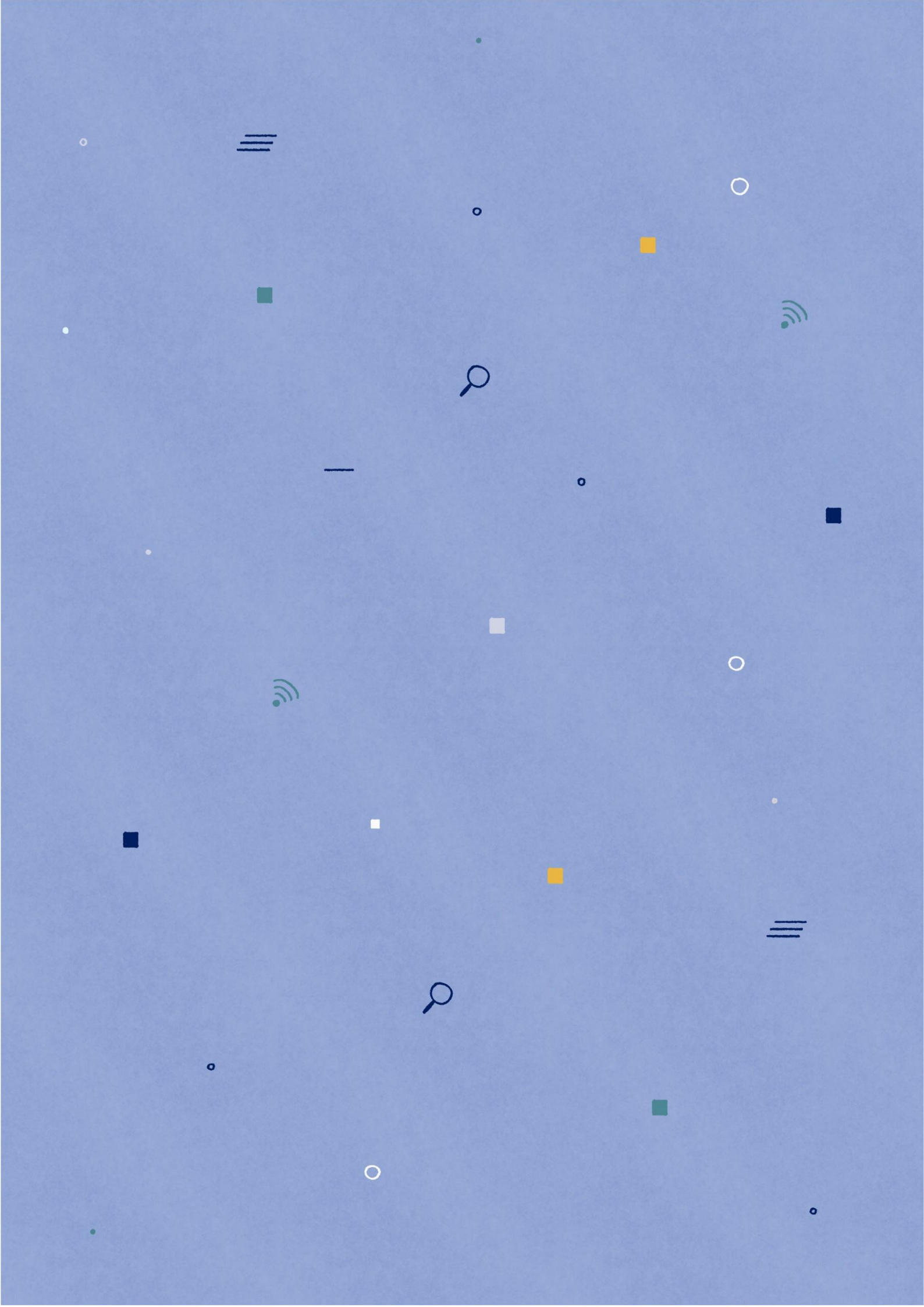
L'investimento si inserisce in un **percorso più ampio di sviluppo tecnologico e produttivo** del gruppo in Italia, che comprende investimenti complessivi per circa 94 milioni di euro, di cui oltre 47 milioni nel sito ferrarese e 28 milioni in quello bolognese, e include progetti di ricerca e sviluppo per prodotti sostenibili elettrici e a idrogeno per oltre 18,5 milioni di euro. Il piano prevede inoltre circa 300 nuove assunzioni nel medio termine, con potenziali ricadute positive sull'intera filiera regionale della meccanica. A Bologna, il progetto prevede anche la realizzazione di un'area per la logistica ad altissima automazione, mentre a Ostellato punta a incrementare del 20% la capacità produttiva e a migliorare la qualità del prodotto attraverso una semplificazione della fase di assemblaggio.

Anche Toyota Material Handling Italia è impegnata in un percorso di sviluppo attraverso un **importante piano di investimenti volto alla realizzazione di nuove infrastrutture**. L'iniziativa rappresenta un'evoluzione significativa per l'organizzazione, con l'obiettivo di creare un polo integrato e moderno capace di accogliere e mettere in sinergia diverse funzioni aziendali.

Il progetto prevede la concentrazione delle attività oggi distribuite su più sedi in un unico contesto, concepito per favorire efficienza, collaborazione e qualità operativa. Gli spazi saranno articolati per ospitare attività eterogenee, tra cui ambiti produttivi, aree direzionali e servizi a supporto del business, progettati secondo criteri di sostenibilità e con l'integrazione di soluzioni tecnologiche avanzate.

La scelta localizzativa risponde a logiche strategiche, garantendo prossimità ai principali snodi logistici e inserimento in un contesto territoriale dinamico e specializzato. Questo consentirà di rafforzare ulteriormente il presidio sul mercato e le connessioni con l'ecosistema industriale di riferimento.

Oltre ai benefici in termini di efficienza e integrazione dei processi, il **nuovo insediamento sarà pensato come uno spazio multifunzionale, destinato ad accogliere una varietà di attività e servizi a valore aggiunto**. Tra questi rientrano iniziative legate al noleggio, alla personalizzazione e alla manutenzione, affiancate da un forte sviluppo di **spazi formativi e laboratoriali, concepiti come veri e propri ambienti di sperimentazione e ricerca**. In tali contesti si svilupperanno **attività di innovazione sui nuovi canali e modelli di business, con particolare attenzione all'evoluzione digitale, all'integrazione della robotica e all'applicazione dell'intelligenza artificiale**, favorendo la condivisione di competenze e la creazione di esperienze avanzate per clienti e partner. Nel complesso, l'investimento contribuirà a consolidare la presenza dell'azienda sul territorio, promuovendo allo stesso tempo innovazione, sviluppo organizzativo e valore per l'intera filiera.



3. L'analisi dei KPI statisticamente più rilevanti nel determinare i risultati complessivi del GAI

All'interno dell'impianto statistico del GAI **alcuni KPI emergono come più rilevanti** degli altri in termini di capacità di incidere sul risultato finale dell'indicatore: agire su queste variabili risulta pertanto **determinante per l'attrattività di un sistema-Paese**. Per identificarli, il Gruppo di Lavoro di TEHA Group ha realizzato un'analisi delle **matrici di correlazione** dell'impianto dell'Indice, che mette in relazione i singoli KPI, i pilastri di appartenenza e l'indicatore complessivo.

Il presupposto dell'analisi risiede nel fatto che il processo statistico di aggregazione è il medesimo per ciascuna variabile: ogni KPI è aggregato mediante equi-ponderazione all'interno del proprio pilastro di appartenenza e ciascun pilastro è a sua volta equi-ponderato nella determinazione dell'Indice complessivo. Non esistono, dunque, KPI «più pesanti» per costruzione. Alcuni indicatori, tuttavia, risultano **più correlati all'indicatore complessivo**: ciò significa che i Paesi che ottengono buoni risultati su tali variabili tendono sistematicamente a ottenere buoni risultati anche nel GAI nel suo insieme, e che **agire su questi KPI può determinare un impatto diretto sui risultati finali**.

Dall'analisi emergono cinque KPI che presentano la correlazione più elevata con l'Indice complessivo e che rappresentano quindi le leve prioritarie su cui intervenire:

- **KPI 2, «Export + import»** (Pilastro Apertura), correlazione **0,85**: l'Italia si posiziona **11^a**, perdendo **1 posizione**;
- **KPI 6, «Eterogeneità geografica delle importazioni»** (Pilastro Apertura), con una correlazione di **0,88** con il GAI 2026: l'Italia si posiziona **11^a**, guadagnando **1 posizione** rispetto alla precedente edizione;
- **KPI 9, «Indice di dotazione tecnologica»** (Pilastro Innovazione), correlazione **0,82**: l'Italia si posiziona **46^a**, perdendo **2 posizioni**;
- **KPI 12, «Eterogeneità geografica delle esportazioni»** (Pilastro Innovazione), correlazione **0,80**: l'Italia si posiziona **4^a**, confermando la posizione della precedente edizione;
- **KPI 16, «Government Effectiveness Index»** (Pilastro Efficienza), correlazione **0,82**: l'Italia si posiziona **37^a**, perdendo **1 posizione**.

La lettura di insieme di questi cinque indicatori restituisce un'indicazione strategica di rilievo. **Tre dei cinque KPI più determinanti fanno riferimento alla rete commerciale del Paese** - l'ampiezza degli scambi e la loro diversificazione geografica in entrata e in uscita - e su tutti e tre **l'Italia si colloca nelle prime posizioni mondiali**. I due restanti - la **dotazione tecnologica** e l'**efficacia della Pubblica Amministrazione** - sono invece **i due ambiti in cui il Paese registra i risultati più arretrati** tra quelli considerati, ed entrambi hanno perso posizioni nell'ultima edizione. È dunque **su queste due dimensioni che si concentra il massimo potenziale di miglioramento** dello score complessivo del Paese.

La rete commerciale nazionale: un asset da difendere e valorizzare

Con riferimento al **KPI 2, «Export + import»** - che misura il grado di integrazione di un Paese nei mercati internazionali - nel 2025 l'Italia registra un interscambio commerciale pari a **1,6 trilioni di dollari**, corrispondenti al **2,9% dell'interscambio mondiale**, con un incremento di **0,4 punti percentuali** rispetto al 2019. Il Paese aumenta quindi il proprio peso negli scambi globali, ma **cresce meno delle principali economie asiatiche e degli Stati Uniti: Stati Uniti** (7,8 trilioni, **14,3%** del totale, +2,2 p.p.) e **Cina** (7,5 trilioni, **13,7%**, +2,7 p.p.) concentrano da soli il **28% dell'interscambio mondiale**, una quota superiore a quella dell'insieme delle cinque maggiori economie europee (21,4%). Nel confronto europeo, la crescita italiana risulta **in linea con quella della Francia** (+0,4 p.p.) ma **inferiore a quelle di Spagna** (+0,5 p.p.), **Germania** (+0,6 p.p.) e **Regno Unito** (+0,7 p.p.): da qui la perdita di una posizione nel KPI.

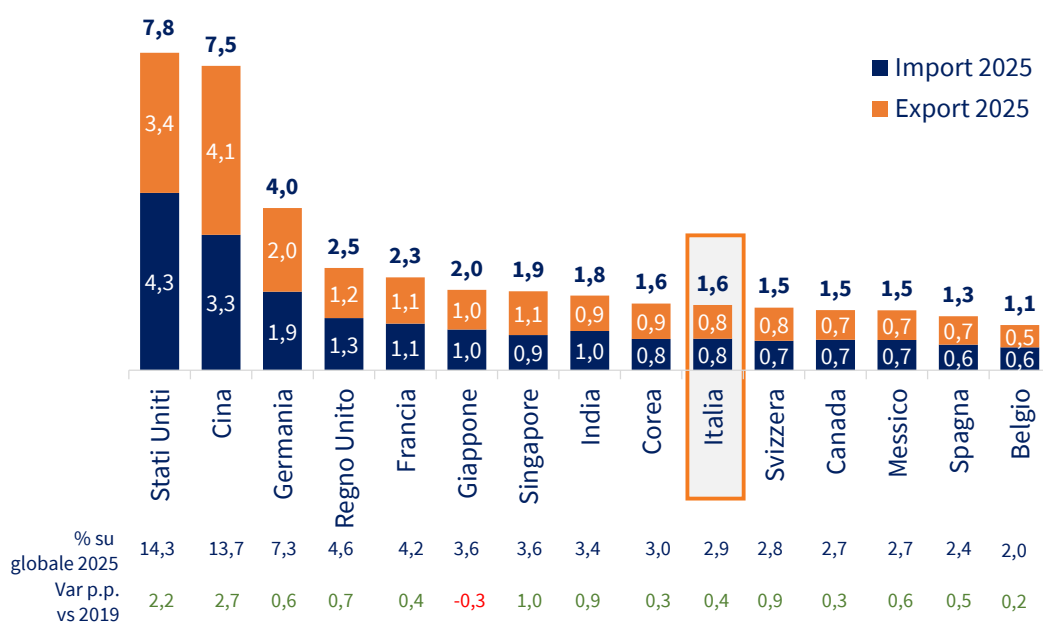


Figura 35. Top-15 Paesi per interscambio commerciale (flussi di import, export e import+export, trilioni di \$, % su interscambio globale 2025, var p.p. vs 2019), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026

L'ampiezza o eterogeneità della rete di esportazioni italiana, misurata dal **KPI 12**, rappresenta invece una **leva di competitività del Paese da valorizzare**. Con un numero medio ponderato di **103,7 Paesi partner per euro di export**, l'Italia si conferma **4^a al mondo**, dietro soltanto a **Cina** (157,1), **Germania** (115,0) e **Stati Uniti** (109,7), e davanti a **India** (100,6), **Francia** (97,8) e **Spagna** (86,1).

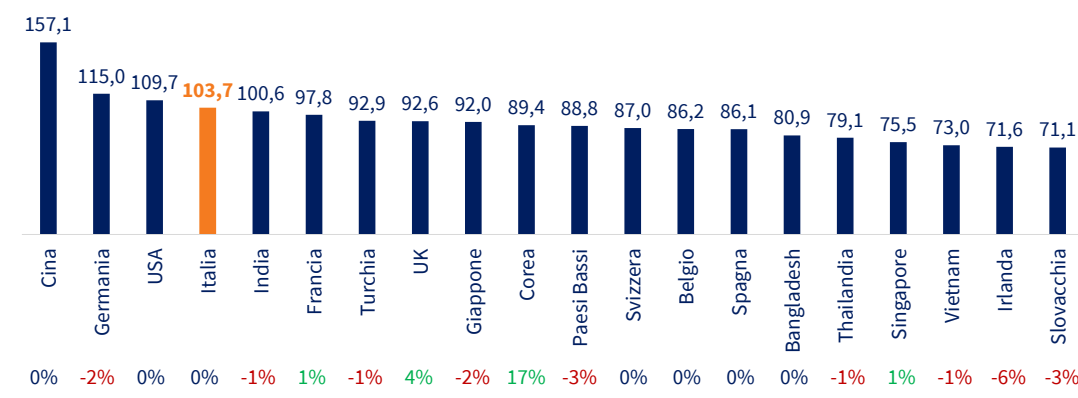


Figura 36. Top-20 Paesi al mondo per eterogeneità geografica della rete di esportazioni (numero medio ponderato di Paesi partner per euro di export e var% vs 2024), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026*

Questa diversificazione ha rappresentato un fattore di **resilienza** in un anno segnato dalle tensioni commerciali. **Nonostante l'applicazione dei dazi, l'Italia ha registrato un incremento di 4,7 miliardi di euro di esportazioni verso gli Stati Uniti (+7% rispetto al 2024)**, che si collocano al secondo posto tra i mercati in maggiore crescita dopo la **Svizzera** (+4,9 miliardi, +16%). Seguono **Spagna** (+3,7 miliardi, +11%), **Francia** (+3,3 miliardi, +5%), **Germania** (+1,7 miliardi, +2%), **Irlanda** (+1,6 miliardi, +44%) ed **Emirati Arabi** (+1,6 miliardi, +20%). Sul fronte opposto, il calo più rilevante riguarda la **Turchia** (-4,1 miliardi, -23%), seguita da **Cina** (-1,0 miliardi, -7%), **Russia** (-0,7 miliardi, -15%) e **Messico** (-0,7 miliardi, -10%).

Il potenziale di ulteriore sviluppo di questo asset è testimoniato dal fatto che **l'Italia si conferma seconda al mondo per numero di «podi» nelle esportazioni**. Il Paese si posiziona infatti come **primo, secondo o terzo esportatore mondiale per valore in 906 categorie di prodotto**, pari al **16,9% delle 5.351 categorie mappate: 172 primi posti, 372 secondi posti e 362 terzi posti**. Rapportando il dato alla popolazione, l'Italia registra **14,9 podi per milione di abitanti**, seconda soltanto alla **Germania** (22,7) e ampiamente davanti a **Francia** (8,1), **Giappone** (4,9), **Stati Uniti** (4,8), **Cina** (2,5) e **India** (0,5). Si tratta di un patrimonio di **specializzazioni di eccellenza diffuse** che costituisce, insieme all'ampiezza della rete, la base della competitività internazionale del sistema produttivo nazionale.

Se l'eterogeneità delle esportazioni è una leva di competitività, l'**eterogeneità delle importazioni** - misurata dal **KPI 6**, l'indicatore **più correlato in assoluto con l'Indice complessivo (0,88)** - rappresenta un **elemento fondamentale di resilienza** di un Paese di fronte agli shock globali. Con un valore di **42,3 paesi partner medi ponderati per euro di import**, l'Italia si posiziona **11^a al mondo**. Restano davanti agli **Stati Uniti** (62,0), **Hong Kong** (56,4), **Germania** (53,4), **Svizzera** (53,2), **Paesi Bassi** (48,9), **Francia** (48,2), **Regno Unito** (46,5), **Singapore** (46,5), **Cina** (45,1) ed **Emirati Arabi** (44,5), mentre l'Italia precede **Turchia** (40,8) e **Spagna** (40,5).

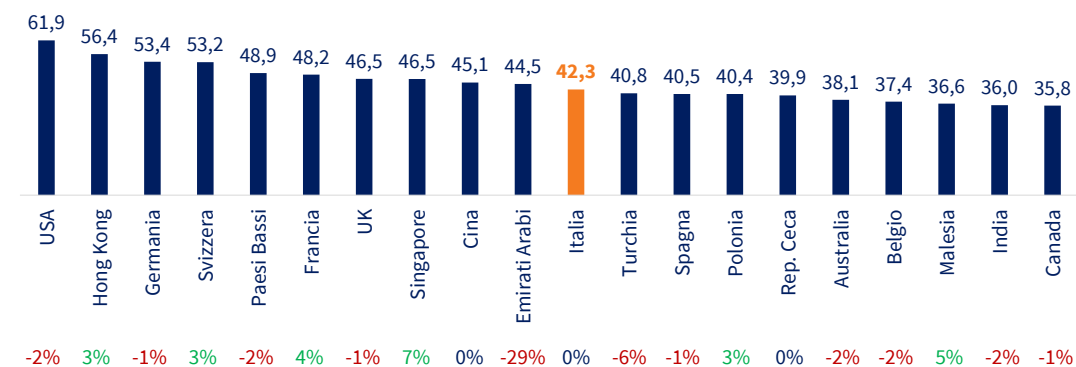


Figura 37. Top-20 Paesi al mondo per eterogeneità geografica della rete di importazioni (numero medio ponderato di Paesi partner per euro di import e var% vs 2024), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CEPII, 2026*

Il buon posizionamento complessivo non deve però mascherare le **vulnerabilità settoriali**, e l'Italia risulta **più esposta in primis sul comparto energetico**, sempre più determinante alla luce delle crisi geopolitiche in corso e come ampiamente illustrato nel primo capitolo del Rapporto. Incrociando la **dipendenza energetica dall'estero** con l'**indice di rischio politico sull'approvvigionamento energetico**, l'Italia si collocava nel 2024 nel **quadrante più critico** dello scacchiere europeo, con una dipendenza pari a **73,9** su 100 e un rischio politico del portafoglio fornitori pari a **45,3**, dietro a tutti i principali Paesi Benchmark.

Coerentemente, la **ricomposizione dell'import italiano** nell'ultimo anno restituisce con chiarezza gli effetti dello shock energetico. Tra il 2024 e il 2025 l'Italia registra **+9,4 miliardi di euro di import dagli Stati Uniti** (+36%, primo Paese per incremento), seguiti dalla **Cina** con **+8,5 miliardi** (+16%), dai **Paesi Bassi** (+3,6 miliardi, +10%), dalla **Francia** (+3,2 miliardi, +7%) e dalla **Germania** (+2,4 miliardi, +3%). I **cali** si concentrano invece, in modo pressoché sistematico, sui **fornitori energetici tradizionali**: **Kazakistan** (-2,2 miliardi, -40%), **Russia** (-1,9 miliardi, -53%), **Algeria** (-1,5 miliardi, -13%), **Azerbaigian** (-1,4 miliardi, -16%), **Iraq** (-1,3 miliardi, -49%), **Arabia Saudita** (-1,2 miliardi, -23%) e **Libia** (-1,2 miliardi, -16%). Il Paese sta dunque **riorientando il proprio approvvigionamento** verso partner a minore rischio politico.

La dotazione tecnologica: il primo dei due ritardi da colmare

Il **KPI 9, «Indice di dotazione tecnologica»** – indicatore composito che considera la penetrazione delle connessioni fisse e mobili, la quota di popolazione coperta da 4G e la velocità di connessione – evidenzia un **miglioramento in termini assoluti ma un arretramento in termini relativi**. Tra il 2018 e il 2024 l'Italia registra un incremento di **6,0 punti**, passando da **50,5** a **56,5**, una crescita significativa ma **non sufficiente a colmare il divario** con i Paesi Benchmark. La **Francia** mostra la dinamica più sostenuta del periodo (**+9,5 punti**, da 66,2 a 75,6), consolidando la propria **leadership** tra i Benchmark, mentre la **Spagna** raggiunge quota **68,8** e la **Germania**, unica in controtendenza, arretra a **64,7** dal massimo di 67,2 del 2022. Nel 2024 il gap dell'Italia risulta pari a circa **19**

punti rispetto alla Francia, 12 punti rispetto alla Spagna e 8 punti rispetto alla Germania.

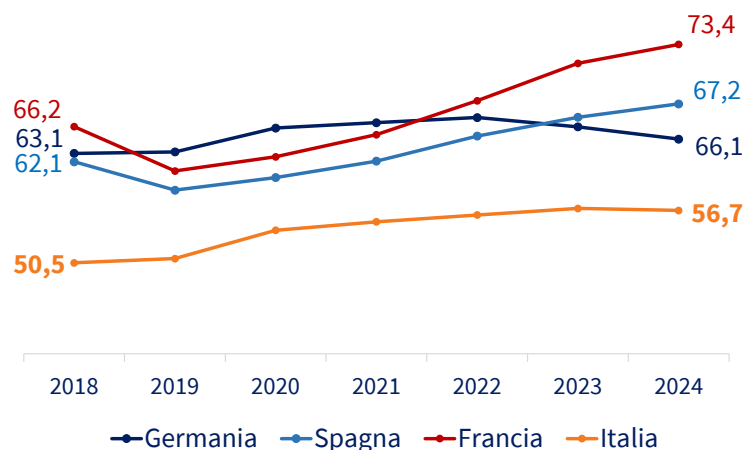


Figura 38. Indice di dotazione tecnologica in Italia e nei Paesi Benchmark (indice, min: 0 max: 100), 2018-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ITU Council, 2026

Il ritardo tecnologico italiano pone le sue basi, tra gli altri elementi, negli **scarsi livelli di competenze digitali di base** della popolazione. Nel 2024 solo il **46%** della popolazione italiana possiede **competenze digitali di base**, un valore **inferiore di 9,8 punti percentuali alla media dell'UE-27 (56%)** e distante da **Spagna (66%, +20,4 punti rispetto all'Italia)**, **Francia (60%, +13,9 punti)** e **Germania (52%, +6,4 punti)**. Il dato è particolarmente significativo perché segnala che il gap digitale italiano non riguarda più principalmente la disponibilità di reti e infrastrutture, ma la **limitata capacità di cittadini e imprese di sfruttare pienamente le tecnologie digitali**: la **Germania** ha integrato la formazione digitale nell'industria e la **Spagna** ha investito nelle competenze digitali, mentre l'Italia non ha saputo diffondere le competenze digitali di base in modo trasversale tra territori e generazioni.

Un secondo fattore frenante è di natura **regolatoria**. L'Italia ha storicamente applicato **limiti elettromagnetici molto più restrittivi** rispetto ai principali Paesi europei, aumentando la **complessità tecnica ed economica dello sviluppo delle reti 5G**: fino al 2024 il limite di intensità elettromagnetica per le reti mobili era fissato a **6 Volt per metro**, innalzato successivamente a **15 Volt per metro**, un valore che resta comunque **meno di un quarto dei 61 Volt per metro** consentiti in **Francia, Germania e Spagna**, in linea con la raccomandazione europea ICNIRP. In termini operativi, limiti più stringenti riducono la potenza trasmissiva utilizzabile sui siti esistenti e rendono più complessa l'installazione o l'aggiornamento degli impianti, con la possibile necessità di aumentare il numero di siti e di sostenere maggiori costi e tempi di dispiegamento della rete. Il problema italiano non è quindi soltanto **investire nelle reti**, ma **creare condizioni regolatorie** che consentano alle infrastrutture digitali di essere sviluppate in modo efficiente e scalabile.

L'efficacia della Pubblica Amministrazione: il secondo ritardo, con segnali incoraggianti

Il **KPI 16, «Government Effectiveness Index»** – che misura la capacità dello Stato di progettare e attuare politiche pubbliche in modo efficace, attraverso un'amministrazione competente, affidabile e funzionante – restituisce per l'Italia il quadro di un **recupero di lungo periodo interrotto da una battuta d'arresto**. Dal 2015 l'Italia ha migliorato il proprio punteggio di **0,42 punti**, passando da **0,37** a **0,79** su una scala compresa tra -2,5 e 2,5: si tratta del **progresso più ampio registrato tra i Paesi Benchmark** nel periodo. Tra il 2023 e il 2024, tuttavia, il Paese registra un **calo di 0,06 punti (-7,2%)**, che si traduce nella **perdita di una posizione** nel KPI (37° posto).

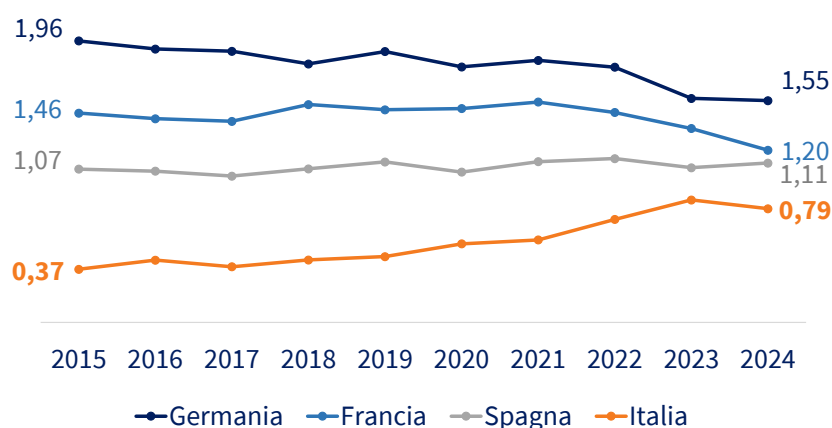


Figura 39. Government Effectiveness Index dell'Italia e dei Paesi Benchmark (indicatore, scala -2,5 = min, 2,5 = max), 2015-2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026*

Il lieve arretramento del 2024 **non interrompe il percorso di recupero avviato dal 2015**, ma segnala alcune criticità nella capacità esecutiva del sistema pubblico, in particolare per quanto riguarda la **continuità e la qualità di infrastrutture e servizi essenziali** e la **capacità delle politiche pubbliche di adattarsi ai cambiamenti economici**. In controtendenza, migliora la **soddisfazione dei cittadini** per la qualità di infrastrutture e servizi pubblici.

Anche in questo ambito il confronto europeo è fondamentale. La **Germania** mantiene il **livello più elevato** di Government Effectiveness tra i benchmark (**1,55** nel 2024), pur avendo perso 0,41 punti dal 2015, e migliora la capacità di adattamento delle politiche pubbliche a fronte di un calo nella fiducia nelle istituzioni. La **Francia (1,20)** registra il **peggioramento più marcato**, con un deterioramento diffuso di efficacia amministrativa, qualità percepita di infrastrutture e servizi pubblici e capacità delle politiche pubbliche di sostenere un contesto economico competitivo. La **Spagna (1,11)** si conferma invece, in **progressivo miglioramento** sostenuto da una maggiore fiducia nei processi amministrativi, da politiche pubbliche più adattive e da una migliore percezione delle imprese sulla qualità di infrastrutture e servizi pubblici, pur mantenendo alcune criticità sulla soddisfazione dei cittadini e sugli ostacoli legati a trasporti, energia e fiscalità.

Su questo fronte, l'esperienza del **PNRR** ha generato in Italia **impatti positivi in termini di efficienza amministrativa, da preservare e rafforzare**. Ai progetti finanziati con risorse PNRR è associata una **riduzione di 12 punti percentuali nella probabilità di riscontrare ritardi (0,47 contro 0,59 dei progetti non-PNRR)**, riconducibile principalmente all'**approccio Milestones & Targets**¹⁴. Il beneficio si registra in **tutte le aree del Paese**, con l'effetto più marcato nel **Centro** (dal 0,63 al 0,49) e nel **Sud** (dal 0,62 al 0,48), e con il **Nord-Est** che si conferma l'area con la minore probabilità di ritardi in assoluto (0,40).

Il PNRR ha inoltre contribuito a un **cambio di passo nella capacità di gestione di processi complessi** da parte della Pubblica Amministrazione, con effetti misurabili anche sul **rapporto tra imprese e Pubbliche Amministrazioni**. Il **tempo medio di pagamento** delle fatture è passato da **45 giorni** nel 2020 a **27,2 giorni** nel 2025, con una riduzione di quasi la metà nei ritardi verso le imprese fornitrici di beni e servizi. Il miglioramento riguarda anche la **puntualità**: nel 2025 le Pubbliche Amministrazioni hanno onorato l'**85% dei debiti commerciali prima della scadenza**, quota che sale al 90% per Regioni ed enti del servizio sanitario.

L'analisi dei KPI statisticamente più rilevanti consegna quindi un'indicazione di policy chiara. L'Italia dispone di un **asset commerciale di prima grandezza** - ampiezza degli scambi, diversificazione geografica di export e import, specializzazioni di eccellenza – che va **difeso in una fase di frammentazione degli scambi globali**. Il **potenziale di crescita dello score complessivo**, tuttavia, si concentra sulle **due dimensioni in cui il Paese resta più arretrato**: la **dotazione tecnologica**, dove il vincolo non è più infrastrutturale ma di competenze e di regolazione, e l'**efficacia della Pubblica Amministrazione**, dove l'esperienza del PNRR ha dimostrato che **miglioramenti rapidi e misurabili sono possibili** quando si adottano metodo, obiettivi e verifica dei risultati.

¹⁴ Bucci, Bugiaretti, Gatteschi e Rotondo (2026), “*Performance-Based Programs and Efficiency in Public Investment: Some Evidence from Italy's National Recovery and Resilience Plan*”, CDP working paper.

4. Le proposte per l'attrattività del Paese

Anche nell'edizione 2026, il percorso del Global Attractiveness Index ha consentito di individuare alcune **priorità di intervento** per rafforzare la competitività e l'attrattività dell'Italia. Le proposte formulate derivano dalle evidenze emerse dal Tableau de Bord nazionale, dall'analisi del posizionamento dell'Italia nei singoli KPI del GAI 2026, dalle relazioni statistiche tra le diverse dimensioni dell'Indice e dal confronto sviluppato nel corso delle riunioni dell'Advisory Board.

Il quadro complessivo conferma come l'**attrattività di un Paese** non dipenda da un **singolo fattore**, ma dalla capacità di costruire un **ecosistema coerente**, nel quale apertura internazionale, innovazione, capitale umano, infrastrutture, qualità amministrativa e capacità produttiva si rafforzino reciprocamente. Per l'Italia, tale esigenza assume una rilevanza particolare: il Paese dispone di asset industriali, manifatturieri, universitari e territoriali di assoluto rilievo, **ma continua a presentare alcuni deficit strutturali** che ne limitano il potenziale di crescita, tra cui la debole **dinamica della produttività**, la **stagnazione dei salari reali**, la difficoltà di **reperimento delle competenze** richieste dalle imprese e una **capacità amministrativa ancora disomogenea** sul territorio.

In questa prospettiva, le riflessioni del GAI 2026 si pongono in continuità con le priorità già individuate nelle precedenti edizioni, relative alla:

- necessità di aggiornare la **formazione per ridurre il mismatch**;
- **valorizzare i talenti e attrarre competenze** dall'estero;
- rendere **più efficace la burocrazia e la regolamentazione**.

Accanto al potenziamento e al monitoraggio delle proposte storiche, nell'edizione 2026 sono state individuate **tre nuove linee di indirizzo**, strettamente connesse alle trasformazioni geopolitiche, tecnologiche e amministrative in corso:

- ampliare e diversificare la **rete commerciale**, sia per le importazioni sia per le esportazioni;
- potenziare la **dotazione di infrastrutture digitali**;
- consolidare e **diffondere le competenze e le best practice sviluppate nelle procedure del PNRR**.

Queste priorità si inseriscono nel più ampio percorso di rafforzamento dei **pilastri del Sistema-Paese** e di **costruzione di un ecosistema favorevole** alla crescita e agli investimenti. Accanto a tali condizioni di contesto, emerge tuttavia la necessità di tornare a riflettere anche sul ruolo della **politica industriale**, superando una logica basata prevalentemente su incentivi generalizzati e orientando gli **strumenti esistenti** verso **interventi più selettivi, negoziali e legati ai risultati**.



Figura 40. Le proposte a supporto dell'attrattività del Paese del GAI 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Aggiornare la formazione per ridurre il mismatch

Il **disallineamento** tra **le competenze disponibili** e **i fabbisogni del sistema produttivo** continua a rappresentare una delle principali criticità per la competitività italiana. La quota di **assunzioni considerate dalle imprese di difficile reperimento** è passata dal **26%** nel **2019** al **47%** nel **2025**, con un incremento di **21 punti percentuali in sei anni**. Quasi una posizione lavorativa programmata su due risulta quindi difficile da coprire per l'assenza di candidati o per l'inadeguatezza delle competenze disponibili rispetto alle necessità aziendali.

Questa dinamica conferma l'urgenza di **rafforzare il raccordo tra sistema formativo e tessuto produttivo**, aggiornando con maggiore continuità i contenuti dei percorsi universitari e tecnico-professionali e ampliando l'offerta di competenze digitali, tecnico-scientifiche e multidisciplinari. In tale prospettiva, rimane prioritario **consolidare il ruolo degli ITS Academy**, rafforzare la **collaborazione tra università e imprese** e rendere i **percorsi formativi più reattivi** rispetto all'**evoluzione della domanda di lavoro**.

Per rendere il sistema formativo maggiormente coerente con le esigenze del tessuto produttivo, occorre:

- **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 dall'estero

Anche sul fronte della **valorizzazione e dell'attrazione dei talenti**, il quadro continua a presentare elementi di criticità. All'inizio del 2025, i **salari reali**

italiani risultano ancora inferiori del 7,5% rispetto ai livelli del 2021 e, in una prospettiva di lungo periodo, inferiori del **2% rispetto al 1990**. Questo dato segnala una difficoltà strutturale del Paese nel rendere il mercato del lavoro sufficientemente competitivo per trattenere giovani qualificati e attrarre studenti, ricercatori e lavoratori dall'estero.

La debole dinamica salariale è strettamente collegata alla **stagnazione della produttività**, già analizzata nel dettaglio nei capitoli precedenti. Nel 2025 la produttività totale dei fattori resta su valori negativi, confermando la difficoltà del sistema economico italiano nel combinare in modo efficace lavoro, capitale, competenze, tecnologia e organizzazione.

In questo contesto, l'attrazione di imprese multinazionali può contribuire in modo significativo al rafforzamento dell'ecosistema dei talenti. In Italia, le imprese a controllo estero registrano una produttività media pari a **2,5 volte quella delle imprese domestiche** e retribuzioni medie pari a **1,9 volte quelle delle aziende nazionali**. Favorirne l'insediamento e l'espansione significa quindi non solo attrarre capitali, ma anche accrescere la domanda di competenze qualificate, diffondere pratiche manageriali avanzate e creare contesti professionali più attrattivi per i giovani.

Il rafforzamento dell'ecosistema nazionale dei talenti deve quindi tradursi in interventi volti a:

- 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 la burocrazia e la regolamentazione

Sul fronte dell'**efficienza della Pubblica Amministrazione** e della **regolamentazione**, il quadro mostra alcuni segnali di miglioramento, ma anche criticità ancora rilevanti per l'attrattività del Paese. Tra il 2019 e il 2025, la durata media dei processi civili si è ridotta del **28,8%**, passando da **2.512** a **1.789 giorni**. Si tratta di un progresso significativo, che conferma l'efficacia di interventi organizzativi, digitalizzazione e rafforzamento delle strutture amministrative, ma il livello resta ancora elevato nel confronto europeo e continua a generare incertezza per cittadini, imprese e investitori.

Un ulteriore segnale positivo riguarda il rapporto tra **Pubblica Amministrazione** e **imprese**: come già evidenziato nei capitoli precedenti, il **tempo medio di pagamento della PA** si è ridotto da **45** a **27,2 giorni** tra il 2020 e il 2025. In questa sede, il punto centrale non è ripercorrere nuovamente il dettaglio dei risultati, ma trasformare tale miglioramento in un **metodo ordinario di funzionamento della macchina pubblica**, estendendo logiche di **monitoraggio, responsabilizzazione e verifica dei risultati** anche agli investimenti pubblici e ai processi amministrativi ordinari.

La priorità, in questa fase, è trasformare questi miglioramenti da risultati legati a una cornice straordinaria a **metodo ordinario di funzionamento della Pubblica Amministrazione**. Ciò richiede una **semplificazione più stabile della produzione normativa**, una maggiore **interoperabilità dei processi amministrativi**, il rafforzamento delle **competenze tecniche** e un **monitoraggio sistematico dei tempi e dei risultati**. In questo senso, burocrazia e regolamentazione non devono essere considerate soltanto un vincolo da ridurre, ma una **leva di attrattività**: un sistema pubblico più prevedibile, rapido e coerente aumenta la fiducia degli investitori e la capacità del Paese di realizzare politiche industriali, infrastrutturali e tecnologiche.

Per consolidare i progressi raggiunti e trasformarli in un metodo ordinario di funzionamento della Pubblica Amministrazione, è prioritario dunque:

- **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.

Ampliare e diversificare la rete commerciale, sia per le importazioni sia per le esportazioni

In un contesto internazionale segnato da **crescenti tensioni geopolitiche**, **frammentazione degli scambi** e **vulnerabilità delle catene globali del valore**, la struttura della rete commerciale assume un ruolo sempre più rilevante per la competitività e la capacità di attrazione di un Paese. L'apertura internazionale continua a rappresentare una leva fondamentale di crescita, ma deve essere accompagnata da una **maggiore diversificazione dei fornitori, dei mercati di destinazione e delle rotte logistiche**, così da ridurre l'esposizione a singole controparti e rafforzare la resilienza del sistema produttivo.

Per l'**Italia**, il tema assume una duplice rilevanza. Sul lato delle importazioni, come già analizzato nel corso del rapporto, il Paese presenta un'**elevata dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di input strategici**, in particolare energetici: nel 2024 circa il **74% dell'energia disponibile** proveniva dall'estero, un valore superiore di **16,6 punti percentuali** alla media UE. La vulnerabilità non dipende solo dalla quantità importata, ma anche dalla rischiosità e dalla sostituibilità delle controparti: una quota significativa dell'import energetico nazionale proviene infatti da Paesi caratterizzati da rischio politico medio-alto o da limitata sostituibilità commerciale.

Sul lato delle **esportazioni**, invece, l'Italia dispone di un asset competitivo di grande rilievo: **una rete di mercati esteri ampia e diversificata e una forte specializzazione in numerose categorie di prodotto**. Il Paese si conferma tra le economie più performanti al mondo per eterogeneità geografica delle esportazioni e secondo per numero di "podi" nelle categorie esportate, con oltre **900 categorie**

di prodotto in cui figura tra i primi tre esportatori mondiali. Questa base produttiva e commerciale rappresenta un patrimonio da difendere e valorizzare, soprattutto in una fase in cui la crescita della domanda mondiale si concentra sempre più in mercati extra-europei e ad alta dinamicità.

La **diversificazione commerciale** deve quindi essere intesa in una duplice accezione. Sul lato delle **importazioni**, significa ridurre la dipendenza da fornitori concentrati e geograficamente o politicamente esposti, costruendo alternative credibili per energia, materie prime critiche, componentistica e beni intermedi. Sul lato delle **esportazioni**, significa rafforzare la presenza dell'Italia nei mercati a maggiore crescita, aumentare la capacità delle imprese di presidiare canali distributivi internazionali e accompagnare soprattutto le PMI nei percorsi di internazionalizzazione.

In questa prospettiva, la **politica commerciale** non può essere considerata solo una funzione di promozione dell'export, ma deve diventare una **componente della strategia di sicurezza economica e industriale del Paese**. Attraverso le seguenti azioni concrete:

- **mappare le dipendenze strategiche del sistema produttivo italiano**, individuando per energia, materie prime critiche, componentistica e beni intermedi i Paesi fornitori più rilevanti, il relativo livello di rischio politico e il grado di sostituibilità commerciale;
- **diversificare le fonti di approvvigionamento strategiche**, ampliando il numero e la geografia dei Paesi partner, con particolare attenzione agli input energetici, alle materie prime critiche e ai componenti essenziali per le filiere manifatturiere;
- **rafforzare gli strumenti di diplomazia economica e commerciale**, coordinando maggiormente MAECI, ICE, SACE, SIMEST, CDP e sistema camerale per costruire presidi stabili nei mercati prioritari;
- **accompagnare le PMI nei processi di internazionalizzazione**, rafforzando servizi di intelligence commerciale, formazione, accesso al credito, assicurazione del rischio e supporto operativo nei mercati esteri;
- **accelerare la transizione energetica e lo sviluppo delle rinnovabili**, per ridurre progressivamente la dipendenza da importazioni energetiche e rafforzare la sicurezza degli approvvigionamenti;
- **potenziare la resilienza logistica del Paese**, valorizzando porti, interporti, collegamenti ferroviari e corridoi europei e mediterranei come infrastrutture strategiche per l'accesso ai mercati globali.

Potenziare la dotazione di infrastrutture digitali

Le **infrastrutture digitali** rappresentano una **condizione abilitante** per la competitività del sistema produttivo, l'efficienza della Pubblica Amministrazione e la capacità di attrarre investimenti ad alto valore aggiunto. La disponibilità di connessioni veloci, stabili e capillari incide direttamente sull'**adozione di**

tecnologie avanzate da parte delle imprese e sulla possibilità di partecipare pienamente ai **processi di trasformazione digitale**.

Come evidenziato nei capitoli precedenti, l'Italia ha migliorato la propria dotazione tecnologica in termini assoluti, ma continua a presentare un ritardo significativo rispetto ai principali benchmark europei. Nel 2024 l'**Indice di dotazione tecnologica** del Paese si attestava a **56,5 su 100**, con un divario ancora ampio rispetto a **Francia, Spagna e Germania**. Il ritardo riguarda soprattutto la qualità e la velocità delle connessioni, oltre alla piena diffusione delle infrastrutture digitali nei territori produttivi e nelle aree ancora caratterizzate da livelli insufficienti di servizio.

Il nodo, tuttavia, non è soltanto infrastrutturale. La capacità di valorizzare gli investimenti digitali dipende anche dalle **competenze disponibili** e dalla capacità di cittadini, imprese e amministrazioni di utilizzare concretamente le tecnologie. Nel 2024 solo il **45,8% della popolazione italiana** disponeva di competenze digitali di base, contro il **55,6% della media UE** e il **66,2% della Spagna**. Questo dato segnala che il gap digitale italiano riguarda in misura crescente la capacità di adozione, soprattutto da parte delle PMI.

A questi fattori si aggiungono alcune **rigidità regolatorie**. L'Italia ha storicamente applicato limiti alle emissioni elettromagnetiche più restrittivi rispetto ai principali Paesi europei: nonostante l'innalzamento da **6 a 15 volt per metro** nel 2024, il valore resta ancora distante dai **61 volt per metro** applicati in Francia, Germania e Spagna. Questa differenza aumenta la complessità tecnica ed economica dello sviluppo delle reti mobili e può rallentare la realizzazione di infrastrutture digitali ad alta capacità.

Il rafforzamento della dotazione digitale richiede quindi un **approccio integrato**, che combini investimenti nelle reti, semplificazione regolatoria, sviluppo delle competenze e accompagnamento all'adozione tecnologica. In questa prospettiva, l'infrastruttura digitale non deve essere considerata solo come un investimento materiale, ma come una leva di **produttività, innovazione e inclusione territoriale**. Le esperienze europee più avanzate mostrano inoltre l'importanza di affiancare agli investimenti nelle reti **strumenti di accompagnamento per le imprese**, piattaforme per la misurazione e certificazione delle competenze digitali e strategie coordinate sulle tecnologie critiche. Alla luce di queste considerazioni, si propone quindi di:

- **accelerare lo sviluppo delle reti digitali avanzate**, con priorità alle aree produttive, rurali e a fallimento di mercato ancora caratterizzate da gap infrastrutturali;
- **semplificare il quadro autorizzativo e regolatorio**, riducendo tempi e complessità delle procedure per la realizzazione delle infrastrutture digitali;
- **allineare progressivamente i limiti elettromagnetici agli standard europei**, per favorire uno sviluppo più efficiente e scalabile delle reti mobili di nuova generazione;
- **rafforzare le competenze digitali di base e avanzate**, attraverso programmi rivolti a cittadini, imprese, lavoratori e Pubblica Amministrazione.

Consolidare e diffondere le competenze e le best practice sviluppate nelle procedure del PNRR

L'attuazione del **PNRR** ha rappresentato per la Pubblica Amministrazione italiana non soltanto una sfida finanziaria e progettuale, ma anche un'importante occasione di **apprendimento istituzionale**. La necessità di rispettare **scadenze, traguardi e obiettivi verificabili** ha favorito lo sviluppo di **nuove competenze tecniche, strumenti di monitoraggio, procedure operative** e modalità più strutturate di **coordinamento tra amministrazioni centrali e territoriali**.

Le evidenze disponibili mostrano che questo diverso modello di gestione ha prodotto **risultati concreti**. Tra il 2023 e il 2025, ai progetti finanziati dal PNRR è stata associata una **probabilità di ritardo pari al 47%**, contro il **59%** dei progetti non finanziati dal Piano. La riduzione di **12 punti percentuali** conferma l'efficacia di un'impostazione basata su **milestone e target**, responsabilità più definite e controllo sistematico dell'avanzamento.

Il beneficio riguarda **tutte le macroaree del Paese**, con una riduzione dei ritardi anche nei territori caratterizzati da maggiore fragilità amministrativa. Il dato territoriale conferma quindi un punto rilevante in chiave di policy: procedure più strutturate, obiettivi intermedi e sistemi di monitoraggio più stringenti possono contribuire a innalzare la **capacità realizzativa** della Pubblica Amministrazione, anche dove le condizioni di partenza sono meno favorevoli.

La priorità, in questa fase, è evitare che le competenze e le prassi maturate restino confinate alla cornice straordinaria del Piano. Il **metodo PNRR** deve diventare un **patrimonio permanente della Pubblica Amministrazione**, applicabile anche agli investimenti pubblici ordinari, alla politica industriale, alla realizzazione delle infrastrutture e alla gestione dei programmi territoriali. Le procedure che hanno migliorato la programmazione, il monitoraggio e l'attuazione degli investimenti devono quindi essere **analizzate, codificate e rese replicabili**, trasformando le soluzioni sviluppate per un programma straordinario in un sistema stabile di **standard, competenze e strumenti condivisi**. La capacità di programmare, monitorare e correggere tempestivamente l'attuazione delle politiche pubbliche rappresenta infatti una **leva diretta di attrattività**, perché aumenta la prevedibilità dell'azione amministrativa e la fiducia di imprese e investitori.

Un primo ambito di intervento riguarda la **circolazione della conoscenza tra le amministrazioni**. Le esperienze maturate devono essere raccolte in repository strutturati, accompagnate da linee guida operative, modelli documentali e casi d'uso che consentano agli enti di individuare e adottare le soluzioni più efficaci.

Un secondo ambito riguarda il **trasferimento di know-how verso le amministrazioni con minore capacità progettuale ed esecutiva**. La semplice disponibilità di linee guida non è sufficiente nei contesti caratterizzati da carenze di personale o competenze specialistiche. Sono quindi necessari meccanismi di **affiancamento operativo**, task force tecniche e sistemi di monitoraggio che supportino gli enti durante l'intero ciclo del progetto, dalla progettazione alla rendicontazione.

Infine, occorre **istituzionalizzare le best practice** maturate con il PNRR. I modelli organizzativi e gli strumenti che hanno consentito di ridurre i ritardi, accelerare i pagamenti e migliorare il coordinamento istituzionale dovrebbero essere progressivamente integrati nelle procedure ordinarie, evitando che il loro utilizzo termini con la conclusione formale del Piano. Alla luce di queste considerazioni, si propone di:

- **creare un sistema stabile di condivisione delle competenze**, attraverso piattaforme digitali, repository di casi d'uso, linee guida operative e comunità di pratica tra amministrazioni centrali e territoriali;
- **rafforzare il trasferimento di know-how verso gli enti con minore capacità amministrativa**, prevedendo affiancamento tecnico, task force dedicate e meccanismi di monitoraggio;
- **istituzionalizzare le best practice sviluppate con il PNRR**, trasformando le procedure, i modelli organizzativi e gli strumenti operativi più efficaci in standard amministrativi replicabili anche oltre il ciclo del Piano.

Riorientare la politica industriale verso interventi selettivi, stabili e legati ai risultati

Le proposte illustrate nei paragrafi precedenti intervengono sulle principali **condizioni di contesto** dell'attrattività: capitale umano, qualità amministrativa, reti commerciali, infrastrutture digitali e capacità attuativa della Pubblica Amministrazione. Per rafforzare strutturalmente il posizionamento dell'Italia, tali interventi devono tuttavia essere accompagnati da un **riorientamento della politica industriale**, capace di indirizzare investimenti, tecnologie e capacità produttiva verso le attività a maggiore valore strategico per il Paese.

In un contesto internazionale caratterizzato da una crescente competizione per capitali, tecnologie e produzioni strategiche, e un contesto nazionale caratterizzato da una strutturale carenza di risorse pubbliche disponibili, non è più sufficiente fare affidamento su **incentivi generalizzati e prevalentemente orizzontali**. Strumenti eccessivamente automatici e indistinti rischiano infatti di disperdere le risorse disponibili, sostenendo investimenti che si sarebbero realizzati anche in assenza dell'intervento pubblico o che non producono ricadute sufficientemente rilevanti sull'economia nazionale. È quindi necessario sviluppare una politica industriale fondata su **tre principi complementari**:

- **selettività** degli interventi;
- **condizionalità** del sostegno pubblico;
- **stabilità** della cornice di riferimento.

La **selettività** implica concentrare risorse e strumenti sui comparti nei quali l'Italia dispone di competenze distintive, vantaggi industriali o concrete opportunità di sviluppo, nonché sulle tecnologie rilevanti per la competitività e la sicurezza economica. La scelta delle priorità dovrebbe fondarsi su **criteri trasparenti e verificabili**, considerando il potenziale di crescita, la rilevanza economica e

occupazionale delle filiere, la capacità di innovazione, il grado di dipendenza dall'estero e le ricadute attivabili sul sistema produttivo nazionale.

Alla selettività deve affiancarsi una maggiore **condizionalità degli incentivi**. Il beneficio pubblico non dovrebbe essere determinato esclusivamente dall'ammontare della spesa sostenuta o dalla realizzazione iniziale dell'investimento, ma dal conseguimento di **risultati aggiuntivi e misurabili**, quali **nuova capacità produttiva, investimenti in ricerca e sviluppo, occupazione qualificata**, crescita dell'**export** e rafforzamento delle **filiere nazionali strategiche**. In questa prospettiva, l'intervento pubblico remunera gli effetti industriali effettivamente prodotti e non soltanto la decisione di investire.

Per approfondire le possibili modalità di applicazione di questi principi, sono stati analizzati due casi internazionali di particolare interesse: **India e Singapore**. I due Paesi sono stati selezionati sia per la **traiettoria di costante rafforzamento registrata nel ranking complessivo del Global Attractiveness Index**, sia perché espressione di modelli di policy differenti da quello italiano. Pur presentando caratteristiche molto diverse per dimensione, struttura produttiva e grado di apertura, entrambi hanno utilizzato la politica industriale come leva di attrattività, orientando investimenti, competenze e capacità amministrativa verso obiettivi strategici di lungo periodo.

Un primo riferimento significativo è rappresentato dal ***Production Linked Incentive – PLI***, adottato dall'India in **14 comparti** considerati strategici. Il programma non finanzia semplicemente l'apertura o il potenziamento di uno stabilimento, ma collega l'accesso all'incentivo al **raggiungimento di specifiche soglie di investimento incrementale e di vendite incrementalmente di beni prodotti nel Paese**. Il sostegno viene quindi riconosciuto **a posteriori** sulla base dei risultati industriali effettivamente conseguiti, collegando l'impiego delle risorse pubbliche all'espansione della produzione e delle vendite manifatturiere.

Il valore del modello indiano non risiede nella possibilità di trasferirne integralmente l'architettura nel sistema italiano, ma nel principio sottostante: **associare l'incentivo all'aggiuntività del risultato**. Nel contesto nazionale, tale impostazione potrebbe tradursi nella definizione preventiva di target e nell'erogazione progressiva delle agevolazioni al raggiungimento di milestone verificabili o nell'introduzione di meccanismi di riduzione o restituzione del beneficio qualora gli impegni assunti non siano rispettati. La condizionalità dovrebbe riguardare non soltanto la quantità degli investimenti, ma anche la loro qualità e le **ricadute generate sul territorio**.

Un secondo riferimento è rappresentato da **Singapore**, dove l'**Economic Development Board – EDB** svolge un ruolo proattivo lungo l'intero processo di attrazione e realizzazione degli investimenti. L'Agenzia costruisce con strategici e rilevanti investitori un pacchetto di sostegno **calibrato sulle caratteristiche del progetto**, ne valuta i fabbisogni e individua gli ostacoli che potrebbero impedirne la realizzazione. Il rapporto tra amministrazione e impresa si fonda sulla **negoiazione di impegni reciproci**: il supporto pubblico è associato al conseguimento di obiettivi verificabili, quali occupazione qualificata, attività di ricerca e sviluppo o creazione di nuova capacità produttiva.

L'esperienza di Singapore mostra come la politica di attrazione non possa esaurirsi nella concessione di un incentivo fiscale. Per i progetti di maggiori dimensioni e rilevanza strategica è necessario un **accompagnamento end-to-end**, capace di integrare autorizzazioni, infrastrutture, energia, formazione, ricerca, localizzazione e collegamento con le filiere esistenti.

Un requisito essenziale di questa strategia è rappresentato dalla **stabilità e prevedibilità delle politiche di attrattività**. Le decisioni di investimento, soprattutto nei comparti industriali e tecnologici ad alta intensità di capitale, si sviluppano lungo **orizzonti pluriennali**. La frequente modifica di aliquote, requisiti, scadenze, dotazioni finanziarie e procedure aumenta il rischio percepito, riduce la credibilità degli impegni pubblici e indebolisce l'efficacia degli incentivi. La stabilità non deve essere confusa con l'immutabilità degli strumenti. Una politica industriale credibile deve prevedere **meccanismi periodici di valutazione e revisione**, ma all'interno di una cornice pluriennale definita in anticipo.

L'UMASI: un nuovo modello di accompagnamento e sblocco degli investimenti

Nel contesto della crescente competizione globale per l'attrazione degli investimenti, la qualità dell'azione amministrativa è divenuta un fattore strategico. Certezza del diritto, tempi prevedibili, procedure semplificate e coordinamento istituzionale incidono sulla realizzabilità dei progetti, sulla loro sostenibilità economica e sulle scelte di localizzazione delle imprese.

Per rispondere a queste sfide, l'Italia ha rafforzato negli ultimi anni gli strumenti di supporto agli investimenti strategici, adottando un approccio più integrato e proattivo. In questo quadro si inserisce l'azione del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, che favorisce l'attrazione e l'accompagnamento degli investitori, nazionali ed esteri, lungo le diverse fasi di sviluppo dei progetti.

L'esperienza di governance maturata dal Comitato Attrazione Investimenti Esteri (CAIE) è stata potenziata con l'istituzione della Segreteria tecnica del Comitato Attrazione Investimenti Esteri (STCAIE), disposta dall'art. 25, comma 2 del Decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50. La struttura assicura il coordinamento tra le amministrazioni coinvolte nei processi di insediamento degli investimenti esteri e svolge la funzione di Sportello Unico Nazionale attraverso il Punto Unico di Accesso "Invest in Italy".

Il portale «Invest in Italy», promosso dal MIMIT in raccordo con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ICE e Invitalia, costituisce il punto di accesso digitale nazionale per gli investitori internazionali e li accompagna dall'orientamento iniziale alla strutturazione del progetto sul territorio.

Attraverso il portale, la STCAIE mette a disposizione informazioni sui principali fattori di competitività del sistema-Paese – assetto settoriale, opportunità localizzative, regime fiscale, incentivi e disciplina del lavoro – insieme a servizi personalizzati e gratuiti di assistenza all'insediamento. Il raccordo con lo Sportello Unico Nazionale e con la rete globale degli uffici ICE consente inoltre alla domanda di investimento intercettata all'estero di trovare in Italia un interlocutore istituzionale unico e un collegamento strutturato con le amministrazioni competenti.

La STCAIE assicura quindi un'attività di tutoraggio dei singoli progetti di investimento estero, dalla presentazione dell'istanza fino all'avvio dell'investimento. Per i progetti che presentano i relativi presupposti, l'accompagnamento prosegue nell'ambito della procedura prevista dall'articolo 13 del decreto-legge 10 agosto 2023, n. 104, la cui gestione è affidata all'Unità di missione per l'attrazione e lo sblocco degli investimenti (UMASI).

L'UMASI accompagna i progetti strategici, favorisce il coordinamento istituzionale e contribuisce al superamento delle criticità amministrative che possono ostacolare la realizzazione, operando lungo tre principali direttrici.

La prima riguarda i grandi programmi di investimento. L'art. 13 del decreto-legge 10 agosto 2023, n. 104 consente di riconoscere l'interesse strategico nazionale di programmi superiori a un miliardo di euro, prevedendo la nomina di un Commissario straordinario che, avvalendosi dell'UMASI, convoca una conferenza di servizi e adotta un provvedimento di autorizzazione unica.

La seconda direttrice è rappresentata dal potere sostitutivo previsto dall'art. 30 del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50, che consente di intervenire in caso di inerzia delle amministrazioni statali nei procedimenti autorizzativi relativi a investimenti produttivi superiori a 25 milioni di euro. Qualora il ritardo sia imputabile a enti territoriali, il Consiglio dei ministri può intervenire attraverso commissari ad acta o amministrazioni alternative.

La terza direttrice riguarda il ruolo di advocacy dell'UMASI nei confronti delle altre amministrazioni. Anche al di fuori dei casi precedenti, l'Unità agisce come punto di contatto e raccordo istituzionale, facilitando i rapporti con le amministrazioni coinvolte e supportando l'individuazione di soluzioni alle criticità operative.

L'accompagnamento prosegue nella fase di aftercare, attraverso servizi post-investimento finalizzati a favorire il radicamento delle imprese estere, sostenerne i programmi di consolidamento ed espansione e promuovere ulteriori investimenti. L'attività comprende il monitoraggio delle esigenze dell'impresa, l'assistenza nei rapporti con le amministrazioni, il supporto alla risoluzione delle criticità e il raccordo con le istituzioni nazionali e territoriali.

L'aftercare consente inoltre di intercettare opportunità di ampliamento, diversificazione e reinvestimento, accompagnando le imprese nelle successive fasi di sviluppo. L'UMASI opera così come punto di raccordo tra imprese, istituzioni e territori, intervenendo non soltanto in presenza di criticità, ma anche per facilitare nuovi progetti e opportunità di investimento.

Questo modello contribuisce sia ad accelerare la realizzazione di nuovi investimenti sia a consolidare la presenza degli investitori già attivi, riducendo il rischio di disimpegno e favorendo percorsi di crescita incrementale.

Attraverso l'UMASI e le strutture dedicate all'attrazione degli investimenti, il MIMIT sta quindi rafforzando il proprio ruolo nel supporto agli investitori esteri, intervenendo in particolare su uno degli ostacoli tradizionalmente più rilevanti per il sistema italiano: la complessità dei processi autorizzativi e burocratici ai diversi livelli di governo.

Per l'Italia, il punto non è quindi **replicare integralmente modelli sviluppati in contesti istituzionali differenti**, ma trarne alcune indicazioni operative. Dal caso indiano emerge l'opportunità di **collegare maggiormente gli incentivi a risultati industriali misurabili**; da Singapore, la **necessità di costruire un rapporto più personalizzato e continuativo con i grandi investitori**. Entrambe le esperienze evidenziano inoltre l'importanza di concentrare le risorse su un **numero limitato di priorità, negoziare impegni reciproci e monitorare nel tempo gli effetti** prodotti.

Le risorse pubbliche devono essere **concentrate sugli investimenti capaci di generare effetti addizionali e verificabili** in termini di produttività, innovazione, capacità produttiva, attrazione di imprese ad alto valore aggiunto, sviluppo delle competenze, rafforzamento delle PMI nelle filiere e maggiore presenza dell'Italia nei mercati globali. Alla luce di queste considerazioni, si propone quindi di:

- **rimodulare gli incentivi alle imprese secondo una logica performance-based**, collegando il beneficio pubblico a risultati misurabili in termini di investimenti, produzione, occupazione qualificata, export, produttività e ricerca e sviluppo;
- **concentrare gli strumenti di politica industriale su filiere e tecnologie strategiche**, individuate sulla base di criteri trasparenti relativi a potenziale di crescita, competitività, dipendenze esterne e ricadute economiche;
- **introdurre accordi negoziali per i grandi investimenti**, fondati su impegni reciproci tra Stato e impresa in materia di tempi, autorizzazioni, capacità produttiva, occupazione, ricerca, trasferimento tecnologico e radicamento nelle filiere nazionali;
- **rafforzare strumenti e strutture nazionali già esistenti (come l'UMASI) per gli investimenti strategici**, dotandoli di adeguata capacità decisionale e potere di coordinamento dei Ministeri, Regioni, enti locali, agenzie pubbliche e soggetti finanziari;
- **introdurre meccanismi sistematici di monitoraggio e valutazione ex post**, rafforzando gli strumenti che producono risultati effettivi e riallocando le risorse da quelli meno efficaci;
- **garantire stabilità e prevedibilità alle politiche di attrattività**, attraverso strategie pluriennali, dotazioni finanziarie certe, criteri di accesso trasparenti e meccanismi di revisione definiti preventivamente.