GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX
Il vero termometro dell'attrattività di un Paese

Rapporto 2016







© 2016 The European House - Ambrosetti S.p.A. - TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Nessuna parte di essa può essere riprodotta o utilizzata - in qualsiasi forma o tramite qualsiasi supporto - senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

INDICE

PREFAZIONE 5

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'*ADVISORY BOARD* 7

CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'*ADVISORY BOARD* 10

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO 17

INTRODUZIONE 25

I membri dell'*Advisory Board* e gli altri attori del progetto 26

Missione, logiche e metodologia di lavoro del progetto Global Attractiveness Index 27

I casi internazionali analizzati in questo Rapporto 30

L'*Audit* statistico indipendente del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea 31

La struttura di questo Rapporto 32

CAPITOLO 1
CONSIDERAZIONI SULLA RAPPRESENTATIVITÀ DEGLI INDICI-PAESE E DELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI 35

1. Perché le classifiche internazionali sono importanti per orientare le decisioni di investimento e le politiche pubbliche 36

2. I limiti di rappresentatività delle classifiche internazionali 39

3. Le più comuni criticità nelle metodologie di compilazione dei *ranking*-Paese 44

CAPITOLO 2
COME GOVERNARE EFFICACEMENTE IL POSIZIONAMENTO NELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI: ALCUNE ESPERIENZE INTERNAZIONALI DI RIFERIMENTO 55

1. Introduzione 56

2. Singapore 58

3. Filippine 59

4. Malesia 61

5. Croazia 62

6. Suriname 64

7. India 65

8. Altri casi-Paese: Arabia Saudita, Danimarca, Irlanda e Guyana 67

9. Considerazioni di sintesi dei casi internazionali 71

© The European House – Ambrosetti

CAPITOLO 3
UN NUOVO STRUMENTO PER MISURARE L'ATTRATTIVITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DEI PAESI: IL GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX **73**

1. Il perimetro di attrattività per questo studio: la nostra definizione 74

2. Le caratteristiche, la struttura e le innovazioni metodologiche del Global Attractiveness Index 77

3. Il *ranking* 2016 del Global Attractiveness Index 85

CAPITOLO 4
LE NOSTRE RACCOMANDAZIONI PER UNA GESTIONE EFFICACE DELL'IMMAGINE PRO-*BUSINESS* DELL'ITALIA E IL POTENZIAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEL PAESE **95**

1. Introduzione 96

2. Verso una strategia integrata per il posizionamento dell'Italia nelle classifiche internazionali e il rilancio dell'immagine-Paese: le proposte d'azione 97

3. I cantieri di lavoro per potenziare l'attrattività del Paese: il *Tableau de Bord* per i *policy maker* 108

© The European House – Ambrosetti

PREFAZIONE

Dopo una crisi lunga sette anni, nel 2015, l'Italia ha registrato un'inversione di tendenza che prosegue anche quest'anno, benché il Paese sia ancora lontano da un vero processo di crescita economica, capace di abbracciare tutti i settori industriali e dare una spinta decisiva a consumi e investimenti.

Infatti, anche se il primo trimestre 2016 si è chiuso con risultati positivi, la crescita rimane lenta ed è messa a rischio da numerosi fattori di incertezza e instabilità che interessano diverse aree del mondo. Faccio riferimento, solo per citarne alcuni, all'ondata di flussi migratori provenienti dal Mediterraneo, ai numerosi e imprevedibili attacchi terroristici che infieriscono duramente anche sull'Europa, al golpe in Turchia, alla Brexit, le cui implicazioni sono ancora tutt'altro che evidenti, ma che già mette a rischio il processo di coesione politica e sociale dell'Europa, contribuendo a renderla meno attrattiva. A queste preoccupazioni si aggiungono quelle legate alla forte volatilità dei mercati finanziari, all'emergere di debolezze strutturali dei Paesi Emergenti, a fattori di incertezza legati alla stabilità del sistema bancario europeo – e italiano in particolare – che pesano sugli investimenti.

In questo clima di instabilità la competizione tra territori nell'attrazione di risorse - umane e finanziarie - si amplifica e presuppone, oltre ad un'ottimizzazione dei fattori abilitanti dell'ambiente pro-*business*, la capacità di gestione strategica dell'immagine-Paese e della sua competitività. Non a caso, ad oggi, il numero di classifiche internazionali che mettono a confronto i Paesi si spreca: senza voler essere esaustivi, i consulenti di The European House – Ambrosetti ne hanno censite almeno 80.

Purtroppo negli ultimi 10 anni (e più) l'Italia, in tutte le classifiche più accreditate e utilizzate, si è posizionata quasi sempre agli ultimi posti tra i Paesi ad economia avanzata e spesso dietro a Paesi in via di sviluppo. Solo per fare alcuni esempi, l'Italia è al 77° posto al mondo in libertà di stampa (dietro alla Namibia o al Burkina Faso), al 45° posto nell'Ease of Doing Business Report della Banca Mondiale (dietro alla Malesia o ancora alle Mauritius) e al penultimo posto in Europa per corruzione (nell'ultimo Report di Trasparency Index l'Italia è al 61° posto, contro il 21° dell'Uruguay).

È evidente che tali posizionamenti, pur alla luce delle criticità note del sistema-Italia, rappresentano delle distorsioni significative della realtà oggettiva, che stridono con le capacità innovative e imprenditoriali del Paese e determinano, insieme ad altri fattori, effetti negativi a cascata. Si pensi, solo per fare un esempio, al dato preoccupante sui flussi di investimenti diretti esteri verso l'Italia, che diventa ancora più critico se si isolano i risultati conseguiti dalle Regioni del Mezzogiorno.

Tali considerazioni non attengono alla sola realtà italiana, ma valgono anche per molti altri Paesi non correttamente rappresentati nei loro veri fondamentali.

Alla luce delle considerazioni di cui sopra, The European House – Ambrosetti ha lanciato, in collaborazione con ABB, Toyota Material Handling e Unilever, il progetto Global Attractiveness Index, che si avvale del contributo di due *Advisor* di prestigio, Ferruccio de Bortoli (Presidente, Casa Editrice Longanesi e Associazione Vidas) ed Enrico Giovannini (Professore ordinario di Statistica Economica, Università Di Roma "Tor Vergata", già Presidente ISTAT e Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali).

L'iniziativa, alla sua prima edizione, ha l'ambizione di inaugurare un percorso il cui obiettivo ultimo non è la "demolizione" fine a se stessa degli altri *ranking*-Paese, quanto piuttosto la costruzione e il trasferimento, nella valutazione dell'attrattività dei sistemi-Paese, di un approccio e di metodologie più oggettive e affidabili.

D'altronde la stessa Italia, nonostante i posizionamenti registrati nelle classifiche più diffuse, ha una storia positiva da raccontare che è testimoniata, ad esempio, dalle nostre 400.000 imprese manifatturiere, il doppio della Germania o, se preferite, pari

alla somma di Germania e Francia messe insieme, o ancora dall'elevata qualità e produttività, riconosciuta a livello internazionale, dei nostri ricercatori.

Il seguente Rapporto sintetizza i risultati del primo anno di lavoro dell'*Advisory Board* Global Attractiveness Index il quale ha voluto analizzare – in maniera granulare – le metodologie con le quali vengono costruite le principali classifiche internazionali e, partendo dalle criticità riscontrate, costruire un indicatore innovativo e attendibile di attrattività-Paese – il Global Attractiveness Index – da proporre alla *business community* e ai *policy maker*.

Parallelamente il lavoro, grazie ad uno *scouting* delle migliori pratiche internazionali nella gestione dell'immagine-Paese, ha voluto mettere a punto un *Tableau de Bord* per l'Italia e formulare alcune raccomandazioni e proposte operative per il nostro Governo, ai fini dell'implementazione di una strategia d'azione volta a migliorare l'immagine e l'attrattività dell'Italia.

In questo percorso, che troverà compiuta realizzazione nel tempo, The European House – Ambrosetti ha attivato una collaborazione con il Joint Research Centre della Commissione Europea (JRC), con il quale è stato intrapreso un percorso di validazione statistica e controllo della qualità del Global Attractiveness Index. Alla Dott.ssa Michaela Saisana, *Project Leader* del Competence Centre on Composite Indicators & Scoreboards (COIN), vanno i nostri ringraziamenti per la professionalità e il supporto fattivo dato a questo progetto.

Prima di invitarvi alla lettura del Rapporto, desidero esprimere la mia più sentita gratitudine ai Vertici delle imprese *Partner* del progetto - ABB, Toyota Material Handling e Unilever - che hanno voluto condividere la visione di questo ambizioso - e crediamo utile - progetto.

Infine, un ringraziamento al gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti composto da Lorenzo Tavazzi, Massimiliano Sartori, Cetti Lauteta, Federica Andrisani, Silvia Caliaro e Simonetta Rotolo.

Valerio De Molli

Amministratore Delegato

The European House – Ambrosetti

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO DELL'*ADVISORY BOARD*

ENRICO GIOVANNINI

Professore Ordinario di Statistica Economica, già Presidente ISTAT e Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Università Di Roma "Tor Vergata"

"L'attrattività può essere definita come la capacità di un determinato sistema economico di attirare e trattenere persone e capitali favorendo la localizzazione e la nascita di attività produttive". Questa definizione - tratta dal volume "Territorio, istituzioni, crescita" (Franco Angeli, 2013) - si riferisce ad un concetto abbastanza *standard* nella letteratura economica.

Se numerosissimi studi sono stati condotti in tutto il mondo per cercare di capire quali sono i fattori che determinano l'attrattività di un sistema economico, questo tema è divenuto ancora più rilevante, sia per i Paesi sviluppati che per quelli emergenti e in via di sviluppo, dopo la liberalizzazione dei movimenti di capitale e lo sviluppo della globalizzazione. Gli ultimi venticinque anni, infatti, sono stati caratterizzati da massicci flussi internazionali di investimenti diretti che, insieme all'innovazione tecnologica e allo sviluppo dei sistemi educativi e sociali, ha consentito di conseguire una crescita economica globale senza paragoni, soprattutto concentrata nei Paesi non-OCSE.

Più recentemente, a seguito dell'aumento vertiginoso della liquidità internazionale dovuto alle politiche espansionistiche condotte da numerose banche centrali dopo le crisi degli anni Duemila e tuttora in corso, il tema è divenuto vitale soprattutto per quei Paesi come l'Italia che, lontani dal pieno impiego e, allo stesso tempo, soggetti a limiti quantitativi delle politiche fiscali espansive, cercano di far convergere su di sé capitali internazionali in fuga da investimenti finanziari, caratterizzati da rendimenti vicini allo zero e alla ricerca di remunerazioni adeguate, così da finanziare nuove attività economiche capaci di generare occupazione e reddito.

Nonostante questo interesse, e pur in presenza di numerosi indicatori di competitività delle economie nazionali, è mancato finora uno sforzo tendente a misurare, in termini comparativi, l'attrattività dei diversi Paesi attraverso un indice composito in grado di sintetizzare la multidimensionalità del concetto di attrattività. L'indice qui presentato cerca di colmare tale lacuna, adottando uno schema concettuale avanzato e un impianto metodologico pienamente in linea con le migliori pratiche internazionali riguardanti gli indicatori compositi.

Sul piano concettuale, l'indice considera tutte e quattro le diverse forme di capitale (economico, umano, naturale e sociale) che sostengono non solo lo sviluppo economico, ma anche la qualità delle istituzioni e della vita delle persone, elementi questi che incidono significativamente sulle decisioni d'allocazione degli investimenti privati internazionali. D'altro lato, l'indice considera elementi importanti per la sostenibilità di lungo termine dei sistemi socio-economici e la loro resilienza a fronte di possibili *shock*, compresi quelli di carattere naturale. Infine, allo scopo di cogliere possibili non linearità nell'evoluzione delle diverse economie (si pensi a riforme strutturali che in breve tempo modificano le condizioni dei mercati), vengono presi in considerazione indicatori di dinamicità socio-economica relativi agli anni più recenti.

Sul piano metodologico, anche grazie al coinvolgimento del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea e del suo Knowledge Centre sugli indicatori compositi, l'indice di attrattività è stato costruito usando gli algoritmi più avanzati disponibili sul piano internazionale e valutando la robustezza dell'indice anche rispetto alle scelte metodologiche adottate (ad esempio, il sistema dei pesi).

© The European House – Ambrosetti

Purtroppo, nonostante l'elevatissimo numero di *database* internazionali analizzati, l'indisponibilità (soprattutto per i Paesi in via di sviluppo) di dati relativi ad importanti dimensioni dell'attrattività ha limitato la scelta degli indicatori inseriti nell'indice composito. D'altra parte, si deve tenere conto dell'eterogeneità nella tempestività con cui i diversi indicatori elementari sono resi disponibili.

Per questo, i risultati qui presentati vanno considerati solo un primo, benché fondamentale, frutto della ricerca che nei prossimi anni potrà arricchirsi ulteriormente, anche grazie ai commenti che gli esperti potranno fornire su questa prima versione dell'indice.

FERRUCCIO DE BORTOLI

Presidente, Casa Editrice Longanesi e Associazione Vidas

Siamo ossessionati dal *rating* ma privi di un'elementare cultura delle classifiche. Risultato: le subiamo senza fare nulla per cambiarle. Le utilizziamo a fini di polemica interna o le agitiamo nelle troppe liturgie di autocommiserazione.

Esemplare è stato il caso, quest'estate, dei troppi voti massimi alla maturità, in alcune regioni del Sud, in totale contraddizione con gli esiti Invalsi sulla valutazione delle scuole. Se anche le nostre classifiche interne sono messe in discussione è assai problematico contestare quelle degli altri o di organismi internazionali come il World Economic Forum o la Banca Mondiale.

Siamo incapaci di reagire con una strategia nazionale che abbia lo scopo di farci valutare (e di farci valere) il più correttamente possibile. Assistiamo impotenti al nostro progressivo scivolamento nelle zone di retrocessione della competitività, dell'innovazione, del funzionamento delle istituzioni, pur essendo consapevoli di alcune macroscopiche ingiustizie.

Ma perché non ci ribelliamo? A uno sguardo un po' più attento - uno degli obiettivi del progetto di The European House – Ambrosetti, in collaborazione con ABB, Toyota Material Handling e Unilever, che vi presentiamo - si scopre subito che i Paesi migliori, al dì là dei loro meriti, sono favoriti da un vero e proprio *marketing* del dato sensibile. A tale scopo, non disdegnano di coltivare qualche conflitto d'interesse al punto da essere (esempio Singapore) addirittura consulenti di chi dovrebbe giudicarli. Sono Paesi così determinati nello scalare le classifiche internazionali, da aver fatto della stessa capacità di presentarsi al meglio ai valutatori internazionali, uno strumento competitivo, un servizio da offrire agli altri, persino ai loro stessi concorrenti. Noi invece, salvo rari casi, non solo non abbiamo una disciplina delle fonti, ma mostriamo un corale disinteresse verso i criteri di raccolta dei dati che poi influenzeranno, specie se trattati male, le nostre vite future, individuali e aziendali.

Questa ricerca, che si propone di elaborare un Global Attractiveness Index, ha il merito di svelare cattive abitudini, sciatterie imperdonabili, e mettere a fuoco alcune *best practice* per ottenere valutazioni più congrue e recuperare possibilmente qualche posizione in classifica. Uscendo dalla deprimente sindrome che si sostanzia nella frase: "Se non ci fosse la Grecia saremmo ultimi". Insomma, se in molte graduatorie, specie quelle qualitative dei *survey*, che si basano - giusto o sbagliato - sui valori percepiti piuttosto che su quelli rilevati, l'Italia non eccelle la colpa è un po' di tutta la sua classe dirigente.

Il progetto ha un perimetro preciso: un focus esclusivo sui fattori che condizionano la capacità del Paese di attrarre e trattenere risorse e investimenti. Il Global Attractiveness Index - come avrete modo di approfondire nelle pagine seguenti - è in grado di riassumere al meglio il posizionamento, la dinamicità, la sostenibilità e la competitività dei suoi territori più rappresentativi. Con uno sguardo innovativo a quattro elementi: il capitale fisico, naturale, umano e sociale.

Attraverso la definizione di *Key Performance Indicator*, sarà possibile costruire un prezioso *Tableau de Bord* dell'Italia. Con quattro fondamentali caratteristiche: replicabilità, oggettività, robustezza e significatività. Una piccola rivoluzione copernicana del dato statistico del Paese ma che rimarrebbe scientificamente inerte senza una diversa e maggiore consapevolezza culturale della sua classe dirigente. Nessuno escluso.

© The European House – Ambrosetti

CONTRIBUTI DEGLI ALTRI MEMBRI DELL'*ADVISORY BOARD*

ANGELO TROCCHIA

Presidente e Amministratore Delegato, Unilever Italia

Un indice che possa contribuire a sbloccare il reale potenziale dell'Italia.

La partecipazione attiva di Unilever Italia all'interno dell'*Advisory Board* promosso da The European House – Ambrosetti, per la costruzione del Global Attractiveness Index 2016, parte dalla profonda convinzione che l'Italia abbia ancora oggi un biglietto di prima classe all'interno del contesto economico internazionale ma che una serie di fattori la portino, troppo spesso, a viaggiare in seconda. Dunque, con l'obiettivo di stimolare un migliore posizionamento dell'Italia agli occhi degli investitori esteri, vogliamo offrire la nostra esperienza come azienda globale che raccoglie i frutti degli investimenti fatti in Italia e vuole continuare ad investire.

In questo senso, è doveroso considerare che gli indici che misurano l'attrattività del sistema-Paese in termini economico-finanziari, possono essere davvero determinanti per l'indirizzamento delle scelte strategiche degli investimenti e dei flussi economici ad essi connessi. Proprio per questa ragione, è fondamentale che tali indici costituiscano una fotografia quanto più aderente alle realtà imprenditoriali dei Paesi e che la rilevanza degli stessi sia efficacemente chiarita, per evitare che i risultati degli studi su cui si basano possano somigliare a distorsioni del contesto attuale.

Infatti, per quanto concerne la realizzazione di questi indici si rileva che, talvolta, essi siano il risultato di studi non prettamente omogenei né sottoposti, con egual peso, a realtà rappresentative di ogni settore. Inoltre, al fine di assicurare un massimo grado di oggettività ai sondaggi e ai conseguenti *ranking*, è oltremodo essenziale comunicare adeguatamente le finalità e gli effetti degli stessi. Da uno sguardo al contesto Italiano, infatti, si nota facilmente un certo fattore di superficialità nelle risposte che comporta deviazioni parziali dalla realtà. A questo si aggiunge la necessità di assicurare una certo grado di continuità agli indici, nonché quella di chiarire quali siano le variabili misurabili scientificamente rispetto agli indicatori intangibili, al fine di fornire un maggiore grado di concretezza dei risultati finali.

Non da ultimo, è di primaria importanza discutere di questi temi con tutti gli *stakeholder* rilevanti a livello nazionale ed internazionale, stimolando una sorta di validazione degli indici che vengono prodotti da parte di comitati scientifici *super partes*. E questo anche in virtù del fatto che essi hanno un impatto mediatico decisamente rilevante, amplificato dalla velocità con cui viaggia l'informazione al giorno d'oggi.

Collaborazione e condivisione sono, anche in questo caso, la chiave di volta per supportare il rilancio dell'immagine economica dell'Italia. Si pensi, ad esempio, a quanto una solida ripresa dei consumi interni potrebbe incidere sull'attrattività del nostro Paese: quanto più si consuma nel Paese di riferimento tanto più risulta semplice attrarre investimenti per il Paese stesso. In tal senso, ad esempio, politiche mirate alla ripresa dei consumi e dell'occupazione possono avvantaggiare le imprese, che hanno la possibilità di continuare ad investire, nell'incoraggiare nuovi flussi di capitale.

Credo fermamente che esista un'opportunità per gli investitori all'interno del nostro Paese. E l'evidenza di questo mi è data dal fatto che gli investimenti da noi operati sino ad oggi testimoniano che in Italia si possa crescere. Unilever è un'azienda che ha deciso di continuare a credere nell'Italia assumendo un ruolo da protagonista, con l'obiettivo di facilitare gli interventi che possano rendere il nostro Paese più promettente per gli investitori in futuro.

© The European House – Ambrosetti

Quello di Unilever è certamente un punto di vista privilegiato poiché si basa sulla leva multinazionale dell'azienda ma, oggi più che mai, sono convinto che la nostra forza come multinazionale sia proprio il fatto di essere, prima di tutto, "multi-locale". Il forte radicamento sul territorio italiano che contraddistingue la nostra azienda costituisce la conferma della volontà di contribuire ad aumentare il peso dell'Italia nel contesto internazionale.

Il mezzo secolo di storia di Unilever Italia come unica entità, seppur composta da diverse realtà presenti nel contesto nazionale da un più lungo tempo, ci fornisce ogni prova del fatto che investire in Italia sia un'opportunità per il presente e per il futuro. Le possibilità di operare come un forte catalizzatore dell'attenzione di chi vuole investire le abbiamo. Esistono fattori prettamente italiani, quali ad esempio il valore del capitale umano e la grande capacità di rileggere la tradizione in ottica di innovazione, che fanno dell'Italia un'eccellenza a livello internazionale. La valorizzazione di questi e tanti altri aspetti, anche attraverso un oggettivo sistema di indici potrebbe sicuramente modificare, in senso positivo, l'immagine della realtà imprenditoriale italiana.

Il nostro auspicio è che, grazie ad una collaborazione a tutti i livelli, si riescano a riconoscere adeguatamente tutti i punti di forza che contraddistinguono il Paese per poter contribuire a sbloccare il potenziale dell'Italia.

KEY FACTS & FIGURES

UNILEVER ITALIA

Presente in Italia da 50 anni

Headquarters: Roma, Lazio

Unilever è una delle principali aziende che operano nei mercati *Food*, *Home* e *Personal Care*. Radicata in oltre 190 Paesi in tutto il mondo raggiunge, con i suoi prodotti, 2 miliardi di consumatori ogni giorno. A livello globale, impiega circa 170.000 persone e nel 2015 ha registrato un fatturato di 53,3 miliardi di Euro, del quale più della metà (58%) deriva dai Paesi in via di sviluppo e dai mercati emergenti.

Unilever Italia ha chiuso il 2015 con un fatturato di 1,4 miliardi di Euro, pari all'8% del fatturato di Unilever Europa. Oggi l'azienda conta circa 3.500 dipendenti, distribuiti in quattro stabilimenti produttivi: Caivano (Napoli), Sanguinetto (Verona), Casalpusterlengo (Lodi) e Pozzilli (Isernia), che sono tra i più avanzati in Europa per dimensione, sicurezza, tecnologia, rispetto dell'ambiente e produttività. Nello stabilimento di Casalpusterlengo è inoltre presente un centro di Ricerca e Sviluppo di respiro internazionale.

Gli investimenti complessivi degli ultimi cinque anni in Italia ammontano a 40 milioni di Euro nello stabilimento di Sanguinetto, 15 milioni di Euro in quello di Casalpusterlengo, 24 milioni di Euro in quello di Pozzilli, 50 milioni di Euro a Caivano, per un totale di quasi 130 milioni. Nel 2015, inoltre, Unilever ha acquisito l'azienda torinese produttrice di gelati GROM, con l'obiettivo di favorirne la crescita e l'internazionalizzazione.

Il portafoglio dell'azienda include oltre 400 marchi tra cui Dove, Sunsilk, Knorr, Algida, Magnum, Lipton, Mentadent, Svelto e Coccolino. Di questi, circa 40 sono presenti in Italia.

L'Unilever Sustainable Living Plan (USLP), piano per la crescita sostenibile dell'azienda, definisce tre macro-obiettivi:

- aiutare più di un miliardo di persone a migliorare le loro condizioni di salute e il loro benessere entro il 2020;
- dimezzare l'impatto ambientale dei prodotti entro il 2030;
- migliorare le condizioni di vita di milioni di persone entro il 2020.

Nel 2015, Unilever si classifica in prima posizione all'interno del Dow Jones Sustainability Index nella sua categoria di riferimento. Il FTSE4Good Index ha assegnato all'azienda il punteggio più alto nella categoria Ambiente. Inoltre Unilever guida, da sei anni consecutivi, il *ranking* Global Corporate Sustainability Leaders e, dal 2015, è considerata come l'azienda più sostenibile su scala globale nella categoria *Food & Beverage* dalla classifica "Scopri il Marchio" di Oxfam, confederazione internazionale composta da 17 organizzazioni e impegnata a favorire la nascita di processi di sviluppo sostenibile nel lungo periodo.

LEONARDO SALCERINI

Managing Director, Toyota Material Handling Italia

Suscita sempre una grande amarezza prendere visione delle statistiche mondiali che relegano l'Italia in posizioni molto arretrate.

Sicuramente le aree di miglioramento su cui intervenire sono molte ma, viaggiando per il mondo, non ho mai avuto la sensazione che il nostro Paese, con la sua grande tradizione culturale e democratica, fosse così malridotto da figurare nelle varie classifiche, anche dietro a Paesi africani o asiatici in via di sviluppo.

Fortunatamente Toyota ha da sempre ritenuto l'Italia un Paese sul quale investire.

La sola divisione del Material Handling, che fino al 2000 non era presente nel Bel Paese, oggi conta due stabilimenti di produzione, con un fatturato superiore ai 700 milioni di Euro e oltre 1.200 dipendenti.

Determinante nella scelta di Toyota - grazie alla quale l'Italia ha prevalso su altri Paesi europei - è stata la solida tradizione meccanica e manifatturiera propria delle maestranze italiane.

Parimenti ha pesato la capacità di adattamento e la preparazione del *management*, in una parola ha prevalso la componente umana sulla complessità della burocrazia, sui ritardi della giustizia e sull'esosità del sistema fiscale italiano.

È su questo punto che vorrei fare una riflessione: credo che la capacità di trattenere o attrarre risorse umane qualificate rappresenti una delle maggiori sfide da affrontare se vogliamo che l'Italia recuperi posizioni nei vari *ranking* internazionali.

Investire sui giovani, sulla loro formazione, è la vera priorità.

Purtroppo negli ultimi decenni la politica ha sempre tutelato la popolazione attiva occupata, senza mai puntare con decisione su chi rappresenta il futuro del Paese.

La mia esortazione, rivolta alle aziende, è di considerare la formazione continua come chiave di successo ed elemento di distinzione rispetto ai nostri *competitor*, mentre, rivolgendomi ai governanti presenti e futuri, l'invito è di sviluppare proposte politiche mirate alle nuove generazioni, che sono le sole in grado di garantirci futuro e prosperità unitamente a sicurezza e mantenimento dei diritti acquisiti per tutti.

© The European House – Ambrosetti

KEY FACTS & FIGURES

TOYOTA MATERIAL HANDLING

Presente in Italia da 16 anni

Headquarters: Bologna, Emilia Romagna

Toyota Material Handling Italia è l'organizzazione italiana di Toyota Material Handling Group (TMHG), società di Toyota Industries Corporation (TICO). Fondata da Sakichi Toyota nel 1926 per la produzione dei telai tessili automatici, TICO produce le prime automobili nel 1933 e i primi carrelli elevatori nel 1956. Oggi ha 4 linee di *business* principali: *Automotive*, *Material Handling*, Macchinari per il Tessile ed Altro.

Nel 2000, TICO acquisisce la società svedese Bt Industries AB, già *leader* nella progettazione e produzione di carrelli elevatori da magazzino, e costituisce Toyota Material Handling Group (TMHG) con l'obiettivo di consolidare a livello mondiale la propria attività nel settore *Material Handling*.

La divisione *Material Handling* oggi è presente in cinque regioni - Europa, Nord America, Giappone, Cina e altri Mercati Internazionali - e distribuisce 4 marchi di carrelli elevatori (Toyota, BT, Cesab e Raymond). Dal 2001 è *leader* mondiale incontrastata nel Material Handling, al 1° posto nella classifica DHF, Logistik Juornal and Modern Material Handling. A fine marzo 2016, TICO occupa 51.500 persone di cui 30.000 nel settore Material Handling.

La Rete commerciale di Toyota Material Handling in Italia conta 6 Sedi dirette (in Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto, Toscana e Lazio) e oltre 100 organizzazioni di vendita ed assistenza indirette. Assicura una copertura capillare del territorio senza eguali nel settore, supportata da un servizio assistenza che, a livello nazionale, può contare sull'attività di oltre 900 tecnici specializzati.

In perfetta sintonia con la propria *mission*, "di essere il *partner* di prima scelta di ogni Azienda in cerca di soluzioni per la movimentazione delle merci", Toyota Material Handling Italia propone una gamma completa di carrelli elevatori ed un'ampia offerta di servizi e soluzioni: formule finanziare e piani di noleggio personalizzati, un vasto parco carrelli usati ricondizionati convenienti e di qualità, ed un servizio di *service* evoluto.

A fine marzo 2016 (*), TICO ha registrato un fatturato di circa 16,8 miliardi di euro, di cui 7,5 miliardi di Euro consolidati dalla sola Divisione Material Handling, con un 239.000 unità immesse sul mercato. Nello stesso periodo, l'organizzazione europea ha registrato un *record* di 85.000 unità vendute (più di un terzo della quota mondo) con un fatturato di oltre 2 miliardi di Euro, una forza lavoro di oltre 9.500 unità distribuite nelle diverse funzioni aziendali di cui 4.500 dedicate al Service. Toyota Material Handling Italia ha chiuso il Fiscal Year 2016 con il 24.78% di quota di mercato, oltre 9.000 carrelli nuovi immessi sul mercato ed un fatturato consolidato di circa 200 milioni di Euro.

(*) Anno fiscale 2016, si intende il periodo dal 01 aprile 2015 al 31 marzo 2016 - Le cifre sono fornite in Euro, al tasso di scambio ¥ 133 / 1,00 Euro

MATTEO MARINI
Presidente, ABB Italia

MARIO CORSI
Amministratore Delegato, ABB Italia

Valorizzare ogni potenzialità

Che l'Italia sia un Paese pieno di risorse è un dato di fatto che ci trova tutti concordi.

Che l'Italia debba avviare una politica di valorizzazione delle sue risorse, materiali e immateriali, per sostenere con maggior sistematicità il suo posizionamento strategico sul piano internazionale, è un dato di fatto che ci trova altrettanto consapevoli e convinti.

Considerando il contesto legato al mondo del *business* su cui si focalizza questo studio del Global Attractiveness Index, riteniamo che il Sistema Italia possa esercitare un forte richiamo rilanciando alcune caratteristiche del suo patrimonio. Al di là dei fattori di mercato e di contesto (dimensioni, presenza di filiere/distretti, dinamicità, dotazione infrastrutturale, qualità di istituzioni e di ambiente sociale, regolamentazione) l'eccellenza Italiana si esprime attraverso la solidità delle sue competenze, la dinamicità del fermento innovativo e la qualità del sistema manifatturiero.

Nel recente passato di ABB, questi tre elementi sono stati cruciali nelle fasi decisionali legate all'acquisizione di aziende Italiane che rappresentano oggi tasselli strategici nel rafforzamento e ampliamento del portafoglio di soluzioni per il nostro Gruppo a livello mondiale.

Questi stessi tre elementi, però, richiedono una costante spinta e un deciso stimolo all'innovazione che siano in grado di garantire la sostenibilità del Sistema-Paese nel lungo periodo.

La capacità di osservare i contesti internazionali, anticipare e implementare *trend* tecnologici che rafforzino lo sviluppo del sistema manifatturiero e di nuovi modelli produttivi - come ad esempio quelli ispirati all'Industria 4.0 - e ai benefici in termini di produttività ottenibili grazie a soluzioni abilitate dalle nuove tecnologie legate a Internet, diventa oggi cruciale per poter porre nuove basi a sostegno della competitività delle imprese Italiane in tutto il mondo.

L'impatto generato dall'introduzione di queste tecnologie nei modelli di *business* delle imprese, di qualsiasi dimensione esse siano, è potenzialmente dirompente e inevitabile: la capacità degli imprenditori Italiani di interpretarlo e sfruttarlo determinerà per molti il pieno successo o la lotta per la sopravvivenza.

Ciò che auspichiamo è una normativa che esprima una visione condivisa su un progetto di posizionamento strategico dell'Italia nel medio-lungo periodo, che rafforzi l'ecosistema dell'innovazione del Paese e stimoli le imprese a investire per garantire questa trasformazione ineluttabile, puntando al contempo sul potenziamento di un sistema formativo orientato alle nuove figure professionali che faranno la differenza nel prossimo futuro.

Quello che ci auguriamo è che le ambizioni e le capacità intrinseche dell'Impresa Italiana e del Paese possano trovare piena espressione in un'immagine più realistica e oggettiva del patrimonio complessivo del nostro Sistema economico e sociale, grazie a un approccio più sistematico e corale degli attori pubblici e privati guidati dal senso di urgenza che il rilancio della nostra competitività richiede.

Su questo siamo già fortemente impegnati!

© The European House – Ambrosetti

KEY FACTS AND FIGURES

ABB Italia

Presente in Italia da oltre cento anni, è stata costituita nell'attuale forma societaria 28 anni fa

Headquarters: Sesto San Giovanni, Lombardia

ABB è *leader* nelle tecnologie per l'energia e l'automazione che consentono alle *utility*, alle industrie e ai clienti dei settori dei trasporti e delle infrastrutture di migliorare le loro *performance* riducendo al contempo l'impatto ambientale. Le società del Gruppo ABB operano in oltre 100 Paesi e impiegano circa 135.000 dipendenti. Negli ultimi 3 anni, allo scopo di ampliare l'offerta, sono state effettuate delle acquisizioni in settori diversi. La strategia che guida il processo è legata alla scelta di mercati o ambiti tecnologici specifici in linea con i *mega trend* che ABB considera strategici: rafforzamento dell'area *software*, ampliamento e completamento della gamma, rafforzamento del posizionamento in mercati quali quello ferroviario o il solare fotovoltaico. Le acquisizioni più recenti sono: RGM Polycontrol (convertitori per industria ferroviaria) e PowerOne (inverter solari)

ABB Italia fattura 2,4 milioni di Euro, che rappresentano il 7% delle *revenue* mondiali del Gruppo e l'*export* rappresenta il 67% dei ricavi. Si tratta di una realtà che offre lavoro in tutto il territorio a oltre 6.000 dipendenti e che interagisce costantemente con il Sistema Italia.

Le eccellenze dell'azienda sono:

- tecnologiche (sviluppo prodotti e sistemi che vengono applicati in tutto il mondo);
- operative (fabbriche all'avanguardia sul fronte manifatturiero e dell'automazione);
- ingegneristiche (impianti nell'ambito *utilities* e *oil&gas* realizzati da *team* italiani ed esportati nel mondo).

ABB è nominata dal MIT Technology Review tra i 50 innovatori *top* al mondo. Per quanto riguarda più specificatamente ABB Italia:

- investe in Ricerca e Sviluppo il 3,4% del proprio fatturato;
- il 2015 è stato un anno *record* di brevetti depositati (46 rispetto alla media di 28 degli ultimi 5 anni);
- negli ultimi tre anni sono stati avviati, in collaborazione con le Università italiane, 30 progetti di Ricerca e Sviluppo, sono stati attivati oltre 130 stage e dottorati e favoriti 60 incontri con gli studenti universitari di tutta Italia;
- apporta conoscenze e competenze in tutto il mondo in diversi ambiti: Industria 4.0, porti verdi, mobilità elettrica sia privata che pubblica, sistemi di ricarica veloce per trasporto pubblico;
- nel 2015 il 40% delle assunzioni ha riguardato neo laureati e neo diplomati e, proprio sulla crescita dei giovani, sono concentrate le principali attività di CSR (in collaborazione con Junior Achievement).

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO

1. Le classifiche internazionali hanno assunto un peso crescente nell'orientare le decisioni di investimento e le politiche pubbliche

- Nella realtà attuale, sempre più dinamica, globalizzata e connotata da numerosi fattori di discontinuità, la competizione tra territori si è allargata, intensificandosi e coinvolgendo aree che fino a qualche decennio fa non erano incluse nei circuiti di produzione e consumo mondiali.
- In questo contesto, la "qualità" *latu sensu* di un territorio rappresenta un elemento-chiave che determina, positivamente o negativamente, le scelte di localizzazione di imprese e persone.
- Le classifiche internazionali, anche in virtù della loro crescente risonanza mediatica, hanno assunto un peso sempre più rilevante:
  - nel supportare le decisioni strategiche e gli investimenti delle aziende;
  - nel fornire ambiti di attenzione e di intervento per le politiche pubbliche;
  - nel posizionare un Paese agli occhi della *business community* e dell'opinione pubblica internazionale (con gli evidenti effetti conseguenti).
- La creazione del miglior contesto di "investibilità" di un Paese passa dunque dall'ottimizzazione dei fattori-chiave (KPI) dell'attrattività, ma anche da precise strategie di comunicazione dell'immagine-Paese e il posizionamento nelle classifiche internazionali va in tale direzione.

2. Le classifiche internazionali presentano dei limiti di rappresentatività e, nel caso di alcuni Paesi come l'Italia, stridono con le reali capacità competitive del territorio

- Nel tempo, la letteratura economica e accademica ha prodotto diverse definizioni e declinazioni dei concetti di attrattività e competitività territoriale e una lista ampia di variabili di varia natura per rappresentare la qualità competitiva di un Paese rispetto ad un altro.
- In parallelo, si è moltiplicato il numero di istituti impegnati nella redazione di classifiche-Paese e/o territoriali che ha portato ad una proliferazione di *ranking,* spesso tra loro sovrapposti, sia con riferimento ad aree specifiche di indagine (corruzione, libertà di stampa, innovazione, ecc.), sia ad aspetti complessivi del sistema-Paese (competitività, ambiente pro-*business*, qualità della vita, ecc.). Nell'ambito del presente lavoro, senza avere volontà di completezza, ne sono stati mappati oltre 80.
- Tali strumenti (indici e classifiche) vanno letti con alcune premesse concettuali:
  - Occorre valutare la qualità e l'affidabilità dell'istituzione che li produce. Accanto ad enti internazionali e *think tank* riconosciuti, vi sono infatti indici prodotti da organizzazioni la cui affidabilità è da verificare.
  - Talvolta gli indici e le classifiche sono prodotti seguendo una primaria volontà di impatto mediatico e pubblicità e non l'effettiva possibilità di contribuire alla qualità delle politiche pubbliche di sviluppo.

- I posizionamenti possono essere influenzati da caratteristiche soggettive di costruzione dell'indice e da azioni di *moral suasion*.

3. L'analisi condotta su un *cluster* di indici-Paese ha portato all'individuazione di alcune criticità che caratterizzano le metodologie più utilizzate

– Ogni classifica, anche la più accurata e affidabile, ha dei limiti connessi:

- alla complessità oggettiva dei fenomeni che si vogliono rappresentare e misurare;
- alle valutazioni e scelte di tipo qualitativo e soggettivo che vengono fatte per la loro costruzione;
- alla disponibilità, qualità e affidabilità dei dati di partenza presenti nei database internazionali che scontano anche la diversa qualità dei sistemi statistici nazionali.

– Con riferimento al complesso degli indici analizzati sono stati rilevati cinque ambiti di criticità:

1. Esteso uso di *survey* qualitative, talvolta statisticamente poco rappresentative.
2. Uso di ponderazioni che introducono elementi di soggettività.
3. Utilizzo di dati disomogenei, derivanti da diversi criteri di aggregazione (in alcuni casi).
4. Scarsa rappresentatività dei *Key Performance Indicator* (KPI) rispetto al fenomeno che si vuole misurare (in alcuni casi).
5. Influenza nella scelta dei parametri e nell'effettuazione dei confronti del modello di funzionamento del Paese cui appartiene l'istituto che produce la classifica (modelli "ottimi" di funzionamento).

– Oltre a quanto sopra, vi sono ulteriori elementi di attenzione e potenziale distorsione delle classifiche-Paese:

- Non considerazione della dimensione assoluta del Paese, che è un fattore discriminante rispetto alle dinamiche competitive e di attrattività.
- Mancata considerazione di competenze della popolazione, infrastrutture, sicurezza e stabilità, cioè le "condizioni competitive" di contesto.
- Non considerazione della sostenibilità prospettica dei posizionamenti segnalati dalle classifiche nel medio-lungo periodo.

4. La gestione dei posizionamenti nelle classifiche internazionali e dell'immagine-Paese sono al centro dell'attenzione di diversi Governi nel mondo

– Molti Paesi hanno varato strategie organiche di ottimizzazione dei *Key Performance Indicator* e del posizionamento nelle principali classifiche-Paese.

– L'analisi dei casi studio internazionali effettuata nel presente lavoro (Singapore, Filippine, Malesia, Croazia, Suriname, India, Arabia Saudita, Danimarca, Irlanda, e Guyana) ha messo in luce delle "invarianti" per il successo della gestione dell'attrattività dell'immagine-Paese e del posizionamento nelle classifiche di riferimento internazionali:

  - Una chiara visione degli obiettivi di sviluppo di lungo periodo (espressa tipicamente all'interno dei più ampi processi di modernizzazione e riforma del sistema-Paese).
  - Un forte impegno del Governo con un *commitment* ai massimi livelli istituzionali (per garantire la credibilità dell'operazione e coagulare il consenso).
  - L'istituzione di *task force* e/o organismi permanenti (Agenzie, *Council*, ecc.) in grado di garantire un presidio strutturato e costante ai temi dell'attrattività e del monitoraggio e gestione dei suoi KPI.
  - Una *governance* e un coordinamento efficaci delle *policy* e degli attori, ai fini di bilanciare gli interessi dei vari *stakeholder* e garantirne l'equità degli oneri e dei benefici.
  - Puntuali azioni di ingaggio e sensibilizzazione degli *stakeholder* privati, creando organismi e/o momenti formalizzati.
  - La strutturazione di *framework* metodologici d'azione e la messa a punto degli strumenti operativi e concettuali necessari al loro uso consapevole.
  - Azioni di *moral* suasion e collaborazione con gli organismi internazionali e campagne di comunicazione e posizionamento dell'immagine-Paese.

– Per quanto riguarda la dimensione delle *policy* e degli strumenti, emerge un netto orientamento all'utilizzo integrato di più leve con *mix* di *quick win* e riforme strutturali, in modo da ottenere risultati già nell'immediato e a costi molti bassi o nulli, partendo tipicamente dagli indicatori regolamentari attraverso semplificazioni documentali e velocizzazione dei tempi.

5. Il progetto Global Attractiveness Index rende disponibile alla *business community* e ai *policy maker* un indicatore affidabile dell'attrattività-Paese

– L'attrattività è un pre-requisito della capacità competitiva e di sviluppo di un Paese. Questo è tanto più vero in un contesto come quello attuale, in cui la mobilità dei fattori produttivi e delle risorse scarse, umane e finanziarie, è massima.

– L'attrattività è funzione di elementi "*hard*" (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e "*soft*" (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio e della qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano tali elementi e li fanno funzionare.

– Al fine dell'elaborazione del Global Attractiveness Index è stata adottata una chiave di lettura economica, con una conseguente focalizzazione sui relativi *Key Performance Indicator* riconducibili a due dimensioni di attrattività:

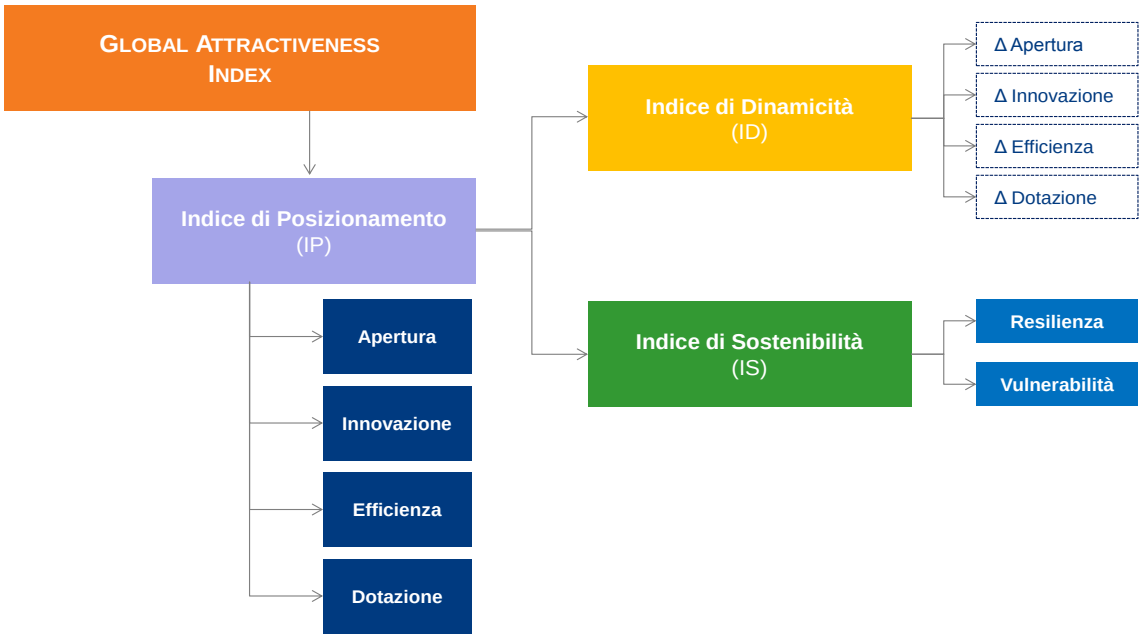
- Interna, intesa come capacità di trattenere risorse già presenti sul territorio.
- Esterna, intesa come capacità di attrarre risorse dall'esterno.

– Un'ulteriore scelta metodologica per l'identificazione dei KPI del Global Attractiveness Index, è stata quella di considerare 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 di un territorio: capitale fisico, capitale naturale, capitale umano, capitale sociale.

6. Il Global Attractiveness Index introduce degli elementi di forte innovazione metodologica

– Il Global Attractiveness Index è un modello analitico multi-dimensionale dell'attrattività di un sistema-Paese ed è composto da:

- Un Indice di Posizionamento (IP) che misura il livello di attrattività di un Paese in comparazione agli altri, valutato su quattro attributi di "attrattività": Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione.
- Un Indice di Dinamicità e un Indice di Sostenibilità che, ad integrazione e completamento dell'Indice di Posizionamento, misurano rispettivamente la variazione del livello di attrattività nel breve periodo (ultimi 3 anni) e quanto il posizionamento di un dato territorio sia effettivamente sostenibile.



Struttura del Global Attractiveness Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

7. Il Global Attractiveness Index produce un *ranking*-Paese comparabile nel tempo secondo canoni di robustezza statistica ed oggettività

– Il Global Attractiveness Index mappa 144 economie nel mondo valutate sulla base di 50 KPI restituendo un *ranking* complessivo strutturato per garantire:

- Replicabilità: è replicabile periodicamente e permette una comparabilità nel tempo, grazie all'utilizzo di KPI a rilevazione periodica e continua da parte dei principali istituti internazionali.
- Oggettività: è basato su variabili quantitative oggettive e autorevoli, minimizzando l'uso di variabili qualitative.
- Significatività: predilige i risultati (*output*) rispetto agli "sforzi" (*input*).

– Ai fini di verificarne la robustezza, il modello del Global Attractiveness Index è stato sottoposto ad un *audit* statistico indipendente da parte dal Joint Research Centre della Commissione Europea.

	Global Attractiveness Rank 2016	Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento
	IP	ID	IS
STATI UNITI	1		
GERMANIA	2		
GIAPPONE	3		
CANADA	4		
SINGAPORE	5		
REGNO UNITO	6		
AUSTRALIA	7		
OLANDA	8		
COREA, REP.	9		
CINA	10		
SVIZZERA	11		
FRANCIA	12		
HONG KONG SAR	13		
ITALIA	14		
AUSTRIA	15		
DANIMARCA	16		
FEDERAZIONE RUSSA	17		
SVEZIA	18		
SPAGNA	19		
IRLANDA	20		

ALTO
MEDIO
BASSO
CRITICO

I primi 20 Paesi del *ranking* 2016 del Global Attractiveness Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

8. L'Italia, rispetto ad altri Paesi, non ha posto nel tempo sufficiente attenzione al monitoraggio delle classifiche internazionali e alla comunicazione dell'immagine-Paese

– L'Italia ha un *brand* di eccellenza nel mondo, ma si confronta con luoghi comuni radicati nel percepito all'estero (malavita, corruzione, inaffidabilità, ecc.) che, nel tempo, si sono sedimentati distorcendo la percezione complessiva del Paese.

– A concorrere alla inadeguata immagine pro-*business*, negli ultimi 10 anni (e più), in tutte le classifiche internazionali più richiamate dei *media*, l'Italia si

colloca agli ultimi posti tra i Paesi avanzati e spesso dietro a quelli in via di sviluppo, con posizionamenti che stridono con la realtà fattuale. Ad esempio: 77° posto al mondo in libertà di stampa secondo il Press Freedom Index 2016, dietro alla Namibia (17°) o Burkina Faso (42°); 45° posto nell'Ease of Doing Business della Banca Mondiale, dietro alla Malesia (18°) o alle Mauritius (32°); 61° posto per corruzione nell'ultimo Report di Trasparency Index, dietro a Uruguay (21°) e Bahrain (50°).

– L'Italia, anche sull'esempio delle *best practice* internazionali, deve gestire la propria immagine-Paese secondo un approccio finalizzato a garantire:
  - un monitoraggio costante delle classifiche internazionali e degli aspetti di criticità che emergono;
  - una gestione specifica dei KPI dell'attrattività, identificando azioni e politiche volte al loro miglioramento;
  - la migliore fornitura, tempestiva e corretta, dei dati alle organizzazioni internazionali che elaborano le classifiche;
  - la definizione di una strategia d'azione organica degli enti e istituzioni preposti alla promozione e valorizzazione dell'Italia.

9. Proponiamo cinque raccomandazioni per la gestione dell'immagine dell'Italia, da implementare secondo una logica collaborativa tra Istituzioni e *stakeholder* nazionali, a partire dal mondo produttivo e delle imprese

– Istituire un presidio strutturato e permanente a livello nazionale per il monitoraggio dei *ranking*-Paese, allo scopo di:
  - monitorare nel continuo il posizionamento dell'Italia nei più influenti *ranking*-Paese;
  - agire sui KPI più critici, definendo le priorità di intervento;
  - essere un "*watchdog*" per i dati (qualità, affidabilità, comparabilità) che vengono raccolti e comunicati;
  - sviluppare azioni di *moral suasion* unitamente a iniziative di *advocacy* e collaborazione a livello internazionale;

– Migliorare la qualità dei dati rilasciati per i *ranking* internazionali, attraverso l'informazione e sensibilizzazione dei rispondenti nazionali alle *survey* qualitative e di chi ha responsabilità di fornire tali dati circa l'importanza e l'accuratezza delle risposte. Tra le azioni a supporto: *webinar* tecnici, incontri periodici di approfondimento e *awareness,* un *vademecum* sulle azioni intraprese dal Paese e con impatto sui KPI in oggetto.

– Riprogettare l'immagine-Paese attraverso la costituzione di un "*national brand steering committee*" di indirizzo strategico-politico e una *task force* multidisciplinare tecnica operativa.

– Progettare un'azione di comunicazione strutturata all'estero dell'immagine e della reputazione dell'Italia, associata a nuovi valori e focalizzata sugli

elementi rilevanti per lo sviluppo del *business*, su più canali integrati (come fatto da molti Paesi nel mondo, europei e extra-europei).

- Lanciare, come azione politico-istituzionale dell'Italia, un'operazione di *advocacy* e di sensibilizzazione a livello internazionale, sviluppando relazioni con altri Paesi e coagulando consenso, al fine di:
  - lanciare una "campagna verità" sui *ranking* internazionali mettendone in evidenza i paradossi e le debolezze metodologiche;
  - identificare (e concordare) una univoca definizione di competitività e attrattività-Paese accettata e riconosciuta internazionalmente;
  - misurare nuove dimensioni (o nuovi indicatori) rilevanti per la corretta valutazione della competitività/attrattività dei Paesi e ad oggi non rilevati e/o disponibili solo per un gruppo limitato di Paesi. In questo quadro è utile ampliare la copertura dei temi oggetto di rilevazione dell'ISTAT.

10. Dal *Tableau de Bord* per l'Italia del Global Attractiveness Index emergono quattro "cantieri di lavoro" prioritari per migliorare le condizioni di attrattività e competitività su cui il Paese deve agire

- Rafforzare l'ecosistema nazionale dell'innovazione e la capacità di creare "*disruption*", implementando una "strategia nazionale dell'innovazione", potenziando e rendendo strutturali gli incentivi, ottimizzando la cooperazione ricerca-industria e supportando con misure *ad h*oc le imprese innovative (e non solo *start-up*).
- Sostenere lo sviluppo del sistema manifatturiero, valorizzando, con una azione organica come quella di Paesi avanzati come la Germania, l'automazione e l'integrazione di servizi, Internet e tecnologie informatiche nella produzione industriale, come strumento per recuperare produttività, abilitare *business model* sostenibili e sviluppare una *leadership* delle nuove tecnologie digitali applicate all'industria manifatturiera.
- Modernizzare il sistema della formazione e la riqualificazione della forza lavoro per far fronte alle nuove esigenze del mondo produttivo e della società, innovando gli approcci pedagogici, i metodi di insegnamento e gli strumenti e contenuti scolastici e potenziando la formazione continua (*lifelong learning*) con una più stretta collaborazione con il mondo produttivo.
- Incrementare l'efficienza dei servizi essenziali del Paese:
  - procedendo in modo rapido nell'approvazione dei decreti attuativi di riforma della P.A. e monitorandone attentamente l'implementazione;
  - intervenendo sul sistema-Giustizia, adottando strumenti di valutazione della *performance*, introducendo criteri manageriali nella gestione e nella organizzazione dei Tribunali, identificando buone pratiche organizzative;
  - formulando un Piano Strategico integrato della logistica e delle infrastrutture collegato alla visione di sviluppo industriale del Paese.

© The European House – Ambrosetti

INTRODUZIONE



Obiettivi del capitolo

Presentare l'ambito di focalizzazione e gli obiettivi dello studio.

Illustrare il percorso di lavoro e l'approccio metodologico adottato.

Fornire una panoramica della struttura del rapporto.

I MEMBRI DELL'*ADVISORY BOARD* E GLI ALTRI ATTORI DEL PROGETTO

Il presente Rapporto riassume e sistematizza gli indirizzi, le riflessioni e i risultati del primo ciclo di lavoro dell'*Advisory Board* Global Attractiveness Index, nato quest'anno con l'obiettivo di dare risposte solide e consapevoli ai temi dell'attrattività e immagine *pro-business* dei sistemi-Paese.

L'*Advisory Board* è composto da:

- **Ambrogio Bollini** (*Supply Senior Vice President,* Toyota Material Handling)
- **Mario Corsi** (Amministratore Delegato, ABB)
- **Ferruccio de Bortoli** (Presidente, Casa Editrice Longanesi e Associazione Vidas)
- **Valerio De Molli** (*Managing Partner,* The European House - Ambrosetti)
- **Enrico Giovannini** (Professore ordinario di Statistica Economica, Università Di Roma "Tor Vergata", già Presidente ISTAT e Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali)
- **Matteo Marini** (Presidente, ABB)
- **Leonardo Salcerini** (Amministratore Delegato, Toyota Material Handling)
- **Angelo Trocchia** (Presidente e Amministratore Delegato, Unilever)

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

- **Lorenzo Tavazzi** (*Project Leader* e Responsabile Area Scenari e *Intelligence*)
- **Massimiliano Sartori** (*Senior Consultant*, Area Strategia)
- **Cetti Lauteta** (*Analyst*, Area Scenari e *Intelligence*)
- **Federica Andrisani** (*Analyst*, Area Scenari e *Intelligence*)
- **Silvia Caliaro** (Segreteria del progetto Global Attractiveness Index)
- **Simonetta Rotolo** (Segreteria del progetto Global Attractiveness Index)

L'*audit* statistico della metodologia del Global Attractiveness Index è stato curato dal **Joint Research Centre** della Commissione Europea.

MISSIONE, LOGICHE E METODOLOGIA DI LAVORO DEL PROGETTO GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX

Le classifiche di competitività che vengono pubblicate dalle organizzazioni internazionali e da enti privati con diffusione mondiale (ad esempio la Banca Mondiale, l'International Institute for Management Development, ecc.), hanno un peso rilevante nell'**indirizzare le decisioni strategiche e gli investimenti** delle aziende e nel posizionare un sistema-Paese agli occhi della comunità internazionale (investitori, opinione pubblica, ecc.). Ciò vale sia nel caso di *ranking*-Paese che analizzano gli aspetti di competitività e attrattività a 360°, sia nel caso di classifiche che si focalizzano su aree specifiche, come l'innovazione, la libertà di stampa, la corruzione, ecc.

Nel tempo, il numero e l'influenza – anche mediatica – di tali classifiche sono cresciuti tanto da renderle, per il *management* aziendale e i *policy maker*, uno tra gli strumenti di riferimento utilizzati per definire e orientare le proprie scelte di sviluppo.

Per contro, al moltiplicarsi di queste classifiche e della loro rilevanza, si è sviluppata di pari passo una crescente consapevolezza dei **limiti intrinseci della loro rappresentatività**.

In particolare, sempre più osservatori hanno fatto rilevare **distorsioni strutturali** prodotte dall'applicazioni dei *Key Performance Indicator* (KPI) e dalle metodologie per la loro indicizzazione e altrettanti evidenti posizionamenti di Paesi "insospettabili" in posizioni primarie.

Nel caso dell'Italia – ma tali considerazioni valgono per molti altri Paesi – negli ultimi 10 anni (e più), in tutte le classifiche più accreditate e utilizzate, si è posizionata quasi sempre agli ultimi posti tra i Paesi ad economia avanzata e spesso dietro ad aree in via di sviluppo. Senza voler negare le "criticità" note del sistema-Italia, è altrettanto evidente che tali posizionamenti non rappresentano la realtà oggettiva e stridono con le capacità imprenditoriali e innovative del Paese e con il ruolo di primo piano che questo ricopre nell'economia mondiale (si veda anche Box sotto).

In questo quadro l'Italia sconta, nel complesso, una scarsa immagine *pro-business* che, alimentata anche dalle suddette classifiche, si traduce in un risultati sub-ottimali di diverse variabili socio-economiche collegate al più ampio concetto di "attrattività". Ad esempio:

- nel 2014 l'Italia si è posizionata al 25° posto nel mondo per flussi di investimenti diretti esteri diretti attrattati e, di questi, solo il 2% ha avuto come destinazione una Regione del Mezzogiorno;
- nel triennio 2012-2014 il numero di studenti attirati dall'estero si è ridotto di quasi il 3%;

– su 30 ricercatori italiani che nel 2015 hanno ottenuto un ERC Consolidator Grant[1] (contribuendo a posizionare l'Italia al 3° posto in Europa per numero di ricercatori che hanno ottenuto un assegno di ricerca), 17 lavorano in Istituzioni che hanno sede all'estero (56,7%), mentre il numero di ERC Consolidator vinti da ricercatori esteri, che lavorano in Italia, è stato pari a zero.

Box – L'Italia: situazione fattuale e prospettiva dell'Ease of Doing Business della Banca Mondiale

La classifica *Ease of Doing Business*, stilata annualmente dalla Banca Mondiale, ha come obiettivo la misura delle principali determinanti del "fare impresa". Nel tempo, tale classifica si è posta come un punto di riferimento per le aziende e i Governi per l'orientamento delle proprie scelte e per le *policy* pubbliche.

Nell'ultima edizione della classifica, pubblicata a fine ottobre 2015, l'Italia si colloca al **45° posto** (su 189 Paesi), con un *trend* di miglioramento[2].

Se da un lato il miglioramento del posizionamento è positivo ed ascrivibile all'impegno delle Istituzioni e alle riforme che il Paese ha messo in campo, dall'altro l'entità del posizionamento stesso – 45° nel mondo – appare in netto contrasto con i valori "messi in campo" dall'Italia:

- nel 2015 il Paese ha avuto oltre 1.000 miliardi di Dollari di interscambio commerciale;
- è all'8° posto nel mondo per PIL, al 9° per *export* e al 13° per investimenti fissi lordi (*Gross Fixed Capital Formation*);
- è al 3° posto nel mondo per numero di pubblicazioni scientifiche (1996-2015) e al 4° in Europa per valore della produzione in settori ad alta tecnologia;
- è al 4° posto nel mondo per valore aggiunto prodotto dall'industria manifatturiera e al 7° per *export* manifatturiero.

In un mondo globale, in cui la competizione tra territori per attirare le risorse – umane e finanziarie – è massima e si allarga a Paesi che fino a dieci/quindici anni fa non erano interessati da fenomeni di crescita, i fattori critici di successo sono:

1. una ampia e strutturale azione di **ottimizzazione dei fattori abilitanti** dell'ambiente *pro-business latu sensu*;
2. una capacità di **gestione strategica dell'immagine-Paese e della sua competitività**.

Questo vale per ogni sistema territoriale, senza eccezioni.

Con riferimento all'Italia, sul primo punto, negli ultimi anni il Paese ha fatto dei concreti passi avanti, avviando un percorso di riforme che incidono trasversalmente sul mercato del lavoro, la giustizia, le infrastrutture ed altri fattori abilitanti per la crescita. Si pensi, a titolo d'esempio non esaustivo, al Jobs Act, alla riforma "La buona scuola", all'istituzione del Processo Telematico, alla riforma del Ministero dei

[1] Il Bando Consolidator Grant dello European Research Council (ERC) è destinato a ricercatori di qualsiasi nazionalità con 7-12 anni di esperienza maturata dopo il conseguimento del dottorato di ricerca (o di un altro titolo equipollente) e con un curriculum scientifico molto promettente. I vincitori possono ricevere fino a 2 milioni di Euro per progetto.

[2] L'Italia ha recuperato 11 posizioni rispetto alla graduatoria del 2014. In particolare, il Doing Business 2016 mostra un netto miglioramento su 7 dei 10 indicatori che compongono la classifica: Ottenimento del collegamento elettrico (+43 posizioni); Ottenimento dei permessi edilizi (+30 posizioni); Trasferimento della proprietà immobiliare (+17 posizioni); Pagamento delle tasse (+4 posizioni); Risoluzione delle insolvenze (+6 posizioni); Risoluzione delle dispute commerciali (+36 posizioni).

Beni Culturali e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT). Inoltre le Istituzioni stanno maturando, a tutti i livelli, una crescente consapevolezza sui benefici dell'innovazione e dell'importanza di promuovere un ecosistema in grado di favorirla. Anche in questo ambito, sono state introdotte numerose misure per favorire la ricerca, il trasferimento tecnologico e per supportare le imprese, anche nella logica di stimolare le collaborazioni con Università, enti di ricerca e *startup*.

Sul secondo punto, la gestione strategica dell'immagine-Paese, l'Italia non ha viceversa ancora messo in essere, con sufficiente forza e attenzione prioritaria, un piano d'azione di medio-lungo periodo, finalizzato alla comunicazione degli elementi valoriali in grado di incidere sul percepito della comunità internazionale e dei *Key Performance Indicator* che influenzano il posizionamento nelle classifiche internazionali.

Questo può rappresentare un **autogol strategico**, specialmente alla luce del fatto che nel mondo, diversi Paesi – ad economia avanzata ed emergenti – si sono organizzati per monitorare e gestire il proprio posizionamento nei principali *ranking*-Paese in modo strategico e strutturato.

Alla luce di queste considerazioni, che sono approfondite nei Capitoli successivi del presente Rapporto, nel 2016 The European House – Ambrosetti ha lanciato un progetto finalizzato a rendere disponibile ai *decision maker* italiani e internazionali un **indicatore-Paese innovativo e affidabile** – il Global Attractiveness Index. L'obiettivo è offrire una fotografia rappresentativa dell'attrattività e sostenibilità dei Paesi e, conseguentemente, fornire indicazioni affidabili a supporto delle scelte di sistema in tema di competitività, crescita e ottimizzazione dell'ambiente *pro-business*.

In coerenza con quanto sopra, il progetto Global Attractiveness Index si è posto i seguenti obiettivi prioritari:

A. analizzare in maniera granulare, critica e costruttiva le metodologie con le quali vengono costruite le principali classifiche internazionali, per metterne in luce gli elementi di debolezza;
B. identificare i *Key Performance Indicator* (KPI) dell'attrattività-Paese e metterne a punto un modello interpretativo di sintesi (*Tableau de Bord*);
C. costruire un indicatore innovativo e affidabile di attrattività-Paese (Global Attractiveness Index) e posizionarlo autorevolmente all'attenzione della *business community* e dei *policy maker*;
D. individuare e analizzare le migliori pratiche nella gestione dell'immagine-Paese e del posizionamento nelle classifiche internazionali, per sistematizzarne le *lesson learned*;
E. formulare indicazioni di *policy* e proposte operative da indirizzare al Governo italiano, per una strategia d'azione volta a migliorare l'immagine e l'attrattività dell'Italia.

I lavori dell'*Advisory Board*, nel suo primo anno di attività, si sono articolati secondo una metodologia multi-livello che ha integrato riunioni periodiche, momenti di dibattito, ascolto e sensibilizzazione, *intelligence* e analisi come di seguito rappresentato.

I risultati del lavoro svolto, sintetizzati nel presente Rapporto, sono stati presentati in anteprima alle *èlite* politico-imprenditoriali europee ed internazionali durante il Forum di The European House – Ambrosetti "*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*" (2, 3 e 4 settembre 2016).

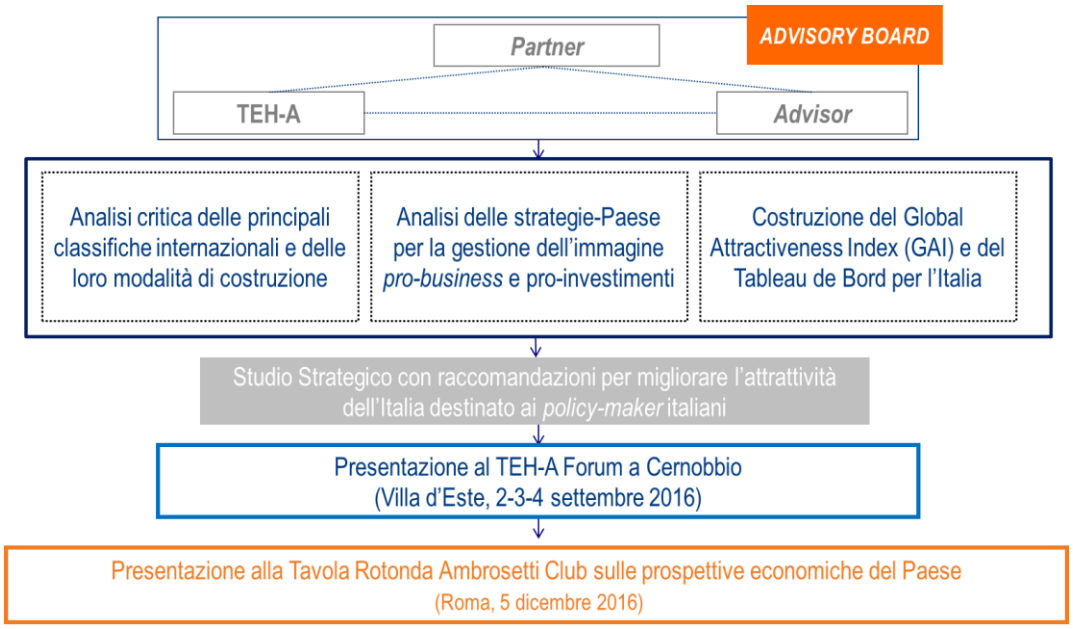


Figura 1. La piattaforma di lavoro del Global Attractiveness Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

I CASI INTERNAZIONALI ANALIZZATI IN QUESTO RAPPORTO

Nell'ambito delle attività del progetto, particolare attenzione è stata dedicata all'analisi di *benchmark* e casi studio internazionali, sia sul fronte delle attività di controllo sul posizionamento nelle principali classifiche internazionali, sia sul fronte delle azioni per la gestione dell'immagine *pro-business* e pro-investimenti.

Sono state approfondite, a vari livelli, le principali esperienze legate a **modelli, strumenti e soluzioni** sperimentate in altri Paesi: Singapore, Malesia, India, Irlanda, Suriname, Danimarca, ecc. – si veda figura 2.

La selezione è stata guidata dalla volontà di individuare esperienze replicabili e metterne in luce gli elementi che possono rappresentare delle "invarianti" ai fini della messa a sistema di un *framework* interpretativo ed operativo comune, rendendo disponibile tale conoscenza a chi è chiamato a prendere decisioni di governo delle organizzazioni, sia a livello aziendale che di sistema-territoriale.

I casi-Paese sono stati identificati sulla base di fattori quali la capacità di presidio strutturato, a livello nazionale, della gestione dei *ranking*-Paese e dei relativi *Key Performance Indicator*, la strategia di comunicazione adottata per la promozione dell'immagine del Paese all'estero, altre azioni di sistema portate avanti a livello internazionale.

La casistica, che è riportata nel Capitolo 2 del Rapporto, è stata sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* istituzionali e aziendali, presentazioni pubbliche, bilanci e altra documentazione pubblica) e sulla base di una

© The European House – Ambrosetti

intelligence specifica sviluppata dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti.

L'analisi non ha, per sua natura, volontà di completezza, ma vuole rappresentare uno strumento di lavoro e riflessione per ottimizzare le azioni in relazione ai temi in oggetto.



Figura 2. I casi di internazionali e *benchmark*-Paese analizzati. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

L'AUDIT STATISTICO INDIPENDENTE DEL JOINT RESEARCH CENTRE (JRC) DELLA COMMISSIONE EUROPEA

Data la natura e gli obiettivi del progetto Global Attractiveness Index, The European House – Ambrosetti ha attivato una collaborazione con il Joint Research Centre di ISPRA che negli ultimi mesi ha effettuato:

- un'analisi puntuale di sensitività e robustezza degli indicatori e dei *Key Performance Indicator* individuati per comporre il modello del Global Attractiveness Index*;*
- una valutazione statistica oggettiva e indipendente dell'impostazione metodologica dell'indice.

Si ringrazia la Dott.ssa **Michaela Saisana**, *Project Leader* del Competence Centre on Composite Indicators & Scoreboards – COIN, per la fattiva collaborazione e i contributi alla valutazione metodologica e statistica del Global Attractiveness Index.

L'appendice sull'*audit* statistico, con i risultati di dettaglio delle analisi di sensitività condotte dal Joint Research Centre, sarà resa disponibile e offrirà una reportistica puntuale della solidità statistica dei *Key Performance Indicator* considerati, nonché delle ipotesi assunte per la costruzione del Global Attractiveness Index.

In una successiva fase del progetto, l'impianto metodologico messo a punto verrà ulteriormente sviluppato, nella logica di renderlo – senza modificarne le

© The European House – Ambrosetti

caratteristiche intrinseche definite – un modello flessibile in grado di rappresentare e 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.).

È comunque importante sottolineare che la robustezza statistica è una **pre-condizione necessaria** per confermare la rappresentatività del Global Attractiveness Index.

Quest'ultima è poi funzione di una serie di considerazioni qualitative e di impostazione metodologica sottese alla costruzione dell'Indice stesso. A tal fine le analisi, le attività di studio e le riflessioni emerse in seno all'*Advisory Board* del progetto, hanno portato ad una sostanziale scelta di fondo: il Global Attractiveness Index è stato costruito tendendo 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 (si veda il Capitolo 3) e alla scelta conseguente dei diversi *Key Performance Indicator*.

Inoltre, la scelta di privilegiare **variabili quantitative** – integrate da pochi indici solo in parte basati su *survey* – ha portato ad una necessaria delimitazione del perimetro delle informazioni disponibili a livello internazionale e con una base di comparabilità tra i diversi Paesi considerati. Da qui la scelta finale di 144 Paesi mappati e classificati.

Tale impostazione, ancorché in parte limitativa, è stata dettata dalla precisa volontà di non incorrere nelle criticità emerse dal lavoro di analisi degli altri indicatori di cui si dirà al Capitolo 1.

LA STRUTTURA DI QUESTO RAPPORTO

Il presente Rapporto è organizzato in quattro parti di seguito sinteticamente illustrate.

Capitolo 1. Considerazioni sulla rappresentatività degli indici-Paese e delle classifiche internazionali

Il capitolo fornisce un quadro di sintesi del perimetro e dei contenuti delle principali classifiche internazionali e del perché siano importanti per orientare le decisioni di investimento e le politiche pubbliche.

Nella seconda parte, viene sviluppata un'analisi di dettaglio delle più comuni criticità riscontrate nelle metodologie di compilazione dei *ranking*-Paese, dimostrandone le implicazioni ai fini della rappresentatività dei posizionamenti scaturiti. Sono inoltre forniti degli esempi specifici e paradigmatici delle distorsioni individuate, proponendone una tassonomia organica.

Capitolo 2. Come governare efficacemente il posizionamento nelle classifiche internazionali: alcune esperienze internazionali di riferimento

Il capitolo presenta quali strategie sono state portate avanti da alcune economie globali ed emergenti che negli ultimi anni, in modo esplicito 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.

Per ciascun caso analizzato è proposto un carotaggio sulle soluzioni organizzative e/o sugli strumenti messi in campo, facendo emergere le specificità delle leve strategiche utilizzate dai Governi e gli elementi distintivi che possono rappresentare soluzioni adattabili in altri contesti-Paese.

Capitolo 3. Un nuovo strumento per misurare l'attrattività e la sostenibilità dei Paesi: il Global Attractiveness Index

La definizione puntuale del perimetro del concetto di "Attrattività" è il pre-requisito a monte di ogni strumento che voglia misurarla. Nel capitolo si suggerisce la proposta messa a punto nel presente lavoro e adottata per la costruzione del Global Attractiveness Index.

Il capitolo dettaglia poi le caratteristiche, la struttura e le innovazioni metodologiche del Global Attractiveness Index e del suo modello statistico.

Viene infine presentata la classifica 2016 dei Paesi mappati nello studio, mostrando per ciascuno il posizionamento complessivo misurato del Global Attractiveness Index e i relativi livelli di dinamicità e di sostenibilità di breve-medio periodo associati a ciascun sistema-territoriale considerato.

Capitolo 4. Le nostre raccomandazioni per una gestione efficace dell'immagine pro-*business* dell'Italia e il potenziamento dell'attrattività del Paese

Il capitolo, con specifico riferimento al contesto italiano, qualifica le caratteristiche di un moderno ed efficace approccio alla gestione dell'immagine e dell'attrattività-Paese, definendo gli obiettivi strategici e i passi a cui una strategia integrata dovrebbe tendere.

Nel contempo, il capitolo presenta il *Tableau de Bord* per l'Italia, individuando le leve su cui agire ("cantieri di lavoro") per migliorare le condizioni per la competitività di sistema e proponendo per ogni "cantiere" delle raccomandazioni di misure orizzontali e verticali, che dovrebbero essere varate in modo coordinato, per una concreta azione di sviluppo e miglioramento dei relativi *Key Performance Indicator*.

© The European House – Ambrosetti

CONSIDERAZIONI SULLA RAPPRESENTATIVITÀ DEGLI INDICI-PAESE E DELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI

1

Obiettivi del capitolo

Fornire un quadro di sintesi del perimetro e dei contenuti delle principali classifiche internazionali.

Illustrare l'impatto delle classifiche internazionali sull'immagine *pro-business* e l'attrattività di un Paese.

Sviluppare un'analisi di dettaglio delle più comuni criticità riscontrate nella redazione dei *ranking*-Paese.

1. PERCHÉ LE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI SONO IMPORTANTI PER ORIENTARE LE DECISIONI DI INVESTIMENTO E LE POLITICHE PUBBLICHE

Nella realtà attuale – sempre più dinamica, globalizzata e connotata da numerosi fattori di discontinuità degli assetti economici, politici e sociali consolidati – la qualità di un territorio, intesa come l'efficienza e l'efficacia della sua organizzazione e del suo funzionamento, rappresenta un elemento fondamentale in quanto determina, positivamente o negativamente, le scelte di localizzazione di imprese e persone e, di conseguenza, il livello complessivo di risorse a disposizione.

Tali risorse, umane e finanziare, sono a loro volta funzionali al mantenimento o alla creazione, nel medio e lungo periodo, di vantaggi competitivi comparati per un sistema-Paese e alla crescita, economica e sociale, conseguente.

La novità di tali dinamiche non è tanto nel fatto che ci siano, ma nel fatto che stiano **accelerando significativamente**. La caduta di barriere e distanze, grazie anche alla progressiva innovazione tecnologica e alla sua pervasività, ha reso potenzialmente accessibile tutto il mondo, moltiplicando la mobilità dei fattori produttivi e le opzioni di scelta per gli insediamenti produttivi e di vita.

Alla luce di ciò, la sfida è rappresentata dalla capacità di **ottimizzare un sistema territoriale nel suo complesso**, secondo una articolazione multi-livello. La competitività di un territorio dipende infatti da:

- contributi alla competitività dal governo centrale;
- competitività delle regioni/sub-regioni;
- competitività delle singole città;
- capacità competitiva dei gruppi/imprese che vi hanno sede;
- qualità complessiva delle risorse umane insediate nel territorio.

Nel confronto tra due o più territori concorrenti, pesano dunque i vantaggi e gli svantaggi comparati dei loro elementi rilevanti: sistema fiscale, infrastrutture, sistema educativo, reputazione e immagine, ecc.

In ultima analisi, una decisione di investimento su un territorio – sia essa *green field* o *brown field* – è influenzata da alcuni fattori-chiave dell'attrattività, secondo lo schema sotto riportato.

Per i *policy maker,* impegnati ad agire per lo sviluppo, questo vuol dire prendere scelte incisive e coerenti su aspetti verticali (riferiti a gruppi sociali e/o a *cluster*

economico-produttivi) e orizzontali (riferiti a "comunanze", ad es. risorse umane/competenze, tecnologie, territorio/bellezze naturali, formazione, infrastrutture, info-strutture, ecc.), finalizzate ad ottimizzare tali fattori-chiave. Tra questi, è importante il posizionamento del territorio e la sua connotazione nella mappa mentale di chi ha un potenziale interesse verso di esso, che richiede una precisa strategia di gestione dell'immagine-Paese (su questo si ritornerà anche nel Capitolo 4).

Per converso, per i decisori aziendali, vuole dire valutare attentamente – e comparare – i fattori critici discriminanti di un territorio in funzione delle proprie strategie di sviluppo.

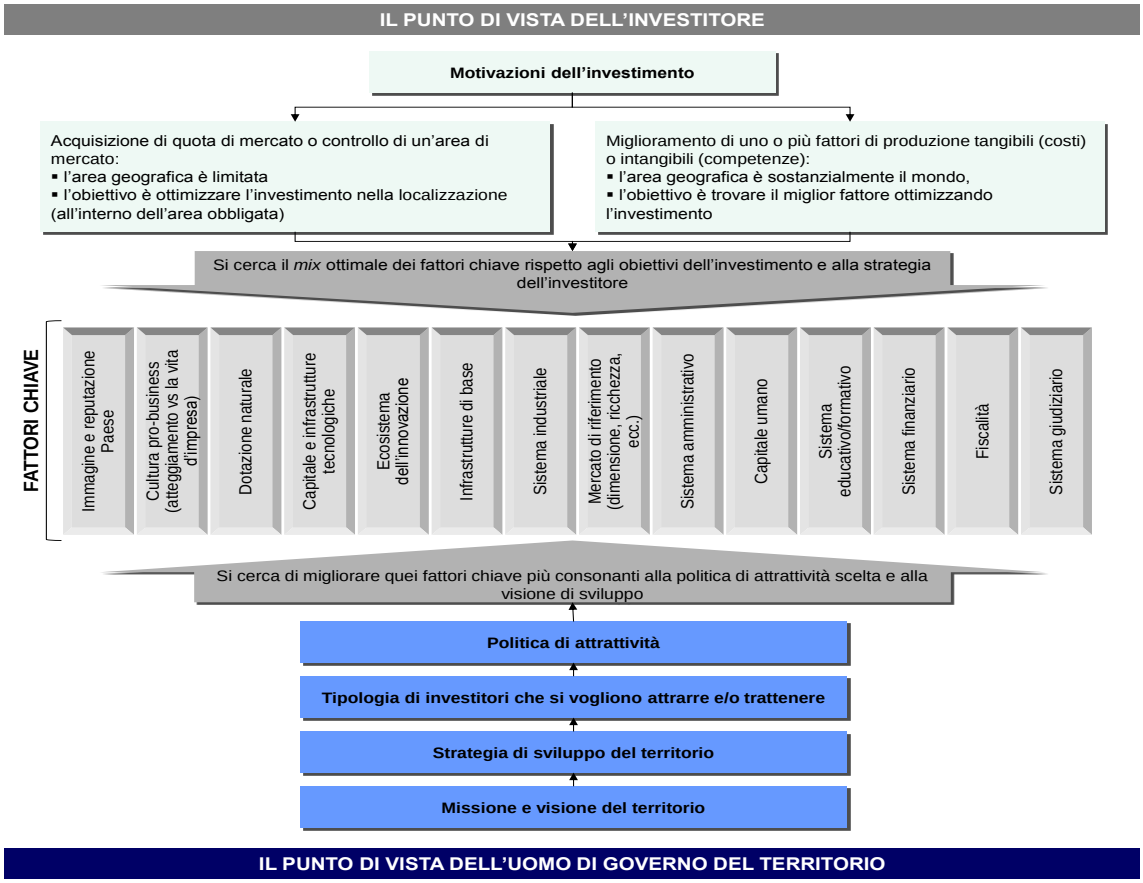


Figura 3. Il processo decisionale di investimento e i fattori-chiave dell'attrattività. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati UNCTAD, 2016*

Oggi **la competizione tra territori si è allargata**, intensificandosi e coinvolgendo aree che fino a qualche decennio fa non erano considerate come destinazioni attrattive. Si pensi, a titolo d'esempio, allo sviluppo dell'Africa che da "Continente perduto" è oggi una delle aree di grande fervore economico o a Paesi, come l'Iran o Cuba, che dopo decenni di chiusura si stanno riaprendo all'interscambio commerciale[3].

L'andamento degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) riflette queste evoluzioni.

[3] L'Iran ha un potenziale di attrazione di investimenti diretti esteri inespresso di oltre 127 miliardi di Dollari, lo 0,5% dello *stock* globale di investimenti diretti esteri nel 2014, il 35% dello *stock* italiano e quasi 3 volte l'attuale *stock* iraniano. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati "Iran - Italy Summit", 2016.

© The European House – Ambrosetti

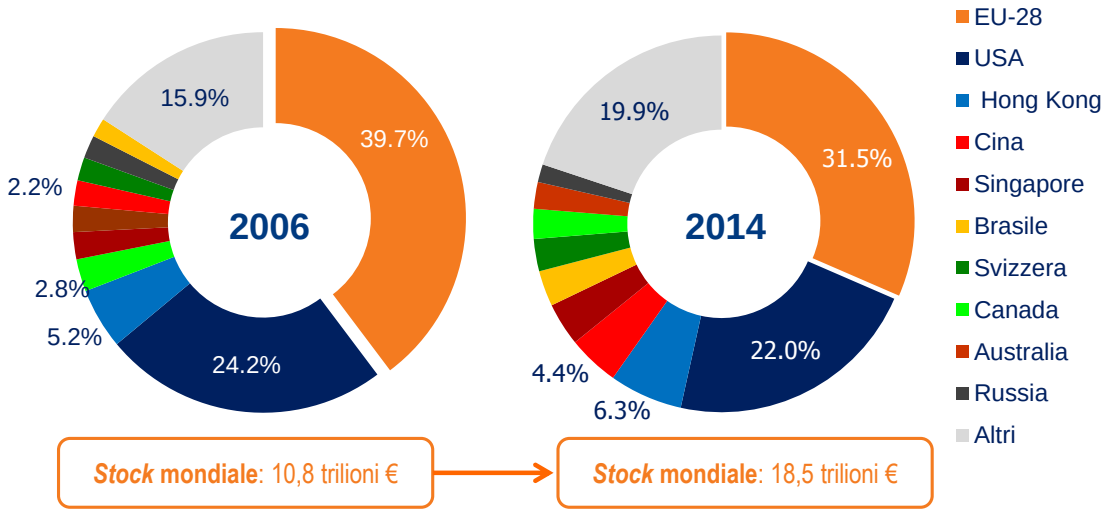


Figura 4. Quota di *stock* di Investimenti Diretti Esteri per area geografica, valori percentuali, 2006 e 2014. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati UNCTAD, 2016*

Queste dinamiche mettono sotto pressione le posizioni consolidate tra i diversi Paesi, sfidando la qualità dei contesti locali dell'attrattività. In particolare, è da sottolineare che le pressioni maggiori vengono dalle economie emergenti rispetto a quelle di più lunga industrializzazione.

Secondo l'ultimo World Investment Report (2016), le economie sviluppate assorbono oggi poco più della metà degli IDE globali (962 miliardi di Dollari), mentre quelle emergenti hanno raggiunto un nuovo massimo (765 miliardi di Dollari), con dinamiche di crescita a due cifre.

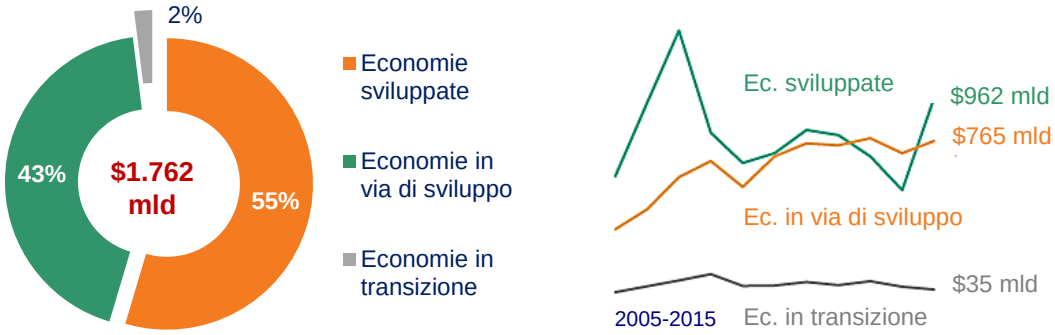


Figura 5. Flussi di Investimenti Diretti Esteri per gruppi di economie, valori percentuali sul totale mondiale, 2015 e andamento 2005-2015. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati UNCTAD, 2016*

In questo contesto di molteplici opzioni localizzative e di rapidi cambiamenti geo-politici ed economici, le classifiche internazionali, anche in virtù della loro crescente risonanza mediatica, hanno assunto un peso sempre più rilevante a tre livelli significativi e tra loro interrelati:

– nel supportare le **decisioni strategiche e gli investimenti** delle aziende, rappresentando uno strumento, ancorché non univoco e di prima indicazione di

massima, di informazione e interpretazione di alcune caratteristiche di accessibilità e convenienza di un sistema-Paese;

- nel fornire ambiti di attenzione e di intervento per le **politiche pubbliche;**
- nel **posizionare un Paese** agli occhi della *business community* e dell'opinione pubblica internazionale (con gli evidenti effetti conseguenti).

Come si dirà più approfonditamente nei Capitolo 2 e 3, la creazione del miglior contesto di "investibilità" di un Paese passa dall'ottimizzazione dei fattori-chiave (KPI) dell'attrattività, ma anche da precise strategie di comunicazione – e il posizionamento nelle classifiche internazionali va in tale direzione – come strumento di attrazione (o mantenimento) degli investimenti.

Oggi infatti, la gestione dell'immagine *pro-business* e investimenti sono al centro dell'attenzione dei Governi nel mondo. L'azione riguarda le economie emergenti – chiamate a costruire le migliori condizioni pro-*business* e pro-investimenti – ma anche le economie industrializzate e post-industriali, a loro volta non esenti dal confronto.

2. I LIMITI DI RAPPRESENTATIVITÀ DELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI

Mappare, misurare e gestire i fattori tangibili e intangibili che impattano sulla attrattività e competitività di un territorio richiede un approccio sistemico che può generare, in ultima analisi, un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Nel riconoscimento di tale importanza, la letteratura economica e accademica ha tentato di produrre modelli quali-quantitativi in grado di individuare le determinanti della competitività e attrattività dei Paesi.

Nel tempo, tali sforzi hanno prodotto, da un lato, diverse definizioni e declinazioni dei concetti di attrattività e competitività territoriale (ad oggi non esiste una definizione univocamente riconosciuta ed accettata internazionalmente), dall'altro un'ampia lista di variabili di varia natura[4] le quali, direttamente o indirettamente, possono influenzare la "qualità competitiva" di un Paese rispetto ad un altro.

In parallelo, si è moltiplicato il numero di istituti impegnati nella redazione di classifiche-Paese e/o territoriali.

Ad oggi, di fatto, vi è una **proliferazione di *ranking*** – spesso tra loro sovrapposti – sia con riferimento ad aree specifiche di indagine (corruzione, libertà di stampa, innovazione, ecc.), sia ad aspetti complessivi del sistema-Paese (competitività, ambiente pro-*business*, qualità della vita, ecc.). Nell'ambito del presente lavoro – e senza avere volontà di completezza – ne sono stati **mappati oltre 80**[5].

---

[4] Si va dal novero di fattori ciclici quali l'andamento della domanda interna e dei consumi, all'uso di variabili strutturali – come la dimensione del mercato e delle imprese – per arrivare alla creazione di KPI che misurano la solidità e salubrità dell'ambiente politico e istituzionale all'interno del quale le imprese si trovano ad operare.

[5] Tra questi: Bloomberg Innovation Index, Climate Change Performance Index, Corruption Perception Index, Ease of Doing Business Index, UN E-Government Development Index, Environmental Performance Index, Environmental Sustainability Index, Environmental Vulnerability Index, Ethnic and Cultural Diversity Index, Euro Health Consumer Index, European Innovation Scoreboard, European Regional Economic Growth Index, Financial Development Index, Fragile States Index, Global Competitiveness Report, Global Corruption Barometer and Corruption, Global Gender Gap Report, Global Entrepreneurship Index, Global Hunger Index, Global Innovation Index, Global Leader Index, Global Manufacturing Competitiveness Index, Global Peace Index, Global Talent Competitiveness Index, Global Slavery Index, Global Terrorism Index, Globalization Index, Good Country Index, Happy Planet Index, Human Development Index,

Tali strumenti (indici e classifiche), pur nel riconoscimento del loro contributo e utilità, vanno letti con attenzione e con alcune premesse concettuali:

1. Occorre valutare la qualità e l'affidabilità dell'istituzione che li produce. Accanto ad enti internazionali e *think tank* riconosciuti, vi sono infatti indici prodotti da organizzazioni la cui affidabilità è da verificare.
2. Talvolta gli indici e le classifiche sono prodotte seguendo una primaria volontà di impatto mediatico e pubblicità, piuttosto che come reale contributo alla qualità delle politiche pubbliche e delle strategie di sviluppo.
3. I posizionamenti possono essere influenzati da caratteristiche soggettive di costruzione dell'indice (si veda paragrafo successivo) e da azioni di *moral suasion*[6].

A completamento di quanto sopra, è interessante anche notare come, in alcuni casi, tenda ad emergere un alto posizionamento nella classifica del Paese in cui ha sede l'istituto redattore dell'indice in oggetto.

			POSIZIONAMENTO DEI PAESI					
Indice	Istituto	Nazionalità	USA	Svizzera	Germania	Francia	Australia	Italia
Ease of Doing Business	WB	USA	7°	26°	15°	27°	13°	45°
Global Competitiveness Index	WEF	Svizzera	3°	1°	4°	22°	21°	43°
World Competitiveness Scoreboard	IMD	Svizzera	1°	4°	10°	32°	18°	38°
Global Peace Index	IEP	Australia	94°	5°	16°	45°	9°	36°
Social Progress Index	SPI	USA	16°	3°	14°	21°	10°	31°
Corruption Perceptions Index	TI	Germania	17°	7°	10°	25°	13°	61°
Global Talent Competitiveness Index	INSEAD	Francia	4°	1°	14°	22°	13°	41°
Global Manufacturing Index	Deloitte	USA	2°	12°	3°	22°	21°	28°
Global Innovation Index	INSEAD	Francia	5°	1°	12°	21°	17°	31°

Figura 6. Matrice che riporta la nazionalità dell'istituto redattore della classifica e posizionamento del Paese nella classifica; alcuni indici selezionati. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su fonti varie, 2016*

In questo quadro, la veridicità e l'affidabilità delle classifiche-Paese è da tempo oggetto di analisi critica da parte di studiosi e osservatori. In particolare, sono state evidenziate incongruenze evidenti, positive o negative, tra il posizionamento restituito da diversi indici e la realtà fattuale dei Paesi.

Il caso dell'Italia è emblematico (ma non unico).

ICT Development Index, ICT Proficiency Index, IMD World Competitiveness Index, IMF World Economic Outlook, Index for Risk Management, Index of Economic Freedom, Innovation Union Scoreboard, Intellectual Property Right Index, Legatum Prosperity Index, Mapping Competitiveness with European Data, OECD Better Life Index, Programme for International Student Assessment (PISA Index), Programming Ability Index, Regional Innovation Scoreboard, Social Progress Index, Space Competitiveness Index, Sustainable Governance Indicator, Sustainable Society Index, The Atlas of Economic Complexity, Web Index, Where-to-be-born Index, World Giving Index, World Happiness Report, World Justice Project Rule of Law Index, Worldwide Press Freedom Index.

[6] Diversi Paesi si sono e si stanno attrezzando per controllare e influenzare con la giusta attenzione la comunicazione dell'immagine-Paese a livello nazionale e internazionale; per approfondimenti si rimanda al Capitolo 2 del Rapporto.

© The European House – Ambrosetti

Si tratta di un Paese ad economia avanzata, con un ruolo primario a livello internazionale, ma che nell'ultimo decennio e più, si è sempre collocato in posizioni retrostanti nella classifiche e spesso dietro a Paesi in via di sviluppo.

A titolo d'esempio, nelle tabelle di seguito è evidenziato il posizionamento dell'Italia in alcuni *ranking*-Paese molto riconosciuti dal punto di vista mediatico.

INDICI DI COMPETITIVITÀ

Ease of Doing Business Index 2016 (189 Paesi) (World Bank)		**Global Competitiveness Index 2015-2016** (140 Paesi) (World Economic Forum)		**World Competitiveness Scoreboard 2015** (61 Paesi) (IMD)	
Italia	**45° posto**	**Italia**	**43° posto**	**Italia**	**38° posto**
Macedonia	12° posto	Malesia	18° posto	Malesia	14° posto
Malesia	18° posto	Rep. Ceca	31° posto	Irlanda	16° posto
Islanda	19° posto	Tailandia	32° posto	Rep. Ceca	29° posto
Mauritius	32° posto	Cile	35° posto	Tailandia	30° posto
Messico	38° posto	Indonesia	37° posto	Kazakistan	34° posto

Figura 7. Confronto tra il posizionamento dell'Italia e quello di altri Paesi *benchmark* in alcune classifiche di competitività. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

INDICI SU AREE SPECIFICHE

Global Manufacturing Competitiveness Index 2016 (40 Paesi) (Deloitte)		**Global Talent Competitiveness Index 2015-2016** (109 Paesi) (INSEAD)		**Corruption Perceptions Index 2015** (168 Paesi) (Transparency International)	
Italia	**28° posto**	**Italia**	**41° posto**	**Italia**	**61° posto**
Messico	8° posto	Islanda	17° posto	Uruguay	21° posto
Tailandia	14° posto	Slovenia	26° posto	Cile	23° posto
Polonia	15° posto	Malta	28° posto	Botswana	28° posto
Turchia	16° posto	Cipro	32° posto	Rwanda	44° posto
Malesia	17° posto	Barbados	39° posto	Ghana	57° posto

Figura 8. Confronto tra il posizionamento dell'Italia e quello di altri Paesi *benchmark* in alcune classifiche focalizzate su aree specifiche. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

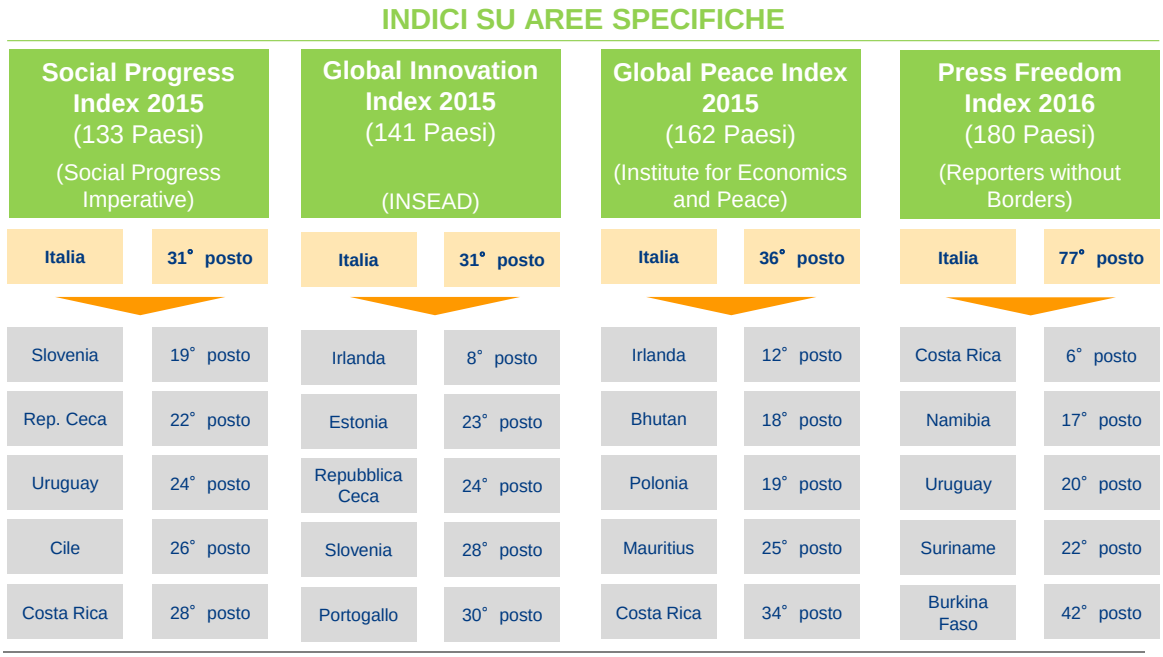


Figura 9. Confronto tra il posizionamento dell'Italia e quello di altri Paesi *benchmark* in alcune classifiche focalizzate su aree specifiche. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

È evidente che tali posizionamenti, pur alla luce delle criticità note del sistema-Italia, stridono con le reali capacità e "forze" del Paese. Si ricorda infatti che l'Italia nel mondo è:

- 8° Paese per PIL e 4° per valore aggiunto prodotto dall'industria manifatturiera;
- 9° per esportazioni (7° se si considera l'*export* manifatturiero);
- 13° per *stock* di investimenti fissi lordi;
- 3° per numero di pubblicazioni scientifiche nell'ultimo decennio[7] (e 4° in Europa per valore della produzione in settori ad alta tecnologia).

Tali distorsioni attengono anche ad aspetti più generali del sistema-Paese, quali ad esempio la libertà di stampa o la corruzione (si vedano box sotto), che hanno un'eco rilevante sui *media* internazionali e che contribuiscono a disegnare l'immagine di un Paese "complesso" se non addirittura non affidabile e nel quale fare *business* è quantomeno difficoltoso.

Box – Il Corruption Perceptions Index

Trasparency International produce annualmente una classifica per misurare la percezione di corruzione nei vari Paesi del mondo. Nell'edizione 2016, l'Italia si posiziona al **61° posto** su 168 Paesi, vincendo (nuovamente) la "maglia nera" della corruzione a livello europeo.

Sebbene il Paese passi dal 69° al 61° posto, scalando otto posizioni, ha punteggi analoghi a quelli di Stati come il Lesotho, il Montenegro e il Senegal. Il risultato è ancora meno rassicurante se si focalizza l'attenzione sui soli Paesi che compongono l'UE-28. L'Italia precede solo la Bulgaria (69°posto) e segue ad altri Paesi generalmente considerati molto corrotti come Romania e Grecia.

[7] Il dato è normalizzato sul numero di ricercatori per milione di abitanti. Fonte: Scimago Journal & Country Rank, 2016.

© The European House – Ambrosetti

Box – Il World Press Freedom Index

Nell'edizione 2016 del World Press Freedom Index di Repoters without Borders, l'Italia si posiziona al **77° posto** su 180 Paesi, superata da Paesi unanimemente riconosciuti come fragili dal punto di vista democratico. Tra questi, nella classifica, si trovano prima dell'Italia:

- Al 42° posto il Burkina Faso, duramente colpito da attacchi terroristici e colpi di stato e nel quale le elezioni democratiche si sono svolte per la prima volta nel 2015.
- Al 58° posto El Salvador, uno dei Paesi in cui democrazia è costantemente messa in discussione da un regime autoritario che limita la libertà di stampa.
- Al 76° la Moldavia, duramente colpita da fenomeni di corruzione e strumentalizzazione della stampa.

Altri elementi di evidente penalizzazione dell'Italia, dovuti ad indici poco affidabili o accurati, riguardano elementi specifici del contesto competitivo, con una influenza diretta e rilevante sull'attività economica e sugli investimenti, come lo stato delle infrastrutture o il sistema del mercato e dei servizi.

Esemplificativo è il caso del Rail Liberalization Index che, da strumento preso a riferimento da istituzioni anche europee per le proprie valutazioni, è stato dismesso a causa delle falle metodologiche strutturali con cui era costruito e, quindi, dell'inaffidabilità delle sue indicazioni– si veda box sotto.

Box – Il Rail Liberalization Index

Il Rail Liberalization Index è nato nel 2003 con l'obiettivo di misurare il livello di liberalizzazione dei sistemi ferroviari e l'aderenza degli Stati Membri alle direttive UE in materia.

L'importanza dell'Indice è cresciuta rapidamente tanto che la Direzione Generale (DG) Trasporti della Commissione ha cominciato ad utilizzarlo nei *report* ufficiali per evidenziare gli Stati Membri *compliant* con le norme e richiamare quelli in ritardo.

Nelle varie edizioni del Rail Liberalization Index, l'Italia si è sempre posizionata, insieme a Francia e Spagna, tra i Paesi con il mercato più chiuso.

In realtà, l'Italia aveva e ha nelle tratte a mercato (alta velocità) il servizio più contendibile al mondo ed è l'unico Paese con un servizio di alta velocità in cui esiste competizione nel mercato (altri Paesi in cui le liberalizzazioni sono diffuse hanno, al massimo, la competizione per il mercato).

La pubblicazione del Rail Liberalization Index è stata interrotta nel 2012, anche a seguito dell'iniziativa di The European House – Ambrosetti e FSI che ha dimostrato alcune falle strutturali dell'Indice, in particolare la scelta di Key Performance Indicator (KPI) basati su *survey* qualitative fatte a un numero estremamente ristretto e non rappresentativo di soggetti supposti essere esperti (ma scelti arbitrariamente) del sistema ferroviario.

Negli ultimi anni la "febbre dei *ranking*" ha determinato una **deriva dagli effetti potenzialmente pericolosi**: la volontà di fare notizia, associata – talvolta – ad una strumentalizzazione *ad hoc*, può produrre circoli viziosi che si autoalimentano e che possono determinare seri impatti sull'economia reale e sulle scelte localizzative e di investimento.

Tale situazione si traduce nel breve periodo in una euforia (o pessimismo a seconda dei casi), con giudizi di natura essenzialmente reputazionale, non accompagnati da

una approfondita attività di *fact-checking* dei dati e delle analisi effettuate dagli istituti di elaborazione degli indici.

Questo diventa particolarmente critico allorquando alcune decisioni strategiche – a partire da quelle di sviluppo pubblico – vengono supportate da indicazioni erronee come nei casi sopra richiamati. Il danno al sistema che ne deriva può infatti essere molto serio e con effetti anche di lunga durata.

3. LE PIÙ COMUNI CRITICITÀ NELLE METODOLOGIE DI COMPILAZIONE DEI *RANKING*-PAESE INTERNAZIONALI

Come detto, i *ranking*-Paese sono strumenti utili per supportare le decisioni strategiche e le politiche pubbliche, ma per massimizzare la loro utilità è fondamentale comprendere le metodologie con cui sono elaborati, al fine di comprenderne, da un lato i limiti oggettivi e, dall'altro, il valore effettivo e il contributo informativo che possono apportare.

È infatti importante sottolineare che esistono dei **limiti intrinseci** in ogni Indice e classifica, anche la più accurata e affidabile. Tali limiti sono connessi, da un lato alla complessità oggettiva dei fenomeni che si vogliono rappresentare e misurare e dall'altro dalle valutazioni e scelte di tipo qualitativo e soggettivo che vengono imprescindibilmente fatte per la loro costruzione.

Un ulteriore elemento di attenzione risiede nella disponibilità, qualità e affidabilità dei dati di partenza presenti nei *database* internazionali che, anche in questo caso, scontano a loro volta i limiti dei sistemi statistici nazionali dei singoli Paesi e la loro diversa qualità specifica[8].

Con queste premesse, il presente paragrafo vuole rappresentare i risultati dell'analisi effettuata sulle metodologie di redazione di alcuni principali *ranking*-Paese a livello internazionale.

La volontà è mettere in luce le principali criticità riscontrate e a cui si è cercato di dare una risposta concreta attraverso il Global Attractiveness Index, fornendo degli elementi di riflessione e di stimolo utili a garantire una migliore e più consapevole gestione dei *Key Performance Indicator* (KPI) realmente rilevanti per l'attrattività e la competitività.

Dopo aver mappato i *ranking*-Paese redatti a livello internazionale, si è scelto di focalizzare l'analisi su un *cluster* di indicatori selezionati sulla base della loro diffusione, autorevolezza dell'istituzione e delle citazioni in letteratura, riportati di seguito.

L'analisi è stata sviluppata in una logica aggregata portando a sistema le comunanze e gli elementi ricorrenti, nel contestuale riconoscimento delle specificità e caratteristiche delle singole metodologie. Con riferimento al complesso di tali indici sono stati rilevati **cinque ambiti di criticità**, sotto discussi:

- Esteso uso di *survey* qualitative, talvolta statisticamente poco rappresentative.

[8] Il tema di un organismo internazionale incaricato del controllo della qualità e dell'origine dei dati forniti è una questione molto dibattuta, ma che a tutt'oggi non ha ancora una soluzione organica.

– Uso di ponderazioni che introducono elementi di soggettività.
– Utilizzo di dati disomogenei, derivanti da diversi criteri di aggregazione (in alcuni casi).
– Scarsa rappresentatività dei *Key Performance Indicator* (KPI) rispetto al fenomeno che si vuole misurare (in alcuni casi).
– Influenza nella scelta dei parametri e nell'effettuazione dei confronti del modello di funzionamento del Paese cui appartiene l'istituto che produce la classifica (modelli "ottimi" di funzionamento).



Figura 10. Gli indici-Paese analizzati nello studio. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Esteso uso di *survey* qualitative

Molti KPI utilizzati nella redazione delle classifiche sono basati su dati soggettivi raccolti tramite *survey*.

Da un lato questo è dovuto al fatto che alcune tipologie di dati, seppur importanti e significativi di alcuni fenomeni/elementi che influenzano l'attrattività e la competitività di un sistema territoriale, oggi non sono rilevati e/o disponibili su basi quantitative continuative. Il ricorso a *survey,* consci delle limitazioni che questi strumenti comportano, è in questo caso una necessità.

In tale contesto, un elemento critico è la **rappresentatività dei campioni di rispondenti**, sia sul fronte dei tassi di rispondenza effettivi, sia su quello dell'ingaggio di *stakeholder* referenziati e competenti sui temi oggetto di indagine.

In riferimento al primo aspetto, il tasso di rispondenza in alcuni casi risulta essere inferiore al 10%. In queste situazioni la rappresentatività del campione è difficilmente gestibile a priori, né tantomeno a posteriori, sia per quanto riguarda una significativa distribuzione territoriale, che settoriale e dimensionale.

Inoltre, nel caso di questionari molto lunghi (ad esempio quello utilizzato per la costruzione del Global Competitiveness Report è di 180 domande), vi è una specifica difficoltà a garantire e certificare la qualità delle risposte date.

Circa il secondo aspetto, vale a dire la qualità del campione, anche in questo caso – specie laddove siano interessati contesti-Paese molto diversificati – i problemi

© The European House – Ambrosetti

possono essere sostanziali, allorquando vi sia l'impossibilità di avere criteri di similitudine dal punto di vista qualitativo (competenze, conoscenza specifica, ecc.) e rappresentativo (soggetti in posizione tale da poter rappresentare degli interlocutori rilevanti rispetto a quello che si vuole rappresentare).

Nel complesso, indici che hanno una maggiore dipendenza dai dati raccolti sulla base di sondaggi rispetto a evidenze numeriche e puntuali scontano più ampi margini di aleatorietà. Le risposte alle *survey* da parte dei soggetti coinvolti infatti, se non sottoposte ad una accurata e puntuale attività di controllo, monitoraggio e corretta informazione dei rispondenti, possono configurarsi come soggettive, rappresentative di opinioni e non pienamente significative dal punto di vista della rilevanza dei soggetti coinvolti.

Un caso esemplificativo è la classifica Ease of Doing Business che la Banca Mondiale produce annualmente con l'obiettivo di misurare in modo fruibile le determinanti del "fare impresa" in un determinato Paese, facendo emergere vantaggi e svantaggi comparati rispetto ad altri contesti territoriali.

L'analisi effettuata ha evidenziato i seguenti punti di attenzione[9]:

- Il numero di contribuenti (e quindi di questionari raccolti) varia, anche significativamente, da Paese a Paese e per argomento, determinando una non piena congruenza dei campioni di riferimento.
- La rappresentatività del campione di rispondenti non risponde a criteri statistico-qualitativi predefiniti e comparabili tra i diversi Paesi.
- I questionari si basano sulla rappresentazione di un *business case "standard"*, valido per ciascuna delle economie considerate e, in particolare, sull'analisi di indicatori di *performance* che segnano il percorso di sviluppo di un'impresa, dalla nascita alla risoluzione di eventuali insolvenze, così come fissati dalla normativa di ogni singola economia.
- La forma giuridica dell'impresa presa in considerazione è quella della responsabilità limitata o l'equivalente legale, per ciascun Paese, di imprese di uguali dimensioni.
- I principali *driver* presi in considerazione per la valorizzazione di ciascun indicatore (KPI) sono i costi, i tempi e le procedure necessari per adempiere agli obblighi burocratici e amministrativi legati al ciclo di vita di un'impresa, misurati dalle percezioni/conoscenze dei rispondenti.
- Il *ranking* non tiene conto della situazione socio-economica del Paese in cui ciascuna impresa si insedia, ma prende in considerazione solo ed esclusivamente il numero di adempimenti legali necessari ad effettuare le procedure connesse all'apertura e gestione del *business*.

[9] Nel settembre 2015 anche l'Economist, in un articolo dal titolo "*Easy, but hard to credit*", ha approcciato in senso critico il tema delle conseguenze derivanti da un uso eccessivo di *survey*. In particolare l'articolo mette chiaramente in luce le distorsioni che scaturiscono dalla misurazione scorretta di alcuni *Key Performance Indicator*, evidenziando in modo puntuale alcune lacune del Report redatto dalla Banca Mondiale.

Box – L'Ease of Doing Business Report

La classifica della Banca Mondiale è costruita utilizzando i dati che scaturiscono dalla somministrazione di questionari, suddivisi per 10 aree di indagine, in ciascuno dei 189 Paesi mappati: Starting a Business, Dealing with Construction Permits, Getting Electricity, Registering Property, Getting Credit, Protecting Minority Investors, Paying Taxes, Trading Across Borders, Enforcing Contracts, Resolving Insolvency.

Nel 2016, hanno partecipato alla *survey* dell'Ease of Doing Business Report **11.400 professionisti e funzionari pubblici** (avvocati, commercialisti, giudici, ingegneri, architetti, imprenditori e funzionari pubblici). Tra i rispondenti, pur avendo la rilevazione della Banca Mondiale come oggetto la qualità dell'ambiente di *business*, solo una minima parte è costituita da imprenditori, capi azienda o rappresentanti del mondo delle imprese.

Nel caso dell'Italia, ad esempio, hanno partecipato all'ultima *survey* 187 contributori (10° Paese per contribuzione), rappresentati per l'83% da Studi Legali e Uffici Tax&Legal di società di consulenza e solo per il **5% da imprese**.

	Primi 20 Paesi per numero di contributori alla *survey*	N. di contribuzioni
1	India	370
2	Brasile	356
3	Federazione Russa	316
4	Turchia	241
5	Nigeria	232
6	Messico	215
7	Malesia	204
8	Indonesia	188
9	Ucraina	188
10	Italia	187

	Primi 20 Paesi per numero di contributori alla *survey*	N. di contribuzioni
11	Rep. Dominicana	166
12	Kazakistan	152
13	Polonia	150
14	Kuwait	141
15	Cina	139
16	Romania	137
17	Egitto	134
18	Bulgaria	133
19	Croazia	130
20	Grecia	130

Alcuni KPI, prodotti dalle *survey*, non riescono a rappresentare la realtà attuale del fenomeno che si vuole misurare. Ad esempio, sempre nel caso dell'Italia e con specifico riferimento ai temi della giustizia e della corruzione, per i quali i punteggi del Paese sono sempre particolarmente bassi, l'Italia è stato l'unico Paese europeo ad aver informatizzato l'intero processo civile ma, tale aspetto, non viene in alcun modo colto dalla classifica.

Inoltre, la scelta di adottare come elemento-guida delle *survey* - e non dei dati quantitativi misurati puntualmente – tende a produrre un fenomeno di ampliamento delle variazioni dei posizionamenti con Paesi che di anno in anno – e in assenza di fenomeni "dirompenti" – si spostano di molte (anche decine) di posizioni. Ad esempio nella classifica 2016, rispetto a quella 2015, la Croazia guadagna 25 posizioni, la Russia 11, lo Zambia 14; la Colombia ne perde 20, Israele 13, ecc.

Le *survey* poi, per loro natura, scontano la dimensione soggettiva del rispondente (conoscenza, propensione, ecc.) che solo in parte può essere "sterilizzata" e resa uniforme al fine del confronto omogeneo tra Paesi. Questo determina anche posizionamenti peculiari. Ad esempio, oltre al già citato caso dell'Italia, nella classifica 2016 dell'Ease of Doing Business, il Lussemburgo è al 61° posto, appena prima del Ruanda (62°, ma che era 41° nella classifica 2015, con quasi 20 posizioni in più del Lussemburgo), o il Giappone (34°) o la Svizzera (26°) preceduti da Macedonia (12°), Malesia (18°) e Georgia (24°).

Ad integrazione di quanto sopra, è inoltre da segnalare che diverse classifiche riportano, tra i propri indicatori, **KPI ripresi da altre classifiche ed elaborati a partire da *survey* qualitative** o che sono il risultato finale di altri indici-Paese.

Ad esempio il Global Competitiveness Index del World Economic Forum (si veda anche più sotto) riprende alcuni dei KPI che costituiscono i suoi 12 pilastri dall'Ease of Doing Business della Banca Mondiale e altri dal World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale. Nel complesso delle 114 variabili utilizzate dal Global Competitiveness Index, 80 sono il risultato di *survey* qualitative.

Tale operazione, di per sé corretta dal punto di vista metodologico e tecnico, può però portare problemi allorquando le *survey,* di partenza, ne hanno. In tal caso, i valori finali degli indici e delle classifiche che le riprendono risultano essere ulteriormente "sporcati" da scelte metodologiche prese a monte.

Ad esempio, sempre nel caso Global Competitiveness Index, nell'edizione 2015-2016 l'Italia si posiziona al 43° posto su 140 Paesi. Sebbene il Paese abbia recuperato diverse posizioni, continua ad essere meno competitivo di Malesia, Repubblica Ceca, Cile e, per molto tempo, ha sempre condiviso le proprie *performance* competitive con il Botswana, tanto che nei *media* nazionali ed internazionali l'Italia è stata associata alla "sindrome del Botswana".

Uso di ponderazioni che introducono elementi di soggettività

Oltre ai limiti segnalati relativi all'uso delle *survey*, una ulteriore criticità è legata ai pesi utilizzati per aggregare gli indicatori e arrivare al *ranking* finale, che presuppongono scelte metodologiche prese a monte, ma che **introducono elementi di soggettività** nel modello e, quindi, nella classifica finale. Spesso infatti, gli istituti definiscono per gli indici strutture ad albero con pesi diversificati o, in alcuni casi, assegnano un peso maggiore all'indicatore/attributo per il quale esistono più KPI.

Un caso, qui rappresentato a titolo esemplificativo, è il Global Competitiveness Report, redatto annualmente dal World Economic Forum (WEF).

Con l'intento di misurare la competitività di un Paese intesa come complesso di politiche, istituzioni e fattori che ne determinano la produttività, il Global Competitiveness Index individua 12 pilastri (si veda Box sotto), sotto le quali raccoglie i KPI scelti. Nonostante questi pilastri, seppur in diversa misura, interessino tutte le economie coinvolte nell'analisi (in totale 140), è inevitabile che esercitino un'influenza diversa su Paesi diversi. Per questo motivo, servendosi della teoria economica degli stadi di sviluppo, il WEF assume che:

- la competitività dei Paesi al primo stadio di sviluppo sia guidata da un buon funzionamento delle Istituzioni pubbliche e private, infrastrutture ben sviluppate, un ambiente macroeconomico stabile e una forza-lavoro in salute con un'istruzione quantomeno di base (ambiti rappresentati dai primi 4 pilastri);
- non appena il grado di sviluppo cresce, la produttività di un Paese sia sempre più guidata da aspetti come educazione e formazione di alto livello, un efficiente mercato dei beni e del lavoro, un mercato finanziario sviluppato, la capacità di

indirizzare i benefici risultanti da tecnologie esistenti e un ampio mercato locale o straniero (raccolti dai 6 pilastri centrali);

– i Paesi a più alto grado di sviluppo sono in grado di sostenere i propri *standard* di vita solo se basano la loro competitività sui più sofisticati processi produttivi e sull'innovazione utile a idearne di nuovi (rappresentati dagli ultimi due pilastri).

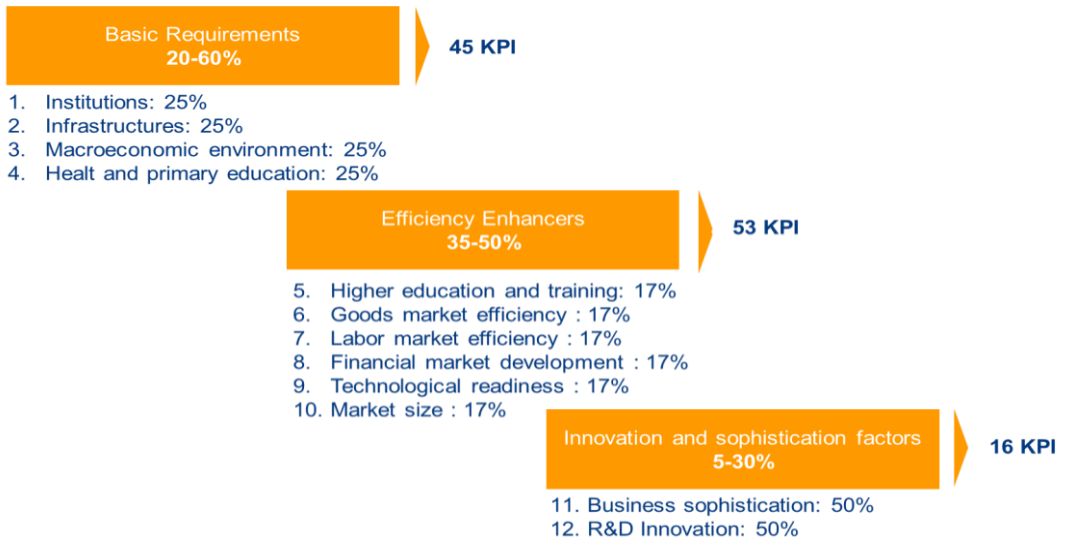
Per rappresentare questo assunto, il Global Competitiveness Index attribuisce **pesi relativi** più alti per quei pilastri che, preso lo stato di sviluppo di una data economia, risultano essere più rilevanti. Tali pilastri sono poi raggruppati in tre sotto-indici, ciascuno competente a un differente livello di sviluppo.

Tale scelta metodologica introduce degli elementi di differenziazione che possono produrre, anche a fronte di lievi differenze dei pesi, dei cambiamenti significativi nei posizionamenti finali che, in ultima analisi, diventano dipendenti dai pesi attribuiti.

Inoltre, come detto (si veda sopra), anche il Global Competitiveness Index fa un uso estensivo di *survey*, che rappresentano la fonte di oltre il 70% dei KPI utilizzati.

Box – Il Global Competitiveness Report

La classifica del World Economic Forum è costruita eseguendo, ad un primo stadio, una media aritmetica dei diversi KPI raccolti nei 12 pilastri: Institutions, Infrastructures, Macroeconomic environment, Health and primary education, Higher education and training, Goods market and efficiency, Labor market efficiency, Financial market development, Technological readiness, Market size, Business sophistication, R&D Innovation. A livelli di aggregazione più elevati, invece, per arrivare ad ottenere il punteggio finale dell'indice, il WEF attribuisce a ciascun pilastro percentuali che ne rappresentano il peso all'interno del sotto-indice di appartenenza.



I pesi vengono poi attribuiti secondo due parametri: il primo, il livello di PIL pro-capite, per il quale vengono scelte delle soglie apposite; il secondo, invece, è usato per aggiustare la classificazione di quei Paesi che per ricchezza propria si troverebbero oltre il primo stadio di sviluppo, ma per i quali la prosperità di cui godono è legata all'estrazione di risorse minerarie. Questo criterio considera dunque la quota di *export* di beni minerari sul totale di export (inteso come di beni e servizi) come spartiacque: un territorio con oltre il 70% di *export* minerario viene classificato come al primo livello di sviluppo (*factor-driven development*). Tutti quelli che non rientrano in nessuno dei tre stadi, vengono identificati come "di transizione" e per loro i pesi vengono aggiustati a seconda della categoria in cui ricadono.

© The European House – Ambrosetti

Utilizzo di dati disomogenei

Quando si comparano i Paesi del mondo, di fatto si considerano strutture organizzative anche molto diverse tra loro.

Questo si traduce in diverse scelte di assetto istituzionale, di allocazione dei *budget* pubblici, dei criteri di aggregazione e classificazione delle voci di spesa, ecc.

Le classifiche-Paese elaborate raccogliendo le **informazioni e i dati dalle pubblicazioni ufficiali dei singoli Paesi,** senza procedere ad una preliminare sterilizzazione di queste differenze secondo criteri omogenei ai fini della comparabilità, portano a risultati distorti in quanto il perimetro di analisi di partenza è differente.

Ad esempio, recenti ricerche condotte da The European House – Ambrosetti nell'ambito della giustizia e della sanità hanno evidenziato per l'Italia una realtà molto differente da quanto riportato nelle classifiche internazionali.

Ad esempio sul tema giustizia, la Banca Mondiale penalizza il sistema italiano perché, riprendendo i dati del censimento annuale del Ministero della Giustizia, non considera che l'Italia **classifica i dati sulle pendenze in modo differente** rispetto ad altri Paesi Europei.

Ad esempio, nel 2014 commentando i dati che venivano riportati, sui giornali compariva lo slogan "*giustizia (in)civile: 5,2 milioni di cause pendenti*". Un concetto che, pur nella sua indubbia gravità, andrebbe spiegato e, almeno in parte, ridimensionato.

Infatti, nei 5,2 milioni di "affari pendenti" sono comprese non solo le cause ereditarie o societarie o per appalti pubblici e privati, cioè le vere cause contenziose di durata fisiologicamente pluriennale, ma anche le tutele, curatele ed amministrazioni di sostegno[10]. La definizione delle suddette pratiche non dipende dal Giudice, ma dalla longevità dei soggetti tutelati, per cui la durata può essere, naturalmente, anche di 50 anni e più. Nel 2013 in Italia queste pratiche erano quasi 300mila (292.559) e venivano erroneamente conteggiate nei 5,2 milioni di "affari pendenti", contribuendo ad aumentare una statistica che, negli altri Paesi del Consiglio d'Europa, viene conteggiata a parte. Questi dati, inoltre, aggregano anche le separazioni consensuali ed i divorzi a firma congiunta, la cui durata fisiologica è, nei fatti, di pochi mesi per cui la loro presenza (peraltro consistente) confonde ulteriormente i dati e il reale posizionamento dell'Italia.

Una situazione similare è stata riscontrata nel caso delle rilevazioni OECD sulle spese in prevenzione rispetto al totale delle spese sanitarie. In Italia, come in altri Paesi, il sistema è per lo più regionale e l'OCED, seppur utilizzando i dati pubblicati dal Ministero della Salute, **considera le spese a livello nazionale e non regionale**, facendo perdere all'indicatore la correttezza nella rappresentazione del fenomeno.

---

[10] Nel linguaggio giuridico la curatela è una particolare forma di assistenza prescritta dalla legge in favore di soggetti che non hanno la piena capacità o a tutela di speciali interessi; ha carattere patrimoniale e differisce perciò dalla tutela, che implica la rappresentanza legale della persona che vi è soggetta. L'amministrazione di sostegno è l'istituto applicato per la tutela di soggetti con patologie che li rendono, in via temporanea o permanente, invalidi e non in grado di badare a loro stessi e ai loro interessi, anche patrimoniali (anziani, disabili fisici o psichici, malati gravi e terminali, persone colpite da ictus, soggetti dediti al gioco d'azzardo).

In realtà, i dati di spesa della prevenzione in Italia si attestano attorno al 4,0% del totale della spesa sanitaria pubblica, un valore abbondantemente sopra la media UE e prima di Germania, Francia e Paesi del nord-Europa.

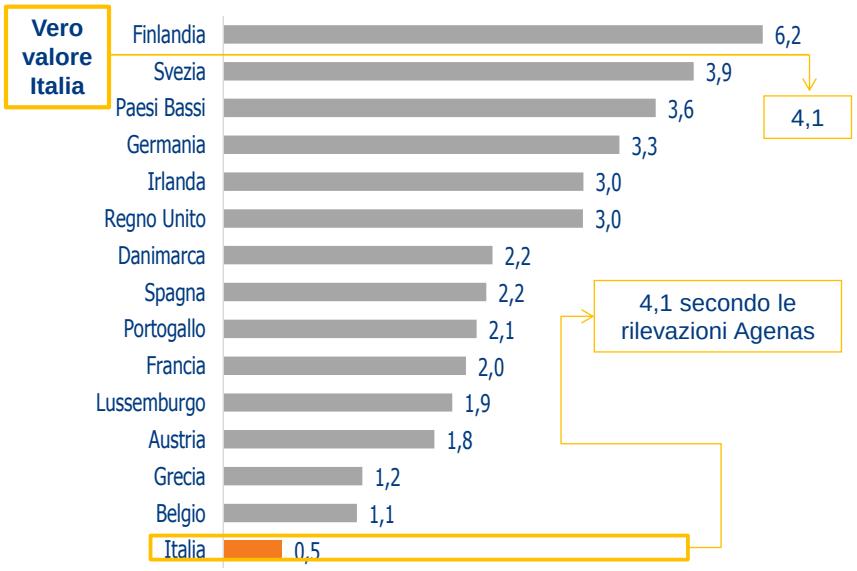


Figura 11. Spesa in prevenzione (percentuale della spesa sanitaria pubblica corrente). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2016*

Scarsa rappresentatività dei *Key Performance Indicator*

Anche dati quantitativi apparentemente oggettivi possono non essere rappresentativi. I problemi possono attenere a più livelli:

- Il dato è relativizzato secondo un **denominatore non rilevante**; si consideri, solo a titolo di esempio, il tasso di disoccupazione giovanile. Ad esempio, quando l'ISTAT diffonde i dati sulle forze lavoro, alcune testate danno notizia della situazione critica in cui versano in giovani, con un tasso che supera abbondantemente il 40%, soprattutto nelle Regioni del Mezzogiorno. Il problema è che il tasso di disoccupazione non andrebbe calcolato sul totale dei giovani (cioè di chi ha tra i 15 e i 24 anni), ma soltanto sui giovani attivi, cioè la somma dei giovani con un lavoro e dei giovani che lo cercano attivamente. I giovani attivi però sono piuttosto pochi: la scuola dell'obbligo in Italia dura fino al sedicesimo anno (compreso). Questo significa che tutti i giovani fino a 17 anni sono automaticamente fuori dal conteggio e che, a questi, andrebbero aggiunti tutti quelli che completano il liceo, quelli che proseguono gli studi all'università e tutti quelli che per qualsiasi motivo non cercano attivamente un lavoro.
- Il dato viene letto senza considerare il **contesto di riferimento**; ad esempio in diversi indici-Paese viene data una eccessiva negatività nel giudizio relativo alle dimensioni "regolamentazione" e "tassazione" in quanto tali, senza considerare i servizi erogati a fronte delle tasse o la qualità del sistema di garanzia e protezione degli investimenti o il funzionamento dei mercati e dei servizi a fronte della regolamentazione (numero e procedimenti burocratici).

– Il dato **non è una reale *proxy* del fenomeno** che si vuole rappresentare. Ad esempio la classifica Ease of Doing Business indica tra i suoi KPI i tempi di allaccio della corrente elettrica ("*getting electricity*"), cui è associata una *survey* corrispondente (che risente dei problemi più sopra esposti). L'indicatore intende misurare i tempi e il numero di ottemperamenti burocratici necessari ad allacciare la corrente, ma non tiene in alcun modo in considerazione la possibilità, per l'impresa, di fruire di un servizio di fornitura della corrente elettrica stabile ed efficiente, elemento che senza dubbio impatta sulla possibilità di "fare impresa".

Influenza nella scelta dei parametri e nell'effettuazione dei confronti del modello di funzionamento del Paese cui appartiene l'istituto che produce la classifica

Alcuni *ranking* internazionali non misurano il posizionamento sulla base di dati di *performance* oggettivi, ma in funzione della "distanza" di un modello adottato in un Paese, rispetto a un modello ottimale definito a priori.

È il tipico caso delle valutazioni sul sistema di Giustizia che, spesso, per la valutazione delle *performance*, scelgono degli indicatori che più si adattano a determinati sistemi giuridici, considerati migliori di altri (e talvolta legati alla nazionalità dell'istituto che produce il *ranking*). Ad esempio, in molte classifiche internazionali, il sistema giuridico *common law* viene preferito a quello di *civil law* e i Paesi che hanno adottato quest'ultimo risultano penalizzati[11].

Oltre a quanto sopra, dall'analisi del *cluster* di indici-Paese analizzati in questo lavoro, si sono rilevati ulteriori elementi di attenzione e potenziale distorsione delle classifiche finali. Nello specifico:

– **Non considerazione della dimensione assoluta del Paese**. Quando si parla di confronti tra Paesi, la "massa critica" del Paese (popolazione, risorse, ricchezza, ecc.) è un fattore discriminante rispetto alle dinamiche competitive e di attrattività. Considerare esclusivamente la dimensione "interna", cioè KPI relativizzati sulla base delle caratteristiche del Paese (es. PIL sulla popolazione

[11] L'elemento distintivo della *civil law* è la presenza di codici di diritto che disciplinano in astratto tutti i casi che possono esser portati davanti al giudice. Si basa sulla mera fonte legislativa, quindi legislatore e legge codificata rappresentano i cardini del sistema giuridico, mentre il giudice assume un ruolo marginale perché deve "solo" applicare la Legge. Al contrario, il sistema di *common law* è generalmente privo di codificazione e non esiste un vero e proprio compendio di leggi. Vale il principio "*stare decisis*", cioè vale il precedente. Il Giudice dovrà conformarsi alla decisione adottata in una precedente sentenza nel caso in cui la fattispecie in esame sia identica a quella trattata nel caso già deciso. Qui, il ruolo del Giudice nel determinare il diritto è cruciale, mentre la Legge diviene fonte normativa di secondo grado. Si ritiene che gli ordinamenti di *civil law* assicurino una maggiore certezza e democraticità, vincolando il Giudice a decidere solo in base alla Legge. Tuttavia, a volte, le regole astratte codificate si rivelano poco adeguate ai casi concreti e poco aggiornate. L'aggiornamento avviene per procedura parlamentare e, quindi, le modifiche delle norme tendono ad avvenire più lentamente. Negli ordinamenti di *common law* il Giudice può adattare abbastanza facilmente le regole al singolo caso concreto, poiché il vincolo del precedente può esser superato, se il fatto si presenta con caratteristiche tali da richiedere l'applicazione d'una norma diversa, senza dover attendere che il parlamento legiferi. Se ciò è un vantaggio in termini di tempo, aumenta il "peso" della decisione del Giudice relativa al nuovo caso e ai rischi connessi a un giudizio potenzialmente questionabile. A livello geografico la *civil law* è adottata in tutti i Paesi Europei, tranne UK e Irlanda, in quasi tutti i Paesi dell'America Latina, in Asia e in alcuni Paesi africani come l'Egitto. La *common law*, oltre che in UK, Irlanda e USA è adottata in Australia, Pakistan e Canada.

© The European House – Ambrosetti

nazionale; spesa in Ricerca & Sviluppo sul PIL nazionale; esportazioni sul PIL nazionale, ecc.) fa perdere la dimensione "esterna", cioè quella del confronto sulle "quote di mercato" a livello internazionale che è una informazione sostanziale e che determina le *performance* di attrattività e competitività-Paese. Si pensi ad esempio al volume degli investimenti in Ricerca & Sviluppo che rappresentano una evidente variabile critica rispetto alla possibilità concreta di sviluppare degli ecosistemi di innovazione funzionali e competitivi a livello mondiale, oppure alla dimensione del mercato di consumo, che è una delle dimensioni guida delle scelte localizzative e distributive delle aziende.

– **Mancata considerazione di competenze della popolazione, infrastrutture, sicurezza e stabilità finanziaria**. Spesso confrontare i Paesi assumendo che, all'interno degli stessi, ci siano le medesime "condizioni competitive", porta a "giudizi" non oggettivi né rappresentativi delle reali potenzialità degli stessi. Ad esempio, valutare la Libertà di Stampa senza tenere in debita considerazione l'effettiva stabilità democratica dei Paesi può generare dei dubbi sulla rappresentatività dei ranking-Paese. Parimenti, territori interessati da fenomeni di criminalità protratti nel tempo, possono essere meno attrattivi per le imprese soprattutto in un'ottica di sostenibilità.

A quanto sopra, si aggiunge una generica mancanza negli indici analizzati: di fatto non viene considerata la dimensione della **sostenibilità dei posizionamenti** segnalati dalle classifiche nel medio-lungo periodo.

Gli indicatori e le classifiche-Paese tendono infatti a fornire una indicazione della situazione attuale (se non con uno sguardo al passato a seconda di come sono costruite). Questa è certamente una informazione importante, ma parziale.

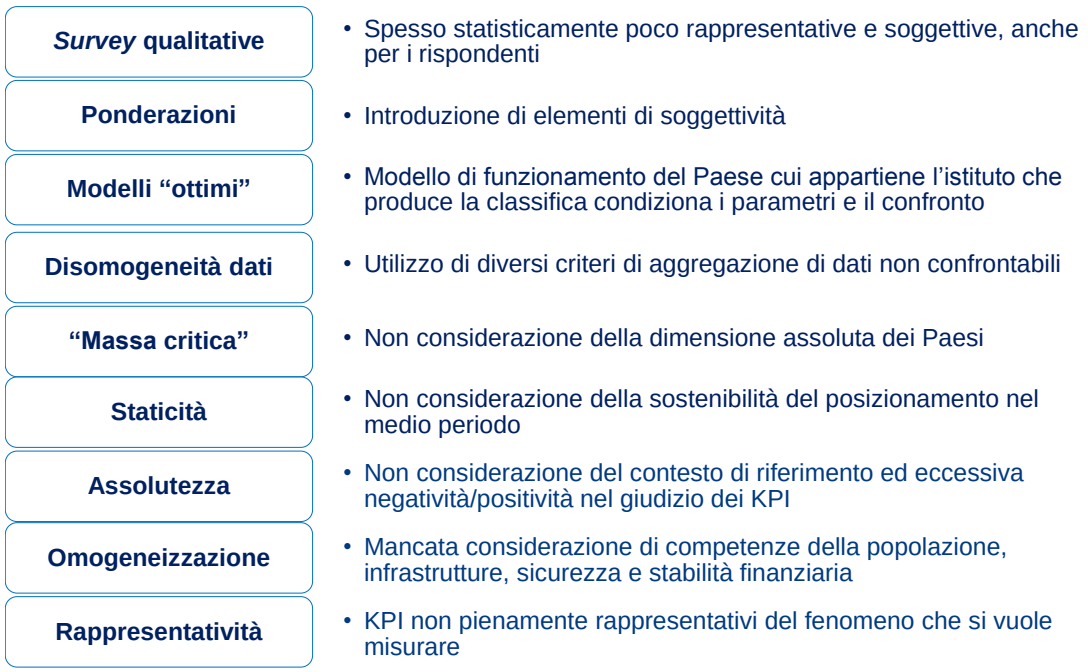


Figura 12. Principali criticità metodologiche riscontrate dall'analisi di un *cluster* di indici-Paese di rilevanza internazionale. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

© The European House – Ambrosetti

Quando si parla di strategie di sviluppo, la **dimensione prospettica è essenziale**.

Capire – o almeno avere una indicazione, per quanto parziale – di alcuni segnali di tendenza futura è la chiave di volta di un "*Tableu de Bord"* affidabile e completo – su questo si ritornerà nel Capitolo 3 nel dettaglio delle innovazioni metodologiche del Global Attractiveness Index.

Oltre ai limiti approfonditi finora, si possono individuare anche altri elementi in grado di minare la rappresentatività degli indici e delle classifiche:

- un eccesso di dati (quantitativi e/o) qualitativi possono determinare **modelli non robusti dal punto di vista statistico** in cui i KPI considerati producono, nel loro complesso, interazioni inefficienti o addirittura negative.
- l'attività di **revisione metodologica** (anche talvolta legata alle critiche che accompagnano l'uscita delle classifiche), rende difficoltosi i confronti nel tempo e quindi la validità di lungo periodo degli indici;
- la non-continuità delle rilevazioni e, soprattutto, la **scarsa tempestività del rilascio dei dati** da parte dei sistemi statistici nazionali, determinano una vista prodotta dall'indice che sconta un ritardo spesso di 1 o 2 anni (e per alcuni KPI anche di 3 ed oltre) e questo diventa particolarmente grave allorquando sulla base delle indicazioni delle classifiche vengono prese delle decisioni strategiche;
- tipicamente le classifiche e gli indici non riescono a cogliere **elementi "*soft*",** ma parimenti importanti, come ad esempio la qualità della forza lavoro e/o del *management*;
- talvolta, nel posizionamento dei Paesi è ravvisabile l'influenza di un ***impact factor* culturale** – molto variabile da Paese a Paese – che può influenzare i risultati (le declinazioni di tale situazione possono essere molteplici). Ad esempio, i rispondenti ad una *survey* possono non basare il giudizio del proprio Paese sul confronto con gli altri su scala globale, ma solo considerando i Paesi *benchmark*, oppure scontare nella propria valutazione una serie di elementi soggettivi (come ad esempio delle aspettative), che si traducono in valutazioni eccessivamente negative (o positive)[12].

Quanto indicato in questo Capitolo e gli esempi riportati non hanno l'obiettivo di sminuire l'autorevolezza delle istituzioni di riferimento o degli indici prodotti, ma di **stimolare una riflessione sui limiti delle metodologie attuali** per la redazione delle classifiche sulla competitività ai fini di un loro miglioramento positivo, nel riconoscimento del valore che questi apportano alla comunità di *business* e ai *decision maker*.

[12] Ad esempio, nell'ultima graduatoria di Transparency International, basata proprio su un indice di percezione, l'Italia è al 69° posto: l'85% degli italiani ritiene dunque che le istituzioni e i politici siano tutti corrotti. Ma, alla domanda specifica posta a un campione di cittadini se negli ultimi 12 mesi avessero vissuto direttamente o tramite un membro della propria famiglia un caso di corruzione, la risposta è negativa nella stragrande maggioranza dei casi o comunque in linea con altri Paesi *benchmark*.

COME GOVERNARE EFFICACEMENTE IL POSIZIONAMENTO NELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI: ALCUNE ESPERIENZE INTERNAZIONALI DI RIFERIMENTO



2

Obiettivi del capitolo

Presentare alcuni casi interessanti di Paesi che hanno avviato iniziative di miglioramento della propria immagine ponendo attenzione alle classifiche internazionali.

Valutare come alcuni Paesi si sono mossi per migliorare il proprio posizionamento all'interno delle classifiche internazionali.

Condividere la strategia adottata e gli *stakeholder* coinvolti nel progetto di miglioramento.

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi dieci anni, molti Governi a livello internazionale hanno dedicato un'attenzione crescente al posizionamento del proprio Paese all'interno delle classifiche internazionali di competitività per due principali motivi:

- il crescente e rilevante peso che queste classifiche hanno nell'indirizzare le decisioni strategiche e gli investimenti delle aziende (multinazionali e non);
- l'influenza che esercitano sul giudizio del sistema-Paese agli occhi della *business community* internazionale.

A questo si aggiunge il fatto che alcune delle indicazioni di tali classifiche, le più autorevoli e accreditate, forniscono lo stimolo ad alcune *policy* pubbliche finalizzate all'ottimizzazione del sistema-Paese, a partire dall'ambiente competitivo e pro-investimenti.

Come si dirà in seguito, sovente i miglioramenti di posizione – soprattutto se conquistati in breve tempo – derivano più da **azioni che agiscono a livello formale sulla competitività**, piuttosto che a livello sostanziale, producendo nondimeno un impatto importante sulla percezione internazionale e sull'immagine del Paese. Ad esempio, ridurre la documentazione necessaria per l'allacciamento alla corrente elettrica o per la creazione di una nuova impresa comporta un cambiamento legislativo più semplice da attuare, rispetto ad un'azione che impatta sul costo del lavoro o sul debito pubblico. Sui primi elementi, formali più che sostanziali, è più facile e immediato agire, ed è su questi che inizialmente si concentrano le iniziative di miglioramento avviate da vari Paesi.

In generale, consci dei limiti e delle distorsioni presenti nelle classifiche di competitività/attrattività (si veda il Capitolo 1 del Rapporto) che, per loro natura, cercano di sintetizzare il complesso del sistema socio-economico, politico e culturale di un Paese in un unico numero, è importante prestare la dovuta attenzione alla rilevazione e valutazione degli effetti che queste classifiche possono produrre.

Come si dirà nel Capitolo 4, su questo fronte l'Italia è indietro rispetto ad altri Paesi sviluppati, ma anche rispetto a Paesi in via di sviluppo che hanno ottenuto buoni successi, prestando la giusta attenzione ai *ranking*-Paese mediaticamente più esposti.

Nell'ambito delle attività del progetto Global Attractiveness Index, particolare attenzione è stata quindi dedicata all'analisi di casi studio internazionali, sia sul

fronte delle attività di controllo sul posizionamento nelle principali classifiche internazionali, sia sul fronte delle azioni per la gestione dell'immagine pro-*business* e pro-investimenti.

In particolare, sono state approfondite a vari livelli le principali esperienze legate a modelli, strumenti e soluzioni sperimentate in altri Paesi nel mondo.

Nello specifico i Paesi analizzati sono:

- Singapore
- Filippine
- Malesia
- Croazia
- Suriname
- India

Sono inoltre presentati degli *highlight* su Arabia Saudita, Danimarca, Irlanda, e Guyana. Per gli ulteriori casi internazionali analizzati si rimanda agli altri Capitoli del Rapporto.



Figura 13. I casi di internazionali e *benchmark*-Paese analizzati. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

I casi-Paese sono stati identificati sulla base di fattori quali la capacità di presidio strutturato, a livello nazionale, della gestione dei *ranking*-Paese e dei relativi *Key Performance Indicator*, la strategia di comunicazione adottata per la promozione dell'immagine del Paese all'estero, altre azioni di sistema portate avanti a livello internazionale.

L'analisi è stata guidata dalla volontà di individuare esperienze replicabili e metterne in luce gli elementi che possono rappresentare delle "invarianti" ai fini della messa a sistema di un *framework* interpretativo ed operativo comune, rendendo disponibile

© The European House – Ambrosetti

tale conoscenza a chi è chiamato a prendere decisioni di governo delle organizzazioni, sia a livello aziendale che di sistema-territoriale.

La casistica è stata sviluppata sulla base di dati e informazioni di pubblico dominio (siti *web* istituzionali e aziendali, presentazioni pubbliche, bilanci e altra documentazione pubblica) e sulla base di una *intelligence* specifica svolta dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti.

L'analisi non ha, per sua natura, volontà di completezza, ma vuole rappresentare uno strumento di lavoro e riflessione per ottimizzare le azioni in relazione ai temi in oggetto.

2. SINGAPORE

Singapore è uno degli esempi più importanti, di successo e all'avanguardia nell'attività di gestione delle classifiche e di promozione dell'immagine-Paese a livello internazionale.

È **da anni al primo posto** nell'Ease of Doing Business Report della Banca Mondiale. In particolare nel 2016 risulta:

- al primo posto in 3 delle 10 dimensioni di analisi;
- tra i primi dieci in 6 delle 10 dimensioni di analisi.

Il Vicepremier o in alternativa un uomo dello *staff* governativo, svolge da sempre il ruolo di "***Mr. Ranking***", in quanto controlla che gli uffici nazionali rispondano alle richieste degli organismi internazionali in modo rapido, preciso e affidabile.

Molto conosciuta è anche l'attività di ***moral suasion*** esercitata dal Governo sui destinatari delle richieste di informazioni, qualitative e quantitative, da parte degli organismi internazionali per la redazione delle classifiche di competitività.

Una intensa e protratta attività di gestione delle classifiche internazionali ha prodotto e produce, tutt'ora, importanti benefici e risultati positivi. Negli ultimi anni Singapore ha raggiunto, oltre ai primati nell'Ease of Doing Business – per 10 anni consecutivi (2007-2016) *Easiest place to do business* – successi internazionali anche in molte altre classifiche di *performance* e competitività. Ad esempio si ricordano:

- 3° Paese più competitivo nell'IT *Industry* (Economist Intelligence Unit, 2011);
- *Best e-Government* per 7 anni consecutivi dal 2009 al 2015 (Waseda-IAC International eGovernment Global Rankings);
- *City with the Best Investment Potential* (BERI Report, 2011);
- 2° *Most Network Ready Country* per 2 anni, 2012 e 2013 (Global Information Technology Report, World Economic Forum);
- 2° *Most Competitive Country* per 2 rilevazioni consecutive, 2011-2012 e 2014-2015 (Global Competitiveness Index, World Economic Forum).

Singapore ha acquisito una *expertise* così importante in questa attività che ha iniziato a ricevere **richieste di supporto da altri Paesi**, anch'essi aventi l'obiettivo di migliorare la propria competitività.

L'Autorità per lo Sviluppo di Singapore (IDA International) oggi supporta Paesi in tutto il mondo nel miglioramento del loro posizionamento nelle classifiche internazionali di competitività.



Figura 14. Collaborazioni dell'Agenzia IDA International (di proprietà dell'Agenzia di Sviluppo di Singapore). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Nel corso degli anni, l'IDA International ha collaborato come consulente sui temi del miglioramento della competitività e del relativo posizionamento nelle classifiche internazionali con numerosi Paesi di tutti i continenti. Inoltre, IDA negli ultimi anni ha firmato numerosi *Memorandum of Understanding* con molti Paesi per attività di consulenza – e con la presenza della Banca Mondiale stessa – per il miglioramento della competitività.

Tra i progetti lanciati e completati di recente si annoverano:

- la realizzazione della piattaforma di *e-Government* e del nuovo *website* del Governo realizzato per le Bahamas;
- la creazione del *framework* per la realizzazione di piattaforme *e-Government* in OMAN;
- il trasferimento di conoscenze sulla digitalizzazione della Pubblica Amministrazione al Regno del Buthan;
- la realizzazione del *masterplan* per il lavoro digitale per lo Stato del Brunei;
- il supporto alla città cinese di Zhuhau per la trasformazione della città in una *smart city*.

3. FILIPPINE

Nel 2013, il Presidente Aquino ha lanciato una *task force* (EODB Task Force) con l'obiettivo di studiare come rendere il Paese più attrattivo e competitivo, a partire dal posizionamento nella classifica dell'Ease of Doing Business.

© The European House – Ambrosetti

È stata quindi creata una **Agenzia intergovernativa,** con lo scopo di implementare riforme finalizzate a rendere più facile fare *business* nelle Filippine e migliorare il *ranking* nelle varie classifiche internazionali sulla competitività.

L'iniziativa è stata avviata per rispondere alla richiesta della *business community* al Governo su iniziative per migliorare la percezione del *business* e attrarre maggiori investimenti nel Paese.

Infatti, nei dodici anni precedenti all'avvio del programma, le Filippine erano all'ultimo posto, tra i Paesi comparabili, per attrazione di Investimenti Diretti Esteri: nel periodo 2000-2012 la Tailandia aveva attratto 90 miliardi di Dollari, l'Indonesia 79, la Malesia 74, il Vietnam 59 e le Filippine solo 22 miliardi di Dollari. Questa situazione strideva sempre più con il fatto che le Filippine registravano, negli stessi anni, tassi di crescita del PIL compreso tra il 5% e l'8% all'anno, superiori rispetto ai Paesi di diretto confronto.

Lo studio condotto dall'Agenzia intergovernativa ha messo in luce una serie di carenze, a partire dalla regolamentazione, che penalizzavano le possibilità di fare *business* per gli imprenditori locali e esteri.

Sono stati quindi identificati **10 indicatori** su cui agire, fin da subito, che richiedevano cambi di normativa e regolamentari. In particolare, le aree su cui si è agito sono state:

- il tempo richiesto per l'avvio di una impresa;
- il tempo richiesto per ottenere permessi di costruzione;
- il tempo per ottenere l'allaccio alla corrente elettrica;
- il tempo e la documentazione necessaria per registrare una proprietà;
- la facilità e velocità nell'ottenimento di un credito;
- le garanzie date per la protezione degli investitori;
- la facilità nel pagare le tasse;
- la facilità nell'effettuare operazioni di *import* ed *export*;
- il tempo necessario per la risoluzione di un contenzioso contrattuale;
- il tempo necessario per la risoluzione di un fallimento aziendale.

Al National Competitiveness Council (NCC) è stato dato il compito di agire su questi elementi, coordinando tutti i soggetti pubblici e privati, al fine di migliorare il posizionamento nelle classifiche di competitività e l'immagine del Paese all'estero.

In questa attività sono stati coinvolti molti enti tra cui: Department of Finance; Department of Interior and Local Government; Department of Justice; Bureau of Internal Revenue; Bureau of Customs; Land Registration Authority; Credit Information Corporation; Securities and Exchange Commission; Social Security System; Home Development Mutual Fund; Philippine Health Insurance Corporation.

I risultati non sono mancati e tra questi si annoverano miglioramenti sui tempi di apertura di nuove imprese e sulla facilità nel pagare le tasse. Sul fronte dell'apertura di una nuova impresa oggi nelle Filippine sono necessari 6 passaggi, che richiedono

mediamente 8 giorni. Nel 2015, erano necessari 16 passaggi che richiedevano 29 giorni in media. L'obiettivo è arrivare al 2017 riducendo a **3 i passaggi per aprire una azienda e ridurre il tempo medio a 3 giorni**.

Inoltre, l'agenzia che controlla le registrazioni di nuove imprese e monitora le evoluzioni di quelle iscritte ha aperto uffici in molte città e province del Paese, dando la possibilità agli imprenditori di avere accesso in via elettronica ai sistemi dell'agenzia stessa per avere, su un unico punto, i numeri di registrazione della nuova impresa, gli identificativi per pagare le tasse, i contributi sociali e le paghe dei dipendenti.

Con riferimento alla facilità nel pagare le tasse sono state avviate varie iniziative come la **GCash transactions** dedicata ai pagamenti elettronici per la dichiarazione dei redditi. In un solo anno le dichiarazioni elettroniche sono aumentate del 600% ,passando da 129mila a quasi 950mila. Inoltre, sono stati siglati degli accordi con alcune banche territoriali per consentire a cittadini e imprese di pagare le tasse in via elettronica 24 ore al giorno, anche con carte di credito.

Sul fronte del posizionamento nella classifica dell'Ease of Doing Business Report, in soli 3 anni, il posizionamento delle Filippine è migliorato significativamente, passando dal 138° posto nel 2013 al 104° posto nel 2016.



Figura 15. Impatti sulla classifica dell'Ease of Doing Business a seguito dell'iniziativa intrapresa dal Governo delle Filippine. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati Banca Mondiale, 2016*

4. MALESIA

Nel 2007 in Malesia è stata creata **PEMUDAH**, *task force* speciale governativa, nata con l'obiettivo di rendere più facile fare *business* in Malesia e attrarre investimenti. Sempre nel 2007, il *Chief Secretary* del Governo diventa Co-Chairman di PEMUDAH, a sottolineare l'impegno istituzionale per il progetto di miglioramento del Paese nelle classifiche di competitività.

In soli 2 anni, dal 2007 (quando è stata costituita) al 2009, la Malesia ha migliorato il posizionamento di 5 posizioni. Oggi, come Paese appartenente al *cluster* asiatico, la Malesia è seconda solo a Singapore nella classifica.

Commentando i risultati il governo ha evidenziato come la *task force* PEMUDAH sia riuscita a ridurre, se non addirittura a rimuovere totalmente, alcuni elementi che impedivano un migliore posizionamento nelle classifiche sulla facilità di fare *business* in Malesia.

L'attenzione di PEMUDAH si è concentrata sul settore pubblico ed in particolare su:

– il tempo necessario per completare le procedure di *export*;

- il tempo necessario per registrare un contratto o una proprietà;
- modalità di pagamento delle tasse, semplificandole e riducendole in numero;
- il tempo necessario e i costi per chiudere una impresa, cosi come la velocizzazione delle procedure di insolvenza e del recupero crediti;
- il miglioramento delle regole e dei processi per i lavoratori stranieri (*expatriates*) e per lavoratori qualificati esteri.

Nel 2016, la Malesia si è posizionata al 18° posto al mondo e Seri Mustapa, Ministro dell'Industria e del Commercio, ha dichiarato che il mantenimento del Paese nei primi 20 posti è attribuibile all'iniziativa PEMUDAH che, nel tempo, ha mantenuto elevata la competitività e l'immagine del Paese all'estero.

La **stretta collaborazione** tra i rappresentanti dei vari livelli di Governo del Paese e con il settore privato ha contribuito ad allineare le politiche e identificare le priorità su cui agire che, in ultima istanza, è l'obiettivo della *task force* per migliorare il *business* nel Paese.

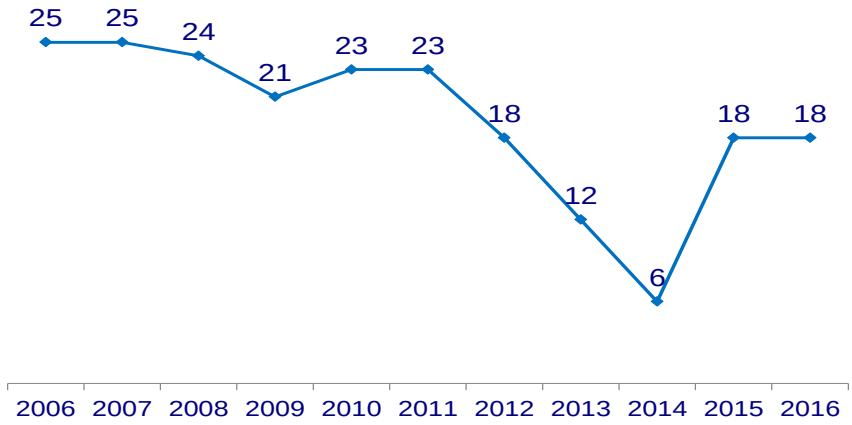


Figura 16. Posizionamento della Malesia nella classifica Ease of Doing, rilevazioni 2006-2016. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati Banca Mondiale, 2016*

5. CROAZIA

Nel maggio del 2015, la Croazia ha pubblicato un *memorandum* di riforme elaborato con la Banca Mondiale per migliorare la competitività e rendere più facile fare *business* nel Paese.

Nonostante nelle classifiche internazionali il Paese non sia posizionato male a livello assoluto (ad esempio è al 40° posto nella classifica dell'Ease of Doing Business del 2016), risulta agli ultimi posti tra i competitori europei.

Per questo motivo, sotto l'egida del Governo, è stato costituito il *Working Group for Business Climate and Private Investments* che, **coinvolgendo gli attori del settore privato e le organizzazioni internazionali**, ha identificato una serie di riforme per migliorare l'operatività di *business* in Croazia. L'obiettivo è stato definire puntualmente quali riforme implementare, quando realizzarle e quali indicatori analizzare per valutare l'impatto stesso delle riforme.

Lo studio ha identificato alcuni *gap* che gli imprenditori croati vivono quotidianamente ed in particolare le aree di miglioramento sono:

- una maggiore stabilità relativa alle norme che regolano le attività imprenditoriali e, in particolare, relativamente al sistema fiscale e alla tassazione;
- la riduzione dell'elevato peso della Pubblica Amministrazione;
- una scarsa trasparenza e prevedibilità nei tempi e nei processi seguiti dagli enti pubblici;
- un'eccessiva lunghezza dei tempi di risoluzione delle cause civili.

Il meccanismo di legiferazione risulta particolarmente "debole" in Croazia e, nonostante sia presente e prevista una valutazione di impatto (*Regulatory Impact Assessment* - RIA) per ogni legge emanata, la metà di quelle approvate non viene valutata in via preventiva e salta la valutazione di impatto (RIA). Quest'ultima, anche quando viene effettuata, non è implementata in modo corretto e, pertanto, si generano emendamenti successivi alle Leggi che complicano il quadro legislativo e interpretativo, specialmente per le piccole e medie imprese.

Il lavoro di analisi ha portato alla identificazione di alcune azioni e proposte, da realizzare nei prossimi anni, per migliorare la competitività e la facilità di fare *business* nel Paese.

Tra le azioni e raccomandazioni più rilevanti si segnalano:

- l'implementazione di invio di documenti in formato elettronico con firme digitali per individui e imprese nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, senza la necessità dell'invio fisico dei contratti o della documentazione;
- la digitalizzazione di atti notarili per la costituzione di nuove società, con una maggiore trasparenza relativa ai costi e alle commissioni richieste dai notai;
- la creazione di un unico codice identificativo dell'azienda per tutte le comunicazioni con gli enti pubblici;
- l'introduzione rigorosa di tempi limite per il rilascio delle autorizzazioni di costruzione e la digitalizzazione di tutta la documentazione catastale;
- l'armonizzazione del catasto a tutti i livelli della Pubblica Amministrazione;
- la cancellazione di tutti i bolli relativi a documenti connessi agli atti di registrazione e richiesta di documento catastale;
- l'introduzione di *rating* di credito alla Pubblica Amministrazione;
- il rafforzamento delle garanzie per il creditore, agendo per assicurare la riscossione del credito nel minore tempo possibile, fatte salve le criticità specifiche di ogni caso e il rispetto delle leggi nazionali;
- l'adozione di comunicazioni elettroniche con la Pubblica Amministrazione per la dichiarazione dei redditi;
- il miglioramento della trasparenza e della comunicazione con il sistema delle Dogane, creando un ufficio unico di interfaccia per le imprese nelle operazioni relative al commercio interno e internazionale;

– il rafforzamento e la promozione di metodi alternativi di risoluzione delle controversie (*Alternative Dispute Resolution*) per la risoluzione di contenziosi;

– l'introduzione di processi telematici e l'invio elettronico della documentazione relativa ai processi;

La Croazia rimane tutt'ora uno dei Paesi meglio posizionati nelle classifiche internazionali, ma non è presente nei *Top Performer* internazionali. Gli impatti delle iniziative individuate non sono ancora visibili nelle classifiche attuali, in quanto il Governo ha iniziato a implementare le riforme nella seconda metà del 2015, ma gli effetti dovrebbero vedersi nei prossimi anni.

6. SURINAME

Un caso interessante riguarda il Suriname, sebbene rappresenti un Paese piccolo e con una popolazione di circa 550 mila abitanti.

Nel 2013, riconoscendo che erano 5 anni che consecutivamente il Suriname si collocava via via in posizioni sempre più marginali nelle classifiche internazionali, con un peggioramento in quasi tutti gli aspetti di attrattività e competitività economica[13], il Governo nazionale ha dato avvio ad un progetto di rilancio della competitività e dell'immagine del Paese.

È stato chiesto un supporto alla Autorità dello Sviluppo di Singapore (IDA – si veda quanto sopra detto) ed è stata avviata una attività di miglioramento del Paese nelle classifiche internazionali, organizzata in 3 fasi:

– Identificazione delle **aree di maggior ritardo** del Paese e nello stesso tempo di grande impatto in termini di competitività. Una attenzione particolare è stata dedicata alle aree su cui spesso non si è intervenuto per inerzia e non cura dell'Amministrazione Pubblica.

– Identificazione di ***quick-win*** che (spesso) non hanno le caratteristiche di vere riforme di *policy*, ma che servono per migliorare velocemente (anche in meno di 6 mesi) il posizionamento nelle classifiche di competitività e la percezione all'estero del Paese (come ad esempio aspetti facilmente e rapidamente modificabili e legati alla regolamentazione, tempi e procedure minime amministrative).

– Definizione di una **strategia** che, nel medio e lungo periodo, affianchi ai *quick-win* ampie riforme nel settore dei servizi e manifatturiero con riduzioni sostanziali dei costi e della tassazione.

Le analisi condotte nel 2013, anche attraverso confronti con i *best performer* nel medesimo orizzonte temporale, hanno portato alla determinazione delle aree su cui agire:

– il tempo richiesto per l'avvio di una impresa;

– il tempo richiesto per ottenere permessi di costruzione;

[13] Nel periodo 2008-2013, il 75% dei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi hanno peggiorato il loro posizionamento nelle classifiche internazionali. In particolare, i peggiori *performer* sono stati l'Argentina, le Bahamas, l'Equador, la Jamaica e il Suriname stesso.

– le garanzie date per la protezione degli investitori;

– la facilità nel pagare le tasse.

Migliorare queste aree avrebbe differenziato il Suriname dai suoi *comparable* e dato vita a una inversione di tendenza rispetto al passato.

Un *focus* particolare è stato quindi dedicato alla riduzione dei tempi e alla semplificazione delle procedure collegate alle quattro aree identificate, valutando l'attuale legislazione e le procedure sia dei Paesi *top performer* a livello internazionale, sia dei *comparable*, ed eventualmente come essi si stavano muovendo sulle medesime aree.

All'avvio del progetto, il Suriname ha invertito la discesa ininterrotta che si registrava dal 2008 e in soli 3 anni ha migliorato il proprio posizionamento nella classifica dell'Ease of Doing Business di 8 posizioni.



Figura 17. Impatti sulla classifica di competitività dell'Ease of Doing Business a seguito dell'iniziativa intrapresa dal Governo del Suriname. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, su dati Banca Mondiale, 2016*

7. INDIA

A gennaio del 2015, sotto l'egida del Ministero del Commercio e dell'Industria, il Governo Indiano ha avviato un progetto di identificazione di azioni di miglioramento della competitività del Paese.

L'enfasi è stata posta sulla semplificazione delle procedure tra cittadini e imprese con la Pubblica Amministrazione e sulla razionalizzazione delle leggi che regolano i rapporti tra il pubblico e il privato.

In totale sono state identificate 98 azioni di riforma ed è stata attribuita una **priorità di intervento sulla base dell'impatto nella classifica dell'Ease of Doing Business**.

Gli enti coinvolti nell'iniziativa, guidata dal Ministero del Commercio e dell'Industria, sono stati: Ministry of Corporate Affairs; Central Board of Direct Taxes; Banca Centrale dell'India; Employees' Provident Fund Organization; Petroleum and Explosives Safety Organization; Directorate General of Foreign Trade; Department of Industrial Policy and Promotion; Department of Heavy Industry (DHI); Ministry of Labour and Employment (MoL&E).

A fine giugno del 2015, dopo soli 6 mesi, un *report* di valutazione è stato diffuso negli ambienti governativi al fine di verificare il grado di recepimento delle 98 azioni di riforma in ogni area del Paese.

© The European House – Ambrosetti

I risultati vedevano le aree migliori del Paese aver implementato oltre il 70% delle riforme individuate, mentre le peggiori si attestavano sotto il 20%, con alcuni casi peggiori di recepimento solamente dell'1,23% delle riforme individuate.

Rank	Paese	Score	Rank	Paese	Score
1	GUJARAT	71,14%	17	HIMACHAL PRADESH	23,95%
2	ANDHRA PRADESH	70,12%	18	KERALA	22,87%
3	JHARKHAND	63,09%	19	GOA	21,74%
4	CHHATTISGARH	62,45%	20	PUDUCHERRY	17,72%
5	MADHYA PRADESH	62,00%	21	BIHAR	16,41%
6	RAJASTHAN	61,04%	22	ASSAM	14,84%
7	ODISHA	52,12%	23	UTTARAKHAND	13,36%
8	MAHARASHTRA	49,43%	24	CHANDIGARH	10,04%
9	KARNATAKA	48,50%	25	ANDAMAN AND NICOBAR ISLANDS	9,73%
10	UTTAR PRADESH	47,37%	26	TRIPURA	9,29%
11	WEST BENGAL	46,90%	27	SIKKIM	7,23%
12	TAMIL NADU	44,58%	28	MIZORAM	6,37%
13	TELENGANA	42,45%	29	JAMMU AND KASHMIR	5,93%
14	HARYANA	40,66%	30	MEGHALAYA	4,38%
15	DELHI	37,35%	31	NAGALAND	3,41%
16	PUNJAB	36,73%	32	ARUNACHAL PRADESH	1,23%

Figura 18. Valutazione sullo stato di recepimento delle riforme individuate, giugno 2015. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Le principali aree di intervento e miglioramento sono state le seguenti:

- il servizio di certificazione e registrazione delle licenze industriali è stato messo *on-line* con una operatività di 24 ore al giorno per sette giorni alla settimana, semplificando enormemente le procedure di registrazione dei brevetti e invenzioni sul sito eBiz[14];
- molti servizi sono stati integrati sul portale eBiz, dalla registrazione dei contratti commerciali, di lavoro, ecc.;
- è stata messa una limitazione al numero di documenti richiesti per le operazioni di *import* ed *export*;
- è stata allineata la codifica dei settori e codici industriali indiani ai codici NIC 2008 adottati a livello internazionale, al fine di favorire e semplificare registrazioni e licenze a livello internazionale;
- è stato creato uno specifico percorso temporale per processare le richieste da parte di investitori stranieri relative ad attività commerciali, acquisizioni e investimenti *green field*;

[14] www.ebiz.gov.in.

- è stata messa *on-line* la procedura di autorizzazione per le attività che hanno un impatto sull'ambiente;
- è stato semplificato il processo di certificazione dell'IVA e di altre tasse pagate dai professionisti;
- sono state tagliate da 7 a 3 le procedure per ottenere un contratto di fornitura elettrica;
- la città di Delhi ha messo *on-line* la documentazione e le procedure per ottenere le autorizzazioni per costruire immobili residenziali, commerciali e industriali.

I risultati sono stati sorprendenti e **gli effetti sono stati immediati**. In meno di 1 anno di riforme, l'India ha scalato la classifica Ease of Doing Business di 12 punti, passando dal 142° posto nel 2015 al 130° posto nel 2016. Parimenti anche altre classifiche hanno registrato avanzamenti significativi, come nel caso del posizionamento sul World Competitiveness Index che è passato dal 71° al 55° posto.

Le reazioni all'iniziativa Governativa sono state positive e molti osservatori economici concordano nell'aspettarsi che ulteriori miglioramenti derivanti dalle riforme attuale saranno visibili nei prossimi anni.

Il Governo è convinto che il posizionamento attuale, inoltre, non riflette pienamente tutte le iniziative prese, anche perché ci sono tempi tecnici di rilevazione delle classifiche internazionali e molte riforme sono state effettuate durante l'ultimo trimestre del 2015, quando i dati per la compilazione delle classifiche del 2016 era terminata.

L'India, in particolare, sta lavorando molto sulla semplificazione della tassazione sui redditi e sui tempi di risoluzione dei contenziosi tra imprese e cittadini.

8. ALTRI CASI-PAESE: ARABIA SAUDITA, DANIMARCA, IRLANDA E GUYANA

Arabia Saudita

Nel quadro di un più generale impegno volto a favorire lo sviluppo e la crescita del benessere nel Paese, l'Arabia Saudita è impegnata in un grande sforzo volto a diversificare la base economica e creare condizioni ideali per gli investitori.

Questo impegno si è concretizzato non solo in significative riforme economiche, ma anche in altrettanto significative attività volte a comunicare adeguatamente le potenzialità economiche dell'area.

Il **programma "10x10"** ne è un esempio: si tratta di un progetto volto a migliorare le condizioni per gli investitori, garantendo un clima lavorativo attraente e proficuo, in linea con le direttive della SAGIA (Saudi Arabian General Investment Authority), l'Ente Pubblico per gli Investimenti del Paese, che punta ad aumentare la competitività del Regno sui mercati internazionali per stimolare gli investimenti.

La SAGIA, nata nel 2001, assolve a due funzioni principali:

- guida, monitoraggio e stimolo agli investimenti in Arabia Saudita;
- azioni mirate per l'attrazione di investimenti differenziati, utili a realizzare un'economia realmente sostenibile.

Attraverso il National Competitiveness Center **confronta le *performance* dell'Arabia Saudita su 300 KPI dei principali *ranking* internazionali** (Doing Business, Global Competitiveness Report, ecc.), dettagliando azioni per il loro miglioramento.

La SAGIA, inoltre, valorizza, anche attraverso campagne di comunicazione internazionale, il posizionamento dell'Arabia Saudita nelle principali classifiche internazionali e in particolari sotto-aree di interesse economico come ragione per cui scegliere questo Paese quale destinazione di investimenti[15].

Danimarca

La Danish Business Autority (DBA) punta a creare le **migliori condizioni per la crescita del Paese in Europa** e a rendere più agevole e attrattivo condurre affari e investimenti in Danimarca attraverso:

- la definizione di modalità di sviluppo economico sostenibili ed inclusive;
- la promozione di misure per sostenere i settori a più alto potenziale;
- il miglioramento dell'attrattività e dell'**immagine del Paese** (la Danimarca è oggi ai primi posti nelle principali classifiche di competitività e attrattività[16]).

La DBA fonda il suo operato su cinque linee guida che hanno come scopo fornire:

1. accesso facile, veloce e a basso costo ai dati economici, puntando ad incrementarne l'efficacia di utilizzo da parte delle aziende[17];
2. condizioni di *business* prevedibili, utili all'implementazione di una struttura regolamentare solida;
3. una "vita" più semplice per gli investitori attraverso la maggiore **limitazione possibile della necessità di contatti burocratici tra le aziende e il Governo**;
4. opportunità di crescita per l'intero Paese, attraverso l'adozione delle più aggiornate infrastrutture ICT e il supporto allo sviluppo di aree quali l'innovazione, la creatività e l'imprenditorialità;
5. cooperazione internazionale attraverso una logica di *open market*, puntando, cioè, a posizionare al meglio le opportunità di investimento danesi all'interno degli altri mercati globali, mostrando altresì un profondo interesse alla realizzazione del "Digital Single Market".

Nell'intento di ottimizzare il proprio contesto pro-*business* e massimizzare l'attrattività del Paese, il Governo danese ha lanciato nel 2012 una serie di iniziative

---

[15] Ad esempio nella *home page* del sito *web* della SAGIA, vengono indicati, oltre ad alcuni *facts&figures* di riferimento (es. 3° Paese al mondo - dopo Cina e Corea del Sud - per velocità di crescita del PIL negli ultimi 50 anni; 4° Paese al mondo per stabilità macroeconomica; 19° mercato al mondo per esportazione e 20° per importazione; sede del 18% delle riserve petrolifere globali), anche il 25° posto nel Global Competitiveness Index 2015-2016 del World Economic Forum; il 3° posto nel Ease of Doing Business della Banca Mondiale.

[16] Ad esempio, il Paese è 3° nel *ranking* dell'Ease of Doing Business, 12° nella classifica del World Competitiveness Report del World Economic Forum, 6° nel Competitiveness Scoreboard dell'IMD, 5° nel Global Talent Competitiveness Index dell'INSEAD.

[17] Attraverso una analisi più attenta del mercato, ad esempio, tali dati vogliono fornire l'adeguato supporto per l'innovazione delle aziende, creando, al contempo, nuove opportunità di *business*.

volte a semplificare le regole e il contesto normativo-burocratico (e i relativi KPI rilevati nelle classifiche internazionali). Tra le iniziative si segnala il **Business Forum for a Better Regulation** che raccoglie attori del mondo industriale e produttivo e autorità pubbliche per individuare "colli di bottiglia" e semplificare le procedure di sistema e i costi connessi per le imprese.

In questo quadro, è stata attivata anche una *task force* ("Team Smart Regulation") con il compito di fungere da *advisor* alle autorità pubbliche e implementare azioni di *early impact assessement* delle politiche (programma "Preventing Burdens"), in modo da migliorare la *business regulation*. Il Governo prevede da queste e dalle altre azioni messe in campo[18] una riduzione dei costi di *compliance* per le imprese di oltre 2 miliardi di Corone danesi tra il 2015 e il 2020.

Irlanda

Il National Competitiveness Council (NCC), stabilito nel 1997 sotto la guida del Ministero del Lavoro, dell'Economia e dell'Innovazione, ha tra i suoi compiti primari:

- l'elaborazione di raccomandazioni per migliorare la competitività-Paese;
- la redazione di una relazione annuale sulla competitività dei diversi settori in Irlanda rispetto agli altri principali Paesi e una sulle sfide di competitività e attrattività del Paese, con raccomandazioni di *policy*.

Il suo lavoro si basa su una definizione molto ampia di competitività[19], che pone però al centro fattori come l'educazione e la formazione, l'imprenditoria, l'innovazione, le infrastrutture tecnologiche e economiche dell'Irlanda e il *framework* regolamentare e delle tasse. L'obiettivo finale del concetto di competitività nazionale è fornire alla popolazione irlandese l'opportunità di incrementare gli *standard* e la qualità della vita.

In questo contesto, il NCC sviluppa una serie di analisi e mappature di KPI adottando un *framework* piramidale (si veda figura sotto), che combina gli elementi di competitività complessiva con quelli di crescita sostenibile.

Ogni anno, il NCC pubblica una relazione di *benchmarking* delle prestazioni competitive dell'Irlanda. L'**Ireland's Competitiveness Scorecard** fornisce una valutazione completa e sistematica di tali *performance* utilizzando una serie di indicatori statistici tratti da fonti internazionali.

In collegamento con la Competitiveness Scorecard, il National Competitiveness Council redige inoltre "Ireland's Competitiveness Challenge". Il rapporto indica le sfide competitive del Paese, si concentra sulle questioni di competitività nazionali di maggior importanza per le imprese nel medio termine e identifica le raccomandazioni di *policy* necessarie per affrontare questi problemi.

---

[18] Ad esempio i "*burden hunter*", funzionari pubblici ingaggiati con il compito di sviluppare una *smart business regulation* e rimuovere le strozzature burocratiche o le metodologie di *Behavioural insights* e *Nudging* nelle b*usiness policy*.

[19] "*Competitiveness refers to the ability of firms to compete in markets. Ireland's national competitiveness refers to the ability of the enterprise base in Ireland to compete in international markets*". Fonte: National Competitiveness Council.

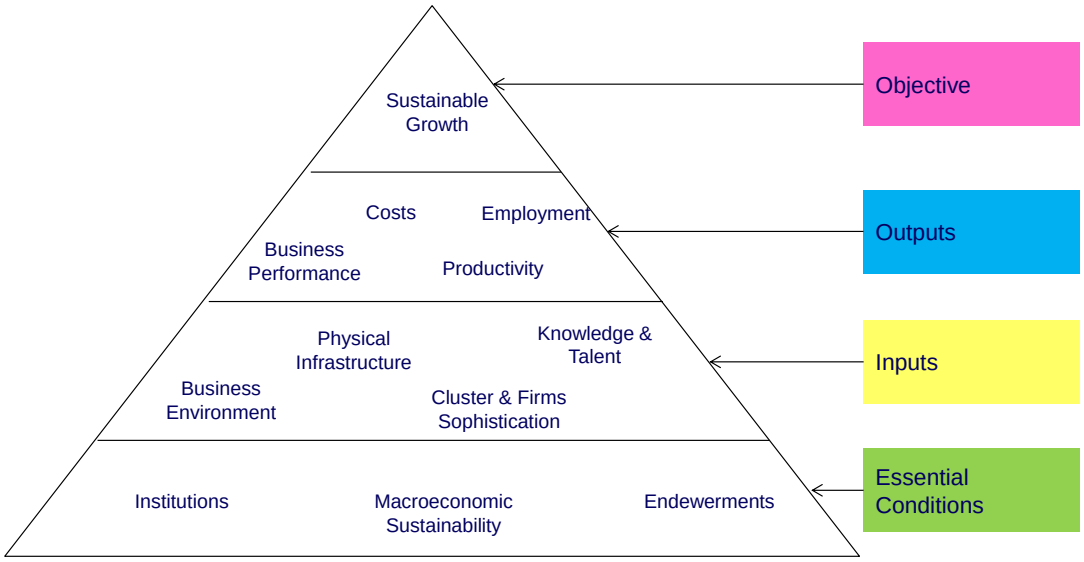


Figura 19. *Framework* d'azione per la gestione dei KPI dell'attrattività e della competitività nazionale in Irlanda. *Fonte: Ireland National Competitiveness Council, 2016*

Negli ultimi anni, una relazione di analisi comparativa dei costi delle attività commerciali e produttive in Irlanda è diventata una caratteristica costante della produzione annuale del Consiglio e parte integrante del Piano d'azione del Governo per l'occupazione e la competitività.

Guyana

La Guyana è agli ultimi posti al mondo per facilità di fare *business* (137° al mondo nella classifica Ease of Doing Business). Con l'obiettivo di migliorare l'ambiente di *business* nel Paese e il posizionamento nei *ranking* di competitività internazionale, il Governo ha attivato una serie di iniziative volte al monitoraggio e alla gestione delle condizioni di contesto-Paese in grado di migliorare le *performance* competitive e di attrattività.

Il quadro di riferimento è la National Competitiveness Strategy lanciata in ***partnership* tra le Istituzioni e il settore privato**.

La strategia ha sviluppato un modello nazionale di competitività declinato su alcuni elementi "*core*" (si veda figura sotto), qualificati per azioni e relativi KPI, a loro volta quantificati in 5 ambiti:

- *performance* corrente;
- potenziale di crescita/miglioramento;
- impatto economico/competitivo;
- deviazione dal *target* obiettivo ("allineamento strategico");
- risorse richieste.

A questi elementi si aggiungono altre 5 dimensioni di valutazione dei KPI:

- vantaggio comparativo (rispetto ad un *cluster* di Paesi competitori e/o di riferimento);

– tasso di successo internazionale;
– *readiness* (preparazione attuale del sistema-Paese);
– *networking*;
– potenziale di sinergie (effetti indotti su altri KPI/settori).

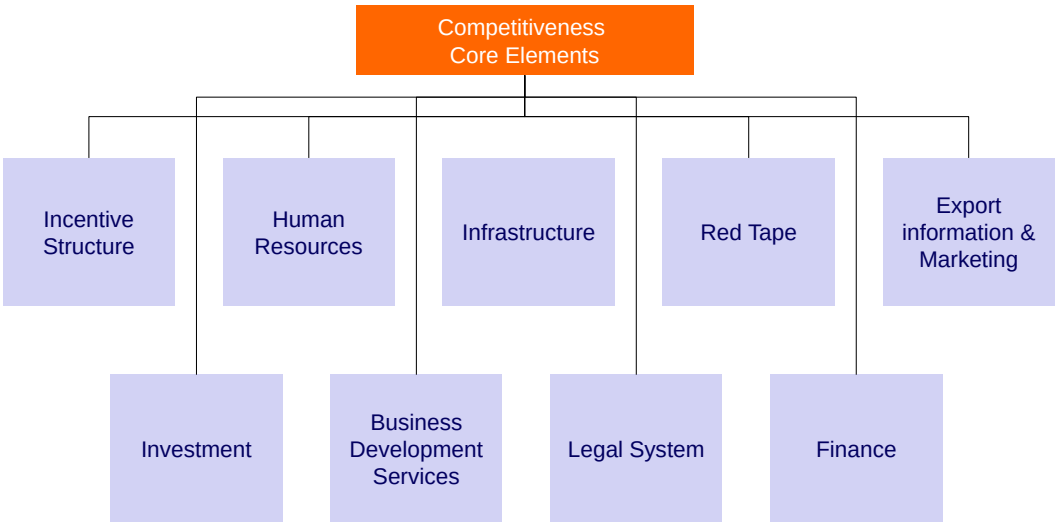


Figura 20. Elementi chiave della competitività-Paese nella National Competitiveness Strategy della Guyana. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Governo della Guyana, 2016*

Gli elementi di cui sopra vanno a definire un *Tableau de Bord* strategico che permette di definire un ***fast track*** per il miglioramento dell'attrattività e la gestione della competitività-Paese.

In questo quadro, nel riconoscimento che nell'ultimo *report* dell'Ease of Doing Business del 2016 nella categoria del credito, la Guyana si è posizionata al 167° posto su 189 Paesi (è quindi uno dei Paesi al mondo dove è più difficile avere accesso al credito), il Governo nazionale ha dato pieno sostegno al disegno di Legge – recentemente approvato – sull'informazione creditizia che ha avuto l'obiettivo di rafforzare e rendere più trasparenti le informazioni sul sistema del credito per imprese e famiglie, per favorire lo sviluppo economico.

Sono state rilasciate delle licenze ad agenzie di credito per operare in Guyana, consentendo loro lo scambio di informazioni e condivisioni sul *rating* e sullo stato dei pagamenti di clienti e soggetti privati e pubblici nel Paese.

Con un sistema del credito maggiormente funzionale, il Governo mira a facilitarne la concessione e l'abbattimento del costo per imprese e cittadini e a migliorare il proprio posizionamento nei relativi indicatori internazionali.

9. CONSIDERAZIONI DI SINTESI DAI CASI INTERNAZIONALI

Pur non esistendo un modello unico di riferimento, le esperienze estere mettono in luce alcune "**invarianti**" per il successo della gestione dell'attrattività dell'immagine-Paese e del posizionamento nelle classifiche di riferimento internazionali.

Tra queste:

- una chiara visione degli obiettivi di sviluppo di lungo periodo (espressa tipicamente all'interno dei più ampi processi di modernizzazione e riforma del sistema-Paese);
- un forte impegno del Governo con un *commitment* ai massimi livelli istituzionali (per garantire la credibilità dell'operazione e coagulare il consenso);
- l'istituzione di *task force* e/o organismi permanenti (Agenzie, Council, ecc.), in grado di garantire un presidio strutturato e nel tempo ai temi dell'attrattività e del monitoraggio e gestione dei suoi KPI;
- una *governance* e un coordinamento efficace delle *policy* e degli attori, ai fini di bilanciare gli interessi dei vari *stakeholder* e garantirne l'equità degli oneri e dei benefici;
- puntuali azioni di ingaggio e sensibilizzazione degli *stakeholder* privati, creando organismi e/o momenti formalizzati;
- la strutturazione di *framework* metodologici d'azione e la messa a punto degli strumenti operativi e concettuali necessari al loro uso consapevole;
- azioni di *moral suasion* e collaborazione con gli organismi internazionali e campagne di comunicazione e posizionamento dell'immagine-Paese.

Su questi aspetti si ritornerà nel Capitolo 4, dedicato alle proposte d'azione per l'Italia.

Per quanto riguarda nello specifico la dimensione delle *policy* e degli strumenti, emerge un orientamento netto all'utilizzo integrato di più leve con ***mix* di *quick win* e riforme strutturali**, in modo da ottenere risultati già nell'immediato e a costi molti bassi o nulli, partendo tipicamente dagli indicatori regolamentari attraverso semplificazioni documentali e velocizzazione dei tempi.

Inoltre, in molti casi, la Pubblica Amministrazione, o il sistema dei servizi (ad esempio, i trasporti), sono oggetto di iniziative e di programmi mirati individuando, su una scala di priorità, gli ambiti che più impattano sull'attrattività e sulla competitività e valutando - nelle migliori *best practice* - *ex-ante* l'impatto delle *policy*.

UN NUOVO STRUMENTO PER MISURARE L'ATTRATTIVITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DEI PAESI: IL GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX

3

Obiettivi del capitolo

Presentare la definizione e il perimetro del concetto di "Attrattività" adottata per la costruzione del Global Attractiveness Index.

Dettagliare le caratteristiche, la struttura e le innovazioni metodologiche del Global Attractiveness Index e del suo modello statistico.

Presentare la classifica 2016 dei Paesi mappati nello studio e relativi livelli di dinamicità e di sostenibilità di breve-medio periodo.

1. IL PERIMETRO DI ATTRATTIVITÀ PER QUESTO STUDIO: LA NOSTRA DEFINIZIONE

Il Global Attractiveness Index è un indicatore che guarda all'"Attrattività" di un sistema-Paese come **pre-requisito ed elemento determinante della capacità competitiva e di sviluppo** dello stesso.

L'attrattività è infatti il più importante "sintomo" della competitività: se non c'è competitività, non c'è attrattività. Questo è tanto più vero in un contesto come quello attuale in cui la mobilità dei fattori produttivi e delle risorse scarse – umane e finanziarie – è massima e le scelte localizzative riguardano potenzialmente tutto il mondo grazie alla globalizzazione delle catene del valore e al moltiplicarsi dei centri produttivi e dei mercati di consumo.

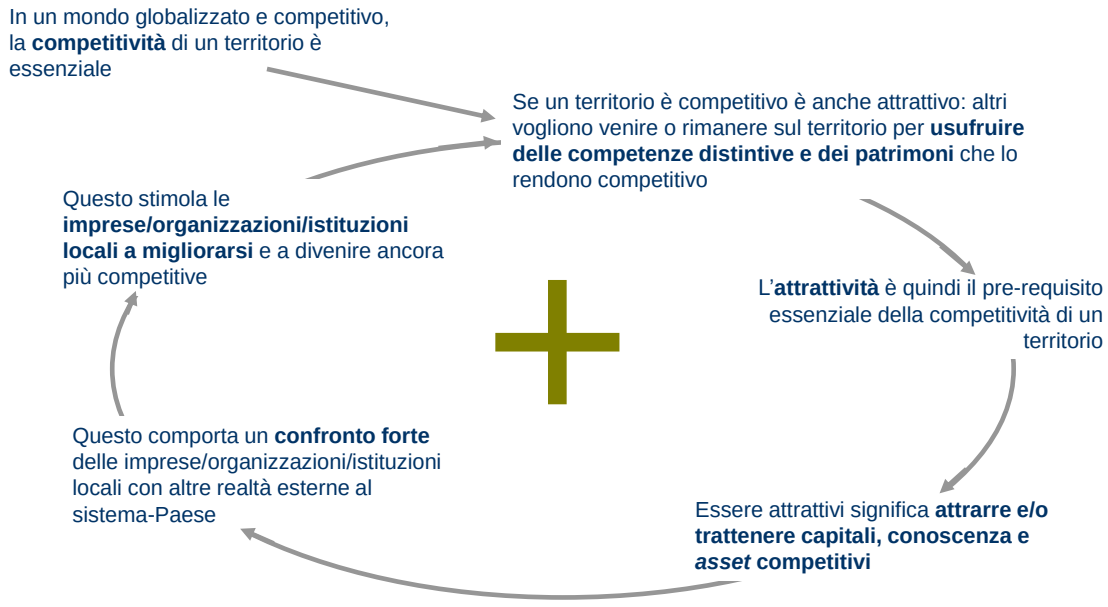


Figura 21. Il circolo virtuoso dell'attrattività e dello sviluppo competitivo. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

© The European House – Ambrosetti

Quando si parla della qualità e della forza di attrattività di un sistema-Paese, si parla anche della qualità e della sostenibilità del suo modello di sviluppo e della capacità di valorizzazione delle sue risorse: **patrimoni e competenze distintive**[20].

L'attrattività di un Paese poggia infatti sulle risorse delle quali dispone (o perché ne è già dotato o perchè le ha costruite) e dalla presenza di attori in grado di attivarle e valorizzarle, sviluppando l'*asset* potenziale in un valore per chi opera nel territorio.

In questa logica, l'attrattività è funzione di elementi "*hard*" (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e "*soft*" (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio e della qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano e fanno funzionare tali elementi alimentando l'attività produttiva e producendo crescita economica e sociale.

L'attrattività è dunque misurabile e ne sono identificabili gli elementi ("fattori chiave") che determinano la *performance* complessiva a livello di sistema-Paese.

Inoltre, l'attrattività non attiene esclusivamente a parametri quantitativi, ma risulta anche dalle percezioni e dall'idea che il sistema-Paese trasmette di sé: l'**immagine e il posizionamento nella "mappa mentale"** di chi ha un potenziale interesse verso un territorio (investitore, impresa, talento, turista, ecc.) influenzano le scelte di localizzazione e la loro gestione deve essere un elemento integrante di una efficace strategia competitiva territoriale. Su questo si rintonerà nel Capitolo 4.

In sintesi, l'attrattività è la capacità di attrarre o trattenere nel territorio investimenti, risorse, talenti necessari allo sviluppo. Un territorio attrae investimenti o risorse solo e soltanto se offre "qualcosa" di competitivo.

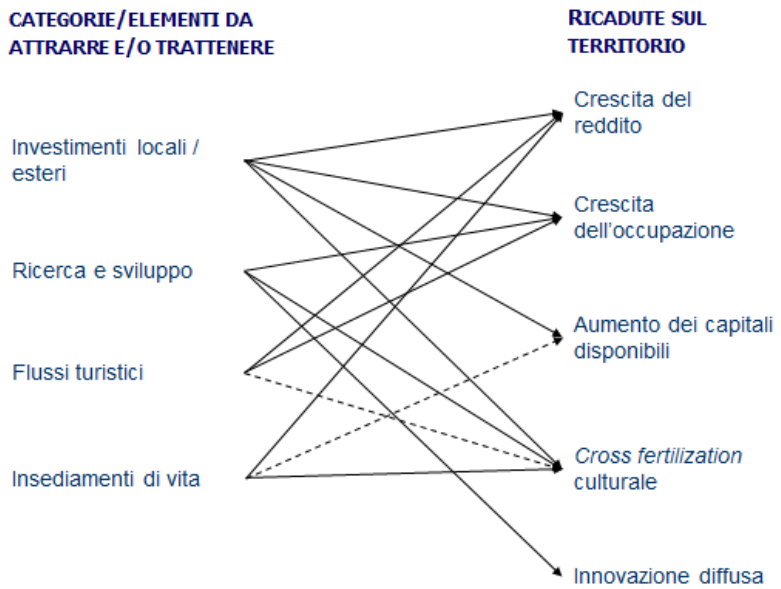


Figura 22. Elementi da attrarre e/o trattenere e impatti sullo sviluppo e sulla competitività di un sistema territoriale. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

[20] Il patrimonio è tutto ciò che un sistema-territoriale possiede e che ha valore per chi vi opera. La competenza è la capacità di un territorio di fare "qualcosa"; diventa distintiva quando lo si fa meglio dei concorrenti.

© The European House – Ambrosetti

Sulla base di queste considerazioni e al fine dell'elaborazione del Global Attractiveness Index, è stato definito un perimetro di attrattività che privilegia una **chiave di lettura principalmente economica**, con una conseguente focalizzazione sui fattori (*Key Performance Indicator* – KPI; si veda più sotto) che impattano e influenzano il contesto-Paese pro-*business* e pro-investimenti riconducibili a due dimensioni di attrattività:

- *Interna*, intesa come capacità di trattenere risorse già presenti sul territorio;
- *Esterna*, intesa come capacità di attrarre risorse dall'esterno.

In tale logica, una ulteriore scelte metodologica per l'identificazione dei KPI del Global Attractivenss Index, è stata quella di voler considerare 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 sopra dette:

- *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 produzione[21]
- *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 facilita la cooperazione all'interno o tra diversi gruppi[22].

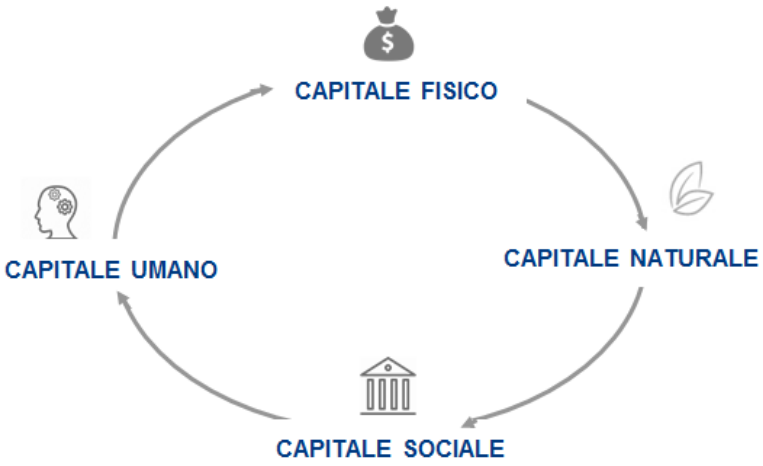


Figura 23. Le quattro forme di capitale prese come base teorica per lo sviluppo del modello del Global Attractiveness Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

I quattro capitali sono stati adottati come riferimento partendo dalla considerazione che le macro-dimensioni su cui un Paese viene effettivamente valutato possono essere ridotte ad essi: quanto più questi saranno di valore e/o distintivi, tanto più un Paese sarà in possesso delle caratteristiche per essere attrattivo.

[21] Fonte: Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods, Series F, No. 67, United Nations, New York, 1997.
[22] Fonte: OECD (2001), The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital, OECD, Parigi.

© The European House – Ambrosetti

2. LE CARATTERISTICHE, LA STRUTTURA E LE INNOVAZIONI METODOLOGICHE DEL GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX

L'elaborazione concettuale e il disegno del modello funzionale del Global Attractiveness Index sono stati guidati dalla ricerca della risposta più corretta e completa a tre domande fondamentali in tema di valutazione del grado di attrattività di un sistema-Paese.

Il punto di vista adottato è stato quello di un soggetto – investitore, impresa, talento, ecc. – che, in cerca delle miglior condizioni per effettuare le proprie scelte localizzative, si pone tre quesiti primari:

- *Quale è la situazione attuale del Paese?*
- *Quali cambiamenti si stanno attuando al suo interno e con quali dinamiche?*
- *Qual è il grado di sostenibilità della situazione attuale nel breve-medio termine?*

Le risposte a questi tre interrogativi sono in grado di delineare un profilo completo delle condizioni di un sistema-Paese secondo una triplice dimensione:

- **Statica** (situazione attuale);
- **Dinamica** (tendenza di breve-medio periodo);
- **Prospettica** (evoluzione possibile nel futuro).

Tale elemento rappresenta un elemento distintivo del modello del Global Attractiveness Index rispetto alle classifiche-Paese oggi più diffuse che tendono a privilegiare una vista statica del posizionamento raggiunto, senza dare indicazioni sugli altri due elementi – dinamismo e sostenibilità – altrettanto importanti ai fini di una valutazione approfondita della realtà di un territorio.

Lo studio delle risposte alle tre domande ha portato all'individuazione di altrettante dimensioni, più operative e funzionali alla costruzione del Global Attractiveness Index, come di seguito rappresentato.

DIMENSIONE 1. *Quando un territorio è attrattivo?*

Sono stati delineati, a seguito del confronto all'interno dell'*Advisory Board* e dei riferimenti di letteratura più autorevoli, quattro attributi di "Attrattività":

- *Apertura*, intesa come l'attitudine di un territorio a rendere agevole la circolazione di risorse economiche, umane e commerciali sia al suo interno che da e verso l'esterno.
- *Innovazione*, nell'accezione di una organizzazione dell'ecosistema-Paese (rete della ricerca, istituzioni pubbliche, imprese, sistema della finanza) che promuove in maniera continuativa e organica il progresso scientifico e tecnologico in termini di avanzamenti della ricerca e di applicazioni e ricadute di mercato per cittadini e imprese.
- *Efficienza*, nel senso della capacità delle strutture organizzative e funzionali di garantire il corretto funzionamento (e la qualità) del mercato dei capitali, del mercato del lavoro, dei servizi e delle Istituzioni.

© The European House – Ambrosetti

– *Dotazione*, nel termine ampio di un Paese che possiede *asset* di pregio distintivi e non facilmente replicabili (in grado quindi di rappresentare delle fonti di vantaggio competitivo) e un forte posizionamento nella mappa mentale della *business community* e dell'opinione pubblica nazionale ed internazionale.

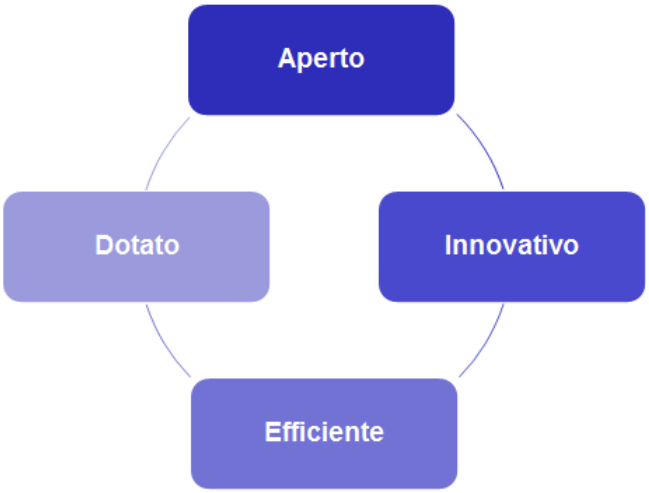


Figura 24. Gli attributi della dimensione di "Attrattività" di un sistema-Paese. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

DIMENSIONE 2. *Quando un territorio è dinamico?*

In luce della domanda precedentemente trattata, è stato definito "dinamico" un Paese che presenta una variazione positiva dei quattro attributi di attrattività. La scelta è stata privilegiare una **vista strutturale di medio periodo**; in tal senso, è stato scelto un orizzonte temporale di tre anni per la valutazione delle variazioni dei diversi KPI.

In altre parole, un territorio che presenta parametri crescenti (in valore assoluto) nel triennio precedente in Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione possiede una non-staticità, ovvero un dinamismo intrinseco che lo porta, anno dopo anno, a "performare" sempre meglio e, conseguentemente, ad essere sempre più attrattivo.

Un punto di attenzione riguarda la comparabilità dei diversi sistemi-Paese alla luce della situazione di partenza: un Paese che già ha elevate prestazioni, avrà tendenzialmente valori di dinamicità minori rispetto ad altri ancora in via di sviluppo. Questo non è da intendersi negativamente *tout court*, ma significa che tale territorio si trova molto vicino alla situazione di ottimo che può essere raggiunta per una data dimensione di attrattività.

Il Global Attractiveness Index tratta questa informazione (si veda più sotto il dettaglio del modello complessivo) come **indicazione aggiuntiva** da leggersi in parallelo con gli altri due elementi: situazione attuale e sostenibilità prospettica del posizionamento raggiunto. In tal modo il modello non distorce l'informazione includendola nella valutazione di attrattività attuale, come accade in alcune classifiche-Paese oggi molto diffuse. Inoltre è possibile effettuare una comparazione della dinamicità per *cluster* omogenei di Paesi: es. economie avanzate, economie in via di sviluppo, ecc.

© The European House – Ambrosetti

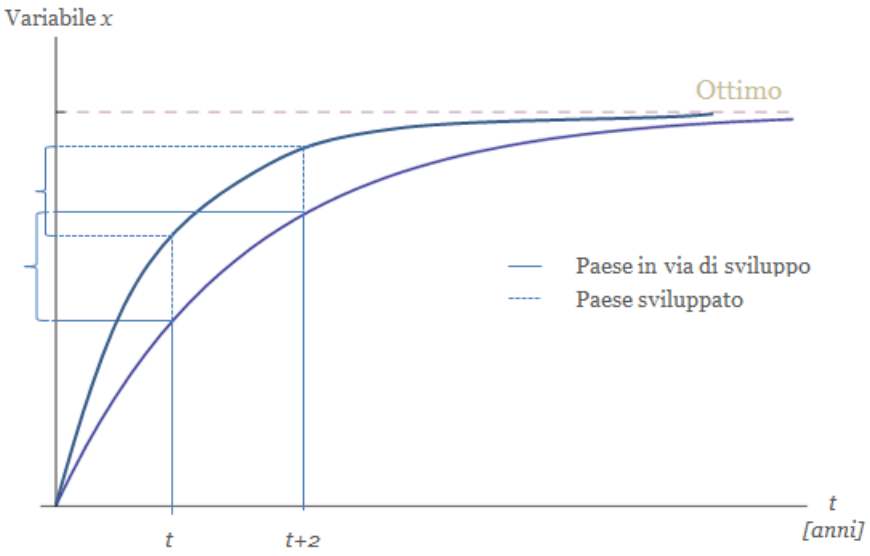


Figura 25. Confronto esemplificativo della variazione di una variabile in Dinamicità tra due Paesi con diversi stati di sviluppo. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

DIMENSIONE 3. *Quando un territorio è sostenibile?*

Nel medio-lungo periodo, l'attrattività di un Paese deve configurarsi come sostenibile. A questo fine – e secondo gli assunti metodologici adottati per questo lavoro – un territorio deve:

- Garantire equità inter-generazionale e pari opportunità.
- Essere stabile e prevedibile (garantendo certezza delle regole e del diritto, ecc.).
- Essere in grado di reagire a *shock* esterni e crisi (sia politiche, che sociali o ambientali).
- Avere elevati *standard* di qualità della vita e ambientali (es. qualità dell'aria, del territorio, dei servizi, ecc.).

La sostenibilità è da intendersi non come uno stato, ma come un **processo continuo** che richiama la necessità di coniugare quattro dimensioni, incluse nei capitali fondamentali precedentemente detti e tra loro strettamente interrelate: ambiente, economia, società e Istituzioni.

A questo proposito, sono stati individuati due attributi della sostenibilità che operano in senso antitetico, ma che rappresentano un tutt'uno concettuale:

- *Resilienza*: un territorio resiliente è in grado di reagire e assorbire *shock* e/o periodi di crisi o incertezza adattandosi positivamente ai cambiamenti e adeguando le sue strutture e i sui modelli istituzionali, sociali, economici. Valori alti di resilienza sono quindi un attributo positivo del sistema-Paese in oggetto e sono valutati con segno "+" nel modello del Global Attractiveness Index.
- *Vulnerabilità*: un territorio vulnerabile è invece esposto, a causa delle sue caratteristiche intrinseche economiche, sociali e organizzative, a impatti negativi derivanti da situazioni ed eventi dannosi (interni ed esterni). Valori alti

© The European House – Ambrosetti

di vulnerabilità sono, a differenza della resilienza, un attributo negativo del sistema-Paese e sono pertanto conteggiati con segno "–" nel Global Attractiveness Index.

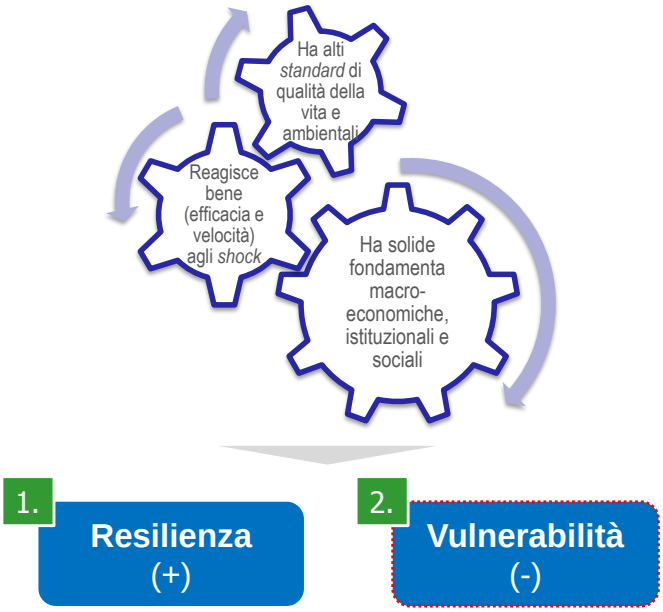


Figura 26. Gli attributi della dimensione di "Sostenibilità" di un sistema-Paese. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Alla luce di quanto sopra, il Global Attractiveness Index si caratterizza per essere un **modello analitico multi-dimensionale dell'attrattività di un sistema-Paese** composto da:

- un Indice di Posizionamento (IP);
- un Indice di Dinamicità (ID);
- un Indice di Sostenibilità (IS).

L'Indice di Posizionamento misura il livello di attrattività di un Paese in **comparazione agli altri**, restituendo quindi un *ranking* complessivo all'interno del quale ciascun Paese è posizionato a seconda del punteggio che ha ricevuto. L'IP si fonda sui quattro attributi di Attrattività precedentemente presentati: Apertura, Innovazione, Efficienza e Dotazione.

Ad integrazione e completamento dell'Indice di Posizionamento si collocano l'Indice di Dinamicità, che si misura la variazione del livello di attrattività restituito dall'IP (e dei suoi quattro attributi specifici) e l'Indice di Sostenibilità, che fornisce una indicazione quantitativa di quanto il posizionamento di un dato territorio sia effettivamente sostenibile.

Lo schema complessivo del modello del Global Attractiveness Index è sotto presentato.

© The European House – Ambrosetti

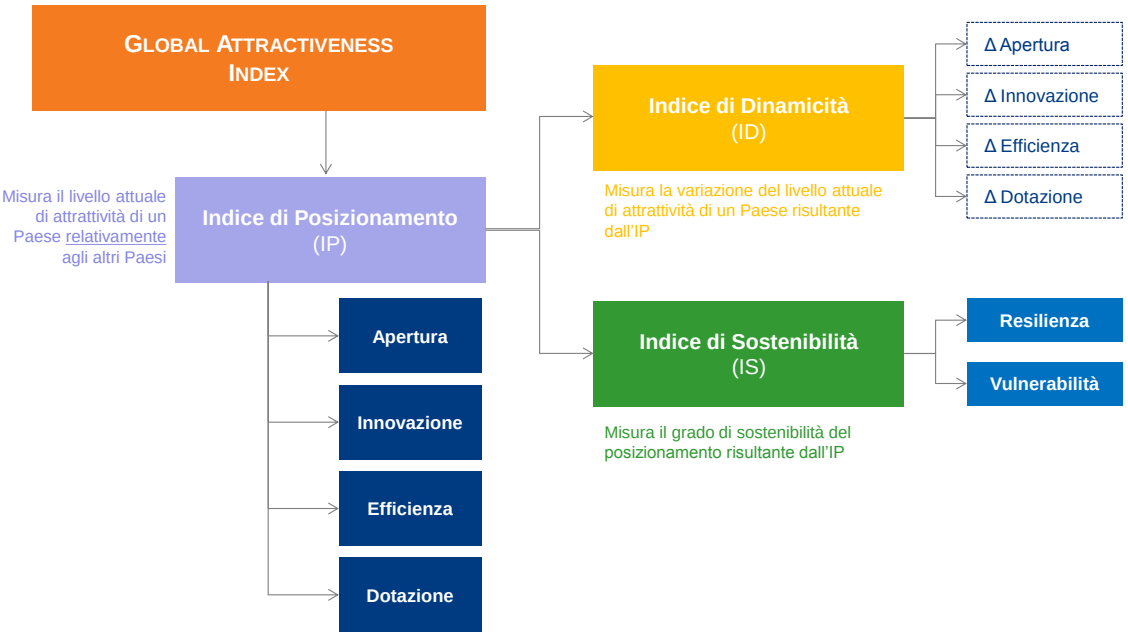


Figura 27. Struttura del Global Attractiveness Index. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Come illustrato nel Capitolo 1, le metodologie di costruzione di molti *ranking*-Paese fanno spesso sorgere dei dubbi in merito alla reale rappresentatività dei dati forniti. Per questi motivi, nel corso dell'elaborazione strutturale del Global Attractiveness Index si è deciso di riferirsi ai seguenti **criteri-guida** come suoi punti distintivi:

1. *Replicabilità*: il Global Attractiveness Index vuole essere un indice ad aggiornamento annuale; a tal fine attinge a variabili (riferimento al dato grezzo di partenza[23]) a **rilevazione periodica e con continuità nella serie storica** da parte dei principali e più accreditati istituti internazionali.
2. *Oggettività*: la maggior parte dei *ranking*-Paese ad oggi disponibili fa largo uso di *survey* qualitative, spesso non significative dal punto di vista della rappresentatività del campione sondato (cfr. Capitolo 1). Per superare questa criticità il Global Attractiveness Index si basa principalmente su dati **oggettivi, quantitativi e provenienti da fonti certificate**, ricorrendo all'uso di *survey* solo in caso residuale e previa verifica del campione rispondente e della significatività rispetto al fenomeno che si vuole rappresentare.
3. *Robustezza*: per garantire la **consistenza statistica** sono state scelte variabili rappresentative dei fenomeni misurati ("*proxy*"), valutandone al contempo il grado di associazione, in modo che non risultino né ridondanti tra loro né significativamente correlate rendendo di conseguenza l'intero Indice inaffidabile.
4. *Significatività*: per ovviare a molte delle più comuni criticità degli indici-Paese attualmente disponibili, in particolare la mancata oggettività e rappresentatività dei dati e delle informazioni che essi rappresentano, per il Global Attractiveness

[23] Si veda il *databook* per il dettaglio delle fonti e delle modalità di elaborazione dei KPI.

Index sono stati prediletti, nei limiti della disponibilità dei KPI considerati, i **risultati (*output*)**, rispetto agli "sforzi" (*input*) [24].

Sono inoltre stati privilegiati quei KPI che non hanno elementi di correlazione con determinate caratteristiche organizzativo/culturali/di prassi del Paese in quanto potenzialmente legati ad aspetti di *bias* metodologici (si veda il Capitolo 1) [25].

I KPI utilizzati per la costruzione dell'Indice sono presentati nella figura seguente.

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI
Attrattività	Apertura	▪ Flussi di Investimenti Diretti Esteri nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT), su totale mondo (2014) ▪ (Export + Import), sul totale mondo (2015) ▪ (N° turisti stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT), su popolazione (2014) ▪ Studenti universitari stranieri, su popolazione giovane (2014) ▪ Numero netto di migranti, su popolazione (2012)
	Innovazione	▪ Occupati in settori ad alta tecnologia, su occupati (2015) ▪ *Export* di beni ad alta tecnologia, su totale mondo (2015) ▪ Utilizzatori di Internet, % popolazione (2014) ▪ ICT Development Index (2015) ▪ Numero di pubblicazioni scientifiche, su totale mondo (2015)
	Efficienza	▪ Tasso di disoccupazione (2015) ▪ Logistics Performance Index (2016) ▪ Produttività totale dei fattori (2014) ▪ Total Tax Rate (2015) ▪ Rule of Law Index (2015)
	Dotazione	▪ Prodotto Interno Lordo, su totale mondo (2015) ▪ Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite (2015) ▪ Investimenti fissi lordi, su PIL (2015) ▪ Indice di Dotazione Naturale (2015) ▪ Laureati, su totale mondo (2014)
Dinamicità	*Variazione triennale dei KPI sopra indicati per i quattro attributi dell'Attrattività*	
Sostenibilità	Resilienza	▪ Human Development Index (2015) ▪ Global Peace Index (2016) ▪ Aspettativa di vita alla nascita (2014) ▪ World Giving Index (2015) ▪ Numero medio di anni scolastici (2014)
	Vulnerabilità	▪ Debito/PIL (2015) ▪ Tasso di inflazione (2015) ▪ Indice di concentrazione dei mercati (2014) ▪ Persone colpite da disastri naturali (ultimi 3 anni), ogni 1,000 persone 2015) ▪ Numero di suicidi, % totale popolazione nazionale (2012)

Figura 28. Struttura dei KPI del Global Attractiveness Index e anno di riferimento (ultimo disponibile). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

[24] Ad esempio la spesa in istruzione o Ricerca & Sviluppo sono variabili di *input* non necessariamente rappresentative dell'*outcome* finale (livello di competenze della popolazione, *performance* innovative, ecc.).

[25] Ad esempio la scelta di non includere i brevetti come KPI dell'innovazione è stata dettata dal riconoscimento che la propensione alla brevettazione tende ad essere legata a specificità del Paese di riferimento (approccio culturale, caratteristiche delle imprese, tipologie di produzioni, ecc.). In tal senso, l'indicatore può non essere pienamente rappresentativo del fenomeno "innovazione" e restituire una fotografia della situazione distorta.

Tutti gli Indici sopra detti – Posizionamento, Dinamicità e Sostenibilità – sono sviluppati secondo una metodologia uniforme e pensata per essere semplice, chiara e lineare in modo da minimizzare la possibilità di introdurre errori nel modello. I KPI scelti per ciascun attributo degli Indici di Posizionamento, di Dinamicità e di Sostenibilità sono stati individuati nel rispetto di due criteri:

- essere *proxy* rappresentative del fenomeno che si vuole misurare;
- essere in numero limitato di **5 KPI per ogni attributo**, per un totale di circa 50 KPI (si veda tabella di sintesi sopra).

Questa scelta metodologica è stata dettata dalla volontà di limitare al massimo il fenomeno di variabili tra loro eccessivamente dipendenti e quindi distorsive dell'affidabilità dell'Indice complessivo e di avere KPI che non portano informazioni rilevanti (tali problemi si evidenziano in alcuni indicatori-Paese ad oggi diffusi – si veda anche il Capitolo 1).

Al processo di selezione dei KPI secondo una *long list* tentativo, ha fatto seguito una fase di ***audit* statistica indipendente eseguita dal Joint Research Centre (JRC)** della Commissione Europea e volta alla validazione dal punto di vista tecnico e metodologico dei singoli KPI e della robustezza della struttura del Global Attractiveness Index. Da qui è emersa la *short list* con l'eliminazione di alcuni KPI che non rispondevano ai requisiti ricercati.

Uno dei criteri alla base della scelta dei KPI è stata anche la copertura quanto più possibile globale: le analisi e i risultati che emergono dal Global Attractiveness Index toccano difatti 144 Paesi, corrispondenti a circa il **93% della popolazione** e al **98% del Prodotto Interno Lordo** (in US$) mondiali.

Ulteriore elemento della metodologia adottata è che i KPI dell'Indice di Posizionamento (IP), di Dinamicità (ID) e di Sostenibilità (IS) sono tutti espressi in **scala relativa al fine di renderli comparabili tra i diversi Paesi**.

Nello specifico, sono state adottate due diverse modalità di relativizzazione, funzionali ad altrettanti criteri:

- *Esterna*: per quei KPI che descrivono grandezze relative all'attrattività di un Paese rispetto ad altri, verrà adottata una normalizzazione dei dati rispetto alla quota complessiva che tale grandezza occupa nel mondo (i.e. la "quota di mercato" sul totale mondiale).
- *Interna*: i KPI che si focalizzano specificatamente su aspetti di attrattività interna vengono normalizzati su grandezze proprie del Paese rispetto al quale sono calcolati (es. popolazione, PIL, ecc.).

Dal punto di vista della costruzione dei singoli indici (IP, ID e IS), per ciascun KPI, il Paese più Attrattivo (o più Dinamico o più Sostenibile) ha ricevuto un **punteggio pari a 100** (massimo), mentre il Paese meno Attrattivo (o meno Dinamico o meno Sostenibile) ha ricevuto un **punteggio pari a 1** (minimo); i restanti Paesi hanno ricevuto invece un punteggio compreso tra 1 e 100[26]. Successivamente, per ciascun

[26] A seconda della tipologia, i KPI possono essere considerati in positivo (più alto il valore, più alto il punteggio ricevuto) o in negativo (più alto il valore, più basso il punteggio ricevuto).

attributo, è stata calcolata la media aritmetica tra i suoi KPI secondo un approccio di **equi-ponderazione**. Tale ulteriore scelta – la decisione di non usare pesi differenziati – è stata dettata dalla volontà di non inserire nel Global Attractiveness Index valutazioni soggettive, come appunto emergono nel caso di scelta di pesi.

Per modalità di costruzione ed elementi che lo compongono, il Global Attractiveness Index, oltre a produrre indicazioni di *ranking* tra Paesi, fornisce **indicazioni per la gestione dei KPI che determinano l'attrattività di un sistema territoriale**, rappresentando quindi, in ultima analisi, uno strumento di supporto alle decisioni strategiche e alle *policy* pubbliche.

Nello specifico il *set* di indicatori del Global Attractiveness Index costituisce un ***Talbeau de Bord*** (TdB) per ogni sistema-Paese mappato – a partire dall'Italia – che fornisce, secondo una chiave di lettura di alta sintesi strategica, le aree forza e quelle di debolezza su cui agire prioritariamente, fornendo anche una indicazione dei relativi valori quantitativi e di quelli dei *cluster* di Paesi scelti come riferimento. Lo schema del *Talbeau de Bord* è rappresentato nella figura sotto.

In questa prima fase di lavoro del progetto Global Attractiveness Index, il *Tableau de Bord* è stato sviluppato solo per l'Italia (si veda anche il Capitolo 4 per le proposte e raccomandazioni al Paese). Questo strumento è stato alla base di raccomandazioni e proposte – come presentate nel Capitolo 4 – pensate per andare ad agire su quei KPI che mostrano un punteggio basso o che evidenziano una carenza di sistema ad oggi non ancora sufficientemente soddisfatta.

In una fase di sviluppo successivo del progetto, il *Tableu de Bord* potrà essere reso disponibile per tutti i Paesi considerati nel Global Attractiveness Index.

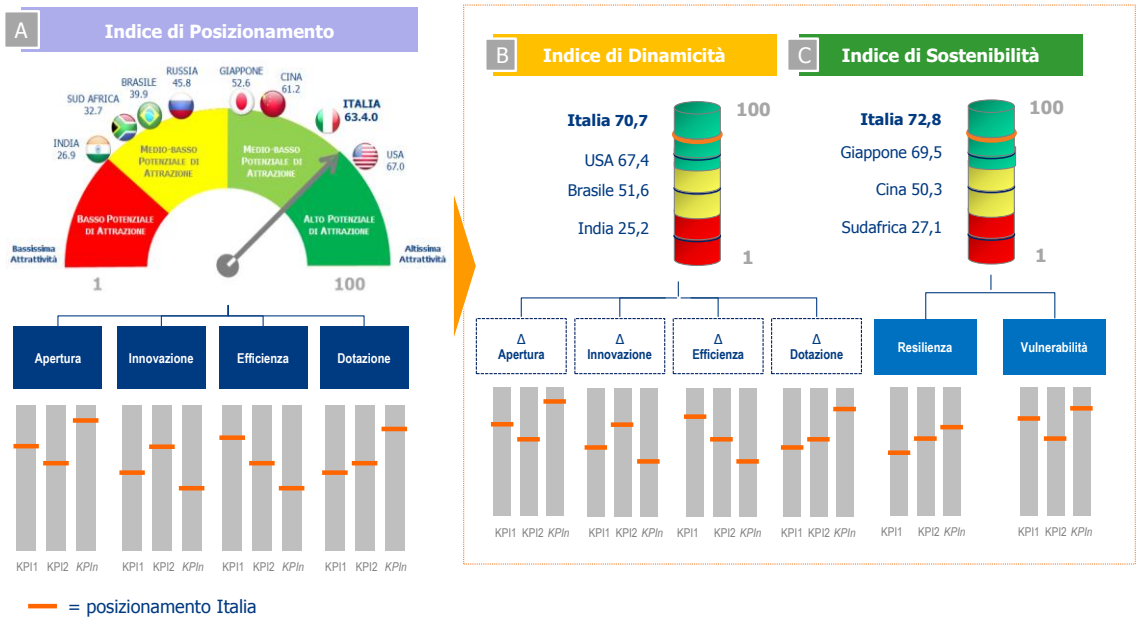


Figura 29. Esemplificativo: struttura del *Tableau de Bord*. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2016.*

3. IL *RANKING* 2016 DEL GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX

Il posizionamento dei 144 Paesi mappati dal Global Attractiveness Index è presentato nelle figure seguenti.

	Global Attractiveness Index Rank 2016		Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento
	IP	Punteggio	ID	IS
STATI UNITI	1	100.0		
GERMANIA	2	99.6		
GIAPPONE	3	98.9		
CANADA	4	98.1		
SINGAPORE	5	97.7		
REGNO UNITO	6	90.4		
AUSTRALIA	7	88.6		
OLANDA	8	86.9		
COREA, REP.	9	85.8		
CINA	10	85.7		
SVIZZERA	11	83.9		
FRANCIA	12	82.8		
HONG KONG SAR	13	80.9		
ITALIA	14	73.0		
AUSTRIA	15	71.8		
DANIMARCA	16	71.8		
FEDERAZIONE RUSSA	17	71.0		
SVEZIA	18	70.2		
SPAGNA	19	68.6		
IRLANDA	20	66.4		
NORVEGIA	21	66.4		
LUSSEMBURGO	22	64.9		
BELGIO	23	64.4		
BRASILE	24	64.2		
FINLANDIA	25	63.7		
QATAR	26	61.4		
REPUBBLICA CECA	27	61.0		
NUOVA ZELANDA	28	60.4		
POLONIA	29	60.4		
MALESIA	30	60.0		
ISLANDA	31	58.5		
EMIRATI ARABI UNITI	32	57.1		
MESSICO	33	56.0		
INDIA	34	54.9		
BAHRAIN	35	52.8		
ESTONIA	36	50.8		

ALTO
MEDIO
BASSO
CRITICO

Figura 30. Global Attractiveness Index 2016, posizioni da 1 a 36. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2016*

	Global Attractiveness Index Rank 2016		Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento
	IP	Punteggio	ID	IS
ISRAELE	37	48.5		
SLOVENIA	38	48.4		
ARABIA SAUDITA	39	48.4		
UNGHERIA	40	48.3		
MALTA	41	47.4		
CILE	42	47.2		
TAILANDIA	43	46.5		
SLOVACCHIA	44	46.3		
TURCHIA	45	46.1		
KUWAIT	46	45.2		
OMAN	47	43.6		
PORTOGALLO	48	42.4		
INDONESIA	49	40.6		
SURINAME	50	39.9		
URUGUAY	51	39.4		
FILIPPINE	52	38.9		
CROAZIA	53	38.5		
ROMANIA	54	38.3		
LETTONIA	55	37.5		
LITUANIA	56	37.4		
CIPRO	57	37.4		
LIBANO	58	36.9		
PANAMA	59	36.3		
KAZAKHSTAN	60	35.4		
PERU	61	34.8		
TRINIDAD E TOBAGO	62	33.7		
BULGARIA	63	33.5		
BHUTAN	64	33.0		
SEYCHELLES	65	32.7		
VIETNAM	66	32.4		
SUD AFRICA	67	32.4		
GEORGIA	68	32.3		
GRECIA	69	32.1		
COLOMBIA	70	32.0		
ARGENTINA	71	31.5		
COSTA RICA	72	31.2		

ALTO
MEDIO
BASSO
CRITICO

Figura 31. Global Attractiveness Index 2016, posizioni da 37 a 72. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2016*

	Global Attractiveness Index Rank 2016		Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento
	IP	Punteggio	ID	IS
IRAN, REP. ISLAMICA	73	30.4		
AZERBAIJAN	74	30.3		
UCRAINA	75	30.1		
ECUADOR	76	28.7		
MOLDOVA	77	28.6		
MONTENEGRO	78	28.3		
GIORDANIA	79	28.2		
MAURITIUS	80	28.2		
GUYANA	81	26.3		
ALBANIA	82	26.3		
MAROCCO	83	26.2		
PARAGUAY	84	25.5		
GABON	85	25.3		
LAOS	86	24.5		
TIMOR-LESTE	87	24.4		
GHANA	88	24.2		
MACEDONIA	89	24.1		
REP. DOMINICANA	90	23.8		
SERBIA	91	23.6		
KENYA	92	23.4		
BOTSWANA	93	23.3		
MONGOLIA	94	22.9		
CAPO VERDE	95	22.6		
NIGERIA	96	21.9		
ARMENIA	97	21.7		
RWANDA	98	21.6		
EGITTO, REP. ARABA	99	21.5		
ALGERIA	100	21.1		
JAMAICA	101	21.0		
VENEZUELA, RB	102	21.0		
BOSNIA E HERZEGOVINA	103	20.7		
TUNISIA	104	20.6		
TANZANIA	105	20.5		
BANGLADESH	106	20.1		
GUATEMALA	107	19.9		
KYRGYZSTAN	108	19.6		

ALTO
MEDIO
BASSO
CRITICO

Figura 32. Global Attractiveness Index 2016, posizioni da 38 a 108. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2016*

© The European House – Ambrosetti

	Global Attractiveness Index Rank 2016		Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento
	IP	Punteggio	ID	IS
BOLIVIA	109	19.6		
EL SALVADOR	110	19.6		
UGANDA	111	19.2		
NEPAL	112	19.0		
CAMBOGIA	113	18.9		
SRI LANKA	114	18.5		
ZAMBIA	115	18.3		
PAKISTAN	116	17.0		
NAMIBIA	117	16.7		
NICARAGUA	118	16.5		
HONDURAS	119	16.4		
BURUNDI	120	16.4		
BIRMANIA	121	16.2		
ZIMBABWE	122	16.2		
BENIN	123	16.1		
COSTA D'AVORIO	124	15.1		
MALI	125	14.6		
SENEGAL	126	14.5		
MOZAMBICO	127	14.2		
MALAWI	128	13.6		
GUINEA	129	13.0		
CHAD	130	11.5		
SIERRA LEONE	131	11.3		
SWAZILAND	132	11.0		
PORTO RICO	133	10.3		
YEMEN	134	9.8		
MADAGASCAR	135	9.7		
CAMEROON	136	9.2		
HAITI	137	9.1		
LESOTHO	138	8.9		
LIBIA	139	7.5		
LIBERIA	140	4.4		
TAJIKISTAN	141	3.6		
SIRIA, REP. ARABA	142	1.8		
GAMBIA	143	1.3		
MAURITANIA	144	1.0		

ALTO
MEDIO
BASSO
CRITICO

Figura 33. Global Attractiveness Index 2016, posizioni da 109 a 144. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti 2016*

© The European House – Ambrosetti

Per una chiave di lettura corretta dei posizionamenti dei singoli Paesi è necessario considerare che:

- il posizionamento in termini di attrattività del Paese è espresso nella prima colonna (IP);
- la seconda colonna (Dinamicità del Paese) esprime una indicazione del livello di variazione del complesso dei KPI che determinano il posizionamento (IP) sugli ultimi 3 anni. In altre parole, fornisce una indicazione della velocità di cambiamento (o staticità) del Paese rispetto all'attrattività.
- La terza colonna (Sostenibilità del posizionamento) dà una indicazione di quanto il livello di posizionamento raggiunto dal Paese tende ad essere sostenibile (o non sostenibile) in prospettiva. Una sostenibilità critica (rosso) fornisce un campanello d'allarme e verosimilmente nel medio termine il Paese tenderà a scendere di posizionamento sull'IP; viceversa un Paese con una sostenibilità alta tenderà a consolidare il posizionamento o, se associato ad una dinamicità alta, ad incrementarlo.

Questa ultima dimensione, in particolare, si basa su valutazioni sia economiche[27] che più qualitative e scelte in quanto alla radice del concetto secondo cui un Paese dovrebbe essere definito sostenibile, sia dal punto di vista economico-finanziario che di qualità della vita[28].

Le ultime due colonne dividono i Paesi in quartili (da 36 Paesi ciascuno) raggruppandoli secondo quattro livelli di Dinamicità/Sostenibilità: alto (verde scuro), medio (verde chiaro), basso (giallo) e critico (rosso). Scopo di questa rappresentazione è fornire un'immagine chiara e immediata della situazione del Paese sia rispetto ai suoi diretto *competitor* che a verifica e sostegno della posizione che occupa all'interno del Global Attractiveness Index 2016.

Per fare un esempio, se si considerano i **35 Paesi OCSE**[29], tutti, fatta eccezione per gli unici due *outlier* Lettonia (55°) e Grecia (69°), si collocano entro i 50.
Di questi, 21 sono descritte come economie a elevato grado di sostenibilità, 9 a medio grado, 4 a basso grado (e sono tutte agli ultimi posti), mentre una soltanto, quella giapponese, presenta una criticità. Questo "cartellino rosso" della sostenibilità, nonostante il podio conquistato nell'Indice di Posizionamento, è da intendersi dovuto ai bassi tassi di crescita che lo caratterizzano ed indica il rischio di non mantenere la terza posizione nel Global Attractiveness Index in una sua futura versione.
Al contrario, Portogallo e Messico, seppur in basso in classifica, mostrano tassi di crescita maggiori e positivi, che portano a pensare che, in futuro, guadagneranno terreno a discapito di altri Paesi come potrebbero ad esempio essere Israele, il Cile o l'Ungheria.

---

[27] Come debito/PIL, tasso di inflazione e indice di concentrazione dei mercati.

[28] Come aspettativa di vita alla nascita, tasso di suicidi e Global Peace Index, per fare alcuni esempi.

[29]Stati Uniti, Germania, Giappone, Canada, Regno Unito, Australia, Olanda, Repubblica di Corea, Svizzera, Francia, Italia, Austria, Danimarca, Svezia, Spagna, Irlanda, Norvegia, Lussemburgo, Belgio, Finlandia, Repubblica Ceca, Nuova Zelanda, Polonia, Islanda, Messico, Estonia, Israele, Slovenia, Ungheria, Cile, Slovacchia, Turchia, Portogallo, Lettonia, Grecia.

Un altro caso particolare è quello della Cina. Classificata decima per Attrattività, non si presenta come sostenibile. Questo potrebbe essere spiegato dal fatto che la crescita rapidissima che l'ha caratterizzata negli ultimi anni non sarebbe stata ancora a lungo sostenibile e sta ora rallentando, passando da tassi a doppia cifra a valori comunque elevati e superati ad oggi soltanto dall'India (che in egual modo, seppur in 34° posizione, presenta lo stesso andamento cinese: molto dinamico e poco sostenibile).

Passando ad analizzare i risultati di "Dinamicità", emerge che tra i Paesi OCSE solo Australia e Norvegia presentano andamenti stazionari nell'ultimo triennio, mentre la maggior parte delle economie, in totale 14, hanno vissuto grossi cambiamenti nello stesso arco temporale. Più lenti sono invece Paesi come il Giappone o la Grecia, ancora fortemente colpita dalla crisi, ma che, pian piano, sembra mostrare piccoli segni di ripresa.

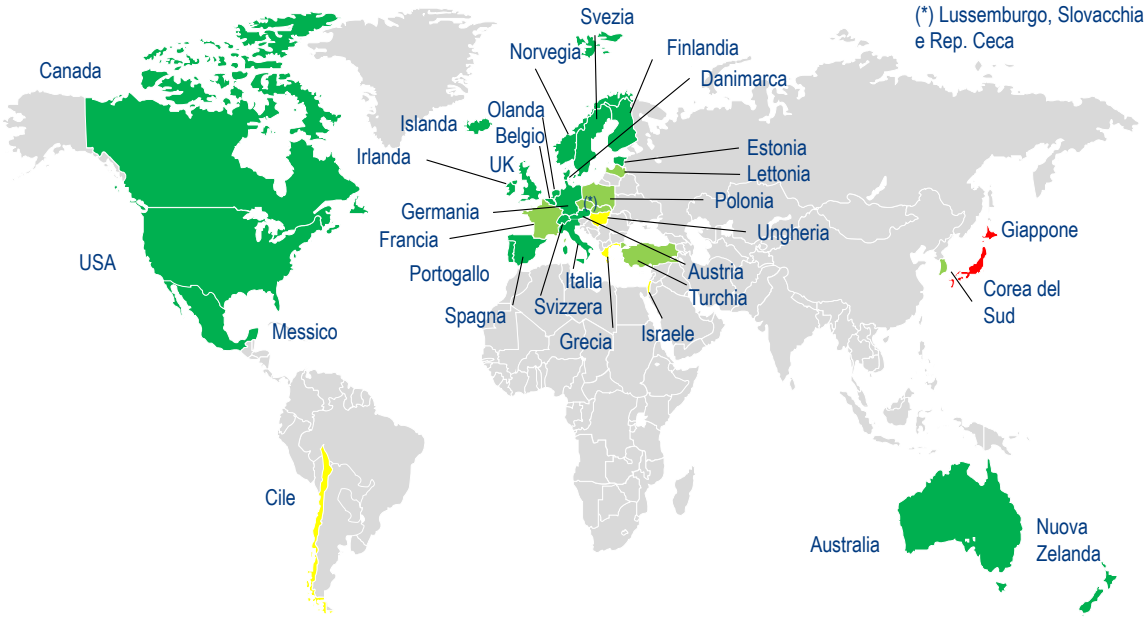


Figura 34. Paesi OCSE secondo l'Indice di Sostenibilità; verde scuro indica "alta sostenibilità", verde chiaro, "media", giallo "bassa" e rosso "critica". *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Per quanto riguarda i **Paesi europei**, invece, a parte Croazia, Romania, Lettonia, Lituania, Cipro, Bulgaria e Grecia, tutti gli altri rientrano tra i primi 50. L'Italia, in particolare, è 5° per Attrattività dietro solo a Francia, Olanda, Regno Unito[30] e Germania che guida la classifica con un 1° posto in Europa e 2° sui 144 Paesi coinvolti.

Dati i risultati qui riportati, è plausibile aspettarsi che, come detto, gli Stati oggi con alti livelli di Dinamicità e Sostenibilità guadagneranno posizioni nei prossimi anni, al contrario di quelli che, o perché poco dinamici o perché in situazioni di non-sostenibilità, vedranno probabilmente una discesa in questa classifica.

[30] I dati utilizzati per la costruzione del Global Attractiveness Index sono tutti antecedenti all'esito della votazione del popolo inglese sulla Brexit e, pertanto, non tengono in conto le eventuali ripercussioni che ne derivanno.

© The European House – Ambrosetti

Una considerazione particolare merita l'Italia: il Paese si colloca al **14° posto** all'interno dell'Indice di Posizionamento, che, come descritto in precedenza, fornisce una misura dell'attrattività di un Paese.

Pur sottolineando il diverso perimetro di misura del Global Attractiveness Index (l'attrattività appunto) è però opportuno notare come l'indice restituisca una fotografia più rispondente alla realtà fattuale del Paese rispetto ad altre classifiche internazionali di cui si è anche detto in precedenza e che relegano l'Italia in posizioni retrostanti (tendenzialmente a metà classifica).

Considerazioni simili valgono anche per altri Paesi ad economia avanzata (come la Spagna) o che sono *leader* in alcuni ambiti come le scienze, la produzione industriale o l'innovazione tecnologica (ad esempio il Giappone) o che sono destinazioni importanti degli investimenti globali (ad esempio la Cina[31]).

	Global Attractiveness Index 2016 (144 Paesi)	Ease of Doing Business 2016 (189 Paesi)	Global Competitiveness Index 2016 (140 Paesi)	Global Innovation Index 2016 (141 Paesi)
Stati Uniti	**1**	7	3	5
Germania	**2**	15	4	12
Giappone	**3**	34	6	19
Canada	**4**	14	13	16
Singapore	**5**	1	2	7
Regno Unito	**6**	6	10	2
Australia	**7**	13	21	17
Olanda	**8**	28	5	4
Corea del Sud	**9**	4	26	14
Cina	**10**	84	28	29
Svizzera	**11**	26	1	1
Francia	**12**	27	22	21
Hong Kong	**13**	5	7	11
Italia	**14**	45	43	31
Austria	**15**	21	23	18
Danimarca	**16**	3	12	10
Russia	**17**	51	45	52
Svezia	**18**	8	9	7
Spagna	**19**	33	33	24
Irlanda	**20**	17	24	14

Figura 35. Posizionamento del Global Attractiveness Index (primi 20 Paesi) e confronto con alcuni *ranking*-Paese di riferimento internazionale. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

In figura sotto è riportato il dettaglio del posizionamento dell'Italia indicatore per indicatore, per ciascuno dei quattro attributi di attrattività.

[31] La Cina, secondo l'ultimo (2016) World Investment Report dell'UNCTAD, è stata la terza destinazione dei Flussi di Investimento Diretti Esteri (IDE) globali, con 136 miliardi di Dollari attratti nel 2015. Considerando anche Honk Kong, seconda destinazione mondiale con 175 miliardi di Dollari, il valore complessivo sale a 311 miliardi, vicino ai 380 degli Stati Uniti (prima destinazione globale di IDE). L'Italia, sempre con riferimento al 2014, con 20 miliardi di Dollari si è posizionata tra le top-20 aree di attrazione al 18° posto.

© The European House – Ambrosetti

DIMENSIONE	ATTRIBUTO	KPI – POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA
Attrattività	Apertura **(17/144)**	▪ 19/144 (Flussi di IDE nel Paese IN + Flussi di investimenti del Paese all'estero OUT), sul totale mondo ▪ 9/144 (Export + Import), sul totale mondo ▪ 34/144 (N° turisti stranieri IN + N° turisti nazionali all'estero OUT), sul totale popolazione nazionale ▪ 33/144 Studenti universitari stranieri, sul totale popolazione nazionale giovane ▪ 31/144 Numero netto di migranti, sul totale popolazione ospitante
	Innovazione **(10/144)**	▪ 12/144 Tasso occupazione in settori ad alta tecnologia, sul totale occupati ▪ 14/144 Export di beni ad alta tecnologia, sul totale mondo ▪ 51/144 Utilizzatori di Internet, % della popolazione nazionale ▪ 33/144 ICT Development Index ▪ 7/144 Numero di pubblicazioni scientifiche per Paese, sul totale mondo
	Efficienza **(50/144)**	▪ 110/144 Tasso di disoccupazione ▪ 21/144 Logistics Performance Index ▪ 40/144 Produttività totale dei fattori ▪ 133/144 Total Tax Rate ▪ 30/144 Rule of Law Index
	Dotazione **(15/144)**	▪ 8/144 Prodotto Interno Lordo, sul totale mondiale ▪ 27/144 Prodotto Nazionale Lordo (PLN) pro-capite ▪ 114/144 Investimenti fissi lordi, sul PIL nazionale ▪ 63/144 Indice di Dotazione Naturale ▪ 16/144 Laureati, sul totale mondo

Figura 35. Posizionamento dell'Italia all'interno dei 4 attributi di Attrattività. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

Tra i vari, l'attributo per il quale la collocazione in classifica risulta essere più elevata è Innovazione: nonostante la percentuale di utilizzatori di Internet sul totale della popolazione nazionale, *proxy* del livello di propensione diffusa all'uso delle tecnologie e di digitalizzazione (bassa se paragonata ad altri Paesi europei, come ad esempio la Norvegia, la Finlandia e l'Olanda, o mondiali con analogo grado di sviluppo), altri ambiti come il numero di pubblicazioni scientifiche o gli occupati in settori ad alta tecnologia fanno salire l'Italia al 10° posto, davanti a Singapore, Belgio e Hong Kong.

Questa rappresentazione in parte **controbilancia l'immagine dell'Italia** come "innovatore moderato" che viene rappresentata, anche dalle istituzioni comunitarie ed internazionali. Anche in questo caso, una possibile spiegazione può risiedere nel fatto che i KPI considerati privilegiano la dimensione di *output*, mentre in altre classifiche – come ad esempio l'European Innovation Scorebord della Commissione Europea[32] – includono diverse variabili di *input* come la spesa in Ricerca & Sviluppo, oppure utilizzano *survey* (con i limiti detti al Capitolo 1) oppure danno molto peso a

[32] L'Italia tra i 28 Paesi europei considerati si colloca al 17° posto, preceduta da Repubblica Ceca, Malta e Cipro. Fonte: Commissione Europea, "European Innovation Scorebord", 2016.

indicatori come i brevetti che risentono delle diverse caratteristiche specifiche dei Paesi in termini di struttura economica-produttiva (ad esempio alta presenza di PMI, tipologia specifica di produzioni industriali, ecc.) e/o culturale[33].

Questo non vuole significare che l'Italia non abbia degli spazi, anche significativi, di ottimizzazione del proprio ecosistema dell'innovazione (di questi si dirà infatti al Capitolo 4) o che non debbano essere potenziati alcuni *gap* (tra cui anche la scarsa attenzione alla protezione della proprietà intellettuale), ma posizionamenti di retroguardia, come quelli diffusi in alcune classifiche internazionali, probabilmente non rappresentano al meglio le vere caratteristiche e punti di forza del sistema produttivo e della ricerca nazionali[34].

Nell'analisi degli indicatori, con riferimento alla dimensione di "Apertura", si evidenzia che nonostante la fama di "Bel Paese" per eccellenza, per quanto riguarda il *turnover* di turisti stranieri che entrano e turisti nazionali che si spostano verso mete estere (calcolati sul totale della popolazione locale), l'Italia risulta solo al 34° posto su 144, in coerenza con un *trend* di progressiva perdita di posizioni relative rispetto a mete consolidate (come Spagna e Francia) ed emergenti.

Risulta alto, invece, il punteggio relativo ai flussi di commercio, conferendo un 9° posto mondiale. Basso, invece, il valore per gli investimenti lordi considerati come percentuale di Prodotto Interno Lordo, per il quale, come riportato in Dotazione, risulta essere soltanto 114°.

L'attributo più critico per l'attrattività italiana è invece la dimensione di "Efficienza". In questo ambito i KPI considerati mirano a rappresentare l'efficienza e il corretto funzionamento del mercato dei capitali, del lavoro e del sistema istituzionale.

"Total tax rate" e "Tasso di disoccupazione" sono due elementi di attenzione per il Paese. Anche negli altri KPI di questa sessione l'Italia mostra segnali di criticità, specie se si considerano questi posizionamenti relativamente ai Paesi competitori. In tal senso, il 21° posto nel Logistic Performance Index[35], pur connotando l'Italia nel *cluster* dei Paesi "*Logistic friendly*", mette in evidenza un *gap* significativo rispetto ai *best in class* di riferimento che rappresenta un vincolo allo sviluppo competitivo e produttivo. Considerazioni analoghe valgono anche per il sistema della Giustizia. Su questi elementi si ritornerà nel Capitolo 4.

In ultima analisi – e come detto precedentemente – occorre, nella lettura delle classifiche, valutare complessivamente le condizioni di contesto del Paese e compararle, coerentemente, con i Paesi a cui, per caratteristiche e posizionamento competitivo, ci si riferisce come paragone. Posizionamenti assoluti, anche apparentemente positivi (o negativi), possono non essere nei fatti tali e, se presi superficialmente, alimentare *scoop* o interpretazioni errate.

---

[33] Si veda anche quanto più sopra detto in relazione alla rappresentatività dell'indicatore "Brevetti" come *proxy* dell'innovazione di un Paese.

[34] Ad esempio, oltre al posizionamento citato nell'European Innovation Scorebord, l'Italia si posiziona al 31° posto nel Global Innovation Index 2015 (INSEAD), dietro a Repubblica Ceca, Slovenia e Portogallo; al 41° posto del Global Talent Competitiveness Index 2015-2016 (INSEAD), dietro a Malta, Cipro e Barbados.

[35] Indice redatto ogni due anni dal 2007 dalla Banca Mondiale, calcolato su 160 economie.

LE NOSTRE RACCOMANDAZIONI

PER UNA GESTIONE EFFICACE DELL'IMMAGINE PRO-BUSINESS DELL'ITALIA E IL POTENZIAMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEL PAESE



4

Obiettivi del capitolo

Presentare approcci qualificati e strategie risultate efficaci nella gestione dell'immagine e dell'attrattività di un Paese, individuando obiettivi strategici e azioni da intraprendere

Presentare e condividere le leve su cui agire per migliorare la competitività del sistema economico italiano, agendo quindi sul miglioramento degli indicatori considerati nelle classifiche internazionali

1. INTRODUZIONE

Nel corso del tempo, la scarsa immagine e reputazione pro-*business* dell'Italia è stata diffusa e alimentata sia dalle posizioni di retroguardia occupate nelle classifiche di competitività (si vedano i Capitoli precedenti), sia dalla una mancanza di una gestione strategica strutturata dell'immagine e della comunicazione del Paese all'estero: questo è stato un autogol strategico.

La gestione strategica dell'immagine-Paese è **essenziale** in un mondo globale, in cui la competizione tra territori per attirare le risorse – umane e finanziarie – è fortissima. Essa rappresenta una chiave di volta significativa, all'interno di una più ampia azione di ottimizzazione dei fattori abilitanti di un qualificato ambiente pro-*business*.

Negli anni molti Paesi, anche tra i più dinamici e competitivi, si sono organizzati per **monitorare e gestire** il posizionamento nelle classifiche internazionali, costituendo apposite Agenzie o *Task Force* per definire una strategia di comunicazione che migliorasse l'immagine e la percezione del Paese all'estero, secondo un piano di interventi organizzato nella logica di **"progetto-Paese" di lungo periodo**.

In accordo ai casi internazionali di maggior successo, anche in Italia è necessario agire, incisivamente, secondo un approccio sistemico basato su una strategia di medio-lungo periodo e obiettivi definiti.

Il piano integrato deve comprendere:

- un monitoraggio costante delle classifiche internazionali e degli elementi che le compongono, per capire come sono calcolate e quali eventualmente sono i *gap* da colmare;
- una gestione attenta dei KPI dell'attrattività, identificando azioni e politiche volte al miglioramento degli indicatori utilizzati nell'elaborazione delle classifiche;
- l'identificazione di obiettivi di breve, medio e lungo periodo per il miglioramento dei *gap* individuati e degli eventuali punti di debolezza;
- la definizione di una *governance* comune a tutti gli enti e istituzioni preposti alla promozione e valorizzazione dell'Italia, ma anche alla fornitura tempestiva e corretta dei dati alle organizzazioni internazionali che elaborano le classifiche, al fine di superare i problemi legati a ritardi nei dati, non correttezza degli stessi o, peggio, non rappresentatività dei fenomeni che si intende misurare;

– l'avvio di una campagna di comunicazione e promozione integrata e coordinata sia all'estero, sia all'interno del Paese, che valorizzi i punti di forza e le occasioni di sviluppo sociale, economico e culturale.

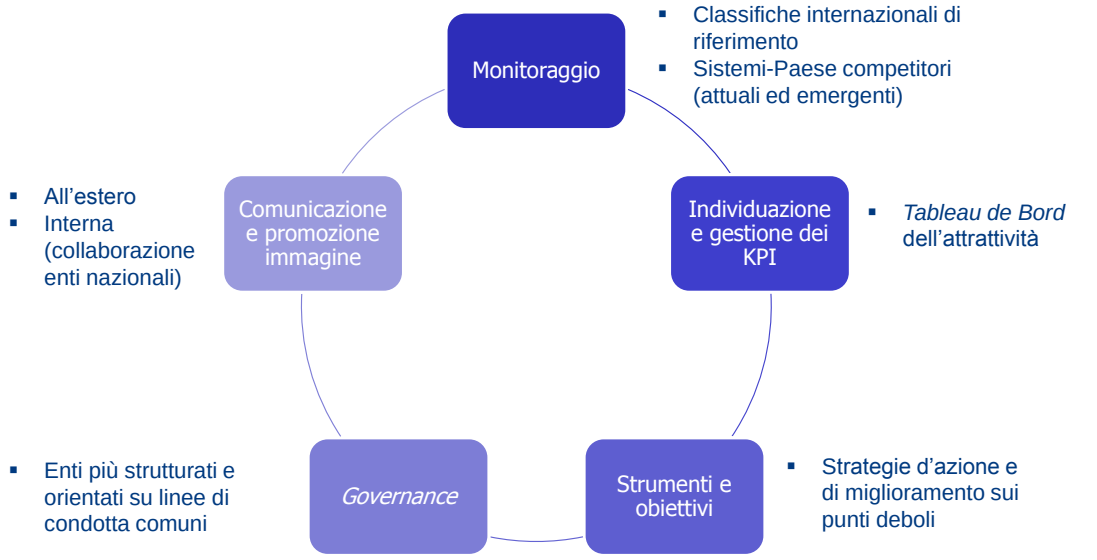


Figura 36. Schema di riferimento per la costituzione di un piano integrato di intervento basato su una strategia di medio-lungo periodo e obiettivi definiti. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

2. VERSO UNA STRATEGIA INTEGRATA PER IL POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA NELLE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI E IL RILANCIO DELL'IMMAGINE-PAESE: LE PROPOSTE D'AZIONE

Il punto di partenza del Piano di Azione dovrebbe essere composto da **ambiti di intervento "*core*"** su cui costruire, in seguito, azioni mirate e strutturate con obiettivi di medio-lungo periodo.

L'*Advisory Board* del progetto Global Attractiveness Index ne ha individuati cinque che presuppongono, per la loro implementazione, una logica collaborativa tra le sue Istituzioni e i vari *stakeholder*, a partire dal mondo produttivo e delle imprese:

– Presidio strutturato a livello nazionale per la gestione dei *ranking*-Paese e dei relativi *Key Performance Indicator*.

– Miglioramento della qualità dei dati forniti (e della loro tempestività di rilascio).

– Messa a punto dell'"immagine-Paese" (gli elementi caratterizzanti) da comunicare.

– Strategia di comunicazione integrata all'estero.

– Azioni di sistema da portare avanti a livello internazionale.

Queste raccomandazioni sono di seguito illustrate.

Nell'ultimo paragrafo del Capitolo sono invece presentati i cantieri di lavoro prioritari per il miglioramento delle condizioni di attrattività e competitività come

© The European House – Ambrosetti

emerse dal *Tableu de Bord* per l'Italia del Global Attractiveness Index (si veda anche il Capitolo 3).



Figura 37. I cinque ambiti di intervento per il piano d'azione per l'Italia. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

1. Istituire un presidio strutturato e permanente a livello nazionale per il monitoraggio dei *ranking*-Paese e la gestione dei relativi indicatori

Il punto di partenza per la formulazione della strategia integrata per migliorare il posizionamento del nostro Paese nelle classifiche internazionali e rilanciarne l'immagine è l'istituzionalizzazione, a livello di Governo centrale, di un **presidio formale e permanente**, con un forte potere operativo, per:

- monitorare, nel continuo, il posizionamento dell'Italia nei più influenti *ranking*-Paese con un *team* ad alta professionalità che coordini anche esperti dell'Amministrazione Pubblica che presidiano differenti aree (salute, infrastrutture, tassazione, sviluppo economico, sicurezza, scuola, lavoro ecc.);
- agire, di concerto con i Ministeri/istituzioni di riferimento, sui KPI più critici, definendone le priorità di intervento, sviluppando delle valutazioni *ex-ante* di impatto e verificandone i risultati *ex-post*. In tal senso, ogni punto di criticità dovrebbe essere affrontato con un piano di risoluzione tempificato con ruoli, responsabilità e *budget* per le attività connesse;
- essere un "*watchdog*" per i dati (qualità, affidabilità, comparabilità) che vengono raccolti e comunicati da soggetti pubblici e privati;
- sviluppare azioni di *moral suasion,* unitamente a iniziative di *advocacy* e collaborazione a livello internazionale[36].

[36] Per approfondimenti si veda la proposta 5.

Il presidio formale permanente può essere strutturato secondo modalità organizzative alternative, da studiare e progettare secondo i migliori canoni di efficienza operativa ed evitando la proposizione di strutture burocratico-amministrative.

Tra le ipotesi possono essere ad esempio valutabili:

- un Comitato Interministeriale a livello tecnico (con il coinvolgimento dei Ministeri chiave, es. Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Università e della Ricerca, Ministero della Giustizia, Ministero della Pubblica Amministrazione, …) presieduto da un Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio;
- una struttura all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico, sotto la supervisione e in stretto contatto diretto con il Ministro.

Nella scelta occorre valutare le esperienze già in essere nel Governo e valorizzarle, al fine di non disperderne il valore e il lavoro fatto.

Box – Gestire l'immagine-Paese e i KPI dell'attrattività: alcune esperienze internazionali

Esistono casi internazionali interessanti circa la creazione di un presidio strutturato, che spesso ha avuto inizio nella forma di una *task force* poi evoluta in forme strutturali, con i quali vari Paesi hanno attivamente gestito la propria immagine all'estero e il posizionamento nelle classifiche internazionali.

Tipicamente le funzioni svolte dai differenti presidi comprendono:

- Identificazione delle riforme necessarie per migliorare la competitività e l'attrattività del Paese, con conseguente attribuzione di compiti alle differenti Amministrazioni e Enti dello Stato e identificazione dei responsabili dell'implementazione con tempistiche stabilite e condivise.
- Verifica dell'implementazione delle riforme individuate e finalizzate a rendere più facile fare *business* nel Paese. Attribuendo ruolo e responsabilità a ogni ente o soggetto istituzionale, il presidio strutturato verifica che ogni livello di governo della Pubblica Amministrazione implementi in modo corretto, e nei tempi stabiliti, le riforme emanate.
- Identificazione di "*quick-win*", cioè azioni immediate e a costo zero o molto contenuto, in genere di natura legislativa, che consentono di recuperare posizioni e migliorare l'immagine del Paese in modo molto rapido (es. l'abbattimento dei documenti e dei tempi per ottenere un certificato di costruzione, per aprire una impresa, per pagare le tasse ecc.). In generale sono riferite ai tempi e alle procedure minime amministrative richieste per i processi burocratici.
- Controllo della qualità dei dati che gli enti pubblici e privati nazionali forniscono agli organismi internazionali. Viene supervisionata e garantita la rapidità, precisione e l'affidabilità delle risposte.
- Attività di *moral suasion* sui destinatari delle *survey* da cui si calcolano i dati quantitativi per l'elaborazione delle classifiche internazionali e le analisi Paese. Spesso le rilevazioni sono effettuate verso aziende private, studi legali o di consulenza, al fine di garantire indipendenza. Nel rispetto della terzietà, il presidio strutturato si accerta che le risposte siano fornite nei tempi consoni oltre che a costituire una rappresentazione veritiera e corretta della realtà.
- Pubblicazione di *report* sintetici periodici (es. annuali) sulle attività svolte, i risultati ottenuti e le sfide per il prossimo futuro.

© The European House – Ambrosetti

Paese	Tipologia di presidio	Funzioni svolte (principali)
Singapore	"Mr Ranking": rappresentante del Governo	▪ Controllo della qualità delle risposte (rapidità, precisione, affidabilità) alle richieste degli organismi internazionali ▪ Attività di *moral suasion* sui destinatari delle *survey*
Filippine	EODB Task Force Agenzia intergovernativa di sviluppo	▪ Controllo della qualità delle risposte (rapide, precise, affidabili) alle richieste degli organismi internazionali ▪ Implementazione di riforme finalizzate a rendere più facile fare *business* nel Paese
Malesia	PEMUDAH Task Force	▪ Controllo della qualità delle risposte (rapidità, precisione, affidabilità) alle richieste degli organismi internazionali ▪ Implementazione di riforme finalizzate a rendere più facile fare *business* nel Paese
Suriname	Task force nazionale e consulenza da parte di Autorità dello Sviluppo di Singapore	▪ Identificazione dei *quick-win* ▪ Identificazione delle riforme strutturali su aspetti che influiscono sul posizionamento nei *ranking* internazionali
India	Ministero del Commercio e dell'Industria	▪ Identificazione delle aree di maggiore criticità nelle classifiche ▪ 98 azioni di riforma, con priorità di intervento sulla base dell'impatto nell'Ease of Doing Business
Arabia Saudita	Saudi Arabian General Investment Authority	▪ Guida agli investimenti in Arabia Saudita ▪ National Competitiveness Center che confronta le *performance* sui KPI dei *ranking* internazionali ▪ Azioni di comunicazione a livello internazionale
Irlanda	National Competitiveness Council (sotto la guida del Ministero del Lavoro, dell'Economia e dell'Innovazione)	▪ Elaborazione di raccomandazioni per migliorare la competitività-Paese ▪ Aggiornamento dell'Ireland's Competitiveness Scorecard ▪ Relazione annuale sulle sfide di competitività e attrattività del Paese, con raccomandazioni di *policy*
Danimarca	Danish Business Authorithy	▪ Miglioramento della competitività e attrattività del Paese, attraverso la definizione di condizioni di *business* favorevoli e loro comunicazione ▪ Monitoraggio dei KPI rilevanti per l'attrattività
USA	Council on Jobs and Competiveness (composto da *leader* di istituzioni private – Università, imprese, ecc. – di eccellenza per il Paese; il Presidente del Council viene designato direttamente dal Presidente degli USA)	▪ *Advisory* al Presidente sulla progettazione e implementazione di politiche per: promozione della crescita; miglioramento delle competenze degli americani; solidità ed efficienza del sistema finanziario e bancario; creazione posti di lavoro; miglioramento della competitività ▪ Analisi del funzionamento, della regolamentazione e dei *gap* delle variabili economiche e di altri fattori (KPI) che possono contribuire alla competitività

Figura 38. Alcuni esempi di Paesi che hanno istituito un presidio strutturato a gestione dell'immagine e competitività del Paese. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

2. Migliorare la qualità dei dati forniti alle organizzazioni internazionali

Uno dei punti cardinali su cui fondare le basi per la formulazione di un piano d'azione integrato, che miri a migliorare la competitività e l'immagine del Paese, è che la fornitura dei dati e delle informazioni che vengono trasmesse agli organismi internazionali, siano **coerenti con le richieste effettuate, tempestivi nella risposta e affidabili nel tempo**.

Box – Il caso dei dati riguardanti la spesa sanitaria in prevenzione[37]

Di recente, uno dei casi più significativi di errata comunicazione e comprensione dei dati che riguarda l'Italia, è quello relativo alla spesa sanitaria in prevenzione, sul totale della spesa sanitaria pubblica corrente.

In questa classifica, l'Italia risulta agli ultimi posti con lo 0,5% di spesa sanitaria in prevenzione sul totale, lontano da Paesi come la Svezia (3,9%), l'Olanda (3,6%), la Germania e il Regno Unito (3,0%), la Spagna e la Danimarca (2,2%), il Portogallo (2,1%), la Francia (2,0%) e l'Austria (1,8%).

Il punto di caduta consiste nel fatto che i dati utilizzati dall'OCSE in questa classifica paragonano Paesi con differenti sistemi sanitari e diverse modalità di finanziamento. In Italia, ad esempio, il sistema sanitario è gestito su base regionale, così come i relativi fondi. In realtà i dati di spesa della prevenzione in Italia si attestano attorno al 4,0% del totale della spesa sanitaria pubblica, il che porterebbe il nostro Paese abbondantemente sopra la media UE e prima di Germania, Francia e Paesi del Nord Europa. Pertanto è necessario comunicare agli organismi internazionali i dati in modo non solo formalmente corretto e in tempo (la richiesta nel caso citato è stata consegnata in tempo e correttamente sono stati forniti i dati a valere su *budget* nazionali), ma valutando anche che sia sostanzialmente corretto (quindi, nel caso specifico, con integrazioni dei dati prelevandoli dalle Regioni).

Per migliorare la qualità dei dati, è necessario sviluppare un piano finalizzato all'**informazione e sensibilizzazione** dei rispondenti nazionali alle *survey* qualitative e di chi ha responsabilità di fornire i dati utilizzati nei *ranking* internazionali circa l'importanza e l'accuratezza delle risposte.

Funzionale a questo è l'organizzazione periodica di:

- ***webinar* tecnici e di aggiornamento** sulla corretta interpretazione delle richieste e sulle modalità più appropriate di reperimento dei dati se non disponibili immediatamente;
- **incontri di approfondimento e *awareness*** aperti a un'ampia platea di *stakeholder,* per raccogliere suggerimenti e indicazioni utili, anche di integrazione e commenti ai dati stessi.

Inoltre è opportuno coinvolgere i vertici delle strutture attualmente in carico per la raccolta e la diffusione dei dati, sia a livello nazionale che regionale e i loro Comitati di Controllo e Qualità.

[37] Si veda anche il Capitolo 2 per ulteriori dettagli.

Parallelamente, è necessario identificare obiettivi vincolanti di *timing*, in particolare per i dati più rilevanti considerati nelle classifiche internazionali.

Infine, è utile diffondere e veicolare un **"*vademecum*" con l'aggiornamento sulle azioni intraprese dal Paese** e con impatto sui KPI in oggetto, che include anche alcuni esempi pratici di non corretto posizionamento dell'Italia dovuto a *misunderstanding* nella comprensione del dato o ad una loro non corretta comunicazione.

3. Riprogettare l'"immagine-Paese" e mettere a punto i suoi elementi caratterizzanti

L'Italia ha un *brand* forte e di eccellenza in molti ambiti dell'industria e dei servizi (si veda figura sotto), ma al contempo si **confronta con luoghi comuni radicati nel percepito all'estero** che, nel tempo, si sono sedimentati e tendono a distorcere la percezione complessiva del Paese dal punto di vista istituzionale, economico e sociale.

***Ranking* globale brand**	**Anholt-GfK** (Roper Nation Brands Index 2015)	**Brand Finance** (Nation Brand Value Index 2015)
1	Stati Uniti	Stati Uniti
2	Germania	Cina
3	Regno Unito	Germania
4	Francia	Regno Unito
5	Canada	Giappone
6	Giappone	Francia
7	**Italia**	India
8	Svizzera	Canada
9	Australia	**Italia**
10	Svezia	Australia

Figura 39. Posizionamento dell'Italia nelle principali classifiche globali di Brand. *Fonte: elaborazione TEH-A su dati Anholt-GfK e Brand Finance, 2016*

L'Italia è tra i primi posti al mondo nelle due più importanti classifiche relative ai *brand* globali, ma spesso l'immagine del nostro Paese è "stereotipata" anche dalle più autorevoli fonti di informazione internazionali, sia in modo positivo che in modo negativo.

Ad esempio, l'Italia viene rappresentata con riferimento alla moda, al cibo e al patrimonio culturale, così come spesso è associata a malavita, corruzione, illegalità, poca capacità di gestione di eventi complessi.

A titolo esemplificativo, qui sotto si riporta la sintesi del profilo dell'Italia sul sito della BBC, dove compaiono i classici riferimenti che richiamano il passato glorioso e

quelli che fanno riferimento a situazioni attuali di instabilità politica e corruzione diffusa.

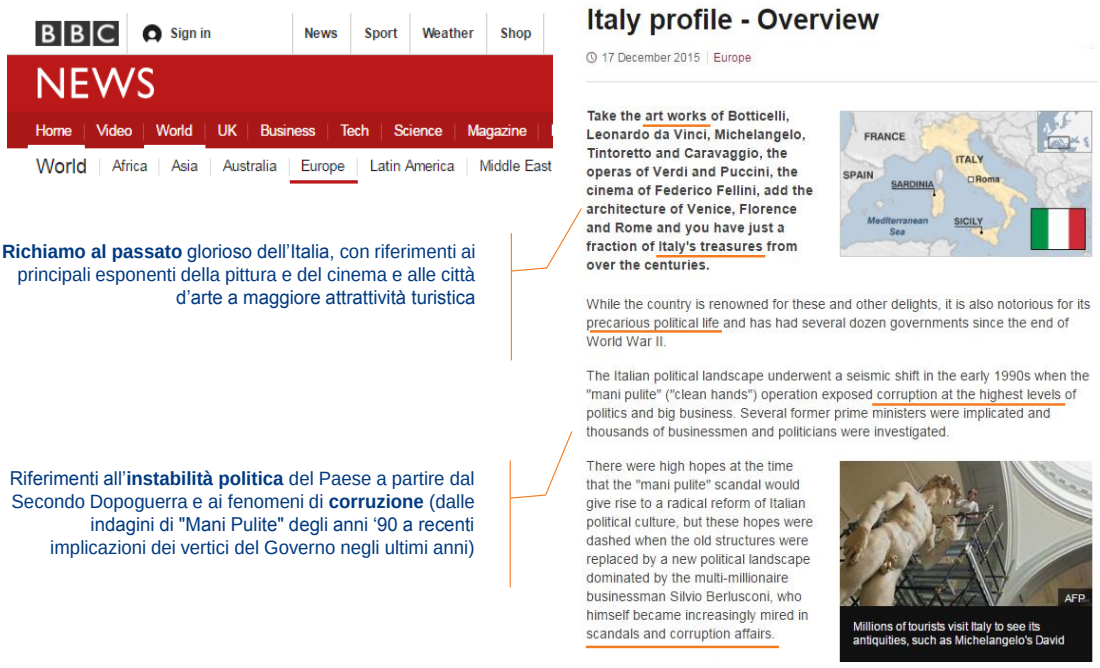


Figura 40. Profilo e descrizione dell'Italia sul sito della BBC. *Fonte: elaborazione TEH-A su dati BBC, 2016*

Al fine di migliorare la percezione del nostro Paese e massimizzare il valore del *brand* Italia, è necessario attivare una **strategia nazionale di *branding*** per l'Italia, anche secondo l'esperienza di alcuni Paesi esteri (si veda Box sotto).

La strategia, per la sua formulazione e implementazione, dovrebbe avere:

- un "*national brand steering committee*" di indirizzo **strategico-politico**, sotto la guida dei Vertici dello Stato (es. Primo Ministro o Presidente della Repubblica);
- una ***task force* multidisciplinare tecnica** che "progetti" l'immagine-Paese e i suoi attributi caratterizzanti, in accordo con la visione di sviluppo industriale, economico e sociale del Paese, a sua volta da definire.

Con riferimento a quest'ultimo punto, si dovrebbe procedere (elementi essenziali) ad effettuare:

- un'analisi strutturata del percepito (e degli stereotipi) associati all'attuale immagine del Paese e di quello che ci si aspetta (o aspetterebbe) dall'Italia;
- una verifica della coerenza tra l'immagine-Paese attuale e l'immagine dei *brand*-guida e dei prodotti del *Made in Italy*;
- la messa a punto del sistema valoriale collegato alla nuova immagine-Paese, in continuità con le sue componenti tradizionali (storia e cultura, creatività, *design*, turismo, benessere e stile di vita), ma in una chiave innovativa, ingaggiando gli *stakeholder* nazionali di riferimento (industria, commercio, media, ecc.);

© The European House – Ambrosetti

– la promozione di un'immagine coordinata che tenga conto delle diverse iniziative promosse a livello internazionale (attrazione investimenti, supporto a ricerca e innovazione, strategia turistica, ecc.).

Box – Le strategie di *branding* e di immagine-Paese: alcuni casi internazionali

Alcuni casi esteri interessanti come *benchmark* per il rilancio dell'immagine e la valorizzazione degli elementi caratterizzanti una nazione o un territorio sono riportati nella figura seguente.

A livello generale, in funzione dell'obiettivo e del Paese analizzato, le strategie di riprogettazione dell'immagine-Paese hanno riguardato:

- l'ingaggio di agenzie di comunicazione per identificare gli elementi su cui agire e in grado di spostare il percepito dei cittadini, sia nazionali che esteri, dagli elementi che storicamente hanno caratterizzato il Paese verso elementi più moderni;
- la realizzazione di analisi di percezione del *brand* Paese nei maggiori mercati di esportazione attuali e potenziali per capire che tipo di messaggi diffondere e con quali modalità;
- la creazione di campagne pubblicitarie lanciate e diffuse in tutto il mondo in modo capillare e l'intensificazione delle relazioni pubbliche internazionali;
- la valorizzazione delle persone e delle storie di successo del Paese, facendo leva sul fatto che il *brand* nazionale debba incorporare, *in primis*, i valori e lo spirito delle persone che lo vivono e ne amplificano il successo;
- l'avvio di intense campagne sui *Social Network*, non solo per fare attività di promozione ma anche per sondare i sentimenti e le percezioni dei cittadini.

Paese	Funzioni svolte
Germania	▪ Avvio di una campagna non "ufficiale" per cambiare l'immagine della Germania presso i cittadini nazionali ed esteri (da "*nation of mechanical perfection*" a "*country exciting and surprising*") ▪ Diffusione di messaggi, sotto l'egida di uno *steering commitee* nazionale, per spostare la percezione diffusa agli occhi di cittadini e imprese: da valori come "eccellenza ingegneristica", "efficienza", "duro lavoro", a "creatività", "*lifestyle*", "opportunità per i giovani"
Scozia	▪ Creazione del *brand* "Made in Scotland" da parte dell'agenzia governativa "Scotland the Brand", per promuovere la Scozia come meta turistica e di investimento ▪ Realizzazione di un'analisi della percezione del *brand* Scozia nel Paese e nei maggiori mercati di esportazione (Inghilterra, Francia, Germania, Spagna, Giappone e USA) ▪ Organizzazione di eventi e campagne di comunicazione volte a promuovere la Scozia in UK e all'estero
Nuova Zelanda	▪ Ridisegno dell'immagine-Paese per promuovere una percezione più moderna del Paese: da ex-colonia britannica priva di un'identità storica radicata, a combinazione unica di paesaggio, tradizioni e attività in grado di offrire ai visitatori internazionali una esperienza "100% Pure New Zealand" ▪ Lancio del sito NZstory per diffondere una migliore comunicazione delle caratteristiche del Paese ▪ Valorizzazione del posizionamento ai primi posti nel *ranking* di diverse classifiche (es. bassa corruzione), in cui è 2° nel 2016 dopo Singapore, e il potenziale ad alta creatività e innovazione del Paese

Corea del Sud	▪ Istituzione nel 2009 del "President Council on Nation Branding", l'organo di attuazione della strategia di medio-lungo termine di rilancio dell'immagine-Paese e di coordinamento delle iniziative nazionali ▪ Definizione della strategia governativa integrata di rilancio dell'immagine-Paese, in occasione dei Campionati Mondiali di Calcio del 2002 (rafforzamento del *brand* sui mercati esteri; sostegno ad azioni di marketing e di design dei prodotti industriali nazionali delle PMI, ecc.)
Egitto	▪ Avvio di una campagna di *re-branding* del Paese, per farlo percepire non solo come meta turistica ma anche di investimento, puntando su messaggi legati alla coltivazione e lavorazione del cotone, il principale prodotto di esportazione del Paese ▪ Creazione di campagne pubblicitarie lanciate e diffuse in tutto il mondo in modo capillare e intensificazione delle relazioni pubbliche internazionali ▪ Ingaggio di un'agenzia di comunicazione in grado di supportare il legame tra identità della Paese e sviluppo del mercato del cotone, per farne percepire anche la competitività
Spagna	▪ Cambio di posizionamento dell'immagine-Paese, attraverso la valorizzazione delle persone e delle storie di successo, nella convinzione che il *brand* nazionale debba incorporare innanzitutto i valori e lo spirito delle persone che lo vivono e ne amplificano il successo ▪ Avvio di intense campagne sui *Social Network* "nazionali" non solo per fare attività di promozione ma anche per sondare i sentimenti e le percezioni del pubblico ▪ Passaggio da campagne di promozione turistica a valutazione e creazione di un "mito", ovvero di un Paese da visitare per il "modo di vivere" che rappresenta
Gran Bretagna	▪ Modernizzazione dell'immagine-Paese da parte del Governo laburista di Tony Blair: da "*Rural Britain*" a "*Cool Britain*", come *pay-off* nazionale ▪ Lancio di campagne di comunicazione associate a forti cambiamenti strutturali (dalla riforma costituzionale, al processo di integrazione con l'Europa) ▪ Enfatizzazione degli elementi di modernità e dinamismo della società inglese, a scapito della tradizione e dell'eccessivo nazionalismo che da sempre ha connotato il Paese

Figura 41. Alcuni esempi di strategie di riprogettazione dell'Immagine Paese. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

4. Lanciare una strategia di comunicazione integrata dell'Italia e dei suoi valori da comunicare agli investitori e alla comunità internazionale

Dopo aver analizzato le strutture del percepito dei cittadini nazionali ed esteri e aver identificato come riprogettare l'immagine del Paese è necessario lanciare un'**azione di comunicazione strutturata all'estero** dell'immagine e della reputazione dell'Italia, associata a nuovi valori e focalizzata sugli elementi rilevanti per lo sviluppo del *business* e degli investimenti (identificati nella proposta precedente), che lavori su più canali e in modo integrato e coordinato.

In particolare, la strategia di comunicazione dovrebbe prevedere:

– la realizzazione di campagne sui *media* internazionali;

– l'attivazione di strategie *social* con effetto "virale";

– il potenziamento/miglioramento dei punti di "accesso/contatto" dell'Italia:

  - allineando InvestinItaly agli *standard* dei migliori siti di promozione esistenti attualmente[38];

[38] A titolo non esaustivo si citano ad esempio: InvestAmerica, disponibile in 7 lingue (rispetto le 2 di InvestinItaly) con molti *Paper* e Studi e Ricerche per gli utenti, informazioni dettagliate per settore e *newsletter* (queste ultime assenti in

- focalizzando la rete delle Ambasciate come "*sales department*" dell'Italia;
- valorizzando il sistema degli 83 Istituti di Cultura italiana all'estero come strumento di promozione del nostro Paese (anche sull'esempio degli istituti Confucio creati dall'Ufficio "Hanban" del Ministero dell'Istruzione Cinese)[39].

– la valorizzazione sistematica e mirata dei Grandi Eventi (sportivi, culturali, istituzionali, di *business*) come vetrina del Paese, prestando la massima attenzione che tutte le potenzialità di questi eventi siano colte al massimo sia in termini di ricadute sul *brand* Italia, sia in termini di relazioni politiche che in termini di nuova creazione di *business* per le imprese.

Anche in questo caso le esperienze di successo nel mondo da cui trarre ispirazione sono molteplici. Tra le più recenti e rilevanti vi è il caso di Israele che con un *mix* di interventi strutturati e di comunicazione ha riposizionato la propria immagine attivando un circolo rilevante di attrazione di risorse qualificate e sviluppo – si veda Box sotto.

Box – Una strategia integrata di comunicazione di successo: il caso di Israele

Israele ha messo in atto un trasformazione sostanziale della propria immagine passando da "Paese in guerra" con una crescita incentrata sulla spesa militare, a "**Start-up Nation**" innovativa e attraente per i giovani.

Oggi Israele è un **centro propulsore dell'*high-tech***, che attira investimenti delle principali aziende tecnologiche del mondo. Accanto alla Silicon Valley, Tel Aviv è infatti uno dei più importanti ecosistemi dell'innovazione a livello globale: ha la più alta % di aziende *high-tech* per numero di abitanti (5.000 su 8 milioni di persone), ha attirato oltre il 25% delle multinazionali globali che hanno insediato i loro centri di R&S e ospita persone provenienti da più di 70 Paesi.

Per ottenere questi risultati, il Paese ha fatto ricorso non solo a grandi investimenti in defiscalizzazione, innovazione ed educazione, ma anche a diversi strumenti di comunicazione come la pubblicazione del libro "Start-up Nation – The Story of Israel's Economic Miracle" del 2009 (pubblicato in 13 lingue e venduto in milioni di copie in tutto il mondo), attività media e di comunicazione sui *social network* (Facebook, Wikipedia, blog dedicati, ecc.) e apertura di siti *web* dedicati.

5. Sviluppare delle azioni di sistema da portare avanti a livello internazionale

A completamento della strategia integrata per migliorare il posizionamento dell'Italia nelle classifiche internazionali e rilanciare l'immagine-Paese, si propone di avviare, su iniziativa dei vertici politico-istituzionali del Paese, un' **operazione di *advocacy* e di sensibilizzazione a livello internazionale**.

InvestinItaly); BusinessinSweden, con *focus* aggiornati sulle opportunità di investimento, *trend report* e consuntivi su iniziative internazionali avviate e *case study* di successo; InvestinPoland, disponibile in 8 lingue (tra cui russo, coreano, cinese e giapponese) con numerose pubblicazioni su diversi ambiti di rilevanza economica e studi settoriali.

[39] L'Istituto Confucio è una istituzione creata dall'Ufficio "Hanban" del Ministero dell'Istruzione Cinese per la diffusione della lingua e della cultura cinese. Esso si pone come punto di incontro tra Oriente e Occidente e come un luogo di collaborazione e di interazione con le Istituzioni presenti sul territorio, sia pubbliche che private. Gli Istituti Confucio sono utilizzati come parte importante del dispositivo di propaganda cinese all'estero e di esercizio del "*soft power*": il Partito, il Governo e il Dipartimento della Propaganda seguono con la massima attenzione le attività dello Hanban e degli Istituti Confucio e si aspettano che questi si adeguino alle loro direttive. Le implicazioni politiche connesse con le attività degli Istituti Confucio sono state rese esplicite in diverse occasioni e ribadite anche di recente da Liu Yandong alla conferenza mondiale dello Hanban, tenutasi a Xiamen il 7-8 dicembre 2014. In termini numerici, nel corso del tempo oltre 3,5 milioni di studenti sono stati iscritti presso i 475 Istituti Confucio in 126 Paesi differenti.

Tale azione dovrebbe sviluppare relazioni con altri Paesi e coagulare consenso, al fine di:

- Lanciare una **"campagna verità" di *awareness* sui *ranking* internazionali,** mettendo in evidenza i limiti e i livelli di affidabilità, indicando al tempo stesso gli accorgimenti per interpretare i risultati in modo veritiero e corretto.
- Identificare, concordandola, una **univoca definizione di competitività e attrattività-Paese** (e dei suoi attributi), ad oggi non esistente[40], che sia poi accettata e riconosciuta internazionalmente a tutti i livelli.
- Misurare nuove dimensioni (o nuovi indicatori) rilevanti per la corretta valutazione della competitività/attrattività dei Paesi e ad oggi non rilevate e/o disponibili solo per un gruppo limitato di Paesi[41].

  In questo senso, ad esempio, è utile **ampliare la copertura dei temi oggetto di rilevazione dell'ISTAT**, per fornire al pubblico dati corretti e non distorti su una serie di dimensioni e indicatori che, attualmente, vengono rilevati solamente da istituti internazionali tramite *survey,* che hanno la caratteristica di avere campioni non rappresentativi dell'universo di riferimento del fenomeno che si intende misurare. Ad esempio, si potrebbero realizzare in modo costante nel tempo *survey* su campioni rappresentativi sui temi dell'efficienza della giustizia, sui costi e tempi per aprire un'impresa, per ottenere un permesso di costruzione ecc. L'attività potrebbe essere svolta anche in *partnership* con enti/fondazioni e istituti italiani che già oggi svolgono rilevazioni simili, integrando le migliori competenze e esperienze e aumentando così la capacità di rilevazione complessiva del sistema-Italia, garantendo una qualità elevata del dato.

In questo quadro, una ulteriore azione integrativa può essere quella di accreditare il Global Attractiveness Index, l'approccio e la metodologia di calcolo, la scelta delle variabili e le modalità di confronto come strumento nuovo, alternativo e affidabile a cui riferirsi e con cui confrontarsi.

[40] Ad oggi esistono molteplici definizioni di competitività, anche parziali e riferite ad aspetti specifici (es. competitività nel commercio, nell'industria, nell'*export* vs. l'*import*, ecc.).

[41] Tra questi, ad esempio, il numero di etnie presenti in un Paese, come *proxy* di apertura e ad oggi non rilevato uniformemente a livello internazionale, oppure il numero di *start-up* tecnologiche o il numero di robot industriali installati, che rappresentano elementi importanti dello stato di modernità di un Paese, oppure la flessibilità del mercato del lavoro, disponibile solo per i Paesi OCSE, così come i risparmi delle famiglie. Ulteriori KPI importanti ai fini di rilevare l'attrattività sono poi le attività di *life-long learning* (rilevato per i Paesi EU), il numero di *high-growth enterprises* (disponibile solo per i Paesi OCSE), i cittadini espatriati (anche in questo caso prodotto dall'OCSE), i brevetti del settore manifatturiero (non prodotto a livello mondiale) e il saldo netto delle nuove imprese (anche in questo caso disponibile solo per un *cluster* limitato di Paesi).

3. I CANTIERI DI LAVORO PER POTENZIARE L'ATTRATTIVITÀ DEL PAESE: IL *TABLEAU DE BORD* PER I *POLICY MAKER*

Come detto nel Capitolo 3, il Global Attractiveness Index è strutturato per fornire una mappatura ragionata e puntuale delle *performance* oggettive di un Paese in relazione ad alcuni KPI-guida dell'attrattività.

In tal senso le sue indicazioni forniscono un *Tableau de Bord* strategico per i *decision maker*, pubblici e privati.

Per l'Italia, tale *Tableau de Bord* è sotto rappresentato.

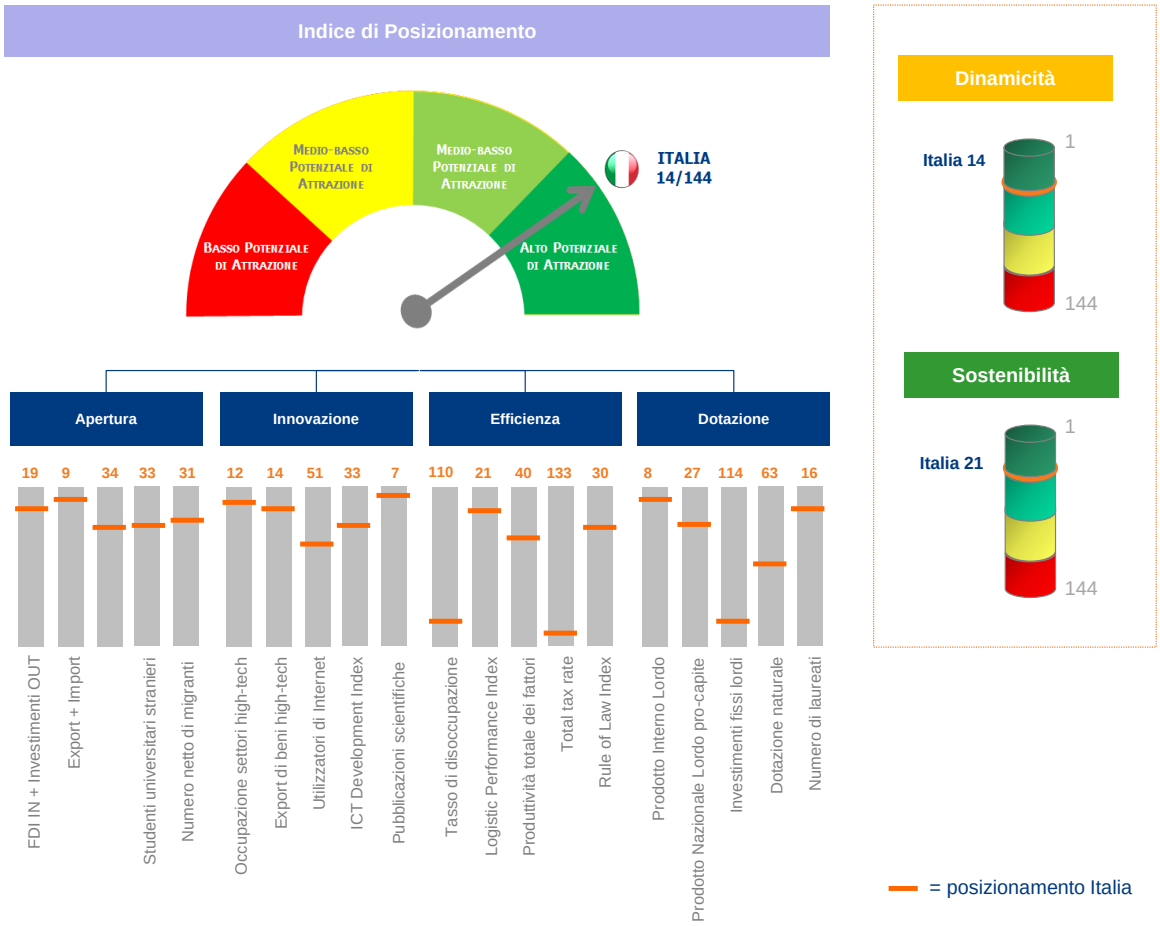


Figura 42. *Tableau de Bord* per l'Italia del Global Attractiveness Index 2016. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

In coerenza con quanto sopra, a livello complessivo e con l'obiettivo di aumentare l'attrattività del Paese, sono individuabili quattro "cantieri di lavoro" su cui è importante concentrare delle azioni specifiche nel prossimo futuro.

In particolare essi riguardano:

- il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione del Paese, aumentandone la capacità di creare "*disruption*" e cambi di paradigma;
- lo sviluppo e l'*upgrade* del sistema manifatturiero stimolando nuovi modelli produttivi più flessibili, sostenibili e competitivi;

– il potenziamento del sistema di formazione e l'adeguamento delle competenze della forza-lavoro;
– l'incremento dell'efficienza del sistema dei servizi, in particolare la Pubblica Amministrazione, il sistema della giustizia e quello della logistica.

Di seguito tali cantieri di lavoro sono argomentati. La volontà non è approfondire nel dettaglio ciascun ambito, obiettivo che esula da quelli del presente lavoro, bensì presentare alcune raccomandazioni e possibili linee di sviluppo all'interno di un quadro interpretativo di sintesi.

I. Rafforzare l'ecosistema dell'innovazione del Paese e la capacità di creare "*disruption*"

L'innovazione è una condizione essenziale del progresso economico e sociale. In un periodo di forte cambiamento e discontinuità – come quello attuale – l'innovazione permette di sostenere la qualità dello stile di vita, di migliorare i processi organizzativi delle imprese, di introdurre nuovi prodotti sul mercato e di rispondere al costante mutamento di modelli produttivi, assetti demografici e condizioni ambientali.

Il premio competitivo che deriva dall'introduzione sul mercato di prodotti e servizi in grado di rivoluzionare le logiche consolidate è la **chiave di volta per un percorso di crescita sostenibile** nel medio-lungo periodo. Ogni sistema-Paese produce infatti una *performance* di innovazione – determinata dal risultato aggregato prodotto da imprese ed organizzazioni (pubbliche e private) che vi hanno sede – che impatta direttamente sull'*outcome* competitivo e l'attrattività nazionale.

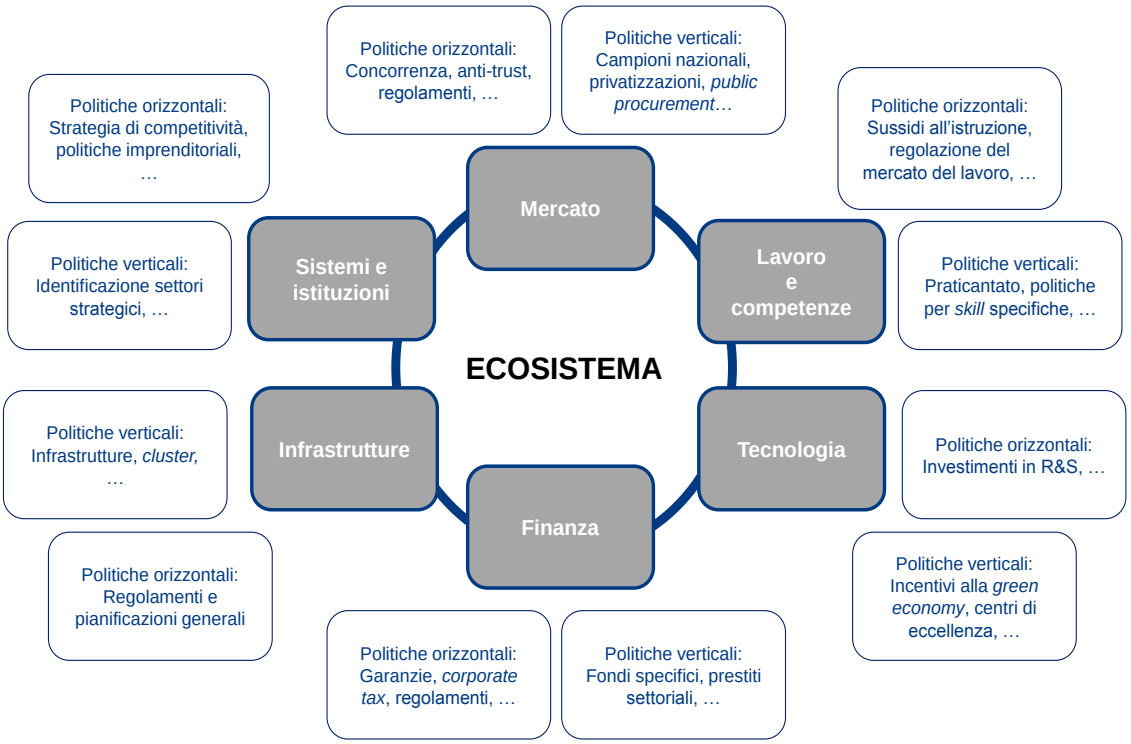


Figura 43. Elementi di riferimento per l'ecosistema nazionale dell'innovazione e dell'industria e integrazione delle politiche funzionali. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

© The European House – Ambrosetti

L'innovazione rappresenta un "programma d'azione nazionale" e i principali Paesi avanzati hanno negli ultimi anni messo a punto strategie organiche miranti a una specializzazione e ottimizzazione del proprio ecosistema innovativo.

L'Italia non ha ancora finalizzato tale processo e il Paese, pur con eccellenze diffuse nel campo della ricerca e dell'industria, fa fatica (rispetto ai Paesi *best in class*) a produrre, su basi strutturali e continuative, innovazioni sostanziali e *disruption*[42].

The European House – Ambrosetti è da tempo impegnata in attività ed iniziative specifiche miranti al rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione nazionale[43] e per supportarne l'azione ha identificato cinque ambiti su cui orientare gli sforzi dei *policymaker* e degli attori coinvolti nella comunità dell'innovazione:

- L'organizzazione dell'ecosistema-Paese dell'innovazione, inteso come le regole, gli strumenti e le *policy* che definiscono il *framework* all'interno del quale gli *stakeholder* pubblici e privati agiscono. Per questo occorre una **"strategia nazionale dell'innovazione"**, con un orizzonte temporale di almeno 10 anni, che definisca una visione condivisa del progetto di innovazione del Paese e che sia integrata in maniera organica – con un *mix* di misure verticali (specifiche di settore/ambiti) ed orizzontali (trasversali ai vari settori/ambiti) con le altre politiche messe in atto nel campo della ricerca, del lavoro, della formazione e dello sviluppo industriale.
- Il finanziamento dell'innovazione (innovare è un'attività ad alto rischio che necessita di un efficace sistema di supporto, anche fiscale, che la incentivi e la sostenga). A tal fine è necessaria una razionalizzazione degli incentivi pubblici (centrali e locali) alla R&S e (poche) misure strutturali, significative e il più possibile automatiche, che supportino gli investimenti in innovazione.
- La cooperazione ricerca-industria, finalizzata in particolare al trasferimento tecnologico (un punto ancora debole dell'Italia). Tra le raccomandazioni formulate vi è la costituzione di un Transfer Lab nazionale, con l'obiettivo di supportare i processi di trasferimento tecnologico nel nostro Paese e fare "massa critica", e l'adozione di modelli di *governance* e di strumenti non tradizionali per il trasferimento tecnologico, con forme di autonomia o semi-autonomia degli Uffici di Trasferimento Tecnologico dalle Università.
- Lo sviluppo delle imprese innovative (e non solo *start-up*) che devono essere sostenute nei loro processi attraverso interventi *ad hoc* e la promozione di schemi di intervento misti (pubblico-privato) volti a creare un ambiente favorevole allo sviluppo di mercati del capitale di rischio.
- L'attrattività e cultura-Paese dell'innovazione, la cui promozione passa anche dalla capacità di attrarre talenti e risorse dall'esterno e da un ruolo centrale delle Università. A tal fine, tra le iniziative, vi sono la revisione dei processi di

---

[42] Anche l'ultima (2015) rilevazione della Commissione Europea disegna un quadro di arretratezza: "*Italy performs below the EU average in most dimensions, in particular in Finance and support and in Firm investments, with the worst relative performance being in Venture capital investments and License and patent revenues from abroad*".

[43] The European House – Ambrosetti ha fondato nel 2011 la Community InnoTech, un sistema aperto che raccoglie i contributi di molteplici attori pubblici e privati del Paese, dando voce ad esperienze concrete, mettendo in comune soluzioni e approcci e condividendo ambiti e modalità di intervento in uno spirito positivo e costruttivo. Ogni anno i lavori della Community vengono discussi in occasione del Technology Forum (www.technologyforum.eu), un evento di respiro internazionale per gli attori dell'ecosistema dell'innovazione.

reclutamento nel sistema della ricerca pubblica con meccanismi di *direct recruiting* e bandi internazionali, lo snellimento delle procedure del visto di ingresso e del permesso di soggiorno per i ricercatori extra-comunitari e l'introduzione di obiettivi espliciti di trasferimento tecnologico per le Università con sistemi premiali e maggiore autonomia.

Organizzazione dell'ecosistema dell'innovazione	Finanziamento dell'innovazione	Cooperazione ricerca-industria	Sviluppo delle imprese innovative	Attrattività e cultura-Paese dell'innovazione
Strategia nazionale dell'innovazione National Innovation Group	Razionalizzazione incentivi Misure strutturali e strumenti automatici Nuovi schemi di intervento pubblico-privato	TransferLab nazionale Riforma del regime di proprietà intellettuale per la ricerca pubblica Strumenti non tradizionali per il trasferimento tecnologico	Definizione di impresa innovativa (alla quale collegare agevolazioni *ad hoc*) Stimolo al *venture capital* e armonizzazione del regime fiscale e normativo alle *best practice* UE	Innovazione e imprenditorialità nei cv scolastici *Cash programme* per valorizzare i talenti della ricerca *Direct recruiting* nella ricerca pubblica Istituzionalizzazione della 3° missione per le Università con obiettivi di *tech transfer*

Figura 44. Alcune proposte della Community Innotech di The European House – Ambrosetti per rafforzare l'ecosistema dell'innovazione. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016*

II. Sostenere lo sviluppo del sistema manifatturiero e i nuovi modelli produttivi

Una solida base industriale è uno dei pilastri della competitività e dell'attrattività di un Paese.

Gli sviluppi tecnologici sempre più pervasivi e accelerati stanno aprendo opportunità e rivoluzioni delle catene del valore in molteplici attività economiche e di servizio, oltre che produrre una riconfigurazione profonda e strutturale delle tradizionali modalità di lavoro.

L'automazione e l'integrazione crescente di servizi, Internet e tecnologie informatiche nella produzione industriale sta determinando la cosiddetta 4° rivoluzione industriale, o "manifattura 4.0".

Si tratta di una **finestra di opportunità storica** per un rinascimento industriale e la creazione di nuove fonti di vantaggio competitivo in grado di controbilanciare la concorrenza – a partire da quella delle aree emergenti del mondo – basata sullo sfruttamento di disponibilità di manodopera a basso costo, materie prime e su asimmetrie normativo-regolamentari.

Dai processi di innovazione del sistema produttivo si aprono opportunità totalmente nuove come garantire la tracciabilità in *real time* dei prodotti nel processo produttivo (*Radio Frequency Identification* - RFI), introdurre nuovi sistemi di progettazione (*software* di modellizzazione 3D, sistemi di "realtà aumentata"),

abilitare una capacità elaborativa diffusa (*Ubiquitous Computing,* ogni dispositivo elettronico ha capacità elaborativa propria), utilizzare diffusamente una vasta mole di dati per monitorare tutti i passaggi della produzione in *real time* (*Big Data Analytics*), gestire in remoto gli *asset* della fabbrica e utilizzare nuovi sistemi di intelligenza artificiale per la programmazione della fabbrica. A queste si aggiunge un ridisegno sostanziale delle modalità di interazione con l'ambiente esterno, grazie anche ad una accresciuta connettività[44].

I benefici per le imprese sono di **ampia portata**:

- aumento dell'efficienza produttiva, logistica e della sicurezza;
- ottimizzazione dell'uso delle risorse con riduzione degli scarti e degli *stock;*
- riduzione degli errori di *design* e ottimizzazione dei tempi "*just in time*" attraverso modellizzazioni e utilizzo predittivo di "*big data*";
- maggiore flessibilità nell'utilizzo delle apparecchiature e ri-programmabilità;
- valutazione *real time* della *performace* della fabbrica;
- maggiore affidabilità dell'impianto e costanza sulla qualità del prodotto.

In prospettiva verranno abilitate piattaforme in grado di supportare **modelli di produzione e *business* radicalmente nuovi** grazie:

- al progressivo aumento delle connessioni tra macchine della fabbrica con la possibilità di raccolta e scambio di informazioni tra oggetti e la comunicazione con i sistemi informativi centrali e all'esterno alla fabbrica (B2B e B2C)[45];
- alla trasformazione digitale e automatizzata dei processi produttivi (ad esempio 3D Printing per l'eliminazione dei lotti minimi di produzione, *smart-glasses* e realtà aumentata a supporto delle attività di manutenzione);
- all'applicazione di strumenti di *intelligence* tecnologica capaci di elaborare informazioni e fornire istruzioni a operatori (o macchine) sulla base della lettura e interpretazione dei parametri di processo (es. manutenzione predittiva).

Su questi temi l'attenzione dei *decision maker* nel mondo è altissima. L'Europa, con l'obiettivo comunitario di portare il Prodotto Interno Lordo relativo all'industria dal 15% al 20% del totale europeo, vede nell'integrazione delle nuove tecnologie e dell'automazione nelle catene del valore industriali una leva strategica d'azione.

Anche in Italia il dibattito è alto, nel riconoscimento della necessità di innovare il tessuto produttivo nazionale e stimolare una maggiore integrazione tra industria e servizi per accelerare le dinamiche di ripresa e la produttività. Da una analisi sullo stato delle imprese manifatturiere in Italia è emerso infatti come le principali necessità di adeguamento per le nostre aziende consistono:

- nella necessità di fronteggiare un processo di continuo e rapido adattamento tecnologico che spesso richiede investimenti importanti e che necessitano una programmazione di medio periodo;

---

[44] Le Fabbriche 4.0 si basano su un sistema integrato che utilizza le tecnologie digitali per collegare tutti gli *step* dell'industria (servizi e prodotti) permettendo di ottimizzare risorse e di ricevere un costante *feedback* da parte di clienti, fornitori, impianti (*Smart buildings*), prodotti (*Smart products*), catena logistica (*Smart logistic/mobility*), ecc.

[45] Si stima che il numero di oggetti collegati ad Internet salirà dagli attuali 13 miliardi a oltre 50 miliardi entro il 2020.

– nel ripensare il processo di *design* dei prodotti per adattarlo alle nuove tecnologie e a nuovi materiali;
– nella necessità di sostenere e finanziare maggiori costi di sviluppo ICT, in particolare per la produzioni di *software* su misura e interfacce personalizzabili per il personale;
– nella necessità di sostenere un aumento dei costi di protezione dei *network* (*Cybersecurity*);
– nel bisogno di aggiornare le competenze presenti in azienda e introdurne di nuove (es. *software engineer*, ecc.).

In Italia il progetto nazionale annunciato a supporto della digitalizzazione e automazione delle filiere industriali non è ancora stato varato. **È urgente non perdere il passo** con le realtà di riferimento internazionali e implementare rapidamente un'azione organica del Paese con iniziative specifiche a supporto delle imprese per l'integrazione digitale e l'automazione industriale. In questo quadro occorre anche potenziare la capacità di accedere ai fondi europei per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica nel manifatturiero, a partire dalle PMI.

Ad esempio il Governo tedesco, ha adottato già a partire dal 2010/2011 una strategia organica – "**Industrie 4.0**" – per supportare l'integrazione digitale nelle fabbriche tedesche. Si stimano aumenti di produttività del 15-20%, con punte particolarmente alte nella componentistica manifatturiera (+20-30% di produttività). Nel complesso i benefici attesi della digitalizzazione per le imprese tedesche sono nell'ordine di 30 miliardi di Euro di ricavi aggiuntivi, circa 1% del PIL tedesco.

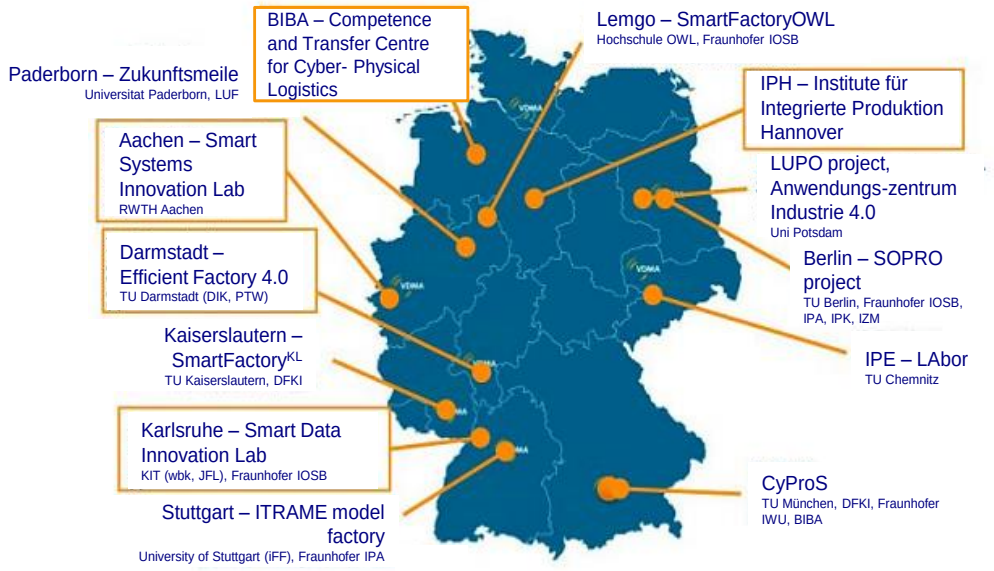


Figura 45. Schematizzazione del progetto strategico Industrie 4.0 del Governo tedesco; mappa delle iniziative.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2016

La strategia 4.0 prevede una serie di progetti, dalla ricerca teorica a quella applicata, finanziati dal Governo e finalizzati allo sviluppo di tecnologie e *standard* in vari comparti industriali. L'obiettivo della Germania è essere il **Paese *leader* delle nuove tecnologie digitali applicate all'industria manifatturiera.**

© The European House – Ambrosetti

III. Potenziare il sistema della formazione e la riqualificazione della forza lavoro

All'interno di un contesto in forte accelerazione e cambiamento, in cui l'obsolescenza di competenze e *know-how* è massima, la formazione e l'aggiornamento permanente sono un "*input*" primario, al pari di altri fattori produttivi, della competitività e della sostenibilità dei sistemi-Paese.

Con il libro bianco Europeo del 1996 si è lanciato un nuovo concetto di formazione che nasce, si sviluppa e viene valorizzato all'interno della società della conoscenza. La formazione evolve e assume i connotati e le caratteristiche dell'apprendimento non solo formale in aula con corsi dedicati, ma anche con modalità alternative e meno strutturate.

Oggi non è più netta la differenza tra formazione formale, non formale e informale, ma l'istruzione e la formazione si adattano ai bisogni dei cittadini in tutte le fasi della loro vita al fine di **promuovere l'occupabilità e l'inclusione sociale** e migliorando, al tempo stesso, la conoscenza, la capacità e la competenza in una prospettiva personale, civica sociale ed occupazionale.

La qualità dello sviluppo sociale ed economico di un sistema territoriale non è quindi dissociabile della qualità ed efficienza del suo sistema formativo.

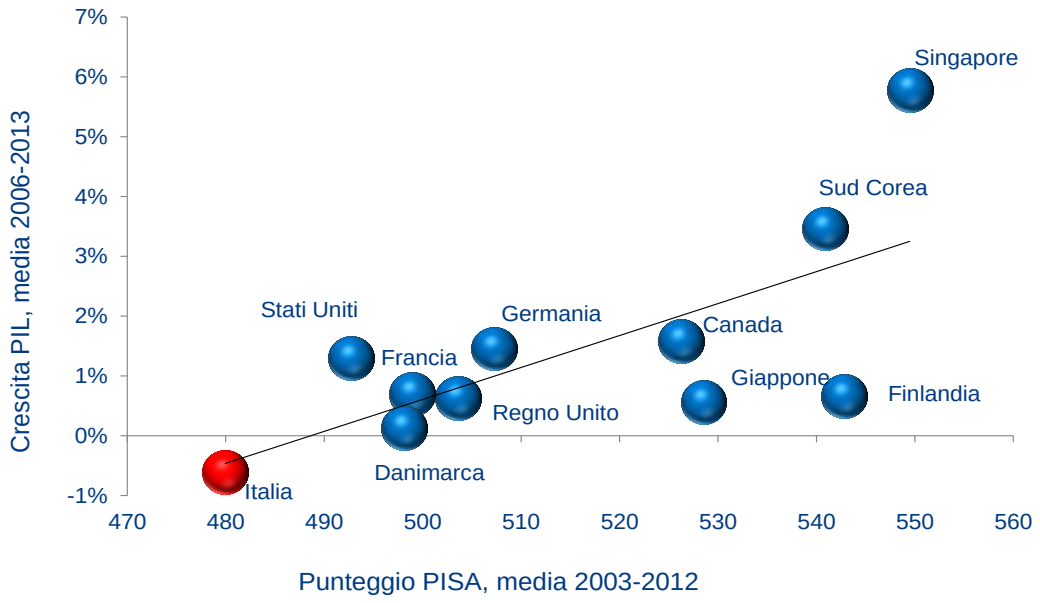


Figura 46. Correlazione tra crescita economica e competenze delle popolazione. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Bank e OECD, 2015*

Per l'Italia ottimizzare il proprio sistema della formazione è una necessità alla luce di alcune lacune che la caratterizzano rispetto ai principali competitori di riferimento.

Secondo recenti indagini, circa un terzo della forza lavoro nazionale ha competenze professionali obsolete; tale valore sale al 50% considerando le competenze digitali (rispetto alla media UE del 38%). Altrettanto significativo è il *gap* in termini di profilo educativo con valori di laureati sul totale della forza lavoro intorno al 18%, lontani dal quasi 40% del Regno Unito e Finlandia, del 35% della Francia e del 30% di Singapore e Danimarca. Inoltre, negli ultimi 12 anni le attività di aggiornamento

© The European House – Ambrosetti

permanente sono state in media 2/3 di quelle degli altri Paesi UE, con un tasso poco superiore al 6% di persone tra i 15 e 64 che hanno partecipato ad attività di formazione (quasi la metà della media UE-28).

Un ulteriore punto di attenzione – tra gli altri – è il basso livello di competenze informatico-tecnologiche diffuse nella popolazione: secondo le più recenti rilevazioni della Commissione Europea[46], circa **1/3 degli italiani (28%) non ha mai usato Internet**, un valore superiore di oltre 10 punti percentuali della media europea (16%).

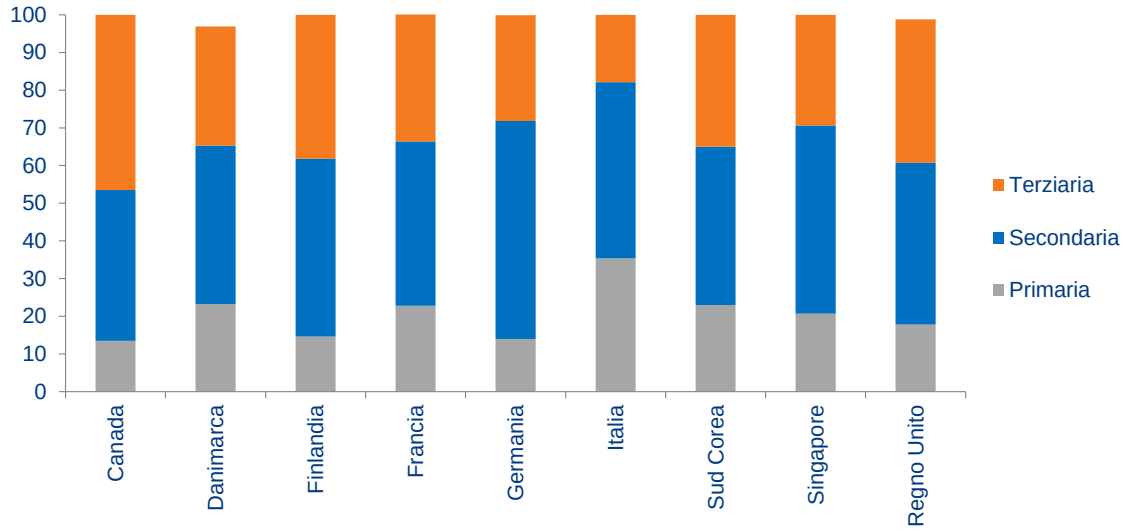


Figura 47. Profilo della forza lavoro nazionale per livello di educazione, valori %. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ILO, 2015*

In questo quadro – e per far fronte alle nuove esigenze del mondo produttivo e della società – vi è una primaria necessità di innovare e adattare i sistemi formativi in termini di approcci pedagogici, metodi di insegnamento, strumenti e contenuti. In tal senso le recenti riforme, a partire dalla "Buona scuola" e le nuove regole sull'apprendistato, vanno nella giusta direzione: occorre proseguire. Parimenti importante è la riqualificazione della competenze agendo sulla formazione continua (*lifelong learning*) e su una più stretta collaborazione con il mondo produttivo.

Si tratta di una **priorità nazionale** che l'Italia deve interiorizzare per rimanere competitiva e dinamica sotto il profilo economico e sociale. Occorre favorire e diffondere le pratiche di apprendimento a tutti i livelli siano esse formali o informali, ottimizzando le interazioni e i contributi dei vari attori del sistema educativo.

La formazione e l'apprendimento devono diventare una costante della vita di ciascun individuo. A tal fine occorre:

– investire maggiormente nelle risorse umane e nell'innovazione nelle tecniche di insegnamento e di apprendimento, con l'obiettivo di sviluppare contesti e metodi efficaci per un'offerta formativa lungo l'intero arco della vita[47];

[46] Fonte: Commissione Europea, Digital Scoreboard, 2016.

[47] I continui cambiamenti della società moderna devono necessariamente portare a cambiamenti nel modo di intendere, organizzare e gestire l'apprendimento e ciò comporta una transizione verso sistemi di formazione basati sulle esigenze

© The European House – Ambrosetti

– promuovere l'acquisizione delle nuove competenze di base[48], con l'obiettivo di garantire la formazione delle nuove professionalità;
– avvicinare scuola ed impresa, strutturandone la collaborazione;
– lottare contro l'emarginazione, migliorando la scuola e i centri di formazione che rappresentano delle strutture di animazione indispensabili per ogni territorio;
– implementare nuove metodologie di valutazione a 360° dei risultati dell'apprendimento e delle istituzioni deputate alla sua erogazione;
– ripensare i meccanismi e i percorsi di orientamento (scolastico e post-scolastico) per garantire scelte migliori e più consapevoli.

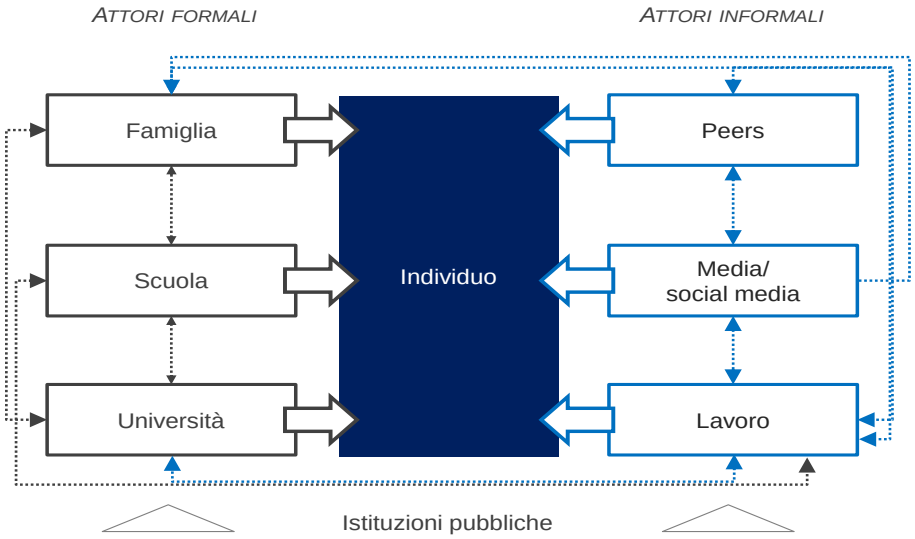


Figura 48. Attori e relazioni del sistema educativo e della formazione. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ILO, 2016*

IV. Incrementare l'efficienza dei servizi essenziali del Paese: Pubblica Amministrazione, Giustizia e Logistica

Il *Tableau de Bord* per l'Italia mette in evidenza tra le aree più deboli quella dell'Efficienza. I KPI considerati in questa dimensione attengono al funzionamento del mercato dei capitali, del lavoro, dei servizi e del sistema istituzionale (si veda il Capitolo 3).

Senza poter entrare in questa sede nel dettaglio degli argomenti, è opportuno valutare alcuni aspetti.

Il livello di efficienza della Pubblica Amministrazione italiana, sia rispetto al privato, sia rispetto ad altri sistemi di Pubblica Amministrazione nei Paesi Europei è da anni al centro di attenzione, studi, analisi e tentativi di riforma.

specifiche di ogni cittadino e lavoratore. In tal senso è importante ripensare i presupposti, le metodologie, gli obiettivi, le modalità valutative della formazione, per allinearle alle nuove modalità di vita degli individui.

[48] Le competenze di base sono intese come indispensabili alla partecipazione attiva nella società e nell'economia della conoscenza, sia nel mercato del lavoro che sul luogo di lavoro stesso, sia all'interno di una comunità territoriale che virtuale. Queste competenze sono relative alle tecnologie dell'informazione, alle lingue straniere, alla cultura tecnologica e allo spirito di impresa.

Di recente è stata pubblicata dalla UE una analisi sulla qualità della Pubblica Amministrazione a livello territoriale in Europa che ha evidenziato come il ritardo di efficienza della P.A. in Italia, rispetto alla media europea, **costi al nostro sistema-Paese 30 miliardi di Euro ogni anno**[49].

L'Italia si colloca in ritardo e a forte distanza rispetto ai Paesi Scandinavi che guidano la classifica, ma anche rispetto a Paesi come Ungheria e Slovacchia. Una nota particolarmente critica riguarda le Regioni del Sud Italia. Nel complesso dei 206 territori interessati dallo studio dell'Unione Europea (che ha coinvolto anche Turchia e Serbia), le Regioni del Sud d'Italia compaiono 7 volte all'interno delle peggiori 30, con la Campania che si classifica al 202° posto nell'efficienza della macchina pubblica.

In generale, le Regioni del Nord si posizionano meglio e sopra la media europea, ma lo squilibrio tra Nord e Sud del Paese determina il posizionamento negativo dell'Italia nella classifica.

Consapevole che una riforma della Pubblica Amministrazione che la renda efficiente e competitiva è un argomento rimandato da troppo tempo, il Governo sta procedendo ad un ammodernamento complessivo e su più livelli (si veda Box di approfondimento).

In questo quadro è necessario che si **proceda in modo rapido nell'approvazione dei decreti attuativi di riforma** della Pubblica Amministrazione, monitorando attentamente che avvenga l'implementazione della riforma stessa, sia a tutti i livelli dell'Amministrazione Pubblica, sia nelle differenti aree geografiche del Paese tanto al Nord, quando al Sud Italia.

Box – La riforma della Pubblica Amministrazione in Italia

La riforma attuale ha obiettivi molto chiari e espliciti: semplificare la vita dei cittadini, aiutare chi investe, tagliare gli sprechi e migliorare i servizi. In tal senso, la riforma non è stata concepita come una riforma di settore, ma come un progetto di cambiamento del Paese.

Gli ambiti sui quali la riforma va ad incidere sono interventi relativi al rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione; misure che puntano a rendere maggiormente competitivo il Paese stabilendo tempi precisi e regole certe per le autorizzazioni che le amministrazioni pubbliche devono rilasciare a chi vuole investire; misure che riguardano la riorganizzazione dello Stato e i lavoratori pubblici. I principali destinatari e beneficiari della riforma sono i cittadini, le imprese e i lavoratori pubblici.

Gli ambiti principali di intervento sono:

- La digitalizzazione estensiva della P.A. con l'avvio del codice dell'Amministrazione Digitale che garantirà l'accesso a tutti i servizi *on-line* con una sola identità digitale. Verrà costituito il domicilio digitale per ricevere ogni comunicazione da parte della P.A., saranno stabiliti *standard* minimi di qualità dei servizi *on-line* e l'implementazione dei nuovi procedimenti in modalità nativa digitale (*digital first*).
- L'abbattimento dei tempi tramite l'introduzione di forme semplificate di incontro e organizzazione delle riunioni per la Conferenza dei Servizi che non prevedranno più la necessità di riunioni fisiche ma potranno essere effettuate per via telematica.

[49] Stime FMI su dati della Commissione Europea, 2015.

- La semplificazione e accelerazione dei procedimenti amministrativi in favore di investimenti strategici di grande rilevanza finanziaria e forte impatto occupazionale.
- La semplificazione per le certificazioni di inizio attività con standardizzazione della modulistica per la presentazione delle istanze.
- La prevenzione della corruzione pubblica e trasparenza rendendo strutturale il sito "soldi pubblici", che pubblica in formato aperto i dati relativi alla spesa di tutte le pubbliche amministrazioni. È previsto l'accesso gratuito dei cittadini a tutti i dati in possesso dell'amministrazione mediante una richiesta che andrà soddisfatta in 30 giorni. L'obiettivo è adeguarsi agli *standard* internazionali quale il Freedom of Information Act (Foia), tramite misure che consentano una più efficace azione di contrasto alle condotte illecite nelle pubbliche amministrazioni, introducendo una nuova forma di accesso civico ai dati e ai documenti pubblici.
- Riorganizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle autorità portuali, al fine di migliorare uno degli elementi centrali nella catena logistica del Paese (si veda anche sotto).
- Introduzione di una disciplina delle partecipazioni pubbliche, prevedendone una importante riduzione a partire dalle società prive di dipendenti o quelle con un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti, le società inattive, quelle in perdita, le micro società, come pure le società che operino in rami di attività diversi da quelli ammessi.
- Una maggiore contendibilità e apertura nei mercati che costituiscono i servizi pubblici locali, a partire dalla definizione di modalità competitive per l'affidamento dei servizi e dei costi standard. La scelta di ricorrere a società in-*house* o all'affidamento diretto, senza gara, sarà possibile solo a seguito di un provvedimento motivato dell'ente, dando conto delle ragioni del mancato ricorso. La verifica verrà condotta sulla base di un provvedimento che sarà emanato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

All'interno della Pubblica Amministrazione, molto rilevante per il funzionamento di un sistema economico risulta l'efficienza del Sistema di Giustizia in un Paese.

A livello internazionale, esistono ampie evidenze di come le inefficienze del sistema della giustizia in un Paese abbiano **effetti estremamente negativi**.

I ritardi del sistema di giustizia danneggiano la credibilità delle Istituzioni, i cittadini e, più in generale, l'economia. Inoltre, una giustizia civile inefficiente impatta negativamente sulla struttura dei costi delle imprese, sulla loro natalità, sulla capacità di entrare nel mercato, di crescere e di rafforzarsi, nonché sulla loro competitività. Effetti negativi si hanno anche sull'allocazione e sul costo del credito. Vengono inoltre scoraggiati gli investimenti, sia per quanto riguarda la capacità del Paese di attirarli dall'estero che di trattenerli sul territorio.

The European House – Ambrosetti, negli ultimi anni, ha avviato un percorso di riflessione, studio e approfondimento sul tema dell'efficienza della Giustizia, coinvolgendo imprenditori, esperti e rappresentanti delle Istituzioni, al fine di individuare le priorità strategiche per la riforma del sistema della Giustizia, nella consapevolezza che affrontare questi temi rappresenti una delle più importanti leve per tornare a crescere e per essere competitivi a livello globale[50].

Dalle analisi effettuate, emerge che l'Italia è allineata ai competitori europei per numero di procedimenti civili iscritti (pari a 3,5 milioni nell'anno giudiziario 2014-

[50] The European House – Ambrosetti, "Il miglioramento del sistema giudiziario e la lotta alla corruzione: nodi prioritari per creare un ambiente pro-business nel paese", 2016 e "Come cambiare il Sistema Giudiziario e come contrastare la corruzione per migliorare la competitività dell'Italia", 2015.

2015 e in calo) e si evidenzia che il Paese non è caratterizzato da un livello di litigiosità superiore ai principali *partner* europei. Inoltre, con riferimento al rapporto tra cause risolte e nuove cause iscritte (*clearance rate*), l'Italia si posiziona tra i *top performer* europei, evidenziando un elevato livello di efficienza dei Tribunali.

Il nostro Paese è in ritardo sull'ammontare dell'arretrato civile, tra i più alti in Europa.

Da questi due sintetici indicatori, emerge come **l'Italia sia il Paese primo in Europa per efficienza dei Tribunali e tra i peggiori in Europa per tempo medio di risoluzione di una causa civile o commerciale**[51].

Esistono dei segnali di miglioramento anche a seguito delle iniziative di riforma intraprese negli ultimi anni come, ad esempio, il Processo Civile Telematico, l'Ufficio per il Processo, il Tribunale delle imprese, il rafforzamento dei metodi alternativi di risoluzione dei processi (mediazione, negoziazione, arbitrato) e l'identificazione delle *best practice* già utilizzate nei Tribunali italiani, da estendere a tutti.

In questo quadro, le nostre raccomandazioni per il miglioramento del sistema di Giustizia nazionale sono:

1. l'adozione di strumenti di valutazione della *performance* del sistema di Giustizia, agganciando ai risultati, meccanismi correttivi e di riconoscimento della professionalità;
2. l'introduzione di criteri manageriali nella gestione e nella organizzazione dei Tribunali, anche attraverso percorsi di formazione dei Magistrati, ovvero tramite l'introduzione di figure di *Court Manager*;
3. l'identificazione e la diffusione di misure e buone pratiche organizzative per migliorare la *performance* complessiva del sistema;
4. l'introduzione a tutti i livelli della magistratura, anche nei concorsi di avanzamento di carriera, di corsi di *management* ed organizzazione, considerando il fatto che i Tribunali con mediamente 150 persone hanno le medesime dimensioni delle medie imprese.

Infine, un altro aspetto da migliorare è quello della logistica, dove l'Italia sconta inefficienze rispetto ai principali Paesi europei (e non). Tali inefficienze hanno un impatto negativo e diretto sulla crescita economica, sulla produttività, sull'occupazione, sull'accessibilità e attrattività territoriale[52].

Oggi, dato l'elevato livello di integrazione fra la catena logistica ed il processo produttivo di un'impresa, un **sistema logistico efficiente crea condizioni operative migliori**, favorendo l'abbattimento dei costi di trasporto, creando

[51] Secondo l'OECD, l'Italia è il Paese con i tempi più lunghi per la conclusione di un procedimento civile, a livello complessivo su tutti i gradi di giudizio (quasi otto anni) e per singolo grado di giudizio (Tribunale ordinario, Corte d'Appello e Cassazione).

[52] Braconier, H., M. Pisu, D. Bloch (2013), The Performance of Road Transport Infrastructure and its Links to Policies, OECD Economics Department Working Paper No. 1016.; Crafts, N. (2009), "Transport Infrastructure Investment: Implications for Growth and Productivity", Oxford Review of Economic Policy, 25, pp. 327-343; Fogel, R.M. (1964), Railway and American Economic Growth, the Johns Hopkins Press; Fritsch, B. and R. Prud'homme (1997), "Measuring the contribution of Road infrastructure to Economic Development in France", The Econometrics of Major Transport Infrastructures.

maggiore certezza nei tempi di movimentazione ed aumentando, a livello generale, il grado di competitività del sistema economico[53]. Il settore logistico, infatti, è al servizio degli altri settori industriali e dei cittadini e le inefficienze che si rilevano su di esso, a cascata influenzano la *performance* di tutto il sistema economico e, in particolare, dei settori manifatturieri che più di altri hanno nella logistica una parte importante della propria catena del valore.

Box – Perché il sistema logistico è strategico ed è un *asset* competitivo di un Paese

- È un settore che produce servizi senza i quali una parte importante delle attività economiche non potrebbero realizzarsi.
- Rappresenta l'*asset* distributivo del Paese e di posizionamento dei prodotti e della manifattura italiana, a cui garantisce accesso ai mercati internazionali e ai consumatori stranieri, favorendo quindi la penetrazione dei prodotti italiani nel mondo.
- Se adeguatamente sviluppato e sostenuto con politiche volte a favorirne l'ammodernamento e l'innovazione tecnologica, consente di mantenere un presidio strategico ("sovranità") nelle interconnessioni e nei collegamenti tra territori e Paesi, senza dipendere da altri operatori "esterni" per l'interconnettività con il resto del mondo (che è alla base dello sviluppo di creatività e innovazione, oltre che elemento generatore di *business* e opportunità).
- Gestisce una parte considerevole del valore aggiunto che viene creato nelle aziende manifatturiere lungo la *value chain*: la possibilità di gestire il prodotto dalla fase iniziale di produzione a quella distributiva e, infine, di *reverse logistic* (recupero e riciclo), permette di estrarre tutto il valore aggiunto generato dalla manifattura e dal sistema-Paese.

Le più recenti stime indicano che le inefficienze della logistica per l'Italia si attestano a circa **50-60 miliardi di Euro all'anno**[54] (pari a una perdita di circa 3 punti base di PIL potenziali) che equivale a una tassa occulta per cittadino compresa tra 800 e 1.000 Euro ogni anno (70-80 euro al mese). In termini di occupati vi è una mancata creazione di circa **350.000 posti di lavoro diretti** nel comparto della logistica e dei trasporti[55].

La nostra proposta per il miglioramento del sistema logistico in Italia è quella di **formulare un Piano Strategico integrato della logistica e delle infrastrutture,** che definisca il governo del sistema a supporto della visione industriale e delle caratteristiche di specializzazione produttiva del Paese e con le necessità prospettiche di domanda di mobilità di imprese e cittadini.

---

[53] Sujeta, L., Navickas, V. (2010). The impact of economic systems transformation on logistics systems. Journal of Management, No. 1 (17); Macmillan, London¸ Wagenvoort R., C. de Nicola and A. Kappeler (2010), "Infrastructure finance in Europe: Composition, evolution and crisis impact", EIB Papers, Vol. 15, No. 1, pp. 16-39; Masiulis, A., Vasilis Vasiliauskas, A., Jakubauskas, G. (2009). The impact of transport on the competitiveness of national economy. Transport, 24 (2), pp. 93-99.

[54] La valorizzazione è contenuta nella Direttiva del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti "Indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione per il 2012" del 9 gennaio 2012.

[55] La produzione nazionale del settore trasporti e magazzinaggio si attesta a circa 184 miliardi di Euro, genera un valore aggiunto di circa 79,5 miliardi di Euro e impiega complessivamente 1,03 milioni di persone. Pertanto il rapporto tra produzione e valore aggiunto si attesta al 43%. Utilizzando questa percentuale, il valore aggiunto generabile da un aumento della produzione di 60 miliardi di Euro è pari a 26 miliardi di Euro. L'impatto sull'occupazione stimato di 350 mila unità è pari al rapporto tra 26 miliardi di Euro e il valore aggiunto pro-capite della logistica che si attesta a 77 mila euro circa.

La riforma dei porti recentemente approvata introduce novità importanti in tema di semplificazione e *governance* del sistema. Occorre capitalizzare l'esperienza e proseguire ulteriormente.

A tal fine, un piano complessivo deve essere ispirato da alcuni capisaldi:

- Deve essere orientato a favorire il ruolo dell'Italia come piattaforma logistica e di scambio, valorizzando maggiormente le possibilità e le capacità, del nostro Paese, di proporsi e affermarsi sull'economia globale come piattaforma manifatturiera e luogo del "saper fare", in accordo con i percorsi di sviluppo tipici dei territori e delle città. Questo aiuterebbe anche a cambiare la percezione dell'Italia presso gli operatori esteri e il nostro Paese diventerebbe il **luogo dove investire per produrre** e **creare valore aggiunto**, **oltre che luogo di distribuzione efficiente delle merci**.
- Deve puntare a semplificare e velocizzare, anche attraverso soluzioni di logistica digitale con piattaforme interoperabili a livello nazionale, riducendo *in primis* le inefficienze, i ritardi e i colli di bottiglia che oggi sono generati, spesso, per la mancanza di sistemi informativi integrati tra Porti, Dogane, Interporti, trasportatori, corrieri e spedizionieri, a partire, ad esempio, dalle operazioni di *import* ed *export* dei beni dal Paese[56].
- Deve, ai fini di accrescere la competitività del sistema logistico nella sua componente infrastrutturale, definire un contesto favorevole al coinvolgimento di privati mediante *public private partnership*. Per incoraggiare il ricorso a capitali privati e aumentare le possibilità di finanziamento delle infrastrutture, è indispensabile garantire certezze nelle regole e tempistiche. Non è tanto il rischio commerciale ad ostacolare il coinvolgimento di privati, quanto il rischio amministrativo, legato ai tempi e alle incertezze della Pubblica Amministrazione.

[56] In termini concreti, l'inefficienza attuale nelle operazioni di *import-export* crea *gap* di competitività significativi: tra 16 a 21 (in base al porto) sono i giorni medi per le operazioni di *import/export* della merce dai porti italiani, rispetto ad una media UE di 11 giorni. I porti spagnoli e i porti francesi del Mediterraneo, *competitor* diretti dei porti italiani, operano con un vantaggio medio rispettivamente di 8 e 7 giorni e sottraggono, pertanto, traffico all'Italia. I porti tedeschi, invece, operano con un vantaggio medio di 10 giorni.