

GEOPOLITICAL RISK OBSERVATORY

# White Paper

## A Geopolitical Risk Index to Map Global Challenges

**Luiss Report**

Luiss Guido Carli University

**June 2025**

**Luiss**

Libera Università Internazionale  
degli Studi Sociali Guido Carli  
Viale Romania 32, 00197 Roma  
T +39 06 85222350  
[www.luiss.it](http://www.luiss.it)

## Prefazione

**Ambasciatore Giampiero Massolo**  
**Direttore, Geopolitical Risk Observatory (GRO)**  
**Università Luiss Guido Carli**

Il sistema internazionale sta attraversando una fase prolungata di transizione, in cui l'assenza di un ordine globale chiaro e condiviso genera incertezza strategica. La Guerra Fredda è finita da tempo, ma l'equilibrio emerso in seguito – incentrato sul primato americano e su un ordine liberale basato sulle regole – si è eroso senza lasciare spazio a una nuova architettura stabile. Viviamo invece in un'epoca segnata da crisi multiple e frizioni multipolari, dove il potere si esercita attraverso la discontinuità e l'ambiguità, e dove la nozione di "governance globale" è più un'aspirazione che una realtà.

In questo contesto di crescente frammentazione, la capacità di comprendere, anticipare e misurare il rischio geopolitico diventa essenziale. Non è più sufficiente affidarsi solo all'esperienza o alle procedure diplomatiche o istituzionali: lungimiranza, realismo e adattabilità sono vitali non solo per Stati, istituzioni pubbliche e organizzazioni internazionali, ma anche per gli attori privati.

Le imprese italiane – in particolare quelle con una significativa esposizione internazionale – sono chiamate a navigare tra rischi che evolvono rapidamente e sfuggono ai modelli previsionali convenzionali. Proprio per sostenerle, l'Università Luiss Guido Carli ha istituito il Geopolitical Risk Observatory (GRO), all'interno del Centro di Ricerca Franco Fontana sul Cambiamento Strategico. La finalità del GRO è chiara: offrire un quadro rigoroso, flessibile e operativo per interpretare gli sviluppi geopolitici e tradurli in una business intelligence tempestiva.

Al centro del lavoro dell'Osservatorio vi è l'Indice di Rischio Geopolitico – uno strumento quantitativo sviluppato internamente, basato su giudizi di esperti e calibrato attraverso un modello sistematico. Ciò che rende questo indice distintivo non è solo la precisione metodologica, ma l'orientamento strategico: è progettato per fornire una visibilità quasi in tempo reale sulle dinamiche geopolitiche che incidono sui Paesi e sulle regioni di interesse. Ciò consente ai decisori di anticipare i cambiamenti, rivedere l'esposizione e ottimizzare flussi commerciali e strategie di investimento prima che i rischi emergano.

L'indice si concentra sui Paesi di interesse prioritario per il business italiano e sarà integrato da valutazioni qualitative di scenari macro-rischio, con particolare attenzione ai teatri critici per l'economia italiana. Una volta pienamente operativo, il GRO si adatterà al panorama geopolitico globale garantendo risposte rapide e mirate ai cambiamenti nei profili di rischio. La flessibilità sarà un principio guida: dove necessario, l'indice adatterà il modello, la frequenza degli aggiornamenti o l'approccio analitico alle esigenze specifiche del pubblico di riferimento.

In un mondo sempre più imprevedibile, decisori e imprese devono essere dotati non solo di coraggio e competenza, ma anche di chiarezza. Con il GRO, intendiamo

offrire loro una bussola – radicata nel realismo, reattiva al cambiamento e fondata su una profonda comprensione delle dinamiche globali. Non si tratta di evitare il rischio tout court, ma di riconoscerlo in tempo, comprenderne la natura e agire di conseguenza.

## Indice

1 – Introduzione.....	5
2 – Incertezza globale, misurazione delle tendenze macro-globali e dei rischi.....	9
2.1 – Mappatura dei rischi a livello globale .....	11
2.2 – Trasformare i fattori esterni in variabili.....	12
3 - Metodologia dell’Indice di Rischio Geopolitico del GRO .....	15
3.1 – Campo di applicazione dell’indice .....	16
3.2 – Altri approcci metodologici .....	16
3.3 - Rischio per chi?.....	18
3.4 – Modello Causale .....	20
Sfide attuali.....	20
Fattori strutturali .....	21
Fattori prossimi/situazionali.....	22
Tempestività .....	23
3.5 - Architettura del modello causale .....	24
La dimensione del rischio di sicurezza.....	25
La dimensione del rischio regolatorio .....	26
La dimensione del rischio di integrità .....	26
Strategia di aggregazione .....	26
Regola di aggregazione.....	28
3.6 - Risultati .....	31
4 - Conclusione .....	34

LUISS



Bibliografia .....	35
--------------------	----

## 1 – Introduzione

In un'epoca segnata da frammentazione geopolitica, ambiguità strategica ed erosione delle norme multilaterali, la capacità di valutare e rispondere al rischio geopolitico è diventata un requisito fondamentale sia per gli attori pubblici che per quelli privati. Per le imprese, molte delle quali operano oltre confine e sono profondamente integrate nelle catene globali del valore, questa esigenza è particolarmente sentita.

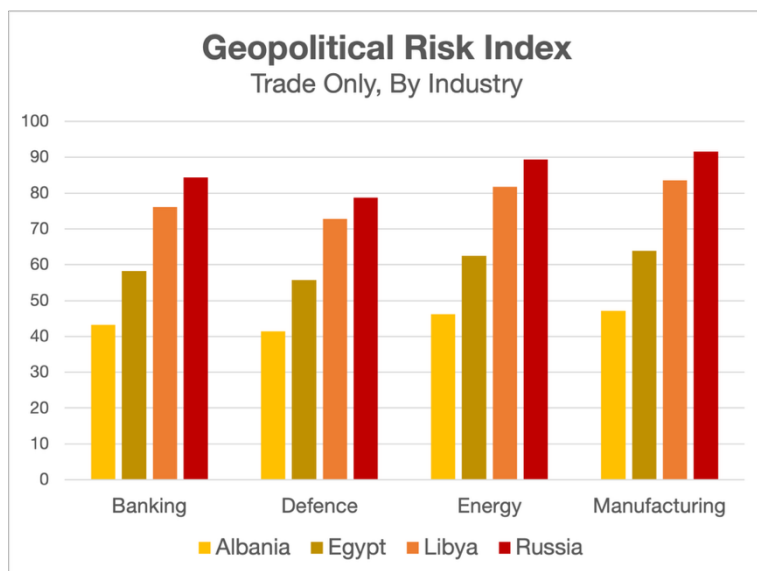
Il **Geopolitical Risk Observatory** (GRO), istituito presso l'Università Luiss Guido Carli, risponde a questa sfida offrendo un quadro strutturato, dinamico e sensibile alle esigenze settoriali per comprendere e gestire il rischio geopolitico. Al centro di questa iniziativa si trova l'Indice di Rischio Geopolitico (GRI), uno strumento concepito per tradurre sviluppi internazionali complessi in intelligence operativa per le imprese.

Il GRI è un indice paese per paese che quantifica il rischio geopolitico tramite un modello strutturato fondato sul giudizio di esperti. A differenza di molti indici esistenti che si basano su indicatori statici o dati retrospettivi, il GRI incorpora un modello causale stratificato che cattura sia le sfide attuali sia le dinamiche evolutive della politica internazionale. Non è solo uno strumento descrittivo, ma un dispositivo prospettico che consente agli utenti di anticipare i cambiamenti nello scenario geopolitico e adeguare di conseguenza le proprie strategie.

Questo **white paper** introduce l'indice e ne illustra le motivazioni alla base dello sviluppo. Inizia collocando l'indice nel più ampio contesto dell'incertezza globale e della crescente domanda di analisi geopolitica rilevante per il business. Il documento spiega poi le fondamenta concettuali e metodologiche dell'indice, dettagliando come integri fattori strutturali, situazionali e attuali in un quadro coerente. Particolare attenzione è data al modo in cui l'indice differenzia tra tipi di esposizione aziendale – in particolare commercio e investimenti diretti esteri – e come adatta i risultati a quattro settori chiave dell'economia italiana: banche e finanza, energia, difesa e manifatturiero.

La figura 1 sottostante offre un'idea iniziale dell'indice, mostrando i risultati per quattro paesi pilota raggruppati per industria in riferimento ad un'ipotetica azienda italiana che stia valutando l'esportazione di beni o servizi in quei paesi.

Figura 1: **Indice di Rischio Geopolitico per industria, relativamente ad attività di commercio, su quattro paesi**



Il GRI non è uno strumento a “taglia unica”, è progettato con un profilo utente chiaro: imprese che intendono valutare i rischi geopolitici associati a specifici paesi e settori. Per questo, l’indice è suddiviso in dieci versioni distinte, che riflettono l’incrocio tra due tipi di operazioni aziendali (commercio e FDI) e i quattro settori strategici menzionati, oltre a una versione generica per applicazioni più ampie. Questa struttura garantisce che l’indice resti rilevante e pratico, offrendo approfondimenti sia specifici per settore sia sensibili alle operazioni. La figura 2 sottostante mostra una mappa del mondo che riflette il punteggio di nove paesi, in riferimento ad aziende nel settore bancario e finanziario che stiano valutando l’esportazione di servizi in quei paesi.

Figura 2: **Nove paesi con punteggi relativi ad aziende del settore bancario e finanziario con intenzione di esportare servizi in quei paesi.**



Il documento prosegue esplorando le tendenze macro che definiscono l'attuale ambiente geopolitico, inclusi il declino della **governance** globale, l'ascesa del protezionismo e l'intensificarsi della competizione tra grandi potenze. Queste dinamiche fanno da sfondo alla concezione del GRI. La sezione successiva approfondisce le sfide metodologiche della misurazione del rischio geopolitico e spiega come il GRI le affronta tramite un modello multidimensionale. Seguono la descrizione dettagliata dell'architettura del modello, delle tre principali dimensioni di rischio (sicurezza, normativa, integrità) e dei metodi di aggregazione utilizzati per generare i punteggi paese.

Il documento illustra infine i risultati dell'applicazione iniziale dell'indice a un set di nove paesi di interesse strategico per il business italiano, visualizzati tramite grafici e mappe comparative. Si conclude con riflessioni sulle potenziali applicazioni dell'indice e sulle direzioni future del lavoro del GRO.

In sintesi, questo **white paper** offre sia una base concettuale sia una guida pratica al GRI. Non solo introduce l'indice, ma ne dimostra il valore come strumento di supporto alle decisioni in un mondo sempre più volatile. Combinando rigore metodologico e rilevanza strategica, il GRI aspira a diventare una risorsa

# LUISS



indispensabile per le imprese italiane che navigano la complessità del rischio globale.

## 2 – Incertezza globale, misurazione delle tendenze macro-globali e dei rischi

Navigare il sistema internazionale sta diventando sempre più impegnativo per gli attori privati. Il sistema internazionale è caratterizzato da alti livelli di conflittualità che portano a un'intensificazione dell'interazione tra frammentazione geopolitica, tensioni regionali persistenti e l'ascesa di strategie nazionali sempre più protezionistiche, creando un ambiente di crescente incertezza globale. Queste dinamiche interconnesse stanno rimodellando settori cruciali degli affari internazionali e delle alleanze geopolitiche consolidate, con le scelte economiche e diplomatiche delle grandi potenze, inclusi gli Stati Uniti, che innescano significativi effetti a catena in molteplici regioni e settori.

Questo scenario in evoluzione riflette un ordine globale messo in discussione, con percezioni di un declino del sistema guidato dall'Occidente e l'emergere di un mondo multipolare o più frammentato in cui diverse potenze contestano, stabiliscono e impongono regole e norme regionali. Un tale allontanamento da un sistema unipolare o multilaterale stabile ha contribuito a una serie di conflitti geopolitici con dimensioni sia politiche che militari, esemplificate da quello in corso in Ucraina e dalle tensioni persistenti in Medio Oriente. Questo equilibrio globale meno certo, segnato da livelli di rischio geopolitico significativamente superiori alle medie storiche, favorisce anche un ambiente propizio all'emergere o all'escalation di molteplici conflitti e crisi in varie regioni.

Contestualmente, i meccanismi consolidati di **governance** globale stanno affrontando sfide sostanziali, evidenziate da un calo del multilateralismo e dalla diminuita capacità delle istituzioni internazionali di svolgere un ruolo attivo nel mantenimento dell'ordine globale e nell'affrontare problemi condivisi. La conflittualità ha anche radici politiche nazionali profonde, poiché partiti e forze politiche antisistema guadagnano terreno in diversi Paesi, con il rischio di una maggiore instabilità interna e di un'ulteriore frammentazione a livello internazionale.

Questo ha anche implicazioni per le dinamiche globali: i sistemi commerciali e finanziari mondiali stanno vivendo forti pressioni, con l'ascesa di politiche nazionaliste e protezionistiche che si scontrano direttamente con la globalizzazione in corso delle catene del valore, dei beni e dei servizi, generando preoccupazioni per investimenti bloccati, consumi ridotti e possibili diminuzioni della produzione globale. Le politiche proposte dagli Stati Uniti, come dazi potenzialmente significativi su beni provenienti dalla Cina e da altri partner commerciali, potrebbero sconvolgere lo status quo del commercio globale, accelerando una riorganizzazione dei flussi commerciali e delle catene di approvvigionamento mentre le imprese si adattano a una globalizzazione più frammentata e incerta. Questa tendenza riflette un cambiamento più ampio in cui la distanza geopolitica incide sempre più sugli scambi bilaterali, con il commercio tra blocchi rivali in calo mentre aumentano gli scambi tra nazioni alleate, mettendo in discussione i modelli di globalizzazione precedentemente dominanti.

Secondo i principali istituti di ricerca, i maggiori rischi geopolitici individuati per il 2025 riflettono questo mondo segnato da frammentazione, conflitti persistenti e una competizione tra grandi potenze sempre più intensa. Il rischio più rilevante, evidenziato dal **World Economic Forum**, dall'**Eurasia Group** e da **Stratfor**, è la proliferazione di conflitti armati tra Stati – inclusi guerre per procura, guerre civili e terrorismo – alimentati da crisi irrisolte in Ucraina, Medio Oriente, Sudan e Sahel, a cui si possono aggiungere Kashmir, Myanmar e Nord Kivu. Questo è strettamente collegato all'aumento del confronto geoeconomico, poiché Stati Uniti, Cina e Unione Europea ricorrono sempre più a dazi, sanzioni e restrizioni agli investimenti come strumenti di leva geopolitica, portando a interruzioni delle catene di approvvigionamento e alla perdita di fluidità del commercio globale.

La rivalità tra Stati Uniti e Cina sta trasformando il panorama economico e tecnologico globale, con il **decoupling** in settori come i semiconduttori e l'intelligenza artificiale (IA) che costringe i paesi terzi a navigare in un complesso fuoco incrociato strategico. **Eurasia Group** e **KPMG** sottolineano inoltre il rischio di un mondo "G-Zero", in cui l'assenza di una chiara leadership globale e il declino dell'influenza statunitense creano un vuoto che favorisce l'instabilità e consente l'ascesa di blocchi alternativi come i BRICS. La Russia viene identificata come una delle principali potenze "canaglia", che sfrutta tattiche militari, economiche e ibride per minare la coesione occidentale, approfondendo al contempo i legami con Cina, Corea del Nord e Iran. Il rischio di escalation dovuto a linee rosse ambigue – soprattutto in Medio Oriente, nello Stretto di Taiwan e nel Mar Cinese Meridionale – solleva lo spettro di confronti militari più ampi.

A questi si aggiungono rischi economici, come il crescente protezionismo, l'inflazione e le fragili coalizioni politiche, oltre a minacce tecnologiche che includono l'uso improprio dell'IA, attacchi informatici e la concentrazione delle infrastrutture digitali. La violenza politica, la polarizzazione e le campagne di disinformazione sono inoltre segnalate come fattori che amplificano l'instabilità, erodendo i contratti sociali e aumentando la probabilità di disordini sia interni che internazionali. Nel complesso, questi rischi preannunciano un futuro turbolento, con implicazioni militari, economiche e politiche che si ripercuoteranno su tutti i sistemi globali.

Nel sistema internazionale odierno, sempre più incerto e contestato, gli attori privati – dalle multinazionali alle piccole e medie imprese – sono costretti a monitorare da vicino gli sviluppi geopolitici e ad adattare di conseguenza le proprie strategie. Poiché le rivalità tra Stati, le alleanze mutevoli e gli ambienti normativi volatili sconvolgono i modelli di business tradizionali, questi attori devono valutare come i cambiamenti geopolitici, come guerre commerciali, sanzioni, interruzioni delle catene di approvvigionamento e conflitti regionali, possano influire sulle loro operazioni, investimenti e reti di fornitura.

Comprendere questi rischi intrinseci è essenziale per mitigare potenziali perdite, garantire la continuità aziendale e mantenere la conformità con le norme internazionali in evoluzione. Di conseguenza, gli attori privati stanno investendo in strumenti di valutazione del rischio, pianificazione di scenari e intelligence geopolitica per navigare in questo contesto complesso e tutelare i propri interessi in un contesto di instabilità globale.

## 2.1 – Mappatura dei rischi a livello globale

Monitorare i conflitti nel mondo è un compito straordinariamente complesso e impegnativo, dato l'elevato numero, la diversità e la natura in continua evoluzione delle crisi nelle diverse regioni. La difficoltà deriva da diversi fattori: il flusso di informazioni frammentato e spesso politicizzato, il carattere disperso e talvolta nascosto della guerra moderna, e la rapida comparsa o escalation di nuovi focolai di tensione. Molti conflitti sono localizzati, coinvolgendo attori non statali, gruppi che operano per procura o tattiche ibride che confondono i confini tra guerra e pace, rendendo ancora più difficile un monitoraggio e un'analisi completi.

Nonostante la proliferazione di strumenti digitali e piattaforme di dati sui conflitti in tempo reale, come quelli forniti dall'Armed Conflict Location and Event Data Project (ACLED) e da CrisisWatch, il quadro globale rimane frammentario e soggetto a lacune nella segnalazione e nella verifica. Tuttavia, alcuni hotspot principali si distinguono per la loro portata, rilevanza geopolitica e impatto umanitario. Il conflitto in corso tra Ucraina e Russia continua a dominare le prime pagine per le sue implicazioni sulla sicurezza europea e sui mercati energetici globali. Nell'Indo-Pacifico, le tensioni stanno aumentando non solo tra Cina e Taiwan, ma anche tra India e Pakistan, così come nella Penisola Coreana, tutte situazioni che comportano il rischio di un'escalation regionale più ampia o addirittura nucleare.

Nel Sahel e nell'Africa Centrale, la violenza persistente in paesi come Sudan, Repubblica Democratica del Congo e l'area più ampia dei Grandi Laghi è alimentata da una governance debole, dalla competizione per le risorse e dalla proliferazione di gruppi armati. Il Medio Oriente rimane un focolaio perenne, con la rivalità tra Iran e Israele, i conflitti in corso in Siria, Libano e nei Territori Palestinesi, e il rischio di un confronto diretto che coinvolga le potenze globali. Altre zone di conflitto significative includono la Libia, dove l'instabilità persiste nonostante gli sforzi di mediazione internazionale, Haiti, che affronta una violenza delle gang fuori controllo e il collasso politico, e il Myanmar, dove la guerra civile e le crisi umanitarie continuano senza sosta. Questi **hotspot** sottolineano l'enorme difficoltà di mantenere una comprensione accurata e in tempo reale dei conflitti globali, ma evidenziano anche le regioni in cui i rischi di escalation e catastrofe umanitaria sono più acuti.

Non tutte le zone di conflitto esercitano la stessa influenza sulle dinamiche globali, poiché le implicazioni della violenza variano notevolmente a seconda dell'integrazione di un paese nei sistemi internazionali e della sua importanza strategica. Ad esempio, la crisi di Haiti, pur essendo catastrofica in termini umanitari – con violenza diffusa, collasso dello Stato e milioni di persone in urgente bisogno di aiuti – rimane relativamente contenuta per quanto riguarda il suo effetto sulla politica e sull'economia globale. La violenza ha portato al quasi totale collasso dei servizi di base, a spostamenti di massa e a una grave insicurezza alimentare, richiedendo una mobilitazione umanitaria internazionale urgente, ma non altera fondamentalmente l'equilibrio del potere globale né sconvolge i flussi

commerciali internazionali. Al contrario, regioni come l’Indo-Pacifico, che fungono da arterie per il commercio globale e ospitano grandi potenze, presentano rischi con conseguenze economiche e strategiche di vasta portata.

Qualsiasi escalation delle tensioni o dei conflitti nell’Indo-Pacifico – attualmente una regione tesa ma in gran parte stabile – potrebbe provocare significative interruzioni delle catene di approvvigionamento e del commercio globale, con effetti a catena avvertiti in tutto il mondo. Questa disparità evidenzia la necessità per gli attori privati di valutare i rischi geopolitici in modo mirato, considerando sia le caratteristiche specifiche di ciascun conflitto sia la propria esposizione. Come primo passo, è essenziale categorizzare le aree di conflitto e confronto, distinguendo tra quelle con impatti umanitari prevalentemente locali e quelle con il potenziale di rimodellare i paesaggi economici e politici globali.

Finora, gli indici di rischio tendono a concentrarsi principalmente sui profili dei singoli paesi, considerando raramente come la politica globale possa influenzare un settore industriale oltre che il paese stesso. Questo paper mostra le implicazioni metodologiche e pratiche dello sviluppo di un indice capace di integrare tutte queste dimensioni.

## **2.2 – Trasformare i fattori esterni in variabili**

Sviluppare un indice di rischio geopolitico è un compito complesso, a causa della moltitudine di fattori potenzialmente rilevanti. Le prossime sezioni di questo paper sono dedicate a spiegare come l’indice affronta la sfida da un punto di vista metodologico. Quando si tratta di politica globale, la difficoltà è data dal fatto che il numero di variabili da considerare è vasto quanto la politica globale stessa, poiché i cambiamenti nel sistema internazionale hanno solitamente ripercussioni sulle dinamiche nazionali e locali.

Una piena comprensione dei principali rischi connessi alle tendenze e agli eventi geopolitici può essere raggiunta solo attraverso lenti di analisi qualitativa che considerino verticalmente le molteplici sfaccettature del profilo di un paese. Tuttavia, un certo livello di generalizzazione e comparazione può essere ottenuto fondendo una serie di dimensioni chiave che vanno al cuore degli effetti geopolitici su ciascun paese.

L’esposizione alle dinamiche globali è data principalmente da fattori di dipendenza e integrazione nella politica globale. L’indice che sviluppiamo riassume questi fattori in tre categorie principali. La prima dimensione comprende quei fattori che segnano la posizione generale di un paese nello scenario politico internazionale. In un mondo frammentato, l’allineamento con un blocco o un altro tende a diventare sempre più rilevante nel determinare il rischio di essere oggetto di sanzioni o altri strumenti coercitivi. Una seconda dimensione tiene conto del fatto che quanto più un paese dipende da altri partner per aspetti fondamentali del proprio funzionamento o della propria economia (ad esempio, il settore energetico), tanto più sarà esposto ai cambiamenti geopolitici. Allo stesso tempo, anche senza una dipendenza diretta, un’elevata integrazione nei mercati globali e nelle catene globali del valore può aumentare i rischi generalizzati di shock di

mercato e di approvvigionamento e può accentuare gli effetti di barriere commerciali, sanzioni e protezionismo diffuso.

Una dimensione finale da considerare riguarda i fattori materiali che potrebbero dissuadere attori esterni dall'intraprendere azioni ostili contro il paese in analisi. Questi fattori si riferiscono alle capacità militari di un paese e a come esse sono percepite all'estero. Senza addentrarsi troppo nei dibattiti accademici su come il potere possa aumentare l'insicurezza tanto quanto diminuirla, ai fini della valutazione dell'esposizione ai rischi esterni, possiamo considerare che uno Stato percepito come potente affronti minacce inferiori rispetto a uno debole o fragile. Convertire queste dimensioni di esposizione esterna in variabili è una sfida. Tuttavia, esistono vari indici e variabili che possono essere considerati per valutare l'esposizione al rischio.

La prima dimensione da considerare riguarda l'allineamento di un paese. La crescente polarizzazione del sistema internazionale sta creando diversi blocchi che competono sulla scena globale. Sebbene in futuro sia possibile un sistema multipolare stabile, lo status attuale del sistema è altamente volatile. Appartenere a una parte o all'altra può esporre un paese a sanzioni esterne, dazi o altre misure ostili. La nuova amministrazione Trump sta dimostrando che anche partnership e alleanze di lunga data vengono messe in discussione. Tuttavia, anche in un quadro così incerto, gli alleati ricevono un trattamento relativamente migliore rispetto agli avversari. Una prima dimensione è quindi una misura dell'allineamento di un paese nel sistema internazionale sia diretto (appartenenza a determinate organizzazioni) sia indiretto (tutti gli scambi con paesi appartenenti all'altro blocco).

La seconda dimensione da considerare descrive la dipendenza di un paese dalle catene globali del valore, soprattutto in settori critici come energia, materie prime e tecnologia. Non è facile misurare tali valori, poiché i fattori sono molteplici e interdipendenti. Ad esempio, un mix energetico altamente rinnovabile, pur garantendo maggiore indipendenza dai produttori di combustibili fossili, nasconde comunque schemi di dipendenza dalla Cina, che oggi rimane di gran lunga il principale produttore di tecnologie per le energie rinnovabili.

Infine, l'ultima dimensione da considerare è legata ai conflitti e all'**hard power**. La presenza di conflitti è solitamente rilevata dagli indici di rischio politico interno. Tuttavia, un indice di rischio geopolitico che si concentri sulle dinamiche globali dovrebbe essere in grado di riflettere i conflitti regionali in corso e potenziali che potrebbero coinvolgere o impattare direttamente il paese. Tali rischi potrebbero anche essere mitigati dalla capacità del paese di dissuadere gli avversari. La deterrenza è difficile da misurare, poiché è un mix di fattori materiali e di percezioni esterne di tali fattori. Tuttavia, gli Stati più potenti sono solitamente percepiti come tali e maggiori capacità militari si allineano generalmente a una maggiore capacità di deterrenza. Cionondimeno, anche l'appartenenza ad alleanze e comunità di difesa e la capacità di dotarsi di sistemi d'arma **ad hoc** (si pensi al nucleare) possono aiutare a dissuadere le aggressioni.

Queste dimensioni e variabili aiutano a tradurre le tendenze geopolitiche globali in fattori che possono giocare un ruolo chiave nella metodologia dell'indice di rischio geopolitico, descritto nel resto di questo paper.

LUISS



### 3 - Metodologia dell'Indice di Rischio Geopolitico del GRO

**Carlo Gallo**

Questa sezione fornisce una panoramica della metodologia dell'Indice di Rischio Geopolitico (GRI). Come menzionato nella Sezione 1 sopra, le sue caratteristiche chiave includono il ricorso al giudizio qualitativo di esperti analisti di paese o regionali; un modello causale esplicito e strutturato per l'elaborazione di tali giudizi; e un orientamento espressamente finalizzato a servire gruppi specifici di utenti - le imprese italiane con interessi internazionali. Più precisamente, produciamo cinque versioni principali dell'indice, basate sul settore nel quale opera l'utente aziendale previsto:

- Generale
- Banche e finanza
- Energia
- Difesa
- Manifatturiero

Ogni versione principale è ulteriormente differenziata in due sotto-versioni: una per le imprese che mirano semplicemente a esportare nei paesi sotto analisi, e una per le imprese che hanno, o stanno considerando di fare, investimenti diretti in quei paesi. Quindi, in totale, abbiamo dieci versioni di stime numeriche per ogni paese. Come menzionato nelle pagine iniziali di questo white paper, il nostro indice innova rispetto alle alternative esistenti in tre modi principali:

- Presta esplicita attenzione ai fattori di rischio geopolitico e internazionale (vedi la Sezione 2 sopra per una discussione di tali dimensioni).
- La nostra metodologia si sforza di allinearsi alle esigenze specifiche di industrie selezionate e tipologie di operazioni aziendali. Questo rende il nostro indice più concreto e operativamente rilevante rispetto alla maggior parte degli altri indici, che si rivolgono a un target di utenti vagamente definito e/o molto ampio.
- Il nostro indice considera fattori situazionali in rapido movimento oltre a quelli strutturali, consentendo un monitoraggio lungimirante, tempestivo e realistico del rischio. Al contrario, la maggior parte degli indici esistenti o: 1) descrive le caratteristiche esistenti del contesto imprenditoriale di un paese; o 2) si basa su una "lista della spesa" di fattori strutturali a lento cambiamento.

### 3.1 – Campo di applicazione dell’indice

Il nostro indice è un sottotipo di una classe molto più ampia di indici o “indicatori” **cross-country**, che hanno ricevuto una notevole attenzione accademica nell’ultimo decennio circa (Laurent, 2018; Merry, 2016; Merry et al., 2015). È importante riflettere sull’ambito di applicazione dell’indice.

Il principale vantaggio di un indice **cross-country** è la possibilità di comparare rapidamente un gran numero di paesi sulla base di un quadro metodologico unificato. Purtroppo, esiste un inevitabile **trade-off** tra l’estensione della copertura geografica del modello e il livello di approfondimento su ciascun paese. Gli indici globali **cross-country** non possono sostituire un’analisi approfondita.

Qualsiasi metodologia che tenti di modellare un fenomeno complesso come il rischio geopolitico, che coinvolge concetti sociopolitici piuttosto nebulosi, è destinata a rimanere opinabile. Il fatto che il nostro indice sia fortemente orientato verso specifici gruppi di utenti aiuta a rendere più precise le scelte effettuate. Tuttavia, è inevitabile che qualsiasi metodologia di questo tipo rifletta preferenze teoriche e normative specifiche.

Nonostante il formato numerico del suo **output**, è importante ricordare che il nostro indice si basa sul giudizio di esperti che è qualitativo e, in una certa misura, soggettivo. Gli analisti esperti sono incaricati di stimare variabili definite a un livello relativamente alto di astrazione. Ciò è necessario affinché il modello sia applicabile a un insieme estremamente eterogeneo di condizioni sociopolitiche a livello globale. Gli analisti utilizzano la propria esperienza per “tradurre” o “applicare” i concetti racchiusi in ciascuna variabile al contesto specifico di un determinato paese.

Questo significa che, nel modellare il rischio geopolitico, non può esistere una formula dettagliata che funzioni in modo uniforme per ogni paese. È infatti importante lasciare sufficiente spazio a giudizi esperti e sfumati, per mitigare l’eccessiva rigidità degli approcci “taglia unica”.

È importante che gli analisti siano adeguatamente formati, e che la logica interna e l’architettura del modello corrispondano agli scopi dello strumento (come riteniamo che sia nel nostro caso). Su tale base, il nostro indice può fornire un quadro unificato attraverso cui molti paesi possono essere confrontati rapidamente, anche se solo in modo approssimativo. Il nostro indice è uno strumento che trova il suo posto all’interno di un più ampio insieme di metodi e approcci di valutazione del rischio. È meglio inteso come un modo per notare rapidamente cambiamenti che possono richiedere un’analisi più approfondita.

### 3.2 – Altri approcci metodologici

Il nostro indice, basato sul giudizio degli esperti e su un modello causale strutturato, si differenzia in modo significativo da molti altri approcci diffusi.

Molti altri indici nello stesso ambito utilizzano indicatori ritardati (**lagging indicators**), come i **Worldwide Governance Indicators** della Banca Mondiale, i dati dell’FMI o quelli di think tank come la **Heritage Foundation** (**Index of**

**Economic Freedom**) e molti altri. Un problema di questo metodo è che tali indicatori, per l'appunto "ritardati", possono essere pubblicati una o due volte l'anno e, quando lo sono, riflettono tipicamente una situazione preesistente di diversi mesi. Pertanto, questo approccio è difficilmente adatto a monitorare i livelli di rischio in modo tempestivo.

All'estremo opposto dello spettro della "tempestività", gli indici che si basano su algoritmi, e in particolare sull'intelligenza artificiale, mirano a tenere traccia delle questioni rilevanti così come vengono discusse nelle fonti online e ad aggiornare i livelli di rischio in tempo reale o quasi. La loro applicazione tipica è il monitoraggio dei rischi per la sicurezza, piuttosto che la valutazione dell'intera gamma dei rischi geopolitici, anche se alcune entità commerciali affermano di coprire il rischio geopolitico nel suo complesso.

Il concetto di "rischio" spesso incorporato in questi prodotti ruota attorno al "conteggio degli eventi" – cioè il rischio è considerato "elevato" se incidenti rilevanti si sono verificati frequentemente, in una determinata località, nel passato recente. Questa concezione del rischio appare molto limitata, poiché non è in grado di tener conto di situazioni in cui una parvenza di stabilità è imposta, ad esempio, da un regime autoritario, portando a una scarsità di incidenti e di instabilità. In tali casi, il malcontento popolare può benissimo crescere sotto la superficie, accumulando una propensione all'instabilità, pur rimanendo invisibile agli approcci basati sul "conteggio degli eventi". L'iniziativa di monitoraggio della violenza politica "ACLED" si basa prevalentemente su questo conteggio degli eventi.

Un'altra concettualizzazione diffusa del rischio geopolitico, alla base di indici basati su algoritmi o su dati statistici, lo equipara alla frequenza con cui certe parole chiave vengono menzionate dai media. Un esempio ampiamente citato, sviluppato da Dario Caldara e Matteo Iacoviello (2022), traccia la frequenza di parole relative a "guerre, terrorismo e qualsiasi tensione tra stati" in tre quotidiani statunitensi a partire dal 1900. Un altro loro indice si concentra invece solo sulle menzioni recenti (dal 1985 in poi) e attinge a un maggior numero di giornali statunitensi, canadesi e britannici.

Tuttavia, il loro obiettivo è diverso dal nostro. Caldara e Iacoviello vogliono stabilire l'effetto del rischio geopolitico, così come lo misurano, sulle variabili finanziarie ed economiche a livello generale e globale. L'intento del nostro indice è invece di valutare il livello di rischio geopolitico posto da **ciascun paese** per le imprese che vogliono commerciare o investire in esso. Inoltre, il metodo di Caldara e Iacoviello appare principalmente orientato a tracciare tali effetti nel passato, mentre il nostro indice è orientato verso il futuro. L'approccio di Caldara e Iacoviello, pertanto, non si applica in concreto ai nostri scopi. Sono altri operatori, perlopiù entità commerciali, a proporre di fornire valutazioni prospettiche del rischio geopolitico, anche paese per paese, sulla base della frequenza delle menzioni sui media.

Questo approccio presenta importanti limiti. I media possono riportare: 1) sviluppi già avvenuti; oppure 2) valutazioni di esperti su minacce che appaiono attuali in quel momento. Nel primo caso, i media guardano al passato. Nel secondo caso, ammesso che la focalizzazione di un articolo su una certa minaccia a scapito di altre sia giustificata, dovrebbe essere la qualità del ragionamento ad avere un ruolo

centrale nella valutazione, piuttosto che la frequenza delle menzioni. Inoltre, la qualità e la quantità della copertura mediatica variano enormemente tra i diversi paesi, in particolare nei mercati emergenti e di frontiera. Ciò sembra compromettere l'applicabilità coerente di questo approccio, paese per paese, su scala globale.

Infine, i nostri scopi non sono compatibili con altri tipi di analisi statistica che stimano la tendenza di una variabile a causarne un'altra, in media, all'interno di una determinata popolazione di casi. Noi miriamo a valutare ciascun paese individualmente e specificamente.

Per tutte le ragioni sopra esposte, e dati i nostri scopi e risorse, il nostro indice si basa sul giudizio di esperti e su una metodologia che lo mette all'opera per la valutazione delle minacce rilevanti per i nostri utenti. In particolare, il nostro indice è un esempio di indice strutturato: implica la modellazione causale del rischio geopolitico. Come spiegato di seguito, il nostro modello ha molteplici dimensioni e livelli. Questo si contrappone al tipo più tradizionale e diffuso, non strutturato, in cui agli analisti paese vengono fornite solo linee guida generali per aiutarli ad assegnare livelli quantitativi di rischio ai loro paesi, sulla base di una "lista della spesa" di fattori.

## 3.3 - Rischio per chi?

Qualsiasi esercizio di valutazione del rischio, incluso il nostro indice, si basa su una definizione preliminare di cosa costituisca "rischio" per i suoi utenti specifici. Come menzionato, il pubblico di riferimento del nostro indice è costituito da imprese con interessi internazionali - sia generiche che appartenenti ai quattro settori sopra elencati. L'indice è progettato per aiutarle a valutare la probabilità e l'entità del danno aziendale che subirebbero se investissero in, o commerciassero con, un determinato paese.

Prima di discutere qualsiasi fattore di rischio geopolitico, dobbiamo definire cosa costituisce "danno aziendale" per il nostro pubblico di riferimento. A tal fine, consideriamo una serie di vulnerabilità che tendono ad essere critiche per la maggior parte delle imprese (vedi Tabella 1 sotto), e poi valutiamo quanto ciascuna tenda ad essere importante per le diverse tipologie dei nostri utenti.

Tabella 1: ***Vulnerabilità critiche per un'impresa generica***

INPUT	PROCESSI	OUTPUT
Mantenere / migliorare...	Mantenere / migliorare...	Mantenere / migliorare...

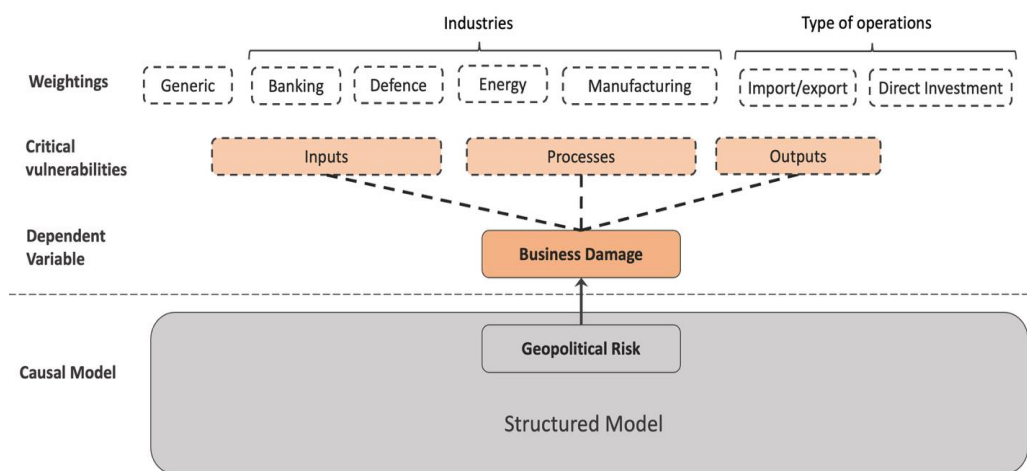
1. Asset fisici (terreni, uffici, impianti)	1. Risorse umane (dipendenti, appaltatori)	1. Vendita (beni e/o servizi)
2. Materie prime	2. Marchi e brevetti	2. Ricevere pagamenti
3. Componenti	3. Immagine e reputazione del marchio	3. Tassazione (formale/informale)
4. Energia		4. Rimpatrio dei profitti

Queste vulnerabilità variano a seconda del tipo di attività svolta all'estero. Più precisamente, assegniamo pesi a ciascuna vulnerabilità critica in base al grado di importanza che tende ad avere per: 1) un'impresa generica che cerca di commerciare con un paese; 2) un'impresa generica che investe direttamente nel paese; 3) imprese commerciali appartenenti a ciascuno dei nostri quattro settori di riferimento (elencati sopra), e 4) imprese che investono direttamente appartenenti a ciascuno dei quattro settori.

Quindi mappiamo le nostre principali categorie di rischio - sicurezza, regolamentazione e integrità (vedi Sezione 5 sotto per maggiori dettagli su queste categorie) - su quelle vulnerabilità critiche ponderate. In tal modo, valutiamo quale tipo di rischio tenda a influenzare ciascun tipo di vulnerabilità. Questo ci dà un'indicazione approssimativa di come collegare i fattori di rischio a livelli di danno che sono, in una certa misura, specifici di ciascuno dei nostri gruppi di utenti di riferimento. Su questa base, le categorie di rischio di sicurezza, regolamentazione e integrità stimate per un pubblico di riferimento generale vengono modificate in direzioni diverse per ciascuno dei gruppi di riferimento più specifici.

Il nostro modello consente anche la possibilità che un fattore di rischio possa essere direttamente applicabile a un gruppo specifico di utenti, anziché essere "filtrato" attraverso il suo impatto sulla classe di riferimento generica. Ad esempio, un governo potrebbe prendere in considerazione nuove restrizioni normative specifiche per le banche straniere. In tal caso, vogliamo valutare quel fattore di rischio nella sua rilevanza diretta per il nostro gruppo di riferimento bancario e finanziario.

Questo lavoro iniziale, volto a definire cosa costituisce "rischio" per gli utenti previsti del nostro indice, rappresenta la parte "semantica" del nostro modello (parte superiore della Figura 4 sotto), come la chiamerebbe il metodologo delle scienze sociali Gary Goertz (Goertz 2020). Questo passaggio è fondamentale e preliminare alla progettazione della parte causale del modello, a cui ci rivolgiamo qui di seguito.



### 3.4 – Modello Causale

La causalità è centrale nella nostra nozione di valutazione del rischio: se l’obiettivo è valutare la probabilità di danni aziendali, è necessario indagare le possibili cause di tali danni (per un approfondimento di questa logica, vedi Gallo 2025). Per il nostro indice, consideriamo solo fattori causali (geo)politici, sia internazionali che nazionali.

Più precisamente, il nostro modello distingue tre tipi di causalità, che chiamiamo: 1) sfide attuali, 2) fattori prossimi; e 3) fattori strutturali. Ciascuno di questi tipi si basa su una diversa nozione di “fattore di rischio” o causa, e ciascuno si ispira a una propria logica specifica che richiede una modellazione separata all’interno del nostro quadro complessivo.

La distinzione più netta è tra la prima nozione e le altre due. Infatti, le sfide attuali riguardano le condizioni presenti di un paese, mentre i fattori prossimi e strutturali sono orientati al futuro – ci dicono qualcosa sul futuro. Di seguito spieghiamo queste differenze in maggiore dettaglio.

#### Sfide attuali

Il primo livello causale del nostro modello è costituito dalle “sfide attuali”. Questo si riferisce alle sfide esistenti che un paese già pone alle imprese. Ad esempio, un paese può avere regolamentazioni molto rigide per le imprese straniere, come restrizioni sulla proprietà terriera, requisiti sul contenuto di lavoro locale, ecc. Analogamente, un paese può avere alti livelli di corruzione o attività criminale, essere nel mezzo di una guerra civile, essere soggetto a sanzioni internazionali o dazi commerciali. Queste sono tutte condizioni esistenti che rappresentano

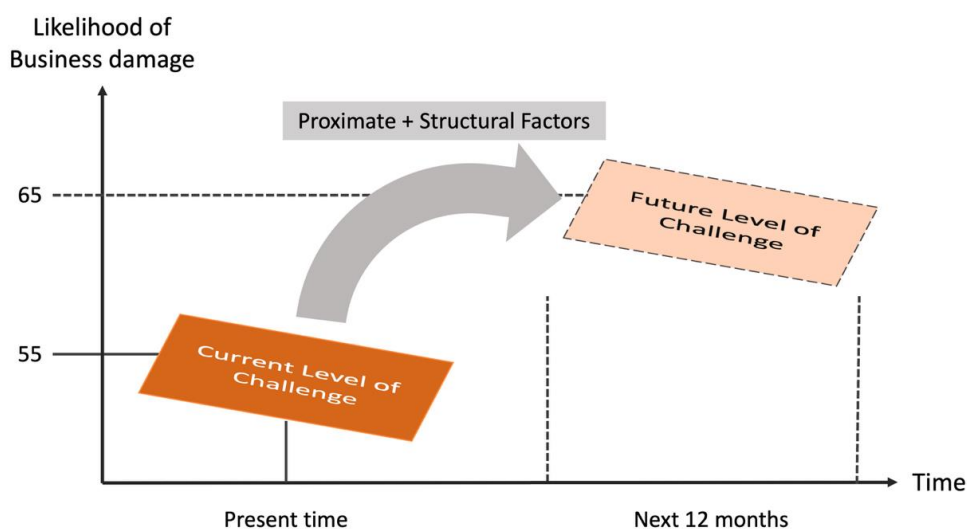
minacce attive alle operazioni aziendali. Vi è poca incertezza sul livello di sfida che un'impresa affronta, oggi, se opera in quel paese. L'“analisi del rischio”, in questo senso, significa prendere atto delle minacce attive esistenti.

Tuttavia, quello che preme di più alle imprese è valutare la probabilità che le sfide esistenti cambino. Ad esempio, quanto è probabile che **nuove** restrizioni normative, attualmente non in vigore, vengano introdotte in un dato paese? Quale è la probabilità che scoppi un conflitto armato, dove per ora non ci sono operazioni militari in atto? Quale è la probabilità che un politico che promette di nazionalizzare aziende straniere arrivi al potere? E così via.

Il livello di “sfida aziendale” di un paese fornisce una base di riferimento rispetto alla quale il nostro indice può valutare la probabilità di cambiamento. Quando il rischio aumenta o diminuisce, avviene sempre a partire da un livello esistente. Dire, ad esempio, che “il rischio regolatorio è destinato ad aumentare” sarebbe privo di senso senza una conoscenza delle sfide regolatorie attuali. Le condizioni attuali forniscono, quindi, un punto di ancoraggio per la valutazione del rischio.

Per valutare la probabilità di cambiamento – cioè la possibilità che i livelli di “sfida aziendale” aumentino o diminuiscano – è necessario indagare i fattori causali che possono determinare tale esito. Ai nostri fini, tali fattori causali possono essere distinti in due tipi: prossimi o situazionali (**proximate factors**) e strutturali (**structural factors**). Vedi Figura 5 qui sotto. Ciascuno è esaminato di seguito.

Fig. 5: **Livello attuale di “sfide aziendali” come base di riferimento per la valutazione del rischio**



## Fattori strutturali

I fattori strutturali sono le proprietà fondamentali - sociali, economiche e politiche - di un paese e della sua posizione internazionale. Essi cambiano lentamente e non causano direttamente danni aziendali, ma contribuiscono al livello di propensione di un paese a generare minacce nel lungo periodo - diciamo, nei prossimi 4 o 5 anni.

Nel nostro modello, le tre variabili internazionali discusse sopra (vedi Sezione 2.1 su **Mappatura dei rischi a livello globale**) sono variabili strutturali che riguardano l'allineamento internazionale di un paese, la dipendenza militare e tecnologica esterna, la sua capacità di deterrenza militare e il coinvolgimento del paese in conflitti radicati o storici. Sul lato dei rischi regolatori e di integrità, consideriamo la salute delle finanze pubbliche e dell'economia, la forza dei diritti politici e sociali, e così via.

Un alto livello di propensione al rischio non garantisce che una minaccia si attivi. Ciò dipende anche dall'intento e dalle capacità degli attori intenzionali, che agiscono strategicamente tenendo conto delle loro circostanze attuali. Questi attori intenzionali costituiscono ciò che chiamiamo "cause prossime" - il terzo livello causale del nostro modello (discusso di seguito). Se immaginiamo una catena causale ipotetica composta da vari passaggi che collegano causa ed effetto, le cause "prossime" sarebbero i passaggi più vicini all'esito. Un altro termine appropriato per questo concetto è "fattori situazionali".

Ad esempio, va bene dire che il Paese "A" ha un'alta propensione strutturale a essere invaso da un paese vicino, o a fronteggiare disordini sociali, o a introdurre legislazioni populiste anti-imprese. Ma tutte queste minacce rimangono solo potenziali finché non vengono precipitate, mobilitate o attivate da attori intenzionali, che spesso sfruttano ciò che interpretano come una "finestra di opportunità" nelle circostanze in cui si trovano. Una minaccia attivata è più grave di una potenziale.

## Fattori prossimi/situazionali

Mentre i fattori strutturali possono influenzare la probabilità che emergano e acquisiscano influenza diversi tipi di attori, sono gli attori che spesso attivano i fattori strutturali "dormienti" come parte delle loro strategie politiche. Ad esempio, antichi rancori storici contro un paese vicino o contro una minoranza etnica possono rimanere dormienti per molto tempo, finché non vengono mobilitati da attori che cercano di sfruttarli per ottenere potere. Le rivolte in Medio Oriente a seguito delle vignette danesi sul Profeta Maometto nel 2006 hanno necessitato dell'intervento di agenti d'élite per mobilitare le masse. Ciò significa che bisogna modellare sia i fattori strutturali che quelli prossimi/situazionali.

I fattori prossimi/situazionali ruotano attorno ad attori intenzionali, siano essi individuali o collettivi, nazionali o stranieri. Ad esempio, tali attori possono essere leader politici nazionali o stranieri, partiti politici, gruppi terroristici, gruppi criminali, ecc. Valutiamo il livello di minaccia posto da questi attori esaminando il loro intento (agenda) e le loro capacità. A volte, gli attori finiscono per avere un effetto più duraturo e/o sistemico, modificando così la propensione strutturale al

rischio di uno o più paesi. In tali casi, modifichiamo anche la nostra valutazione dei fattori strutturali.

Nel nostro modello, sul lato del rischio di sicurezza, tali attori possono includere governi stranieri, gruppi armati stranieri e nazionali, e gruppi sociali nazionali (ad esempio, per quanto riguarda i disordini sociali). Sul lato del rischio regolatorio, consideriamo attori quali i governi stranieri e transnazionali, il governo del paese stesso, l'opposizione interna e i gruppi di pressione nazionali. La valutazione del potere causale di questi fattori deriva dall'analisi dell'intento e della capacità di quegli attori, date le loro circostanze, di aumentare o ridurre le sfide per le aziende. Valutiamo questi fattori prossimi o situazionali su un orizzonte temporale di circa 6-12 mesi.

## Tempestività

La considerazione dei fattori prossimi/situazionali ci consente di aggiornare la nostra valutazione del rischio man mano che gli eventi si sviluppano. Nel nostro modello, se il Paese A ammassasse truppe vicino al confine del Paese B, il rischio di sicurezza valutato per il Paese B dovrebbe aumentare. Questo non perché siano cambiati i fattori strutturali, ma perché il nostro modello è aperto a un'analisi situazionale che opera su un orizzonte temporale più breve rispetto a quello consentito dai fattori strutturali. Monitorare gli obiettivi e le capacità degli attori intenzionali rilevanti ci permette anche di ridurre il livello di rischio di un paese, se e quando tali fattori prossimi vengano “disinnescati”.

Inoltre, includere il ruolo degli attori intenzionali nel nostro modello ci permette di tenere conto di situazioni in cui il “livello di sfida” attuale è incoerente con un'aspettativa di lungo periodo basata sui fattori strutturali (si veda anche la Sezione 3.6, e in particolare la Figura 12, sotto). Tale divergenza è spesso dovuta ad attori intenzionali che contrastano attivamente le forze strutturali. Ad esempio, supponiamo che le finanze pubbliche del Paese A siano in condizioni disastrose, rendendolo fortemente dipendente dagli aiuti economici esteri per la sua stabilità politica e sociale. Supponiamo, inoltre, che paesi esteri forniscano tale aiuto economico. Esistono tre possibili modi per modellare il rischio di instabilità di quel paese:

- 1) Possiamo valutare la propensione strutturale del paese all'instabilità sociale e politica come elevata, sulla base della precaria situazione delle finanze pubbliche. Allo stesso tempo, possiamo riconoscere che fattori prossimi – ossia governanti stranieri interessati a mantenere la stabilità nel Paese A – continuano a contrastare la sua propensione ai disordini fornendo ogni anno ingenti aiuti economici. La valutazione complessiva del rischio per il paese rifletterebbe sia i fattori prossimi che quelli strutturali, attribuendo un peso maggiore ai primi mentre continuiamo a monitorare la volontà e la capacità dei donatori di continuare a fornire aiuti su un orizzonte di 6-12 mesi.
- 2) Senza considerare i fattori prossimi (attori intenzionali e le loro circostanze), potremmo ritenere che ricevere ingenti aiuti esteri sia una caratteristica

strutturale stabile del Paese A, portandoci così a valutare il paese come a basso rischio. Questo approccio probabilmente sottostima il rischio, poiché trascura la possibilità che i donatori esterni ritirino il loro sostegno.

- 3) Infine, senza considerare i fattori prossimi, potremmo valutare il paese ad alto rischio a causa delle sue deboli finanze pubbliche, un fattore strutturale. Ma la minaccia di instabilità rimane potenziale e non si manifesta per molti anni, fintanto che gli attori esterni continuano a fornire aiuti. Questo approccio probabilmente sovrastima il rischio, poiché una propensione al rischio (per quanto importante) non è grave quanto una minaccia che viene effettivamente innescata o attivata.

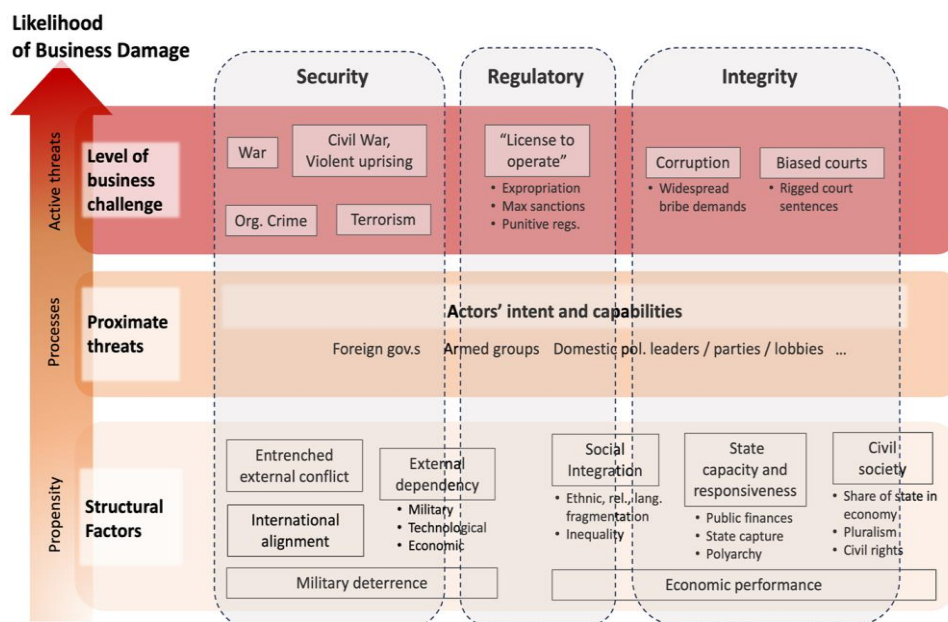
Noi adottiamo il primo dei tre approcci delineati sopra, che sembra essere il più sensato, in quanto ci consente di monitorare il rischio in modo più realistico e tempestivo.

In sintesi, tutti e tre i tipi di causalità – sfide attuali, fattori prossimi e fattori strutturali – sono necessari. Essi costituiscono i tre strati causali del nostro modello e, congiuntamente, forniscono i pilastri concettuali di uno strumento efficace di valutazione del rischio.

## 3.5 - Architettura del modello causale

In questa sezione descriviamo, a grandi linee, l'architettura del modello causale, che si basa su due principali principi organizzativi: 1) gli strati causali – corrispondenti ai tre tipi di causalità discussi nella sezione precedente (sfide attuali, fattori prossimi e fattori strutturali); e 2) le dimensioni principali del rischio: rischio di sicurezza (**security**), rischio regolatorio (**regulatory**) e rischio di integrità (**integrity**). Dettagli su queste dimensioni seguono sotto. L'architettura generale del modello è rappresentata nella Figura 6 qui di seguito.

Fig. 6: **Architettura del modello: tre livelli causali e tre dimensioni del rischio**



**Alcune delle sottodimensioni visualizzate nel livello causale dei Fattori Strutturali contribuiscono a più di una dimensione di rischio (sicurezza, regolatorio o integrità). È per questo che, nel diagramma qui sopra, esse attraversano i confini tratteggiati di tali dimensioni.**

Come illustrato nella Figura 6 sopra, tre "temi" verticali attraversano i tre livelli causali orizzontali. Essi sono le principali dimensioni di rischio del modello: le dimensioni della sicurezza, regolatoria e dell'integrità. Riteniamo che questi tre "temi" o dimensioni ci aiutino a organizzare in modo appropriato tutte le diverse modalità con le quali la (geo)politica può influenzare il business. Ciascuna è descritta di seguito:

## La dimensione del rischio di sicurezza

I fattori di rischio di sicurezza possono influenzare la probabilità di danni aziendali causando o favorendo fenomeni politici e geopolitici fisicamente violenti, come conflitti armati (interni o esterni), terrorismo, disordini sociali diffusi o rivolte, e criminalità violenta. A loro volta, questi fenomeni possono infliggere danni aziendali colpendo gli asset fisici di un'impresa (terreni, impianti, asset logistici, uffici, ecc.) o le sue risorse umane (dipendenti e appaltatori). Possono anche incidere sulle rotte su cui un'impresa fa affidamento per ottenere forniture di input critici (materie prime, componenti, energia, acqua, ecc.) o per spedire prodotti ai clienti. Infine, la criminalità violenta può influenzare la capacità di un'impresa di ottenere un valore equo dalle proprie attività, ad esempio nel caso di estorsioni subite da parte di gruppi criminali organizzati (che di fatto agiscono come una tassazione informale).

## **La dimensione del rischio regolatorio**

I fattori regolatori influenzano la probabilità di danni aziendali causando o favorendo modifiche legislative o regolamentari rilevanti. Tali nuove norme possono essere emanate dal governo nazionale o locale di un paese, o da un organismo transnazionale o sovranazionale rilevante. Ad esempio, i fattori di rischio regolatorio internazionale di tipo prossimo possono infliggere danni aziendali imponendo sanzioni o dazi contro il paese. Le normative nazionali possono indebolire la protezione dei diritti di proprietà intellettuale (marchi, brevetti tecnologici); possono imporre legislazioni restrittive sul lavoro, leggi restrittive sulla proprietà terriera o severi standard ambientali o tecnici.

I fattori regolatori possono anche infliggere danni aziendali limitando l'importazione di materiali chiave, manodopera straniera e componenti nel paese (o un governo straniero può limitare l'esportazione di tali elementi verso il paese). Altri esempi includono la definizione dei livelli fiscali, l'imposizione di limiti al prezzo al quale un'impresa può vendere i propri beni o servizi, la concessione di sussidi ai concorrenti locali, la limitazione della capacità dell'impresa di rimpatriare i profitti (ad esempio controlli sui capitali), e così via.

## **La dimensione del rischio di integrità**

I fattori di integrità catturano questioni relative allo "stato di diritto", inclusa la sacralità dei contratti e della legge in generale, nonché l'affidabilità dei sistemi giudiziari e delle forze dell'ordine locali, la loro capacità di operare in modo efficiente e imparziale. Include anche tutte le forme rilevanti di corruzione ufficiale, comprese le richieste di tangenti da parte di funzionari pubblici, gare e contratti pubblici truccati, la corruzione di esponenti politici, di entità di supervisione e regolamentari, di agenti delle forze dell'ordine o di membri della magistratura. I fattori di integrità possono infliggere danni aziendali in tutti gli aspetti del business, nella misura in cui si basano sulla sacralità dei contratti, sull'applicazione e l'esecuzione equa delle leggi e sulla revisione giudiziaria imparziale delle controversie.

## **Strategia di aggregazione**

Il livello più alto di aggregazione dei punteggi di rischio nel nostro modello è, naturalmente, il punteggio complessivo di rischio geopolitico assegnato a ciascun paese. Come discusso sopra, produciamo dieci versioni di quel punteggio, una per

ciascun gruppo di utenti dell'indice. Tuttavia, a volte è utile mostrare anche i punteggi di rischio aggregati a un livello inferiore, a livello delle tre principali dimensioni di rischio - sicurezza, regolatorio e integrità. Questo aggiunge sfumature rispetto alla singola stima paese complessiva (vedi Figura 11, sotto, per un esempio).

I punteggi di rischio assegnati a ciascun paese (sia complessivi che suddivisi nelle tre principali dimensioni di rischio) sono generati aggregando il contributo dei tre livelli causali del modello (sfide attuali, fattori prossimi e fattori strutturali - vedi Figura 6 sopra). A loro volta, il punteggio associato ai livelli dei fattori prossimi e strutturali deriva dall'aggregazione di diverse sottodimensioni, raggruppate sotto i principali temi dei rischi di sicurezza, regolatorio e integrità. Vedi le Figure 7 e 8 sotto per una rappresentazione parziale e dei livelli causali dei fattori prossimi e strutturali del modello.

Fig. 7: **Fattori strutturali del modello (parziale)**

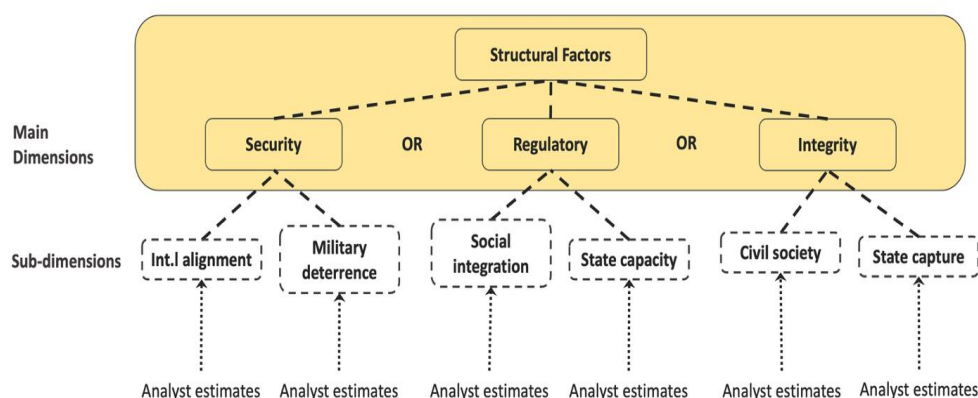
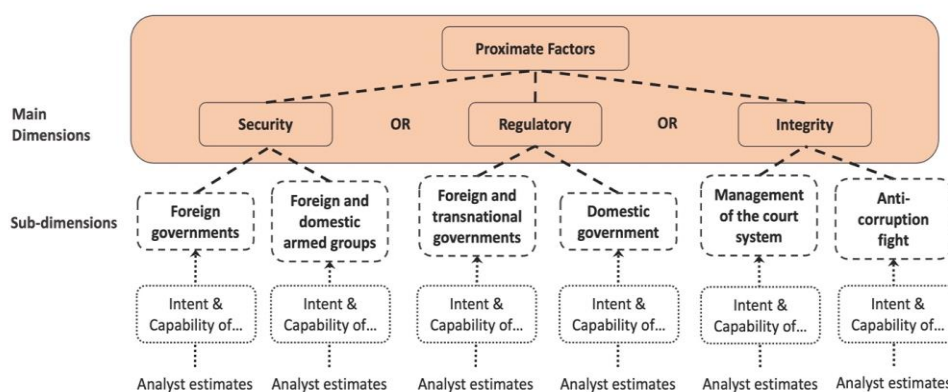


Fig. 8: **Fattori prossimi del modello (parziale)**



Al livello più basso dell'architettura, i punteggi sono assegnati da analisti paese o regionali, che si affidano al loro giudizio esperto per valutare come un paese si posiziona rispetto alle sottodimensioni del modello.

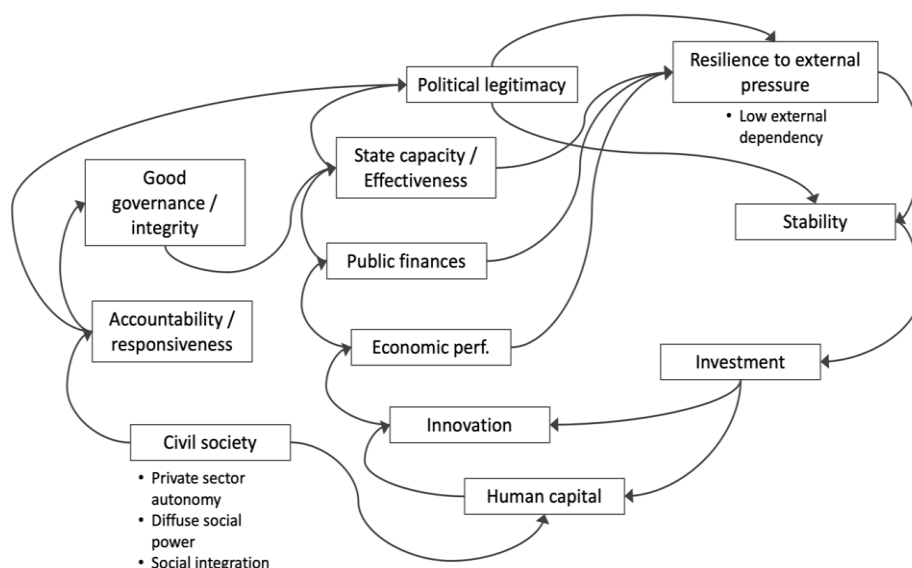
## Regola di aggregazione

All'interno di ciascuno dei tre livelli causali del modello (sfide attuali, fattori prossimi e fattori strutturali), il modello aggrega i punteggi delle principali dimensioni di rischio (sicurezza, regolatorio e integrità) prendendo il loro massimo. Questa regola di aggregazione riflette la sostituibilità del contributo che ciascuna dimensione apporta alla probabilità di danni aziendali. In altre parole, è sufficiente che una delle tre dimensioni di rischio abbia un punteggio elevato, indipendentemente da come si comportano le altre due, affinché anche la probabilità complessiva di danni aziendali sia elevata (e viceversa). Questo significa anche che un punteggio basso in una o due delle tre dimensioni non compensa un punteggio alto in una delle altre due.

Per quanto riguarda i fattori strutturali, in particolare, la regola di aggregazione del massimo appare adatta ai nostri scopi perché anche un solo fattore che si

indebolisce o si corrompe può interrompere i cicli di feedback positivi necessari affinché un paese sviluppi un ambiente favorevole al business. Ad esempio, i fattori strutturali interni illustrati nella Figura 9 sotto giocano probabilmente tutti un ruolo essenziale in un “circolo virtuoso” che promuove la resilienza di un paese e tende a ridurre l’esposizione al rischio geopolitico.

Fig. 9: **Esempio di circolo virtuoso, a favore di “good governance” e resilienza**



Questo suggerisce che uno stesso fattore strutturale (un riquadro nella Figura sopra) può influenzare diverse parti del ciclo virtuoso. Inoltre, se uno di questi fattori strutturali viene eliminato o indebolito, l’intero ciclo può risentirne. Infatti, il fatto che siano necessari più fattori per un esito positivo come il circolo virtuoso illustrato sopra, significa che l’assenza anche di uno solo di essi è sufficiente a favorire l’esito opposto. Questo suggerisce che la logica della sostituibilità sia quella corretta per la valutazione del rischio.

Questa regola di aggregazione del “prendere il massimo” è spiegata dal metodologo delle scienze sociali Gary Goertz (Goertz, 2006, 2020), che la definisce metodo di aggregazione “**best shot**”, corrispondente all’operatore logico “OR”. Questo si contrappone a quello che egli chiama metodo del “punto più debole” (**weakest link**), esemplificato dall’operatore logico “AND”.

Oltre a fornire un punteggio complessivo per paese, il nostro modello consente all’utente di vedere anche come un paese si posiziona su ciascuna delle tre principali dimensioni di rischio, separatamente. Pertanto, la regola di aggregazione “prendi il massimo”, oltre a essere la più sensata ai fini della valutazione del rischio, non impedisce all’utente di controllare i punteggi delle tre

dimensioni separatamente. La Figura 10 sotto mostra il punteggio complessivo assegnato a quattro paesi per un'impresa generica. La Figura 11 mostra poi gli stessi dati, ma suddivisi per dimensione di rischio.

Fig. 10: **Stime del rischio geopolitico, generale (esempio)**

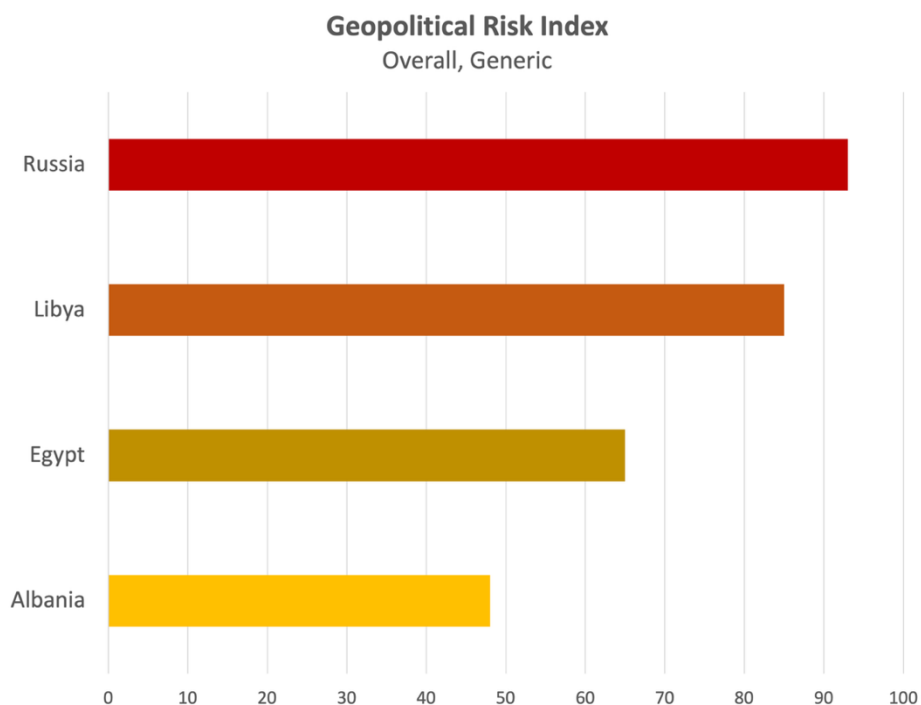
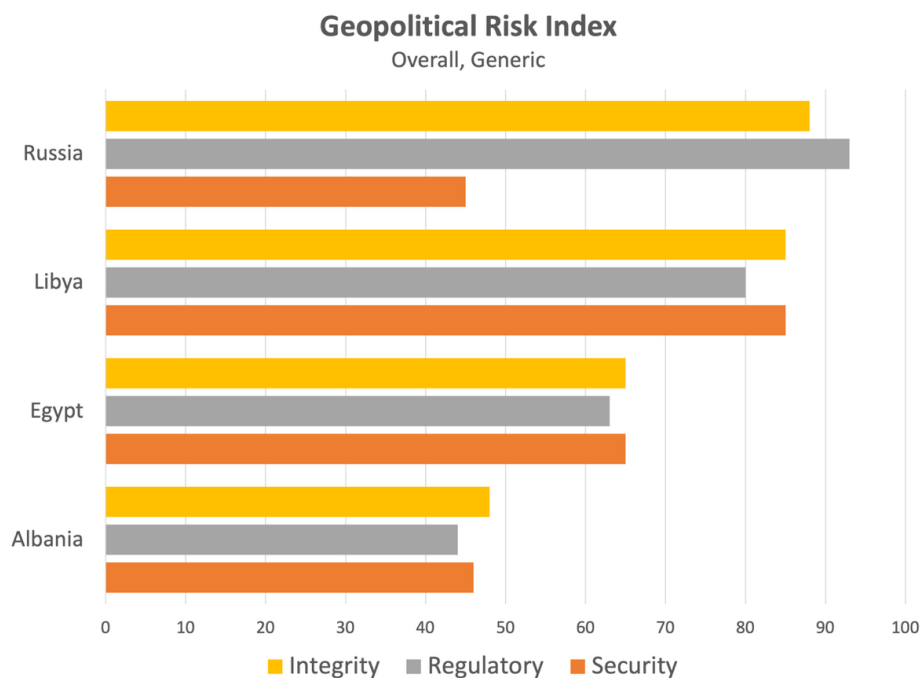


Fig. 11: **Stime delle tre dimensioni principali del rischio geopolitico (example)**



**3.6 – Risultati**

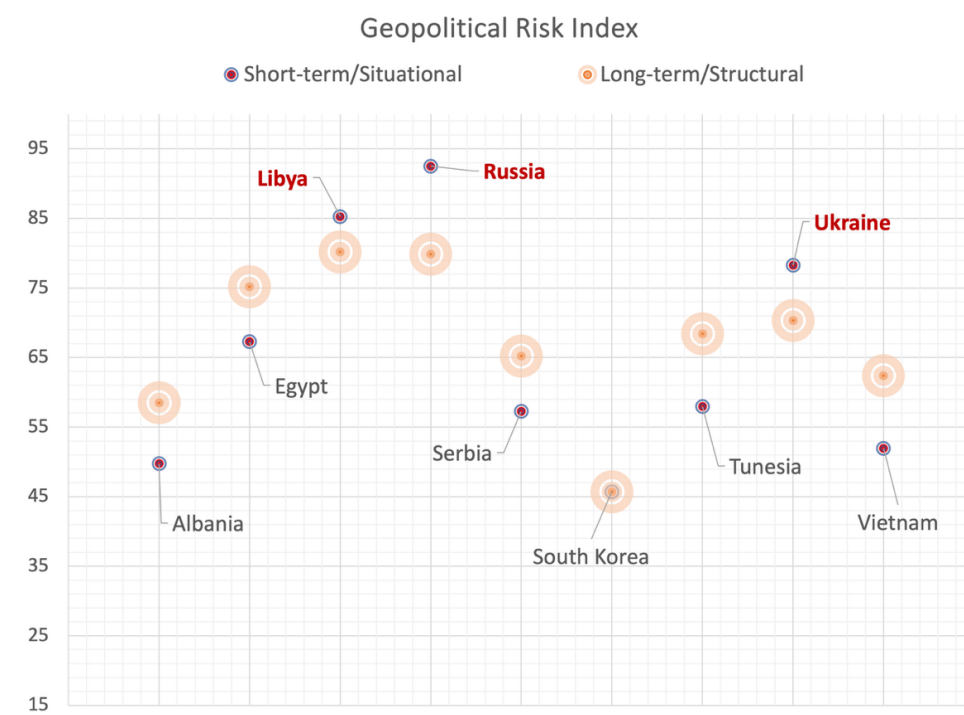
In questa sezione, mostriamo i punteggi di rischio geopolitico che la nostra metodologia ha prodotto per nove paesi test. Si riferiscono alla nostra analisi dei paesi al 28 maggio 2025, quando questo documento era in preparazione per la stampa. La Tabella 2 sotto riassume i risultati per ogni paese, industria e tipo di operazioni (commercio e investimenti diretti).

Tabella 2: ***Riepilogo dei dati prodotti per 9 paesi test***

	Over all Gene ric	Over all Trad e	Over all FDI	Banki ng Trade	Banki ng FDI	Defen ce Trade	Defen ce FDI	Ener gy Trad e	Ener gy FDI	Man uf. Trad e	Man uf. FDI
Albani a	<b>50</b>	47	53	43	50	41	57	46	55	47	57
Egypt	<b>67</b>	63	72	58	68	56	77	63	74	64	77
Libya	<b>85</b>	79	91	76	84	73	97	82	97	84	97
Russia	<b>93</b>	92	95	84	96	79	96	89	96	92	96
Serbia	<b>57</b>	54	61	49	58	47	65	53	63	54	65
S. Korea	<b>46</b>	43	49	41	46	39	52	44	51	45	52
Tunisi a	<b>58</b>	55	62	49	58	47	66	53	64	54	66
Ukrain e	<b>78</b>	71	83	70	76	66	89	75	89	76	89
Vietna m	<b>52</b>	52	55	46	55	43	59	48	57	50	59

La Figura 12 sotto mostra i punteggi di rischio geopolitico di ciascun paese suddivisi nei nostri due livelli causali prospettici: fattori prossimi ("a breve termine, situazionali" nel grafico) e fattori strutturali ("a lungo termine, strutturali" nel grafico). "Breve termine" qui si riferisce a un orizzonte di valutazione di circa 6-12 mesi da ora. "Lungo termine" si riferisce a un orizzonte di valutazione di circa 4-5 anni. Nel grafico, il diametro più ampio delle stime a lungo termine e strutturali riflette la maggiore incertezza associata a periodi di tempo più lunghi. I dati rappresentati qui si riferiscono a un'impresa generica, senza considerare la sua industria o tipo di operazioni.

Fig. 12: **Valutazione del rischio situazionale a breve termine e propensione al rischio strutturale a lungo termine**

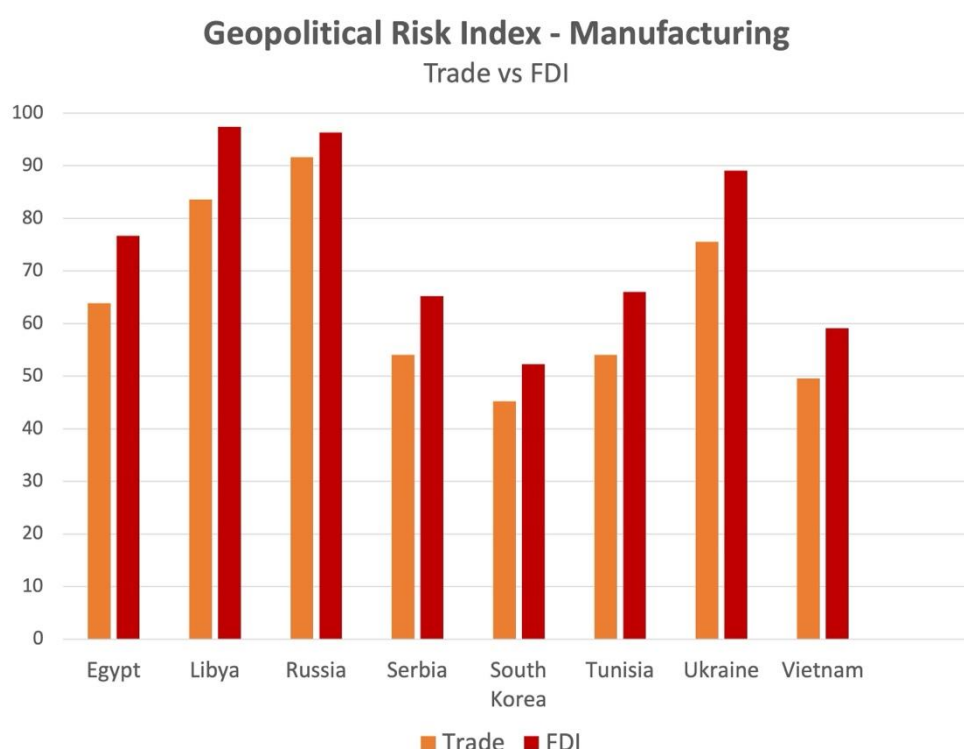


I paesi che ottengono un punteggio più alto nel loro livello di rischio a breve termine rispetto a quello a lungo termine (colorati in rosso nel grafico) stanno attualmente attraversando situazioni di rischio elevato rispetto alla loro propensione strutturale a lungo termine. Ciò può essere dovuto a una varietà di ragioni, in generale legate a ciò che chiamiamo "fattori prossimi", ovvero l'intento, le capacità e le circostanze degli attori intenzionali rilevanti. Tali attori possono essere individuali o collettivi, nazionali o internazionali.

Al contrario, i paesi che ottengono un punteggio più basso nel loro livello di rischio a breve termine rispetto a quello a lungo termine stanno beneficiando di fattori prossimi "benigni", che attualmente riducono il livello di rischio rispetto alla propensione a lungo termine del paese. Anche in questo caso, tali fattori dipendono dall'intento, dalle capacità e dalle circostanze degli attori rilevanti. Dietro la nostra metodologia unificata, la situazione specifica di ciascun paese tende ad essere **sui generis**. Un vantaggio chiave dell'indice risiede nell'avvertire i suoi utenti della necessità di un'analisi più dettagliata su paesi specifici in un dato momento. GRO può certamente fornire tale analisi approfondita, che va oltre l'ambito di un indice globale **cross-country**.

Un altro possibile approccio ai nostri risultati è evidenziare la differenza tra il livello di rischio associato alle operazioni commerciali rispetto agli investimenti diretti – si veda la Figura 13 sotto, con riferimento a un'azienda tipica nel settore manifatturiero.

Fig. 13: rischio geopolitico per imprese manifatturiere, **paragone tra commercio e investimento diretto**



## 4 – Conclusione

In un mondo sempre più plasmato dalla volatilità geopolitica, la capacità di anticipare e rispondere al rischio non è più un lusso, ma una necessità. L'indice proposto rappresenta un passo significativo per dotare le imprese italiane degli strumenti necessari per navigare in questo ambiente complesso. Combinando il giudizio degli esperti con un modello strutturato e multilivello, l'indice offre una valutazione dinamica e differenziata del rischio geopolitico, su misura per le esigenze specifiche delle imprese italiane nei settori chiave.

Il GRI cattura la natura in evoluzione delle minacce geopolitiche attraverso l'integrazione di fattori di rischio strutturali, prossimi e attuali. Questo approccio consente una comprensione più realistica e tempestiva delle sfide che le imprese possono affrontare, sia che operino nel commercio o negli investimenti nei mercati esteri. Inoltre, disaggregando il rischio in tre dimensioni fondamentali—sicurezza, regolamentazione e integrità—l'indice fornisce una visione sfumata di come diversi tipi di minacce possano influenzare diversi aspetti delle operazioni aziendali.

Il GRI non è inteso a sostituire analisi approfondite dei paesi o intelligence specifica per settore. Piuttosto, serve come una bussola strategica—un sistema di allerta precoce che evidenzia dove è più urgente concentrare l'attenzione. Permette ai decisori di dare priorità alle risorse, rivedere l'esposizione e fare scelte informate in un panorama globale sempre più incerto. Man mano che il GRO continua a perfezionare ed espandere l'indice, le future iterazioni incorporeranno nuovi dati, risponderanno alle tendenze emergenti e si adatteranno alle esigenze in evoluzione dei suoi utenti.

In definitiva, il valore del GRI risiede nella sua capacità di colmare il divario tra analisi geopolitica e strategia aziendale. Traduce dinamiche globali complesse in intuizioni azionabili, consentendo alle aziende italiane di operare con maggiore lungimiranza, resilienza e fiducia. Così facendo, contribuisce non solo alla competitività delle singole imprese, ma anche al posizionamento strategico più ampio dell'Italia nell'economia globale.

## Bibliografia

Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). "Measuring Geopolitical Risk". ***American Economic Review***, 112(4), 1194–1225.

Gallo, Carlo. (2025). "Cats vs. Analysts: Can Political Risk Analysis Be Rigorous?" In J. Campisi, J. Leitner, H. Meissner, & C. E. Sottilotta (Eds.), ***The Routledge Handbook of Political Risk***. Routledge.

Goertz, G. (2006). ***Social science concepts: A user's guide***. Princeton University Press.

Goertz, G. (2020). ***Social science concepts and measurement*** (New and completely revised edition). Princeton University Press.

Laurent, E. (2018). ***Measuring tomorrow: Accounting for well-being, resilience, and sustainability in the twenty-first century***. Princeton University Press.

Merry, S. E. (2016). ***The seductions of quantification: Measuring human rights, gender violence, and sex trafficking***. The University of Chicago Press.

Merry, S. E., Davis, K. E., & Kingsbury, B. (Eds.). (2015). ***The quiet power of indicators: Measuring governance, corruption, and the rule of law***. Cambridge University Press.