

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

I 10 punti più importanti del Rapporto 2016



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 prodotte 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 riconoscono l'importanza ai fini dell'attrattività e 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 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.
- 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.

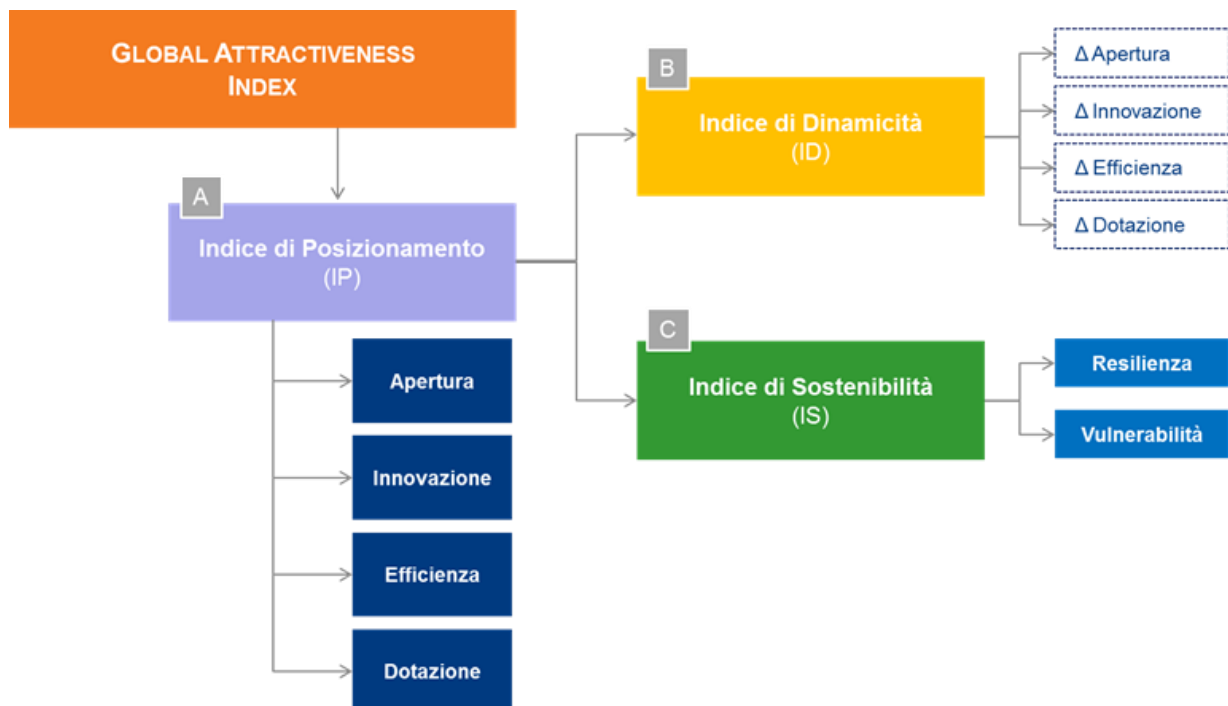
5. Il progetto Global Attractiveness Index rende disponibile alla *business community* e ai *policy maker* un indicatore affidabile dell’attrattività-Paese

- 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 innovatività 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 Index Rank 2016 | Dinamicità del Paese 2016 | Sostenibilità del Posizionamento 2016 | |
|-------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--|
| | IP | ID | IS | |
| Stati Uniti | 1 | Alto | Alto | |
| Germania | 2 | Alto | Alto | |
| Giappone | 3 | Basso | Critico | |
| Canada | 4 | Basso | Alto | |
| Singapore | 5 | Alto | Medio | |
| Regno Unito | 6 | Alto | Alto | |
| Australia | 7 | Critico | Alto | |
| Olanda | 8 | Basso | Alto | |
| Corea, Rep. | 9 | Medio | Medio | |
| Cina | 10 | Alto | Critico | |
| Svizzera | 11 | Medio | Alto | |
| Francia | 12 | Medio | Medio | |
| Hong Kong SAR | 13 | Alto | Critico | |
| Italia | 14 | Alto | Alto | |
| Austria | 15 | Medio | Alto | |
| Danimarca | 16 | Alto | Alto | |
| Federazione Russa | 17 | Medio | Critico | |
| Svezia | 18 | Basso | Alto | |
| Spagna | 19 | Alto | Alto | |
| Irlanda | 20 | Alto | Alto | |

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 distortendo la percezione complessiva del Paese.

- A concorrere alla bassa immagine, 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 Trasparenza 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 e 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, 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 (e dei suoi attributi) 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 hoc* le imprese innovative (e non solo *start-up*).
- Sostenere lo sviluppo del sistema manifatturiero e dei nuovi modelli produttivi, 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 PA 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.