

MAPS

La nuova geografia del rischio per le
imprese italiane

PRIMO MODULO DELLA SECONDA ANNUALITÀ DI RICERCA

Geopolitical Risk Observatory

Il Report è stato redatto dal Team del **Geopolitical Risk Observatory (GRO)** del Centro di Ricerca in Strategic Change “Franco Fontana”, Luiss Guido Carli.

Direzione scientifica:

Amb. Giampiero Massolo
Prof. Enzo Peruffo

Redazione e coordinamento scientifico del Report:

Manfredi Valeriani
Lorenza Gerardi

Responsabile Geopolitical Risk Index:

Carlo Gallo

Responsabile Country Analyses:

Ivan Zaccagnini

Consultant Team *(in ordine alfabetico):*

Davide Cannavicci
Yan Cavalluzzi
Eugenio Corrias
Alexandre Costa
Francesco De Fabiani
Filippo Fabrizi
Ludovica Ferraro
Francesco Funari
Fabrizio Guacci
Luca Gualtieri
Leonardo Iaconis
Elisabetta Papa
Giacomo Pollastri
Frederic Ribeiro
Susanna Stella
Lorenzo Suadoni

È possibile riprodurre, distribuire, trasmettere e adattare liberamente dati e analisi, a condizione che venga citata la fonte come segue:

Geopolitical Risk Observatory (GRO) (2026). MAPS: La nuova geografia del rischio per le imprese italiane. Luiss Research Center for Strategic Change “Franco Fontana”.

MAPS

**La nuova geografia del rischio
per le imprese italiane**

Indice

Executive summary	3
Capitolo 1 – Le dinamiche sistemiche di rischio	6
1.1 L’instabilità come condizione strutturale.....	6
1.2 La contestazione dell’ordine internazionale	7
1.3 La nuova geografia del rischio: i sei teatri rilevanti.....	10
Russia-Ucraina e il fronte ibrido NATO.....	11
Indo-Pacifico e rivalità sino-statunitense	11
Medio Oriente e Stretto di Hormuz	12
Sahel e Africa orientale.....	13
Balcani occidentali	13
Americhe	14
Capitolo 2 – I rischi specifici per le imprese italiane	15
2.1 La fragilità delle catene globali del valore	15
2.2 La dipendenza dalle materie prime critiche	17
2.3 Il ritorno del protezionismo	19
2.4 Il rischio regolatorio e di compliance	22
2.5 La sicurezza energetica	24
2.6 La dimensione cyber e ibrida	26
In sintesi	27
3. L’immagine dei rischi tracciata dal GRI	28
Premessa.....	28
3.1 Cos’è il GRI	28
3.2 Il GRI nel panorama degli indici di rischio.....	29
3.3 L’architettura del modello.....	30
3.4 I risultati: dalla validazione pilota alla copertura operativa.....	31
3.5 Il GRI come strumento di lavoro.....	35

Executive summary

Il sistema internazionale sta attraversando un riassetto strutturale, per portata e implicazioni comparabile alle grandi cesure del 1945 e del 1991. L'ordine post-Guerra Fredda, fondato sul primato americano e sulle regole del multilateralismo liberale, si è progressivamente eroso senza che sia ancora emersa un'architettura alternativa stabile. A questa trasformazione contribuisce anche la ridefinizione del ruolo degli Stati Uniti, che stanno modificando in profondità il proprio rapporto con istituzioni multilaterali, alleanze e regole del commercio internazionale. Per le imprese italiane con esposizione internazionale ne deriva un ambiente di rischio più frammentato, instabile e difficile da anticipare con i tradizionali modelli di pianificazione.

Il rapporto affronta questo scenario in tre passaggi, uniti dalla metodologia dell'Osservatorio, che combina analisi qualitativa e misurazione quantitativa. Il primo capitolo ricostruisce le dinamiche sistemiche del rischio; il secondo le traduce nelle vulnerabilità concrete del sistema produttivo italiano; il terzo introduce lo strumento operativo dell'Osservatorio, il Geopolitical Risk Index (GRI), e ne legge i risultati. Il filo conduttore è la sovrapposizione dei fattori di rischio, più che il singolo evento, a determinare l'esposizione effettiva delle imprese.

Le dinamiche sistemiche del rischio. Tre forze si rafforzano a vicenda.

- **Instabilità strutturale.** I mutamenti su tariffe, alleanze, regolazione ed energia sono sostanziali, simultanei e repentini. Negli Stati Uniti, l'aliquota tariffaria effettiva ha raggiunto il 22,5% nell'aprile 2025, all'indomani del cosiddetto "Liberation Day", il livello più elevato dal 1909; dopo il successivo ridimensionamento, il livello medio dei dazi applicati alla dogana si attestava al 9,6% a dicembre 2025, il valore più alto degli ultimi ottant'anni. Sul fronte energetico, i prezzi dell'elettricità per le imprese europee restano circa il doppio di quelli statunitensi, mentre il differenziale sul gas continua a penalizzare significativamente la competitività europea.
- **Contestazione dell'ordine internazionale.** L'ordine multilaterale è sottoposto a pressioni provenienti da direzioni diverse: la Russia lo contesta attraverso l'uso della forza e strumenti ibridi; la Cina amplia progressivamente la propria presenza diplomatica, commerciale e infrastrutturale; gli Stati Uniti stanno ridefinendo il proprio rapporto con istituzioni multilaterali e strumenti tradizionali di politica commerciale. Per un'economia aperta e fortemente integrata nelle catene globali del valore come quella italiana, l'erosione di un sistema basato su regole condivise aumenta l'esposizione alle asimmetrie di potere.
- **Una nuova geografia del rischio in sei teatri.** Russia-Ucraina e fronte ibrido NATO, Indo-Pacifico, Medio Oriente e Stretto di Hormuz, Sahel e Africa orientale, Balcani occidentali e Americhe concentrano oggi una parte rilevante dei rischi operativi per le imprese italiane. La crisi apertasi nel febbraio 2026 tra Stati Uniti, Israele e Iran e la forte riduzione dei transiti attraverso Hormuz rappresentano una delle manifestazioni più acute di questa nuova geografia del rischio.

I rischi specifici per le imprese italiane. L'Italia presenta un profilo di esposizione asimmetrico: è fortemente integrata nelle catene globali del valore, dispone di una base manifatturiera energivora, dipende dall'estero per numerosi input strategici e mantiene un'importante esposizione commerciale verso gli Stati Uniti. Le vulnerabilità si concentrano lungo sei direttrici.

- **Catene globali del valore.** Circa il 37% della produzione manifatturiera nazionale è attivato dalla partecipazione alle GVC e oltre 360 prodotti risultano «import-critici», per un valore complessivo di circa 26 miliardi di euro. La Cina rappresenta circa la metà delle importazioni critiche dell'Unione europea. L'Italia mostra però una capacità di ricomposizione geografica relativamente elevata: le importazioni hanno registrato tassi di riallocazione intorno al 9% annuo nel biennio più recente, mentre circa l'8% dei prodotti esportati cambia destinazione ogni anno.
- **Materie prime critiche.** La Cina mantiene una posizione dominante lungo gran parte delle filiere dei minerali strategici. Nel caso delle terre rare, concentra circa il 69% della produzione mineraria, il 91% della raffinazione e il 94% della produzione di magneti permanenti. Per l'Unione europea, la dipendenza dalla Cina raggiunge circa il 70% per il materiale primario e il 93% per quello raffinato. L'Italia estrae attualmente soltanto due delle 34 materie prime critiche individuate dal Critical Raw Materials Act.
- **Ritorno del protezionismo.** Il biennio 2025-2026 ha segnato una netta discontinuità nella politica commerciale statunitense. Per l'Italia, l'aliquota effettiva sulle merci dirette negli Stati Uniti si colloca oggi intorno al 12-13%; oltre 2.200 prodotti italiani risultano già soggetti a tariffe superiori a quelle previste dall'accordo USA-UE e, in uno scenario di ulteriore consolidamento delle misure, la quota potenzialmente penalizzata potrebbe raggiungere circa il 31% dell'export italiano verso gli Stati Uniti.
- **Rischio regolatorio e di compliance.** Il quadro evolve in direzioni diverse sulle due sponde dell'Atlantico. Negli Stati Uniti cresce il ricorso a strumenti di politica industriale e intervento pubblico nei settori strategici; nell'Unione europea, il Pacchetto Omnibus ha ristretto il perimetro di applicazione di CSRD e CSDDD. In Italia, il golden power continua invece a rafforzarsi: nel 2025 sono state comunicate 1.081 operazioni, di cui 903 notifiche e 178 pre-notifiche, con 46 casi di esercizio dei poteri speciali.
- **Sicurezza energetica.** Nel 2021 la Russia copriva circa il 45% delle importazioni di gas dell'Unione europea; nel 2025 la quota era scesa al 12%. La diversificazione degli approvvigionamenti ha ridotto la dipendenza diretta, ma il differenziale di costo rispetto agli Stati Uniti resta significativo. Nel 2026 la crisi mediorientale ha inoltre ampliato temporaneamente lo spread Brent-WTI, che in marzo ha raggiunto una media di circa 12 dollari e un picco di 25 dollari al barile, accentuando l'asimmetria tra economie europee e statunitensi.
- **Dimensione cyber e ibrida.** Droni, sabotaggi, attacchi informatici e disinformazione sono ormai parte integrante del rischio operativo. La diffusione di tecnologie a basso costo e l'intelligenza artificiale ampliano il numero degli attori in grado di condurre operazioni cyber e

ibride, mentre la conformità alla NIS 2 assume crescente rilevanza anche per PMI e fornitori inseriti nelle catene di approvvigionamento delle grandi imprese europee.

La risposta proposta dal rapporto si articola lungo tre direttrici: mappatura puntuale delle esposizioni, diversificazione strutturale di fornitori, mercati, fonti energetiche e competenze, e integrazione della geopolitical risk intelligence nei processi decisionali aziendali.

L’immagine dei rischi tracciata dal GRI. A quest’ultimo intervento risponde il Geopolitical Risk Index: un indice paese-per-paese fondato sul giudizio strutturato di esperti, prospettico e disaggregato per settore e tipo di operazione. Il modello utilizza una regola di aggregazione «a best shot», per cui il punteggio complessivo è determinato dalla dimensione di rischio più elevata. Dopo la validazione iniziale su nove Paesi pilota, il GRI copre oggi **65 mercati prioritari** ed è aggiornato con **cadenza quindicinale**.

- **Graduatoria sintetica.** Al 14 settembre 2026, i punteggi più elevati sono registrati da Iran (93), Russia (91), Ucraina (89), Myanmar (88), Nigeria e Libia (86) e Iraq (84).
- **La dimensione vincolante.** Sui 65 Paesi monitorati, la governance costituisce il valore massimo in 29 casi, la sicurezza in 15 e il regolatorio in 15; in ulteriori sei Paesi due dimensioni condividono il valore massimo. Il dato conferma che il rischio geopolitico per le imprese non coincide necessariamente con il rischio di conflitto.
- **Il rischio meno visibile.** Una lettura concentrata sulla sola sicurezza sottostima Paesi rilevanti per le imprese italiane: la Cina presenta un rischio di sicurezza pari a 36 e un composito di 73, l’Argentina passa da 39 a 65 e il Vietnam da 40 a 58 quando vengono considerate anche governance e regolatorio.
- **Lettura per teatri.** I dati mostrano una maggiore eterogeneità rispetto alla distinzione tradizionale tra aree «cinetiche» e «istituzionali». Nel Sahel e in Africa orientale prevale spesso la sicurezza, ma il Mozambico è oggi guidato dalla governance; nel nucleo Russia-Ucraina, l’Ucraina è dominata dalla sicurezza mentre la Russia dal rischio regolatorio; in Medio Oriente, l’Iran presenta un composito di 93 determinato dal regolatorio. Nei Balcani, nell’Indo-Pacifico e nelle Americhe assumono invece maggiore peso governance e regolatorio.

L’obiettivo del rapporto e dello strumento resta quello enunciato dall’Osservatorio: **riconoscere il rischio per tempo, comprenderne la natura e agire di conseguenza.**

Capitolo 1 – Le dinamiche sistemiche di rischio

Il rischio geopolitico per le imprese italiane non nasce da singoli eventi, ma da dinamiche strutturali che si rafforzano a vicenda. In questo rapporto se ne identificano tre che, insieme, sintetizzano i vari fattori di instabilità sistemica che il sistema internazionale si trova ad attraversare e a cui le imprese italiane devono necessariamente adattarsi attraverso innovativi meccanismi di strategia e gestione delle crisi. La prima dinamica è proprio l'instabilità: il sistema internazionale è oggi intrinsecamente instabile, ha smesso di muoversi lungo trend definiti, con inversioni di rotta che avvengono ormai con velocità e ampiezza inattese. La seconda è la contestazione dell'ordine internazionale, oggi messo in discussione simultaneamente sia dall'esterno che dall'interno. La terza è la traduzione di queste due dinamiche in violenza regionale diffusa, con teatri di crisi che si moltiplicano lungo i confini economici del paese. Questo capitolo le esamina nell'ordine.

1.1 L'instabilità come condizione strutturale

Per oltre tre decenni le imprese internazionalizzate hanno operato in un quadro relativamente prevedibile: commercio aperto regolato da istituzioni multilaterali, sicurezza esternalizzata sotto l'ombrello statunitense, mercati energetici abbondanti. Nel corso degli anni, quel paradigma è progressivamente venuto meno e la sua erosione non appare reversibile nel breve periodo.

Il dato qualificante della fase attuale non è tanto la direzione del cambiamento, quanto la sua imprevedibilità. I cambiamenti che osserviamo dal 2020, sulle tariffe, sulle alleanze, sulla regolazione, sull'energia, sono sostanziali, simultanei e repentini. Si manifestano contemporaneamente sul piano politico, economico, militare e tecnologico, e non si lasciano interpretare con i modelli analitici tradizionali. La convergenza delle analisi provenienti da contesti diversi rappresenta di per sé un segnale significativo: un consenso trasversale sul fatto che sia in corso un cambiamento di natura strutturale è raro e, proprio per questo, merita particolare attenzione.¹

I tre indicatori più espliciti di questa instabilità riguardano i pilastri stessi della globalizzazione, ossia il commercio, la sicurezza e l'energia.

- **Commercio.** Il sistema multilaterale è oggi in crisi profonda. Il meccanismo di risoluzione delle controversie dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) è di fatto paralizzato e i contenziosi formali si sono ridotti a una frazione dei livelli precedenti. Negli Stati Uniti, l'aliquota tariffaria effettiva ha raggiunto il 22,5% nell'aprile 2025, all'indomani del cosiddetto “Liberation Day”, il livello più elevato dal 1909; dopo il successivo ridimensionamento, il livello

¹ BlackRock Investment Institute. (2026). Geopolitical risk dashboard.

medio dei dazi applicati alla dogana si attestava al 9,6% a dicembre 2025, il valore più alto degli ultimi ottant'anni.²

- **Sicurezza.** L'ombrello americano sull'Europa, su cui il continente ha fatto affidamento per decenni come garanzia implicita e a basso costo, ha cambiato natura: non si limita più a proteggere, ma pretende, scambia e condiziona. La percezione dell'affidabilità degli Stati Uniti come partner si è deteriorata significativamente tra i principali alleati: nel 2026, tra i Paesi del G7, il Giappone è l'unico in cui una maggioranza della popolazione continua a considerare gli Stati Uniti un partner affidabile; in Canada questa quota è scesa al 35%, mentre nei principali Paesi europei del G7 rimane al di sotto della maggioranza.³ La fiducia, una volta erosa, si ricostruisce lentamente.
- **Energia.** Il differenziale competitivo aperto dalla crisi energetica del 2022 si è consolidato: i prezzi dell'elettricità per le imprese europee restano circa il doppio rispetto a quelli statunitensi, mentre i prezzi del gas si mantengono su livelli circa cinque volte superiori rispetto agli altri principali mercati globali.⁴ La guerra tra Stati Uniti, Israele e Iran, iniziata il 28 febbraio 2026, ha riaperto bruscamente il fronte energetico: la quasi paralisi dello Stretto di Hormuz, attraverso cui prima del conflitto transitavano circa 20 milioni di barili di greggio e prodotti petroliferi al giorno, ha determinato la più grave interruzione dell'offerta petrolifera mai registrata. Nel marzo 2026 il traffico navale nello Stretto si è ridotto del 95% rispetto ai livelli precedenti al conflitto e l'offerta globale di petrolio è diminuita di oltre 10 milioni di barili al giorno, mentre il Brent ha registrato forti oscillazioni, arrivando a sfiorare i 120 dollari al barile.⁵⁶

Per chi opera in un contesto internazionale, il quadro richiede una profonda riformulazione: i modelli di pianificazione costruiti sulle dinamiche dei decenni precedenti risultano sempre meno adeguati, mentre l'ipotesi di un ritorno alla normalità pre-2024, o addirittura pre-2022, rischia di sottostimare la profondità del cambiamento. La nuova condizione di base assume i tratti di un riassetto strutturale, per portata e implicazioni comparabile alle grandi cesure del 1945 e del 1991.

1.2 La contestazione dell'ordine internazionale

Risulta ormai assodato che l'ordine multilaterale costruito dopo il 1945 sia sotto pressione. L'elemento di maggiore discontinuità riguarda oggi la provenienza di questa contestazione, che emerge tanto dall'esterno quanto dall'interno dello stesso sistema. Per la prima volta dal dopoguerra, l'ordine internazionale è contestato simultaneamente lungo tre vettori distinti.

² Centro Studi Confindustria. (2026). Export italiano tra fratture e nuove rotte. Confindustria.

³ Wike, R., Silver, L., Fagan, M., & Schulman, J. (2026). Trump gets negative reviews internationally as fewer say U.S. is a reliable partner. Pew Research Center.

⁴ European Commission. (2026). Impact assessment report accompanying the proposal for a regulation establishing a framework of measures for the acceleration of industrial capacity and decarbonisation in strategic sectors (SWD(2026) 71 final). European Commission.

⁵ International Energy Agency. (2026). Oil Market Report – March 2026. IEA.

⁶ United Nations Conference on Trade and Development. (2026). *Strait of Hormuz disruptions: Growth and financial implications*. UNCTAD

- **Contestazione diretta.** La Russia, dal 2022, ha rotto frontalmente con le regole della sicurezza europea, ricorrendo all’uso della forza per ridefinire confini riconosciuti e ai mezzi ibridi (sabotaggi, droni, cyber, disinformazione) per logorare i paesi NATO sotto la soglia della risposta militare. È una sfida visibile, rumorosa, ma circoscritta.

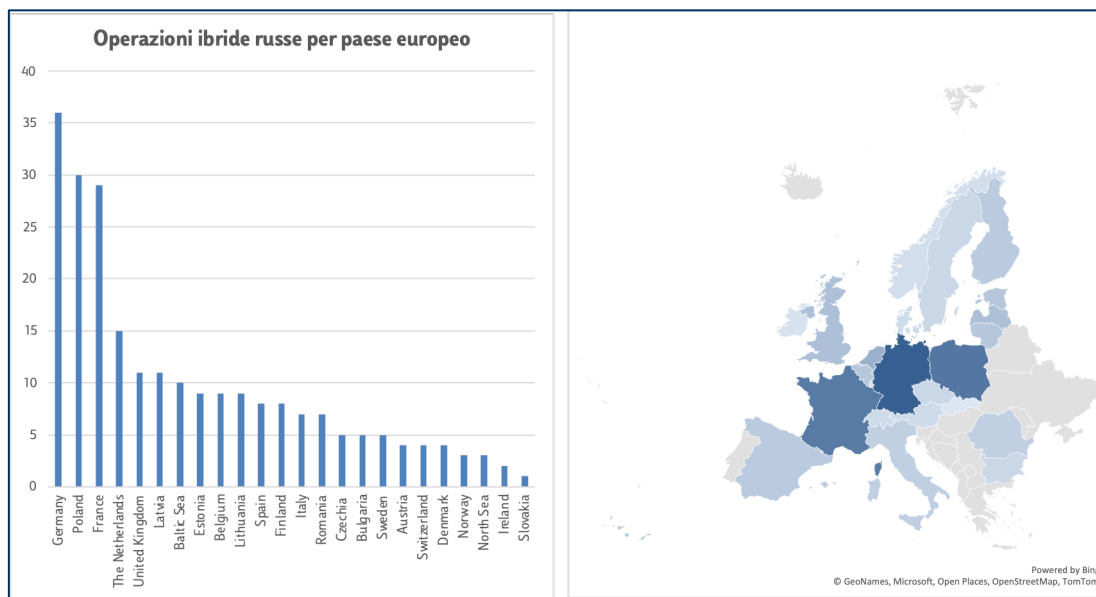


Figura 1: Operazioni ibride russe per paese europeo. Fonte: elaborazione su Schuurman (2024), *Russian Operations Against Europe Dataset, 2022–2025, Version 4*, Harvard Dataverse.

- **Contestazione indiretta.** La Cina cresce e amplia la propria presenza internazionale. Senza ricorrere direttamente alla forza militare, Pechino ha costruito una rete diplomatica globale più estesa di quella statunitense (274 missioni contro 271 nell’ultima rilevazione globale disponibile) affiancandovi reti di influenza politica, finanziaria e infrastrutturale attraverso le quali si propone come alternativa all’assetto internazionale a guida occidentale.⁷ Un esempio è dato dai paesi che hanno come partner principale proprio la Cina. Se agli inizi degli anni 2000 il principale partner commerciale della maggioranza dei paesi erano gli USA, oggi il centro del commercio globale è chiaramente la Cina (figura 2). Rimane però ancora rilevante l’interdipendenza del sistema economico cinese da quello americano. È una sfida lenta, paziente, e per molti versi più strutturale di quella russa.

⁷ Lowy Institute, Global Diplomacy Index 2024.

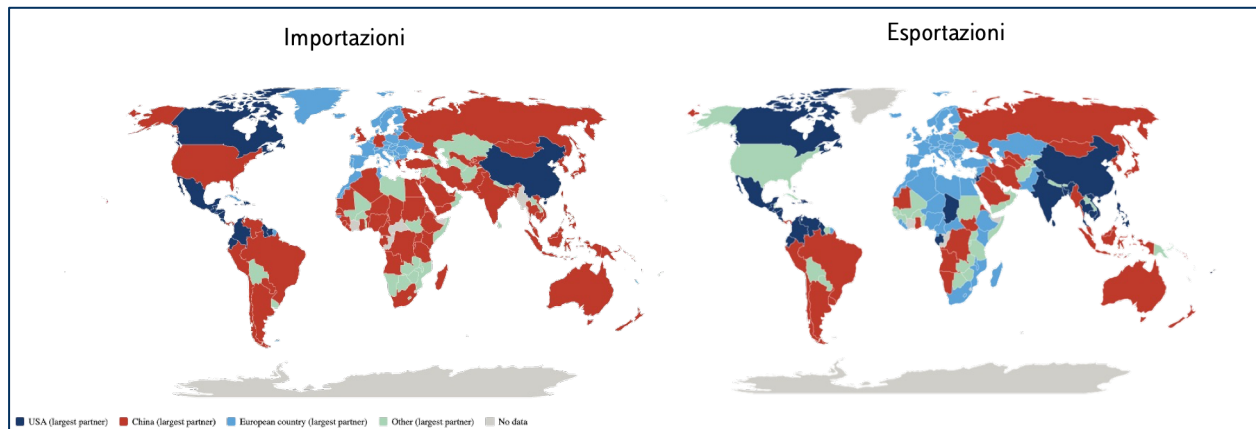


Figura 2: Principali partner commerciali per paese (USA-Blu, Cina-Rosso, UE-Azzurro). Fonte: Elaborazione su dati UN Comtrade, tramite World Integrated Trade Solution (WITS), World Bank, dati 2024.

- Contestazione dall'interno.** È la novità più dirompente. Gli Stati Uniti, che del sistema multilaterale erano stati il principale architetto e garante, lo guardano oggi attraverso una lente esclusivamente transazionale: ogni relazione internazionale è valutata in termini di vantaggio bilaterale immediato, e il valore stesso del multilateralismo viene messo in discussione. L'amministrazione statunitense ha avviato un ritiro sistematico da decine di organizzazioni internazionali contestualmente riducendo anche i suoi contributi allo sviluppo (figura 3)⁸ e introdotto strumenti (dazi erga omnes, partecipazioni statali in aziende strategiche, accordi tariffari negoziati bilateralmente) che riconfigurano completamente il sistema di libero scambio che ha a lungo caratterizzato le preferenze strategiche USA. Nel loro insieme, queste scelte segnano una significativa revisione dell'approccio statunitense al sistema multilaterale e al commercio internazionale.

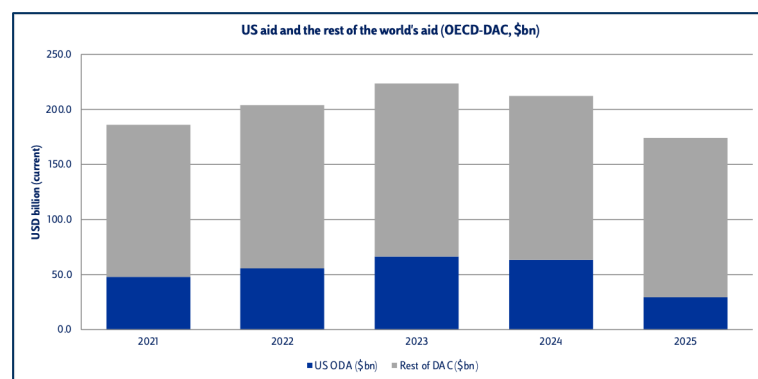


Figura 3: Il calo in supporto agli aiuti allo sviluppo USA. Fonte: elaborazione su Kenny e Sandefur (2026), Center for Global Development.

⁸ Kenny, C., & Sandefur, J. (2026). *USAID spending at the country and sector level: What happened in fiscal year 2025?* Center for Global Development.

Le tre traiettorie plausibili per quello che verrà dopo ⁹ sono già parzialmente in atto: un ordine a sfere d’influenza che richiama il XIX secolo; un ordine basato su deal bilaterali negoziati direttamente tra leader senza una cornice di regole condivise; un ordine personalista in cui le decisioni vengono prese da élite ristrette con interessi privati che si sovrappongono agli interessi statali. Non si tratta di scenari mutuamente esclusivi: tutti coesistono in misure variabili e risultano a traino principale delle grandi potenze.

Per il sistema italiano queste sfide sono particolarmente cruciali. Come media potenza, fortemente integrata nelle catene globali del valore, altamente dipendente energeticamente dall’esterno e priva della massa critica per imporsi bilateralmente, l’Italia ha una convenienza strutturale al perdurare di un funzionante ordine multilaterale. Il sistema in cui le regole attenuavano le asimmetrie di potere si sta dissolvendo, e questo erode una delle principali rendite di posizione del modello italiano: l’accesso, garantito da regole condivise, a mercati molto più grandi del proprio mercato interno.

1.3 La nuova geografia del rischio: i sei teatri rilevanti

L’instabilità sistemica e la contestazione dell’ordine internazionale si traducono in violenza regionale diffusa. I conflitti aperti e le crisi latenti si moltiplicano lungo il perimetro di interesse delle imprese italiane. Sei macroaree concentrano oggi il rischio operativo principale per il sistema produttivo nazionale.

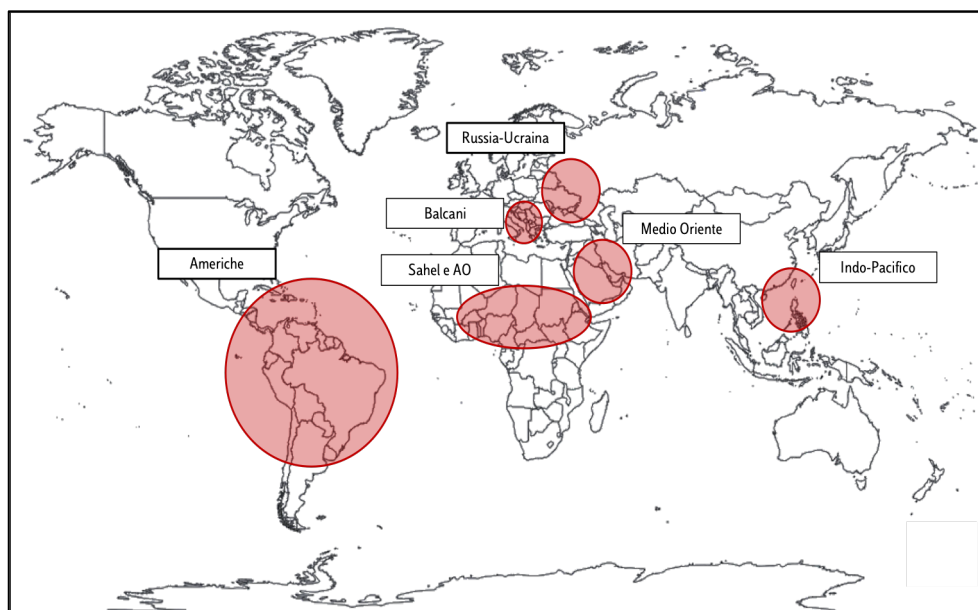


Figura 4: le aree di rischio attenzionate dall’osservatorio. Fonte: Geopolitical Risk Observatory (GRO), 2026

⁹ Bremmer, I. (2012). *Every nation for itself: Winners and losers in a G-Zero world*. Portfolio/Penguin.

Russia-Ucraina e il fronte ibrido NATO

A oltre quattro anni dall'invasione, la guerra prosegue per logoramento, ma il rischio si è esteso dalla trincea all'intera area NATO. Mosca ha intensificato sabotaggi, intrusioni aeree, attacchi cyber e operazioni di disinformazione contro paesi alleati. Nel settembre 2025 droni russi hanno sconfinato in Polonia; nello stesso mese tre MiG-31 hanno violato per dodici minuti lo spazio aereo estone. La logica è quella del logoramento calibrato: azioni sotto la soglia della risposta militare collettiva, ma sufficienti a generare costo politico e psicologico. Il 2026 è stato caratterizzato anche dalla crescente capacità di risposta in profondità dell'Ucraina che, attraverso attacchi mirati con droni contro raffinerie e obiettivi strategici russi, ha inciso in misura crescente sulla capacità di raffinazione e sulla disponibilità interna di carburanti. Pur non essendo ancora pienamente misurabili gli effetti strutturali, questi attacchi hanno esteso le ricadute del conflitto alla business continuity, alle supply chain transfrontaliere e alle infrastrutture critiche. A ciò si aggiunge l'effetto strutturale sull'energia: la disponibilità di gas russo a basso costo per l'Italia si è drasticamente ridotta e il progressivo phase-out europeo rende improbabile un ritorno ai livelli prebellici nel breve e medio periodo.

Indo-Pacifico e rivalità sino-statunitense

L'epicentro della competizione sistemica resta il Mar Cinese Meridionale e lo Stretto di Taiwan. La pressione militare cinese intorno a Taiwan si mantiene su livelli molto elevati, e Pechino continua a rimarcare la questione come un interesse fondamentale.¹⁰ La rivalità si estende ben oltre il piano regionale: restrizioni commerciali, controlli all'esportazione su tecnologie sensibili, terre rare e materiali critici sono già strumenti attivi della competizione. Per le imprese italiane attive nel manifatturiero avanzato, nelle macchine utensili e nel lusso, l'Indo-Pacifico rappresenta al tempo stesso un mercato cruciale e uno dei principali focolai di rischio sistemico. Una crisi nella regione avrebbe effetti diretti sulle catene del valore essenziali per l'economia italiana e mondiale.

I colli di bottiglia della regione sono molteplici, sia di natura geografica, come lo Stretto di Malacca¹¹, attraverso cui nel 2024 è transitato circa il 21% del commercio marittimo globale, sia di natura industriale, con Taiwan che rimane un hub critico nella catena di approvvigionamento globale dei semiconduttori, concentrando oltre il 60% dei ricavi globali del settore foundry e oltre il 90% della produzione di chip all'avanguardia.¹² Taiwan rimane inoltre un hub critico nella catena di approvvigionamento globale dei semiconduttori, concentrando oltre il 60% dei ricavi globali del settore foundry e oltre il 90% della produzione di chip all'avanguardia.¹³ La rivalità USA-Cina comporta anche

¹⁰ Ministry of National Defense, Republic of China (Taiwan). (2025). *Evolving threats from PLA's activities*.

¹¹ Geopolitical Risk Observatory. (2026). *Geopolitical risk of maritime chokepoints: Strategic profiles and systemic vulnerabilities*. Luiss Guido Carli University.

¹² Hart, B., Funaiolo, M. P., Peng, D., Verschuur, J., Lin, B., & Li, L. (2026). *Troubled straits: Analyzing trade chokepoints in the South China Sea*. Center for Strategic and International Studies.

¹³ International Trade Administration. (2025). *Taiwan: Semiconductors including chip design for AI*. U.S. Department of Commerce.

il rischio di una “competizione fredda” fatta di tariffe e altri strumenti commerciali che possono avere effetti su accessibilità del mercato cinese e incremento dei costi generali.

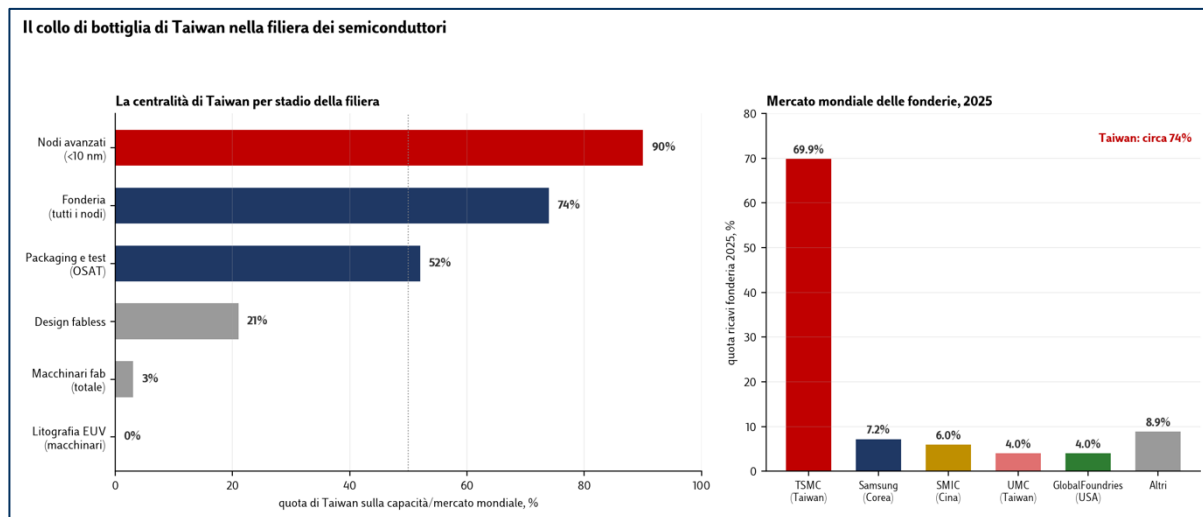


Figura 5. Il collo di bottiglia di Taiwan nella filiera globale dei semiconduttori. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati TrendForce (2025), riportati da *Taipei Times* (2026), CSIS, Semiconductor Industry Association (SIA) e Boston Consulting Group (BCG), OECD.

Medio Oriente e Stretto di Hormuz

Il 28 febbraio 2026 marca uno spartiacque. L’operazione militare congiunta condotta da Stati Uniti e Israele contro l’Iran ha portato all’uccisione del Supreme Leader iraniano e all’apertura di un conflitto regionale. Il dato strutturale è che lo Stretto di Hormuz veicola circa il 25% del commercio mondiale marittimo di petrolio greggio (quasi 15 milioni di barili al giorno) e il 20% del commercio globale di GNL.¹⁴ Nelle prime settimane di guerra il traffico petrolifero si è ridotto del 95%. Il cessate il fuoco raggiunto nell’aprile 2026 e il successivo memorandum d’intesa di giugno non hanno prodotto una stabilizzazione duratura: le ostilità sono riprese nel corso dell’estate e, a settembre, il negoziato tra Stati Uniti e Iran resta in una fase di stallo, mentre i flussi attraverso Hormuz rimangono fortemente inferiori ai livelli precedenti al conflitto. La crisi si inserisce in una regione strutturalmente complessa, con rivalità saudita-emiratine e saudita-yemenite che restano latenti, e con il Canale di Suez, passaggio cruciale per l’economia italiana, esposto a turbolenze a cascata. L’esposizione italiana nella regione è elevata. I Paesi del Golfo sono un importante mercato di sbocco per le imprese e la regione è una fonte di approvvigionamento energetico di rilievo.

¹⁴ International Energy Agency. (2026). Strait of Hormuz factsheet. IEA.

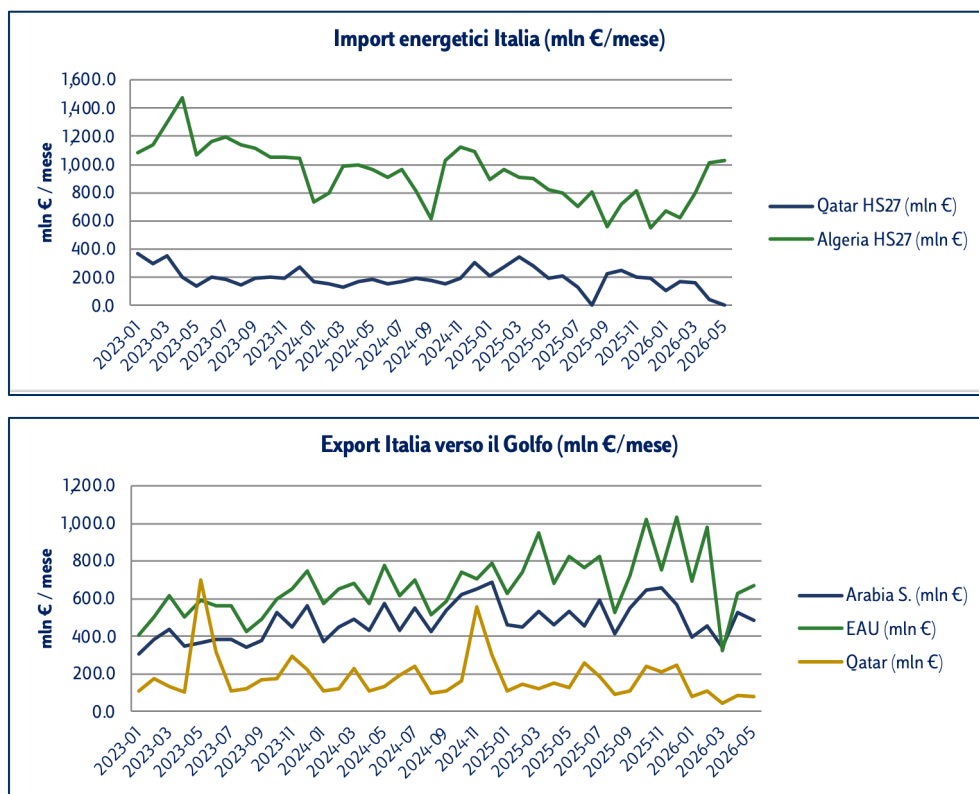


Figura 6. Esposizione commerciale dell'Italia verso il Golfo e il Nord Africa: importazioni energetiche ed esportazioni verso i principali partner (2023-2026). Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati Istat Coeweb, 2026.

Sahel e Africa orientale

L'arretramento delle missioni occidentali, i golpe militari in Mali, Burkina Faso e Niger, la creazione dell'Alliance of Sahel States (AES) e l'uscita formale dei tre Paesi dall'ECOWAS hanno ridisegnato gli equilibri regionali.¹⁵ La Russia, attraverso l'Africa Corps che ha sostituito Wagner, è oggi l'attore esterno più presente. I gruppi jihadisti (JNIM legato ad Al-Qaeda e IS Sahel) espandono il controllo territoriale verso i paesi costieri (Benin, Togo). Nei primi mesi del 2026 l'offensiva di gruppi separatisti e jihadisti in Mali ha ulteriormente compromesso il quadro locale, colpendo anche l'influenza russa. Per le imprese italiane attive nell'energia, nelle infrastrutture e nelle materie prime, il rischio non è solo militare: è la riconfigurazione delle relazioni di potere che governano l'accesso ai giacimenti.

Balcani occidentali

Area di prossimità storica per il sistema produttivo italiano. La questione Serbia-Kosovo non trova soluzione e i rischi di secessione in Bosnia-Erzegovina alimentano periodicamente l'instabilità. La

¹⁵ Geopolitical Risk Observatory. (2026). *GRO Overview: Sahel*. Luiss Guido Carli University.

regione è anche oggetto di contesa tra influenze europee e russe. L'Italia, presente in materia di sicurezza e primo investitore estero in Albania e tra i principali in Serbia, è strutturalmente esposta: per gran parte del manifatturiero del Nord-Est l'area rappresenta un'estensione naturale delle catene di fornitura.

Americhe

Nel gennaio 2026 un'operazione delle forze speciali statunitensi ha catturato Nicolás Maduro, conducendolo negli Stati Uniti per processo. È la manifestazione più chiara del rinnovato interesse strategico statunitense sull'emisfero occidentale.¹⁶ Cuba costituisce un ulteriore punto di pressione: le restrizioni statunitensi sulle forniture petrolifere hanno aggravato una crisi economica già profonda, caratterizzata da carenze di combustibile, blackout e forte inflazione. Restano inoltre aperte forti tensioni commerciali con il Canada, mentre la disputa sulla Groenlandia, che aveva deteriorato i rapporti con Danimarca e partner europei, si è parzialmente ricomposta nel settembre 2026 con un nuovo accordo sulla presenza militare statunitense nell'isola. Per le imprese italiane attive in America Latina, un mercato in crescita per macchinari, alimentare e moda, il rischio è la politicizzazione improvvisa delle relazioni commerciali. Il caso venezuelano mostra però anche possibili aperture: dopo la cattura di Maduro, la riforma della normativa petrolifera ha ampliato gli spazi per operatori privati e investitori esteri e, nel corso del 2026, sono stati avviati nuovi negoziati e accordi nel settore energetico e minerario.¹⁷

I sei teatri non esauriscono la mappa del rischio, ma rappresentano le aree che, qualora attraversate da mutamenti profondi, potrebbero compromettere le strategie degli operatori a esse collegati. Tra l'altro, questi teatri non sono indipendenti. La guerra in Iran fa salire il prezzo del greggio, che impatta sui margini delle imprese italiane manifatturiere; lo stesso ambiente di rischio determina la postura tariffaria americana, che a sua volta colpisce le esportazioni italiane verso gli USA. È la sovrapposizione, non il singolo evento, a definire il profilo di rischio sistemico.

¹⁶ U.S. Department of Justice. (2026). *U.S. soldier charged with using classified information to profit from prediction market bets*.

¹⁷ U.S. Attorney's Office, Southern District of New York. (2026). *U.S. soldier charged with using classified information to profit from prediction market bets*. U.S. Department of Justice.

Capitolo 2 – I rischi specifici per le imprese italiane

I fattori sistemici descritti nel capitolo precedente generano rischi diffusi e rischi specifici. Per il sistema produttivo italiano, questi si concentrano lungo sei direttrici:

- i. la fragilità delle catene globali del valore (GVC);
- ii. la dipendenza dalle materie prime critiche (CRM);
- iii. l'inasprimento dei dazi;
- iv. la complessità regolatoria e di compliance;
- v. la sicurezza energetica;
- vi. la pressione cyber e ibrida.

Sono fattori distinti seppur interconnessi: la chiusura dello Stretto di Hormuz alimenta lo shock energetico, che riduce i margini delle imprese energy-intensive, che a loro volta sono già esposte ai dazi americani e devono adeguarsi a normative UE in evoluzione. Trattarli isolatamente non basta, è la loro sovrapposizione a definire il rischio sistemico.

L'Italia presenta un profilo di esposizione asimmetrico: è strutturalmente più integrata nelle GVC della media europea, ha una base manifatturiera energy-intensive significativa, esporta verso gli Stati Uniti più di quanto non importi, e ha una platea di PMI più ampia e meno attrezzata in termini di compliance digitale rispetto a Germania e Francia. Le vulnerabilità che seguono non sono categorie astratte, ma pressioni concrete su filiere identificabili.

2.1 La fragilità delle catene globali del valore

L'Italia è strutturalmente integrata nelle catene globali del valore: circa il 37% della produzione manifatturiera nazionale è attivato dalla partecipazione a queste reti, una quota vicina al dato tedesco e nettamente superiore alla media mondiale.¹⁸ Fino a poco tempo fa, questa integrazione era percepita come un asset competitivo. Oggi è anche una fonte di vulnerabilità sistemica: l'interdipendenza, prima considerata fattore di stabilità, è diventata vettore di rischio.

L'esposizione può essere quantificata. Oltre 360 prodotti manifatturieri risultano «import-critici» per il sistema produttivo nazionale, per un valore complessivo di circa 26 miliardi di euro. Le concentrazioni più rilevanti riguardano i prodotti energetici (in particolare il gas naturale, circa un terzo del valore dell'import critico) e i semilavorati metallurgici. Sul piano geografico, il dato più significativo è la sovrarappresentazione cinese: la Cina rappresenta circa la metà delle importazioni critiche dell'Unione europea, una quota pari a circa 2,5 volte il suo peso nelle importazioni complessive dell'UE. Guardando più nello specifico alla manifattura italiana, le dipendenze risultano particolarmente concentrate in

¹⁸ Centro Studi Confindustria. (2026). *Materie prime critiche e resilienza delle supply chains*. Confindustria.

alcuni comparti: semilavorati elettronici, apparecchiature elettriche e mobili dipendono in larga misura dalla Cina; i prodotti petroliferi dal Qatar; la metallurgia e i prodotti energetici dalla Russia; carta e legno dal Brasile.¹⁹

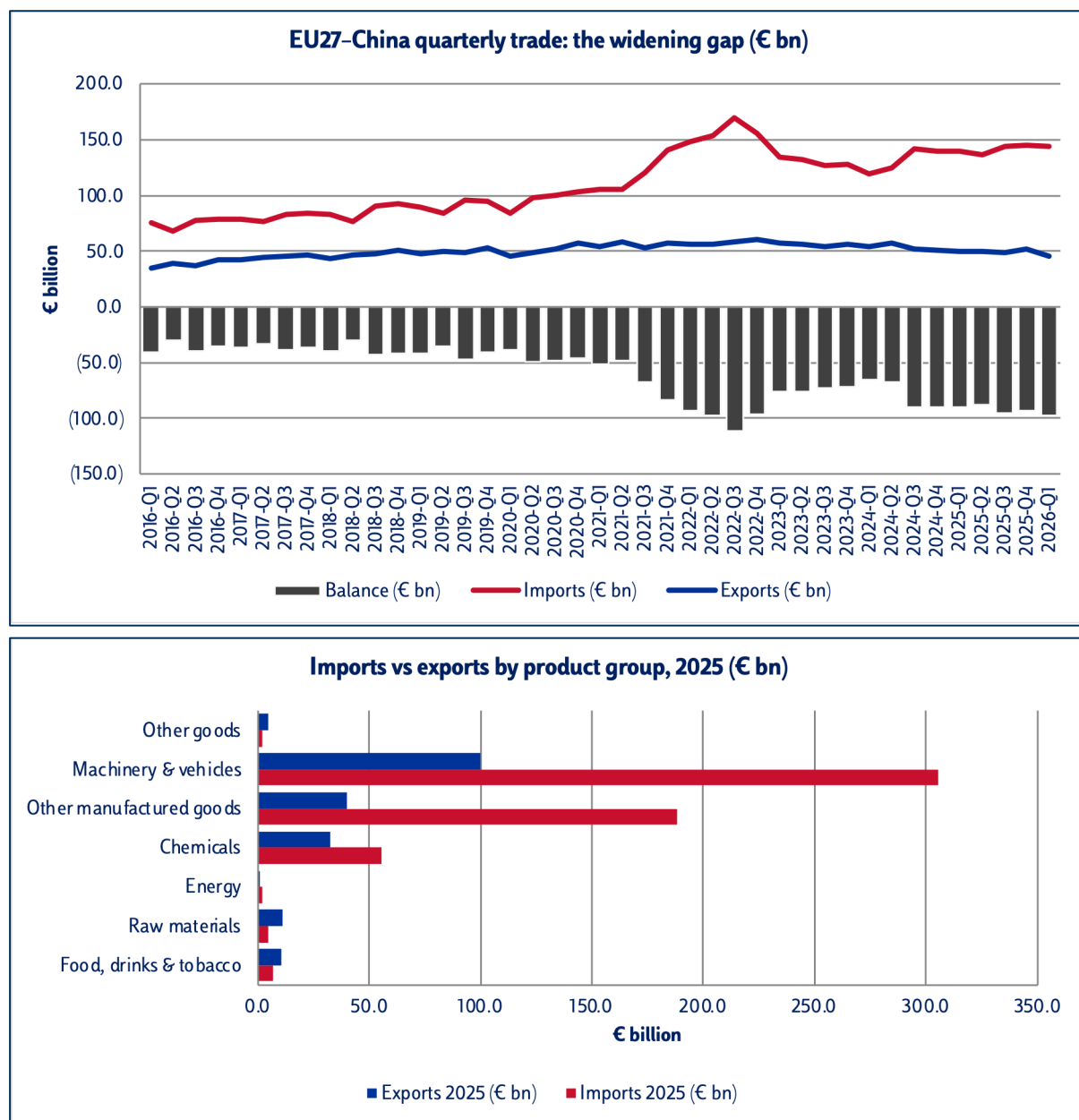


Figura 7. Le asimmetrie del Commercio UE-Cina. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati Eurostat, International trade in goods (DS-059341), 2026.

¹⁹ Ibidem.

A fronte di questa esposizione, l'Italia mostra una capacità di adattamento superiore alla media europea. La ricomposizione geografica delle importazioni italiane ha raggiunto il 12% annuo nel 2022-2023, stabilizzandosi intorno al 9% nel biennio successivo, su ritmi superiori a quelli tedeschi. Una dinamica analoga si osserva sull'export, dove circa l'8% dei prodotti italiani cambia destinazione ogni anno, contro il 6% di quelli tedeschi.²⁰

Questa agilità nella riconfigurazione geografica delle relazioni commerciali rappresenta uno dei principali elementi di resilienza del sistema esportativo nazionale. Tuttavia, la diversificazione rapida resta una capacità prevalentemente reattiva: sostituire un fornitore critico richiede tempo, nuove certificazioni e qualificazioni di prodotto. Per materie prime strategiche come alluminio, rame, terre rare e titanio, gli operatori delle filiere italiane si attendono nei prossimi cinque anni un progressivo irrigidimento delle condizioni di approvvigionamento.²¹ La resilienza delle supply chain italiane è significativa, ma presenta limiti strutturali che il nuovo contesto geopolitico rischia di mettere sotto pressione in modo sistematico.

2.2 La dipendenza dalle materie prime critiche

Una parte rilevante dell'esposizione italiana resta legata all'energia. La transizione energetica ne modifica progressivamente la natura, spostando la dipendenza dai combustibili fossili verso tecnologie, componenti e materie prime critiche. La dipendenza dal petrolio viene progressivamente sostituita da una dipendenza dalle materie prime critiche (CRM) che, per certi versi, è più difficile da gestire. L'offerta di CRM è strutturalmente più concentrata di quella dei combustibili fossili, e negli ultimi anni la concentrazione è aumentata, non diminuita, soprattutto nelle fasi di raffinazione.²²

La Cina resta l'attore dominante nella raffinazione dei minerali strategici: nel 2025 la quota media del principale Paese raffinatore ha raggiunto il 70%, con Pechino in posizione dominante nella maggior parte delle filiere.²³ Il caso delle terre rare è emblematico: la Cina detiene circa il 52% delle riserve mondiali censite e circa il 69% della produzione mineraria; per le terre rare utilizzate nei magneti, concentra inoltre circa il 91% della raffinazione e il 94% della produzione di magneti permanenti.²⁴ La filiera risulta quindi fortemente concentrata in Cina in tutti i suoi stadi. Per l'Unione europea, la dipendenza è particolarmente elevata: circa il 70% del materiale primario e il 93% di quello raffinato provengono dalla Cina.²⁵

Questa concentrazione si è progressivamente trasformata anche in uno strumento di pressione commerciale. Dal 2023 Pechino ha esteso i requisiti di licenza e i controlli all'esportazione a un numero

²⁰ Centro Studi Confindustria. (2026). *Guerre, dazi, incertezza: a rischio la crescita. Rapporto di previsione – Primavera 2026*. Confindustria.

²¹ Centro Studi Confindustria. (2026). *Materie prime critiche e resilienza delle supply chains*. Confindustria.

²² OECD. (2025). *Economic security in a changing world*. OECD Publishing.

²³ International Energy Agency. (2026). *Global Critical Minerals Outlook 2026*. IEA.

²⁴ U.S. Geological Survey. (2026). *Mineral commodity summaries 2026*. U.S. Department of the Interior.

²⁵ International Energy Agency. (2026). *Rare earth elements*. IEA.

²⁵ Centro Studi Confindustria. (2026). *Materie prime critiche e resilienza delle supply chains*. Confindustria.

crescente di minerali e tecnologie critiche: gallio, germanio e grafite nel 2023; antimonio nel 2024; tungsteno, tellurio, bismuto, molibdeno e indio nel 2025, cui si sono aggiunti sette elementi delle terre rare pesanti e successivamente materiali e tecnologie della filiera delle batterie.²⁶

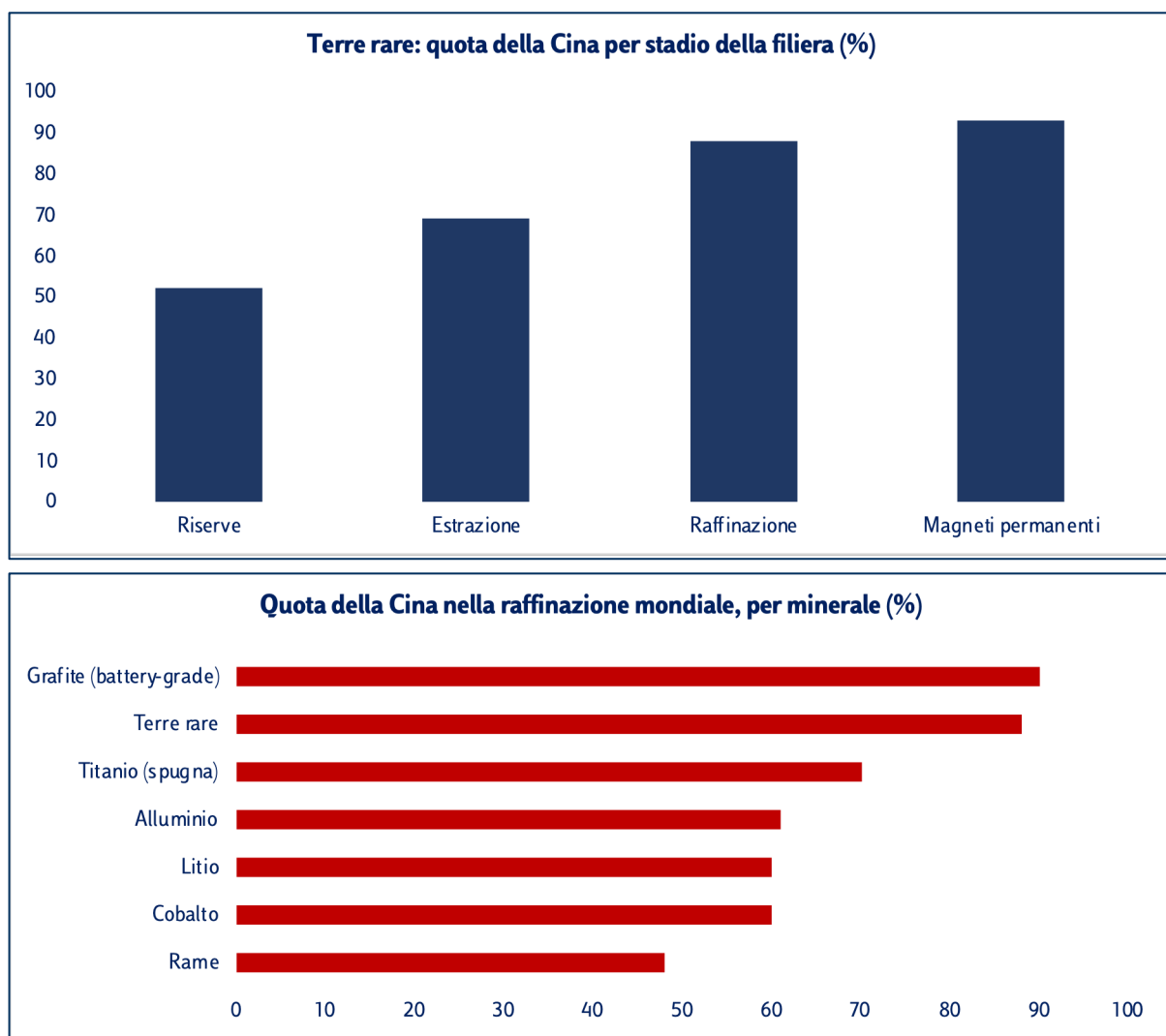


Figura 8. La centralità della Cina nelle filiere delle terre rare e dei minerali critici. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati International Energy Agency (2025), U.S. Geological Survey (2025) e European Commission – Raw Materials Information System (RMIS).

Per il 2026, la Cina ha inoltre mantenuto l'argento in regime di licenza all'esportazione e definito un elenco ristretto di operatori autorizzati. Oggi più della metà del gruppo allargato dei minerali strategici per l'energia è soggetto a qualche forma di controllo all'esportazione. Il fenomeno non riguarda soltanto la Cina: nel 2026 l'IEA segnala misure restrittive anche da parte della Repubblica Democratica del Congo sul cobalto, dello Zimbabwe sul litio e del Mozambico sulla grafite. La frammentazione delle catene di approvvigionamento assume quindi una dimensione sempre più sistemica. L'Italia presenta

²⁶ International Energy Agency. (2026). *Global Critical Minerals Outlook 2026*. IEA.

in questo contesto un profilo strutturalmente debole. Delle 34 materie prime critiche identificate dal Critical Raw Materials Act dell’Unione europea, solo due sono attualmente estratte sul territorio nazionale: il feldspato e la fluorite.²⁷ Esistono potenzialità da sviluppare, tra cui tungsteno in Sardegna e Calabria, litio nei fluidi geotermici tra Toscana e Lazio, rame e cobalto in Piemonte, ma i tempi restano lunghi: in Europa il passaggio dalla scoperta di un nuovo sito minerario all’estrazione richiede in media 15-17 anni. A questo si aggiungono i costi economici e ambientali connessi all’estrazione e alla trasformazione delle risorse.²⁸ A livello europeo, il Critical Raw Materials Act punta a rafforzare la capacità interna e a diversificare gli approvvigionamenti, fissando obiettivi al 2030: almeno il 10% del consumo annuale UE da estrazione interna, il 40% da capacità di trasformazione localizzata nell’Unione e il 25% da riciclo; inoltre, nessun singolo Paese terzo dovrebbe coprire oltre il 65% del fabbisogno annuale europeo di ciascuna materia prima strategica.²⁹ La loro realizzazione presenta tuttavia una tensione strutturale: le misure coordinate a livello europeo sono percepite dalle imprese come una delle leve più efficaci di mitigazione, mentre policy potenzialmente dannose, come l’introduzione di dazi sulle importazioni, figurano tra le principali barriere. La dimensione regolatoria rappresenta quindi, al tempo stesso, una leva centrale e un possibile fattore di rischio per la resilienza delle filiere.

Per le imprese italiane attive in aerospazio, difesa, automotive elettrico, macchinari per la transizione energetica e farmaceutica, la dipendenza dalle materie prime critiche difficilmente potrà essere eliminata nel breve periodo. Diversificazione delle fonti, contratti di lungo periodo, riciclo industriale, sostituzione tecnologica e stockpiling strategico costituiscono quindi componenti complementari di una pianificazione degli approvvigionamenti che deve diventare strutturale, all’interno di un quadro europeo.

2.3 Il ritorno del protezionismo

Le tariffe doganali sono tornate al centro della politica economica internazionale dopo decenni di erosione progressiva. Nell’aprile 2025, durante il cosiddetto «Liberation Day», l’aliquota tariffaria effettiva degli Stati Uniti ha toccato il 22,5%: il livello più alto dal 1909.^{30 31 32} Il dato non è isolato: a livello globale, l’aliquota media nel comparto manifatturiero è passata dall’1,9% del 2024 al 4,7% del 2025, sostanzialmente raddoppiata in dodici mesi.

²⁷ ICE-Agenzia. (2026). Quaderno sulle materie prime critiche e strategiche. ICE-Agenzia.

²⁸ Ibidem.

²⁹ European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1252 establishing a framework for ensuring a secure and sustainable supply of critical raw materials.

³⁰ Centro Studi Confindustria. (2026). *Guerre, dazi, incertezza: a rischio la crescita. Rapporto di previsione – Primavera 2026*. Confindustria.

³¹ The Budget Lab at Yale. (2026). *One year of tariff analysis: What we got right, what changed, and what we learned*. Yale University.

³² Irwin, D. A. (2025). *The historic significance of Trump’s tariff actions*. Peterson Institute for International Economics.

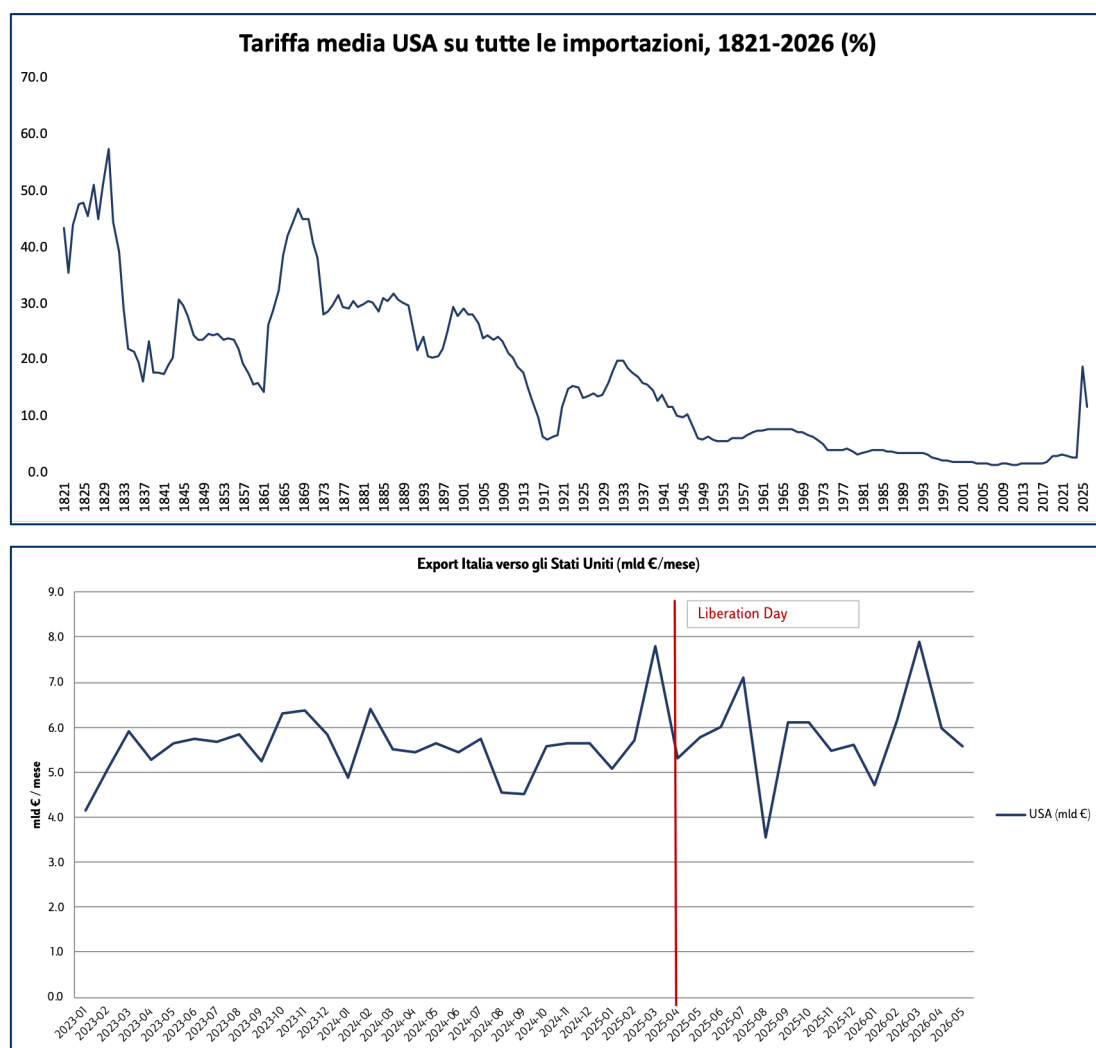


Figura 9. La svolta tariffaria statunitense e l'andamento delle esportazioni italiane verso gli Stati Uniti. Fonti: (1) Elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su Irwin (2025), Peterson Institute for International Economics; The Budget Lab at Yale (2026); Centro Studi Confindustria (2026). (2) elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati Istat – commercio estero, 2023–2026. La linea verticale indica il “Liberation Day” del 2 aprile 2025. Istat conferma anche per maggio 2026 la disponibilità dei dati bilaterali e una riduzione tendenziale dell'export italiano verso gli Stati Uniti del 3,6%.

La sequenza del biennio 2025-2026 chiarisce che non siamo davanti a un punto di equilibrio. Nell'aprile 2025 l'amministrazione americana ha introdotto tariffe baseline del 10% e dazi «reciproci» di livello variabile su quasi tutti i beni importati, sospesi dopo pochi giorni per consentire negoziati bilaterali. Tra maggio e ottobre 2025 una serie di accordi con Cina, Giappone, Corea del Sud e Unione Europea ha stabilizzato l'aliquota effettiva intorno al 18-19%. A fine ottobre, un accordo strategico tra Washington e Pechino ha temporaneamente sospeso le restrizioni cinesi sulle terre rare in cambio di concessioni tariffarie. Nel febbraio 2026 la Corte Suprema americana ha dichiarato illegittima la base giuridica IEEPA dei dazi reciproci; l'amministrazione ha risposto introducendo immediatamente dazi erga omnes del 10% su base temporanea, aggiuntivi rispetto alle tariffe preesistenti.

Per l'Italia il quadro è particolarmente sfavorevole. Nel regime attuale, l'aliquota effettiva sulle merci italiane verso gli Stati Uniti si colloca intorno al 12-13%, con oltre 2.200 prodotti italiani che già scontano una tariffa superiore a quella prevista dall'accordo USA-UE. Se i dazi temporanei dovessero consolidarsi a livello più elevato, i prodotti penalizzati salirebbero a oltre 4.000, pari a circa il 31% dell'export italiano verso gli Stati Uniti. La stima delle perdite per l'export italiano nel medio periodo è di circa 16,5 miliardi di euro, pari al 2,7% dell'export complessivo³³.

L'Italia è il paese europeo più esposto ai nuovi dazi americani, per la composizione merceologica del proprio export (forte presenza di manufatti, alimentari, metalli e mobili) e per la limitata capacità di compensare con economie di scala.³⁴ Anche se si incontrano momentanea stabilizzazione dei regimi tariffari, l'incertezza data dai cambi repentini di posizione dell'amministrazione Trump portano a forte alternanza negli scambi commerciali, con picchi nei momenti di attesa dei dazi e cali sostanziali immediatamente dopo. Nel 2025, ad esempio, il comparto farmaceutico ha registrato un'impennata dell'export verso gli USA superiore al 50%, con alcune categorie raddoppiate: si è trattato di accumulo precauzionale in anticipo sui dazi, non crescita strutturale. Al netto della farmaceutica, l'export italiano verso gli Stati Uniti è invece calato di quasi il 6%, con perdite a doppia cifra in alimentari, carta e stampa, metalli, apparecchi elettrici e mobili. A questo si aggiunge un effetto indiretto spesso sottovalutato: l'incertezza commerciale ha raggiunto nel 2025 livelli record a livello globale, ben oltre i picchi della pandemia, con ricadute dirette su decisioni di investimento e pianificazione delle imprese esportatrici.

La risposta dell'Unione Europea si articola su due fronti. Sul piano difensivo, la Commissione ha predisposto contromisure tariffarie applicabili a importazioni americane per circa 100 miliardi di euro. Sul piano offensivo, l'UE ha accelerato l'agenda di accordi commerciali bilaterali: l'accordo con il Mercosur (firmato nel dicembre 2024 e formalmente supportato dagli Stati membri nel gennaio 2026) copre quasi 800 milioni di consumatori, protegge 344 indicazioni geografiche europee – tra cui Parmigiano Reggiano, Prosecco e numerose IG italiane – e proietta un incremento dell'export europeo verso l'area fino al 39%.³⁵ ³⁶ Si aggiungono l'accordo con il Regno Unito, quello con il Cile entrato in vigore a inizio 2025, la revisione dell'accordo con il Messico e negoziati avanzati con India, ASEAN, Emirati Arabi Uniti e Consiglio di Cooperazione del Golfo.

³³ Centro Studi Confindustria. (2026). *Guerre, dazi, incertezza: a rischio la crescita. Rapporto di previsione – Primavera 2026*. Confindustria.

³⁴ Banca d'Italia. (2026). *Bollettino economico*, n. 3 – 2026. Banca d'Italia.

³⁵ European Commission. (2025). *EU-Mercosur Partnership Agreement: Factsheet*. European Commission.

³⁶ Council of the European Union. (2026). *EU-Mercosur: Council greenlights signature of the comprehensive partnership and trade agreement*. Council of the European Union.

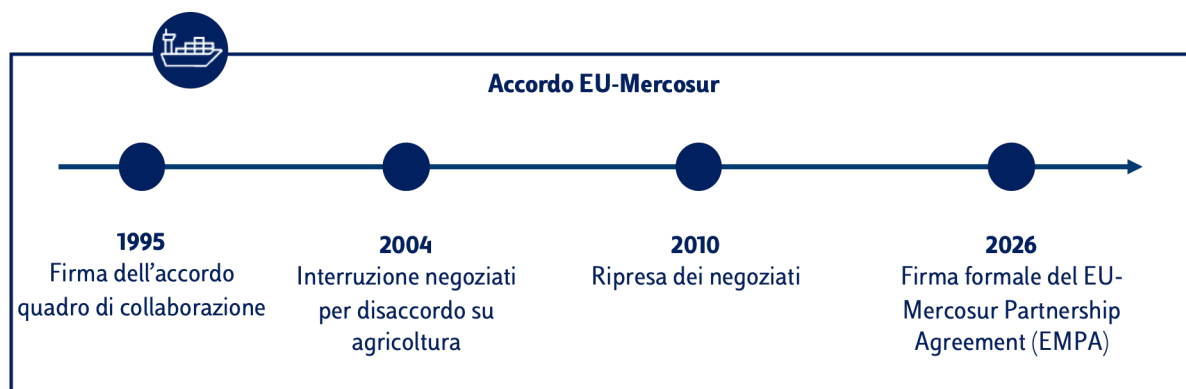


Figura 10. Evoluzione del negoziato UE-Mercosur: dall'accordo quadro alla firma dell'EMPA. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO), 2026.

Per le imprese italiane, il quadro richiede maggiore prudenza. Il rischio tariffario verso gli Stati Uniti resta elevato e le barriere introdotte negli ultimi anni difficilmente verranno riassorbite nel breve periodo. A questo si aggiunge l'incertezza sulle regole commerciali, che può rallentare gli investimenti, complicare la definizione dei contratti e spingere le imprese a rivedere fornitori e mercati di sbocco. In questo contesto, diversificare la presenza geografica diventa uno strumento concreto di riduzione del rischio.

2.4 Il rischio regolatorio e di compliance

Le dinamiche geopolitiche colpiscono i mercati anche attraverso un canale meno visibile dei dazi: l'uso della regolamentazione come strumento coercitivo. Alle sanzioni e ai controlli all'esportazione già in vigore verso Russia, Iran e alcuni settori cinesi si sono aggiunte negli ultimi due anni due dimensioni nuove: la trasformazione dell'azione governativa statunitense in strumento attivo di politica industriale e la ricalibrazione del quadro regolatorio europeo dopo anni di crescita degli obblighi di compliance.

Stati Uniti. L'amministrazione ha introdotto strumenti che vanno oltre la classica tariffa, configurando una forma inedita di capitalismo di Stato. Il governo federale ha acquisito partecipazioni dirette in aziende strategiche dei semiconduttori e dei materiali critici, con prezzi garantiti e condizioni negoziate bilateralmente.³⁷ Grandi gruppi tecnologici cedono al Tesoro una quota dei ricavi generati in Cina sui chip per l'intelligenza artificiale. Aziende farmaceutiche hanno accettato modifiche strutturali ai propri modelli di vendita in cambio di alleggerimenti tariffari. La logica è quella della selezione diretta dei vincitori da parte del governo, su una scala senza precedenti recenti. Per le imprese italiane con asset o interessi negli Stati Uniti, il rischio non è solo tariffario: è l'imprevedibilità delle regole, con investment commitments e condizioni su tecnologie sensibili che possono essere rinegoziati unilateralmente. A ciò

³⁷ Bremmer, I., & Kupchan, C. (2026). *Top Risks 2026*. Eurasia Group.

si aggiunge una fragilità costituzionale di alcuni di questi strumenti, già segnalata dalla Corte Suprema nella sentenza che ha invalidato la base giuridica dei dazi reciproci nel febbraio 2026.

Europa. Il quadro si è mosso nella direzione opposta. Dopo anni di progressiva estensione degli obblighi di reporting e due diligence sulla sostenibilità, il Pacchetto Omnibus I della Commissione europea, presentato nel febbraio 2025 e definitivamente approvato nel 2026, ha segnato una svolta verso la semplificazione. Le modifiche a CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) hanno ristretto significativamente il perimetro di applicazione: la CSRD riguarda ora le imprese con più di 1.000 dipendenti e oltre 450 milioni di euro di ricavi netti annui, mentre la CSDDD si applica alle imprese con più di 5.000 dipendenti e oltre 1,5 miliardi di euro di fatturato netto.³⁸ Il risparmio stimato è di circa 6 miliardi di euro in costi amministrativi diretti, fino a 24 miliardi includendo i secondi provvedimenti del pacchetto. Per le PMI italiane il rischio di un gap strutturale di compliance rispetto alle imprese di maggiori dimensioni viene ridimensionato e non eliminato per chi opera in filiere che forniscono grandi gruppi ancora soggetti agli obblighi.

Resta pienamente operativa la Direttiva NIS 2 sulla cybersicurezza, recepita in Italia nell'autunno 2024 ed estesa a un perimetro di soggetti significativamente più ampio rispetto alla normativa precedente, includendo molte filiere intermedie tradizionalmente non considerate «critiche». Per le imprese italiane la conformità alla NIS 2 sta diventando un requisito implicito di accesso alle catene di fornitura europee: chi non si adegua rischia l'esclusione da contratti con grandi committenti pubblici e privati, indipendentemente dalla qualità del prodotto o del servizio offerto.

Italia. Sul piano nazionale, il golden power registra una crescita strutturale: nel 2025 sono state comunicate 1.081 operazioni, di cui 903 notifiche e 178 pre-notifiche, con un aumento significativo rispetto alle 835 operazioni del 2024. I poteri speciali sono stati esercitati in 46 casi, mentre due procedimenti si sono conclusi con l'opposizione all'operazione. Oltre l'80% delle operazioni ha riguardato i settori dell'energia, dei trasporti, delle comunicazioni e gli altri ambiti strategici ricompresi nell'articolo 2 del D.L. n. 21/2012.^{39 40} Il dato testimonia un'intensità di vigilanza elevata sui settori strategici che le imprese straniere interessate a operare in Italia devono considerare come variabile permanente.

³⁸European Parliament & Council of the European Union. (2026). Directive (EU) 2026/470 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Official Journal of the European Union.

³⁹Presidenza del Consiglio dei ministri. (2026). *Relazione concernente l'attività svolta dal Governo in materia di poteri speciali* (“Golden power”), riferita all'anno 2025.

⁴⁰ Banca d'Italia. (2026). *Relazione annuale sul 2025*. Banca d'Italia.

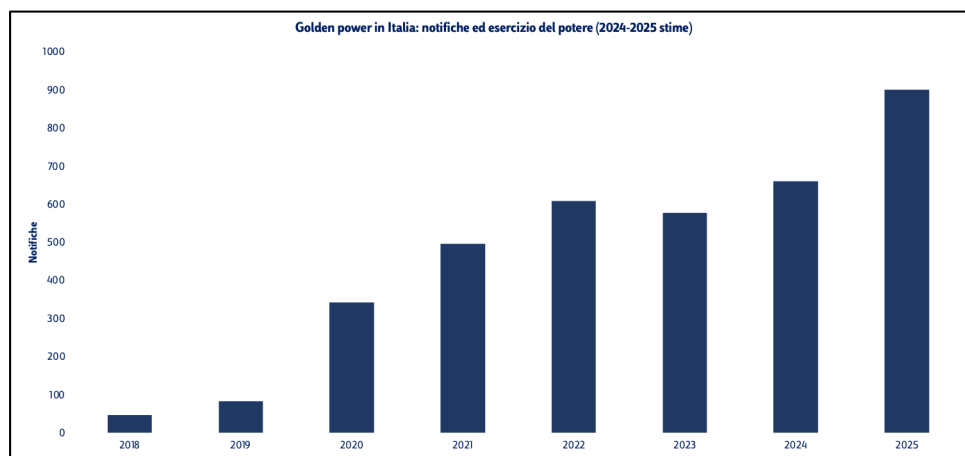


Figura 11. Evoluzione delle notifiche Golden Power in Italia, 2018–2025. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su Presidenza del Consiglio dei ministri, Relazioni annuali al Parlamento sull’esercizio dei poteri speciali, 2024 e 2025.

2.5 La sicurezza energetica

Lo shock energetico del 2022 aveva già costretto l’Europa a un profondo riassetto del proprio mix di approvvigionamento. Nel 2021 la Russia copriva circa il 45% delle importazioni complessive di gas dell’Unione europea; nel 2025 la quota era scesa al 12%, grazie alla rapida espansione delle importazioni di GNL e alla diversificazione verso fornitori alternativi, in particolare Norvegia e Stati Uniti. Il riassetto ha richiesto ingenti investimenti infrastrutturali e un significativo sostegno pubblico per contenere l’impatto della crisi su famiglie e imprese.⁴¹ Per il sistema manifatturiero italiano, particolarmente esposto in chimica, vetro, ceramica, metallurgia e carta, è un fattore competitivo strutturale e permanente, non un evento congiunturale destinato a rientrare in tempi brevi.

⁴¹ European Commission. (2026). EU energy markets: Evolving gas-electricity price linkages in a more volatile system. European Commission.

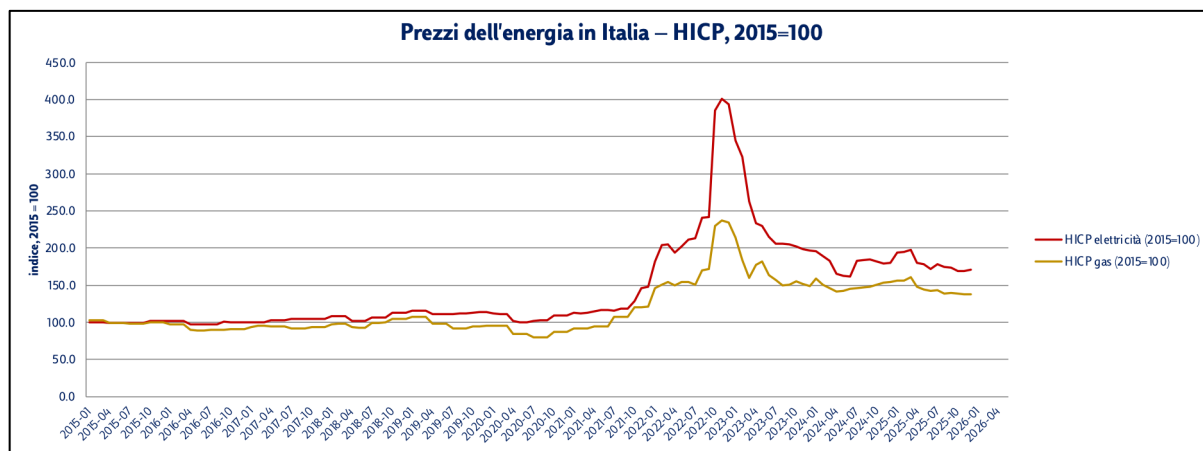


Figura 12. Andamento dei prezzi dell'elettricità e del gas in Italia, 2015–2025. Fonte: elaborazione del Geopolitical Risk Observatory (GRO) su dati Eurostat, Harmonised Index of Consumer Prices (HICP), 2015=100.

Il 28 febbraio 2026 ha riaperto bruscamente questo fronte. La guerra tra Stati Uniti, Israele e Iran ha portato alla sostanziale chiusura dello Stretto di Hormuz, attraverso cui transitava prima del conflitto circa il 20% della produzione mondiale di petrolio. Nei primi giorni di marzo il calo dei transiti delle petroliere è stato stimato intorno al 95%. La perdita potenziale in caso di blocco prolungato si colloca intorno a 16 milioni di barili al giorno: i cuscinetti disponibili (eccesso di produzione globale, capacità inutilizzata OPEC+, oleodotti alternativi e riserve strategiche IEA) possono mitigare solo parzialmente. Con l'utilizzo combinato di questi strumenti la perdita netta scende a 6-7 milioni di barili al giorno, con le riserve in grado di coprire la carenza per circa undici mesi. Ma la stabilità di questo scenario dipende dalla tenuta delle infrastrutture alternative: il terminal di Fujairah, snodo cruciale dell'oleodotto emiratino che aggira Hormuz, è già stato oggetto di attacchi iraniani. In assenza di una rapida riapertura, un prezzo del greggio stabilmente oltre i 150 dollari al barile non è uno scenario estremo, ma una proiezione realistica con effetti recessivi sull'economia globale.

Nel World Economic Outlook di aprile 2026, il Fondo Monetario Internazionale ha articolato tre scenari legati all'evoluzione del conflitto: nello scenario di riferimento, caratterizzato da una crisi di breve durata, la crescita globale si attestava al 3,1%; nello scenario avverso scendeva al 2,5%, mentre nello scenario severo si avvicinava al 2%. Nel successivo aggiornamento di luglio, la previsione centrale per il 2026 è stata rivista al 3,0%, con una crescita del 3,4% attesa nel 2027.⁴²

Per l'Italia l'esposizione è strutturale e asimmetrica rispetto agli Stati Uniti. I prodotti energetici rappresentano la quota più rilevante dell'import critico nazionale, con il gas naturale come componente

⁴² International Monetary Fund. (2026). *World Economic Outlook, April 2026: Global economy in the shadow of war*. International Monetary Fund.

principale.⁴³ La persistente instabilità in Medio Oriente continua, tuttavia, a incidere in modo asimmetrico sulle economie europee e statunitensi. Un indicatore è il differenziale tra Brent e WTI: da circa 4 dollari al barile all’inizio del 2026, lo spread ha raggiunto in marzo una media di circa 12 dollari e un picco di 25 dollari il 31 marzo. L’allargamento riflette la maggiore esposizione del Brent alle interruzioni dei flussi internazionali e ai maggiori costi di trasporto, mentre il WTI ha beneficiato della disponibilità di scorte e dell’aumento dell’offerta statunitense.⁴⁴

A questo si affianca un rischio di natura diversa ma con dinamiche analoghe sulla continuità produttiva: l’esposizione della manifattura italiana ai rischi idrogeologici. Il cambiamento climatico aumenta frequenza e intensità di eventi estremi (alluvioni, siccità, incendi), e i distretti industriali del Centro-Nord sono geograficamente concentrati in aree ad elevata vulnerabilità. È un rischio che non rientra nelle categorie tradizionali della gestione del rischio energetico, ma incide sulla continuità operativa con effetti comparabili, e tende a essere sistematicamente sottovalutato nei piani di resilienza aziendale.

2.6 La dimensione cyber e ibrida

La dimensione cyber e ibrida è ormai parte integrante del rischio operativo per qualsiasi impresa internazionalizzata, indipendentemente dalle dimensioni. Il rischio non riguarda più solo grandi infrastrutture o multinazionali: attraverso la catena di fornitura digitale raggiunge PMI, subfornitori e operatori logistici che fino a pochi anni fa si consideravano estranei a questo tipo di esposizione.

Sul fronte dei conflitti fisici a bassa intensità, la tecnologia dei droni ha trasformato in modo strutturale il profilo del rischio. Gli incidenti registrati a livello globale, sotto la spinta del conflitto in Ucraina, sono passati da circa 6.000 nel 2020 a oltre 51.000 nel 2024, con un numero di vittime accertate cresciuto da 11.300 a 39.000 nello stesso periodo. Nel teatro ucraino la quota di vittime militari imputabile agli UAV ha superato il 70%, con le fabbriche locali che hanno prodotto 2,2 milioni di droni nel 2024 e puntano a 4,5 milioni nel 2025.⁴⁵ Il fenomeno si è propagato ben oltre i conflitti tradizionali: in America Latina, nei teatri africani e nelle aree di instabilità diffusa, droni a basso costo sono diventati strumenti accessibili tanto a forze statali quanto ad attori non statali.

In Europa la campagna ibrida russa si è intensificata in modo misurabile. Nel corso del 2025 si sono moltiplicati gli episodi di violazione dello spazio aereo NATO, sconfinamenti di droni non autorizzati, sabotaggi di infrastrutture ferroviarie e attacchi a cavi sottomarini di telecomunicazioni. Un attacco informatico ha compromesso i sistemi di controllo di una diga norvegese; oleodotti e linee di rifornimento verso l’Ucraina sono stati ripetutamente bersagliati. La logica strategica è quella già

⁴³ Centro Studi Confindustria. (2026). *Rapporto Export italiano tra fratture e nuove rotte*. Confindustria.

⁴⁴ U.S. Energy Information Administration. (2026). *Crude oil and petroleum product prices increased sharply in the first quarter of 2026*. U.S. Department of Energy.

⁴⁵ Action on Armed Violence (AOAV), Drone Strikes Monitor 2024; Drone Wars UK; UN OHCHR – Monitoring of civilian casualties in Ukraine 2024-2025.

richiamata: logoramento calibrato sotto la soglia che attiverebbe una risposta militare collettiva, massimizzando il costo politico e psicologico per le società europee.

L'intelligenza artificiale amplifica il quadro in due direzioni. Abbassa la soglia tecnica per attori malevoli: strumenti di AI generativa e agentica consentono oggi anche a operatori non sofisticati di identificare vulnerabilità, costruire attacchi di social engineering convincenti e generare codice malevolo a velocità senza precedenti. Allo stesso tempo, i modelli di AI diventano essi stessi obiettivo: tentativi di replicare illegalmente modelli frontier attraverso accessi non autorizzati a piattaforme occidentali sono già documentati. Per l'Iran in particolare, le capacità cyber rappresentano uno degli strumenti di rappresaglia più probabili nel contesto del conflitto in corso.

Per le imprese italiane le implicazioni operative sono quattro. La conformità alla NIS 2 è ormai vincolante per un perimetro di filiere molto più ampio di quanto percepito, che include manifattura, logistica, agroalimentare di scala medio-grande e salute, con obblighi di gestione degli incidenti e tracciabilità della supply chain digitale. Il rischio di business continuity legato ad attacchi ransomware o data breach può compromettere relazioni commerciali e contratti per periodi prolungati, con effetti reputazionali difficilmente quantificabili ex ante. La dipendenza da fornitori cloud e SaaS statunitensi introduce un'esposizione indiretta: in uno scenario di crisi acuta tra USA e UE, restrizioni di accesso o di compliance potrebbero ostacolare l'operatività in modo improvviso. Infine, la disinformazione resta una minaccia attiva sul piano politico interno: il calendario elettorale europeo del 2026 è considerato bersaglio prioritario di operazioni di interferenza, con ricadute potenziali sulla stabilità dei governi partner e sul quadro regolatorio.

In sintesi

I sei fattori di rischio convergono in un quadro operativo che richiede tre tipi di intervento.

Il primo è la **mappatura del rischio**: identificare le esposizioni concrete della propria supply chain (paesi, settori, fornitori critici, distanze geopolitiche), dei propri input strategici (CRM, energia), dei propri mercati di sbocco (con particolare attenzione agli Stati Uniti), del proprio profilo di compliance (NIS 2, eventuali obblighi CSDDD residui per i grandi gruppi) e della propria sicurezza digitale.

Il secondo è la **diversificazione strutturale**: sui fornitori (riduzione della dipendenza dalla Cina nei prodotti critici), sui mercati (Mercosur, India, ASEAN, GCC come piste di sviluppo), sulle fonti energetiche (mix sostenibile + efficienza), sulle competenze (skill digitali e cyber).

Il terzo è l'**integrazione della geopolitical risk intelligence nei processi decisionali aziendali**. La complessità descritta in questo capitolo non si gestisce con una valutazione ad hoc in caso di crisi, ma con un monitoraggio strutturato, paese per paese, settore per settore, capace di anticipare cambiamenti di profilo di rischio nel medio periodo. È a quest'ultimo punto che risponde il Geopolitical Risk Index (GRI), oggetto del prossimo capitolo.

Capitolo 3. L’immagine dei rischi tracciata dal GRI

Premessa

I capitoli precedenti hanno descritto un sistema internazionale in trasformazione e i fattori di rischio operativo che ne derivano per le imprese italiane. Resta da dotare i decisori aziendali di uno strumento capace di tradurre questa complessità in informazione utilizzabile: un sistema di valutazione che, paese per paese, settore per settore, restituisca un’immagine sintetica e prospettica del livello di rischio.

A questa esigenza risponde il Geopolitical Risk Index (GRI). Il GRI nasce con un profilo utente esplicito: imprese italiane con interessi internazionali. Di conseguenza, le sue scelte metodologiche (granularità, orizzonte temporale, dimensioni di rischio, regole di aggregazione) sono calibrate per produrre un output operativo, non un esercizio accademico.

Questo capitolo presenta il GRI in quattro passaggi: cos’è e come è strutturato, come si differenzia rispetto agli indici esistenti, come funziona la sua architettura causale e dimensionale, e cosa mostrano i risultati della sua applicazione, dalla validazione iniziale su nove paesi pilota alla copertura operativa corrente di 65 paesi, aggiornata con cadenza quindicinale. Il capitolo si chiude con una riflessione sulle direzioni di sviluppo dello strumento.

3.1 Cos’è il GRI

Il GRI è un indice quantitativo paese-per-paese, fondato sul giudizio strutturato di esperti e calibrato attraverso un modello causale multilivello.⁴⁶

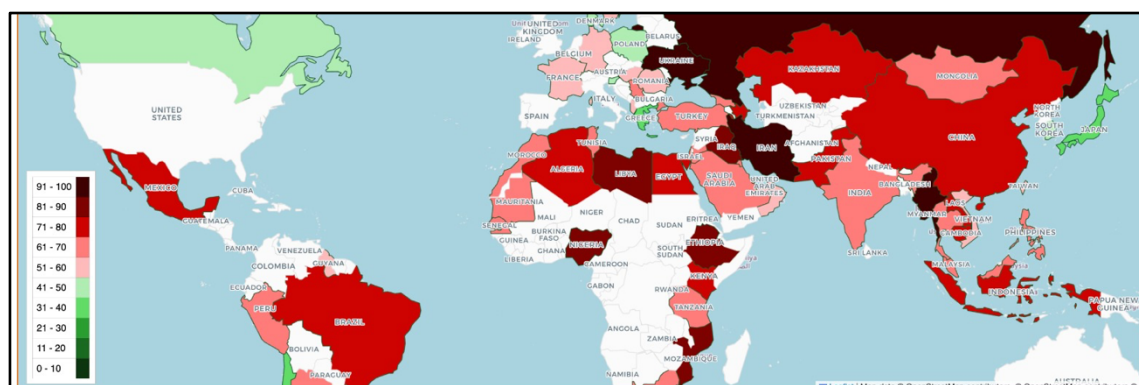


Figura 13. Geopolitical Risk Observatory. (2026). *Geopolitical Risk Index* [Data set]. Luiss Guido Carli. Fonte: Geopolitical Risk Observatory (GRO), Geopolitical Risk Index, 2026.

⁴⁶ Geopolitical Risk Observatory. (2025). *White paper: A geopolitical risk index to map global challenges*. Luiss Guido Carli.

Tre caratteristiche ne definiscono il profilo distintivo. In primo luogo, il GRI non è un indice taglia-unica. È prodotto in dieci versioni distinte, che riflettono l’incrocio fra due tipologie di operazione aziendale (commercio internazionale e investimenti diretti esteri) e tre settori strategici per il sistema produttivo italiano (banche e finanza, energia e manifatturiero), oltre a una versione generica di applicabilità più ampia. Una banca italiana che valuti l’apertura di una filiale in un paese terzo legge un GRI diverso da un’azienda manifatturiera che ne valuti l’esportazione, perché i fattori di rischio rilevanti per i due profili operativi sono effettivamente diversi.

In secondo luogo, il GRI integra il “presente” con il “futuro”. Distingue tre tipi di causalità, sfide attuali, fattori prossimi (situazionali), fattori strutturali, combinandole in un quadro coerente. Questo permette di andare oltre la fotografia statica del rischio (tipica degli indici basati su indicatori ritardati) per offrire una stima prospettica su orizzonti di 6-12 mesi (per i fattori situazionali) e di 4-5 anni (per i fattori strutturali).

In terzo luogo, il GRI disaggrega il rischio in tre dimensioni: rischio di sicurezza (conflitti armati, terrorismo, criminalità organizzata, impatti sulle rotte logistiche), rischio regolatorio (modifiche legislative, sanzioni, dazi, controlli sui capitali, restrizioni import/export), rischio di governance (corruzione, affidabilità del sistema giudiziario, stato di diritto, sacralità dei contratti). Le tre dimensioni vengono valutate separatamente, un paese può presentare rischio di sicurezza basso e rischio di governance alto, e poi aggregate.

L’utente del GRI ottiene così quattro letture sovrapposte: un punteggio sintetico paese, una scomposizione nelle tre dimensioni di rischio, una distinzione fra orizzonte breve e lungo, e una calibrazione settore-specifica. È questa stratificazione che restituisce la natura sfaccettata del rischio geopolitico per il *business*.

3.2 Il GRI nel panorama degli indici di rischio

Il dibattito sul rischio geopolitico è oggi affollato di strumenti di misurazione. Per chi vuole utilizzare il GRI, è utile capire dove si colloca rispetto alle alternative principali.

Gli **indici basati su indicatori ritardati**, come i *Worldwide Governance Indicators* della Banca Mondiale, il *Country Risk Service* dell’EIU, vari indici di *think tank*, costruiscono il loro punteggio a partire da dati storici, pubblicati una o due volte l’anno. Sono strumenti rigorosi sul piano della verificabilità ma intrinsecamente retrospettivi: quando una serie statistica registra un cambiamento, la situazione che l’aveva generato è spesso già evoluta. Per un decisore aziendale che pianifica con orizzonte trimestrale o semestrale, il loro valore informativo è limitato.

All’estremo opposto, gli indici basati su algoritmi, frequentemente proposti da operatori commerciali, alcuni dei quali utilizzano l’intelligenza artificiale per il *text mining* di fonti aperte, promettono aggiornamenti in tempo reale. La loro logica si basa tipicamente sul “conteggio degli eventi” (più

incidenti registrati = rischio più alto) o sulla frequenza di parole chiave nei media. L'esempio più citato è l'*indice Caldara-Iacoviello* della Federal Reserve, che traccia il rischio geopolitico attraverso la frequenza di parole relative a guerre, terrorismo e tensioni internazionali in alcuni quotidiani anglofoni dal 1900⁴⁷. Questi approcci hanno meriti reali, danno una “temperatura” istantanea, ma presentano due limiti per il pubblico imprenditoriale: tendono a perdere i casi in cui una stabilità apparente è imposta da un regime autoritario (poco “rumore” mediatico = rischio sottostimato), e non permettono di disaggregare per settore o tipo di operazione.

Gli indici survey-based come il *Global Risks Report* del World Economic Forum, il *Munich Security Index*, il *Preventive Priorities Survey* del Council on Foreign Relations raccolgono il giudizio strutturato di esperti su scala globale. Sono ricchi in copertura tematica, autorevoli, ben documentati. Restano tuttavia ancorati al livello globale o regionale: non rispondono direttamente alla domanda “qual è il profilo di rischio del paese X per un'impresa italiana del settore Y nei prossimi 6-12 mesi?”.

Le dashboard di mercato esemplificati da BlackRock con il suo *Geopolitical Risk Indicator* combinano *natural language processing* su fonti finanziarie e analisi di prezzo degli asset. Sono tagliati per il *portfolio manager* e producono valutazioni in termini di esposizione di mercato (movimento del Brent, dello yen, dello yuan) più che di esposizione operativa di un'impresa che produce, importa o esporta.

Il GRI è progettato per occupare uno spazio analitico distinto da tutti questi: prospettico (a differenza degli indici ritardati), strutturato e basato su giudizio esperto (a differenza del semplice *event counting* o della frequenza mediatica), disaggregato per paese × settore × tipo di operazione (a differenza degli indici globali), e operativo per imprese reali, non per portafogli finanziari (a differenza delle dashboard di mercato).

3.3 L'architettura del modello

Il modello su cui si fonda il GRI ha una struttura a matrice: tre livelli causali orizzontali (sfide attuali, fattori prossimi, fattori strutturali) si intersecano con tre dimensioni verticali di rischio (sicurezza, regolatorio, governance). Ogni cella della matrice è popolata dal giudizio di analisti paese o regionali, formati per applicare il modello in modo coerente.

Le **sfide attuali** rappresentano lo stato presente del rischio aziendale in un paese: regolazioni esistenti, conflitti in corso, sanzioni in vigore, livello di criminalità. Forniscono il *baseline* da cui partire.

I **fattori prossimi** (o situazionali) ruotano attorno agli attori intenzionali: governi, partiti, gruppi armati, gruppi di pressione, attori transnazionali. Vengono valutati in termini di intento e capacità di modificare nei prossimi 6-12 mesi il livello di rischio di base. È a questo livello che l'analisi cattura, ad esempio, la

⁴⁷ Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194–1225.

decisione di un governo di introdurre nuove restrizioni alla proprietà straniera, l’attivazione di un fronte militare prima dormiente, l’avvio di una campagna di pressione su una specifica industria.

I **fattori strutturali** descrivono le caratteristiche di lungo periodo del paese: solidità delle finanze pubbliche, qualità delle istituzioni, posizionamento internazionale, dipendenze esterne, capacità militari, integrazione nelle catene globali del valore. Cambiano lentamente, ma definiscono la propensione di lungo periodo del paese a generare minacce per le imprese.

L’integrazione fra questi tre livelli causali è ciò che differenzia il GRI da un *event tracker* o da un indice strutturale “puro”. Ad esempio, un paese con finanze pubbliche fragili (fattore strutturale negativo) può sembrare ad alto rischio se valutato esclusivamente sui fondamentali. Ma se quel paese riceve aiuti consistenti da donatori esterni (fattore prossimo benigno, attivato da attori intenzionali), il rischio effettivo di breve periodo è inferiore a quanto suggerirebbero i soli fattori strutturali. Inversamente, un paese strutturalmente solido può vedersi assegnare un rischio elevato di breve periodo se attori intenzionali – un governo nuovo, una crisi politica, una mobilitazione militare stanno attivando minacce specifiche. La metodologia GRI consente di monitorare entrambi i livelli e di aggiornare il giudizio quando le circostanze cambiano.

Sul versante delle dimensioni di rischio, il GRI adotta una regola di aggregazione “a *best shot*”: il rischio complessivo del paese è guidato dalla dimensione (sicurezza, regolatorio o governance) che presenta il punteggio più alto⁴⁸. La logica è netta: per un’impresa che opera in un paese, è sufficiente che una sola delle tre dimensioni sia compromessa perché il danno aziendale si materializzi. Un punteggio basso in due dimensioni non compensa un punteggio alto nella terza. Questa regola di aggregazione, oltre a essere metodologicamente coerente con la valutazione del rischio, fornisce un criterio chiaro per prioritizzare l’attenzione: dove il punteggio massimo è concentrato, lì serve l’analisi più approfondita.

3.4 I risultati: dalla validazione pilota alla copertura operativa

La fase pilota

L’applicazione iniziale del GRI a un insieme di nove paesi di interesse strategico per il sistema produttivo italiano ha fornito la prima validazione del modello. La scelta dei paesi era dettata dalla rilevanza per il business italiano in due dimensioni: presenza commerciale e di investimento attuale, oppure potenziale strategico futuro. Il campione includeva Albania (vicinato europeo, base manifatturiera per filiere italiane), Egitto (Mediterraneo allargato, energia, infrastrutture), Libia (energia, vicinato sud, esposizione storica italiana), Russia (in gran parte sanzionata dal 2022, ma rilevante per gas e CRM), Serbia (Balceni occidentali, primo investimento estero italiano), Corea del Sud (Indo-Pacifico, manifattura avanzata, partner difesa), Tunisia (Nord Africa, energia, supply chain), Ucraina (ricostruzione, vicinato strategico) e Vietnam (Sud-Est asiatico, friendshoring, nuovi accordi UE).

⁴⁸ White Paper §3.5 “Regola di aggregazione” (richiamo a Goertz 2006, 2020, “*best shot*” / operatore logico OR).

I risultati sintetici della fase pilota, riportati nel White Paper del giugno 2025, mostravano già un panorama articolato: punteggi contenuti per Corea del Sud (46 nella versione generica) e Albania (50); intermedi per Vietnam (52), Serbia (57) e Tunisia (58); elevati per Egitto (67), Ucraina (78), Libia (85) e Russia (93). Da quel campione erano emerse tre osservazioni metodologiche che restano valide e che la copertura ampliata ha successivamente confermato.

Primo, la disaggregazione settoriale produce informazioni differenziali rilevanti. Per la Corea del Sud, ad esempio, il punteggio saliva dal 46 generico al 52 della versione manifatturiera con investimento diretto: la differenza riflette la maggiore esposizione di un'attività manifatturiera in loco rispetto al solo commercio. Per la Libia, il punteggio saliva dal 79 (commercio generico) al 97 (manifatturiero con IDE), un divario che cattura quanto un'esposizione «fisica» sia più rischiosa di un rapporto puramente commerciale.

Secondo, la distinzione fra commercio e investimento diretto è significativa per quasi tutti i paesi. Investire fisicamente significa esporre asset, dipendenti e processi a un quadro istituzionale che può cambiare. Per la Russia il GRI commerciale si attestava al 92 e quello IDE al 95, divario contenuto perché entrambe le modalità sono ormai severamente compromesse; per l'Ucraina, invece, lo scarto fra GRI commerciale (71) e IDE (83) rifletteva la diversa esposizione fra commercio internazionale, più resiliente, e investimento sul territorio, più fragile in tempo di guerra. Il divario si ripercuote anche in base ai tre settori, ad esempio, la differenza tra trade e FDI è più forte per i settori manifatturiero e energetico che per quello bancario che di norma implica un minor impegno negli asset fisici.

Terzo, il rapporto fra rischio di breve periodo e propensione strutturale di lungo periodo è informativo in sé. Paesi in cui il rischio attuale supera la propensione di lungo periodo si trovano in fasi di «deterioramento congiunturale»; paesi nella situazione opposta beneficiano di fattori prossimi benigni la cui tenuta va monitorata nel tempo.

Dalla fase pilota alla copertura operativa

Superata la validazione, il GRI è passato dalla logica del campione a quella del monitoraggio continuativo. Alla data della presente edizione l'indice copre 65 paesi identificati come prioritari per l'esposizione strategica ed economica italiana ed è aggiornato con cadenza quindicinale. Ogni rilascio pubblica il punteggio delle tre dimensioni (sicurezza, regolatorio e governance) per l'intero set di paesi. Il passaggio da nove a sessantacinque paesi, e da una fotografia iniziale a un monitoraggio continuativo, consente di leggere il GRI anche come strumento di segnalazione dell'evoluzione del rischio nel tempo.⁴⁹

⁴⁹ Geopolitical Risk Observatory. (2026). Geopolitical Risk Index: Data updated as of 14 September 2026. Luiss Guido Carli.

La regola «a best shot» sposta la gerarchia dei rischi. Applicando la regola di aggregazione descritta nella sezione 3.3, il punteggio-paese è determinato dalla dimensione che presenta il valore più elevato. Al 14 settembre 2026, la graduatoria sintetica è guidata da Iran (93), Russia (91), Ucraina (89), Myanmar (88), Nigeria e Libia (86) e Iraq (84). Il dato analiticamente più rilevante riguarda però *quale* dimensione determina il punteggio: sui 65 paesi monitorati, la governance rappresenta il valore massimo in 29 casi, la sicurezza in 15 e il regolatorio in 15; in ulteriori sei casi due dimensioni presentano lo stesso valore massimo.⁵⁰

La lettura della sola sicurezza sottostima alcuni paesi chiave. I casi più evidenti nell’aggiornamento di settembre 2026 sono la Cina, con un rischio di sicurezza pari a 36 e un punteggio composito di 73, determinato dalla governance; l’Argentina, che passa da 39 a 65; e il Vietnam, da 40 a 58. Sono paesi nei quali una lettura concentrata sugli eventi di sicurezza restituisce quindi un livello di rischio sensibilmente inferiore rispetto a quello che emerge considerando anche le condizioni regolatorie e di governance.⁵¹

⁵⁰ Geopolitical Risk Observatory. (2026). *Geopolitical Risk Index: Data updated as of 14 September 2026*. Luiss Guido Carli.

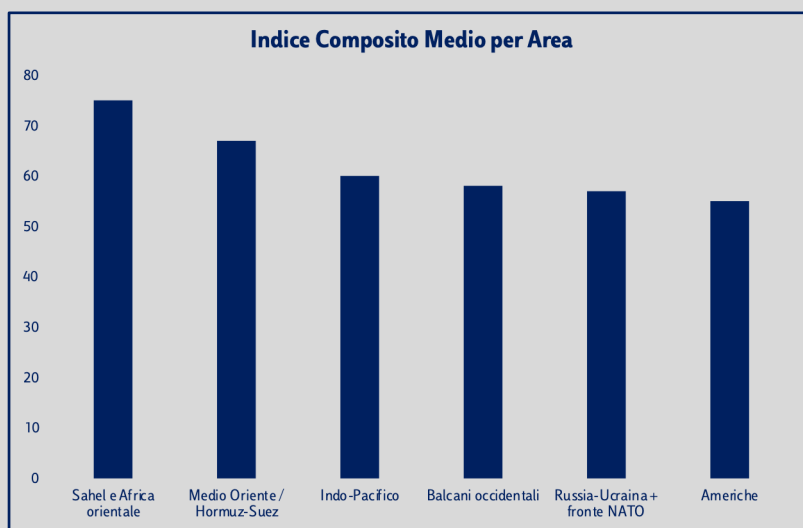
⁵¹ Ibidem.

Cosa mostra il GRI sui sei teatri

Incrociando la copertura a 65 paesi del GRI con i sei teatri di rischio descritti nella sezione 1.3, emerge una lettura che il racconto qualitativo da solo non fornisce: i teatri presentano livelli di rischio diversi e, soprattutto, sono guidati da fattori differenti. La tabella riporta, per ciascun teatro, il composito medio dei paesi coperti e la dimensione che ne guida prevalentemente il rischio.

La distinzione tra teatri a prevalente esposizione cinetica e teatri a prevalente esposizione istituzionale resta utile, ma i dati di settembre mostrano una maggiore eterogeneità interna. Nel Sahel e in Africa orientale, Nigeria (86) ed Etiopia (80) restano guidate dalla sicurezza, mentre il Mozambico presenta oggi un composito di 78 determinato dalla governance. Nel nucleo Russia-Ucraina, l'Ucraina raggiunge 89 ed è chiaramente guidata dalla sicurezza, mentre per la Russia il composito di 91 è determinato dal rischio regolatorio. Una dinamica analoga emerge in Medio Oriente, dove alla componente di sicurezza si affiancano vincoli regolatori e di governance particolarmente elevati: l'Iran, ad esempio, registra un composito di 93, determinato dal regolatorio.

Nei teatri Indo-Pacifico, Balcani e Americhe, la sicurezza resta invece meno frequentemente la dimensione vincolante e assumono maggiore peso governance e regolatorio. La lettura per dimensioni consente quindi di collegare ciascuna esposizione alle strategie di mitigazione più coerenti: continuità operativa e agilità nei contesti dominati dalla sicurezza; diversificazione e revisione strutturale dell'esposizione nei casi in cui prevalgono governance e regolatorio.



Due casi sono esemplificativi di queste dinamiche.

1. Cina – il rischio è istituzionale, non di sicurezza. La Cina presenta uno dei punteggi di sicurezza più bassi del set (36), mentre raggiunge 71 sul regolatorio e 73 sulla governance, valore che determina il composito complessivo (73). Il dato restituisce in forma quantitativa quanto descritto nella sezione 2.2: controlli e licenze all'esportazione sulle materie prime critiche e forte concentrazione delle filiere strategiche espongono le imprese a rischi che prescindono dalla sicurezza fisica. Una lettura

concentrata sulla sola dimensione di sicurezza sottostimerebbe quindi sensibilmente il profilo di rischio cinese. Un’indicazione analoga emerge dal Vietnam, spesso considerato una destinazione di diversificazione: a fronte di un rischio di sicurezza pari a 40, regolatorio e governance raggiungono entrambi 58. Il friendshoring può quindi ridurre l’esposizione complessiva, senza eliminare i rischi istituzionali e regolatori.

2. Iran – la de-escalation non ha abbassato il rischio d’impresa. Al 14 settembre 2026 l’Iran presenta un rischio di sicurezza pari a 85, a fronte di un punteggio regolatorio di 93 e di governance di 90; il composito si attesta quindi a 93. Il rischio operativo resta elevato anche al di là dell’andamento del fronte militare, perché il quadro sanzionatorio continua a incidere direttamente sull’accesso al mercato, sulle transazioni finanziarie e sulle relazioni commerciali. Nel 2026 sia l’Unione europea sia gli Stati Uniti hanno mantenuto e ulteriormente ampliato diverse misure restrittive nei confronti dell’Iran.

3.5 Il GRI come strumento di lavoro

Il valore del GRI per le imprese italiane non risiede nel singolo punteggio-paese, ma nella logica di monitoraggio che lo strumento abilita. Tre applicazioni operative emergono come le più rilevanti: la prioritizzazione dell’analisi (indirizzare la due diligence verso i Paesi con punteggi più elevati, con un maggiore differenziale fra rischio attuale e propensione strutturale e, alla luce della sezione 3.4, nei casi in cui la dimensione vincolante non sia quella attesa); il supporto alle decisioni di esposizione (apertura o chiusura di filiali, joint venture, contratti di fornitura pluriennali, operazioni straordinarie transfrontaliere), sostenuto da un meccanismo di aggiornamento periodico oggi garantito dalla cadenza quindicinale; e il contracting aziendale, dove assicurazioni, trade finance e accordi di fornitura strategica richiedono sempre più una valutazione strutturata del rischio-Paese della controparte.

Il GRI copre oggi 65 mercati prioritari, con aggiornamento quindicinale. Le principali direzioni di sviluppo riguardano: (i) l’ulteriore ampliamento della copertura geografica; (ii) l’estensione della serie storica che, con l’accumularsi dei rilasci, consente di analizzare l’evoluzione dei punteggi e individuare i Paesi in fase di «deterioramento congiunturale»; e (iii) il rafforzamento dell’integrazione con le valutazioni qualitative regionali del GRO e con le schede areali – Indo-Pacifico, MENA, Sahel, Balcani, America Latina, tra le altre, riportate in Appendice – per affiancare al dato quantitativo una lettura di scenario.

L’obiettivo resta quello già enunciato: «non si mira ad evitare completamente il rischio, ma a riconoscerlo per tempo, comprenderne la natura e agire di conseguenza».

Conclusioni

Il quadro che emerge da questo rapporto non descrive una fase passeggera, ma un cambiamento di regime. Le tre dinamiche sistemiche analizzate nel primo capitolo, l'instabilità come condizione strutturale, la contestazione simultanea dell'ordine internazionale e la sua traduzione in una geografia del rischio a più teatri, non sono eventi indipendenti destinati a rientrare, ma tratti permanenti del contesto in cui le imprese italiane si troveranno a operare negli anni a venire. Il dato decisivo non è la gravità del singolo shock, ma la sua sovrapposizione con gli altri: è l'intreccio tra guerra commerciale, frammentazione delle catene del valore, crisi energetiche e pressione ibrida a generare un profilo di rischio che nessuno di questi fattori, preso isolatamente, restituirebbe. Per il sistema produttivo italiano tutto ciò si traduce in una vulnerabilità asimmetrica. Un'economia aperta, integrata nelle catene globali del valore più della media europea, energivora e dipendente dall'estero per materie prime ed energia, ha tratto storicamente vantaggio da un ordine multilaterale che attenuava le asimmetrie di potere. È proprio quella rendita di posizione a essere oggi erosa. I dazi americani, la concentrazione cinese sulle materie prime critiche, l'uso della regolazione come strumento di pressione e la fragilità energetica non sono minacce ipotetiche, ma pressioni già misurabili su filiere identificabili.

Di fronte a un contesto di questo tipo, la reazione istintiva, attendere un ritorno alla normalità, è la più rischiosa. I modelli di pianificazione costruiti sull'ipotesi di un riassorbimento delle tensioni sottostimano la profondità del cambiamento. La risposta non può essere l'eliminazione del rischio, obiettivo irrealistico in un ambiente sistemicamente instabile, ma la sua gestione consapevole. Il rapporto ne indica i tre pilastri: la mappatura puntuale delle proprie esposizioni, la diversificazione strutturale di fornitori, mercati, fonti energetiche e competenze, e l'integrazione stabile della geopolitical risk intelligence nei processi decisionali. La capacità di adattamento delle imprese italiane, dimostrata nella rapidità con cui hanno ricomposto import ed export negli ultimi anni, è un asset reale ma reattivo; per diventare resilienza strutturale ha bisogno di essere anticipata, pianificata e inserita in un quadro europeo.

Strumenti come Il GRI aiutano a rendere leggibile il presente in chiave prospettica, traducendo dinamiche complesse in un'informazione utilizzabile paese per paese e settore per settore. La sua lezione più immediata è anche la più controintuitiva: la sicurezza, la dimensione di rischio più visibile, è raramente quella che vincola davvero l'operatività di un'impresa. Il rischio più insidioso è spesso quello regolatorio o di governance, meno spettacolare ma più persistente, e proprio per questo più facile da sottovalutare. Uno strumento che monitora con continuità tutte e tre le dimensioni, e non una tantum, è la condizione per non farsi sorprendere.

La geopolitica, in definitiva, ha cessato di essere uno sfondo per diventare una variabile operativa di prima grandezza, al pari del costo del capitale o della disponibilità di manodopera. Le imprese che sapranno trattarla come una competenza permanente, e non come una risposta d'emergenza, saranno quelle meglio attrezzate a competere in un ordine internazionale che non tornerà quello di prima.

