



Erion WEEE
Erion Professional
Erion Energy
Erion Packaging
Erion Care
Erion Textiles

LE PRIORITÀ NON NEGOZIABILI PER IL FUTURO DI IMPRESE E TRANSIZIONE SOSTENIBILE

Executive Summary del Rapporto Strategico 2026



Knowledge partner



FORUM ERION 2026
Pag. 4

1

LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE EUROPEA
NELL'ERA DEI PREDATORI
Pag. 8

2

LE PRIORITÀ NON NEGOZIABILI
Pag. 16

3

PROPOSTE PER UNA TRANSIZIONE
COMPETITIVA
Pag. 24

FORUM ERION 2026

Il Forum Erion è uno spazio di confronto qualificato tra imprese, istituzioni e stakeholder delle filiere industriali in cui il Sistema multi-consortile opera. L'obiettivo del Forum Erion di quest'anno, 17 giugno 2026, è analizzare l'evoluzione e le prospettive di sviluppo dell'economia circolare in Europa e in Italia, alla luce dei profondi cambiamenti in atto sul piano normativo, economico e di mercato.

L'appuntamento annuale intende porre l'accento su chiavi di lettura inedite e ad alto valore strategico per i decisori istituzionali e imprenditoriali circa le sfide e le opportunità che animano la competitività del Sistema Paese, nel segno di un pragmatismo che invita oggi a interpretare la transizione come leva necessaria per tutelare la competitività industriale, la sostenibilità degli investimenti e la resilienza delle filiere europee.

TEHA GROUP

TEHA Group è composta da oltre 330 professionisti, il 55% dei quali sono donne. Nel corso degli anni, il Gruppo ha registrato una crescita significativa, anche grazie al contributo di numerosi partner che hanno sviluppato svariate attività in Italia, Europa e nel resto del mondo. Oggi, TEHA Group è riconosciuta come il 1° Think Tank privato italiano, il 4° nell'Unione Europea, e una delle istituzioni più rispettate e indipendenti in oltre 100 Paesi nel mondo.

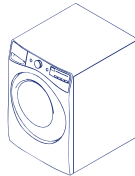
900+ EVENTI NEL 2025	3.500 ESPERTI	1° THINK TANK	16 PAESI
-------------------------	------------------	------------------	-------------

Il presente Rapporto è stato sviluppato dalla Practice Sustainability, con oltre 30 anni di esperienza nell'accelerazione della Transizione Competitiva attraverso servizi di consulenza strategica che includono sviluppo di scenari e piani strategici, reporting, coinvolgimento degli stakeholder e allineamento culturale.

IL SISTEMA ERION

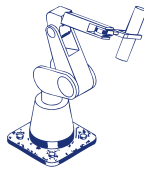
Erion è un Sistema multi-consortile no profit di Responsabilità Estesa del Produttore per la gestione di differenti tipologie di rifiuti: dai prodotti elettronici alle batterie, dagli imballaggi ai prodotti del tabacco fino ai prodotti tessili, con un solido patrimonio in termini di autorevolezza, efficienza e qualità.

Una realtà innovativa, che rappresenta oltre 2.500 Aziende associate a livello nazionale, capace di cogliere le opportunità del mercato, interconnettere tra loro i diversi soggetti della filiera e garantire altissimi standard di qualità del trattamento, trasparenza, sicurezza ed efficienza operativa, con l'obiettivo di consolidare e sviluppare ulteriormente un modello di economia circolare in Italia che crei valore a beneficio degli stakeholder, della società e dell'ambiente.



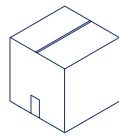
Erion WEEE

Consorzio leader in Italia nella gestione dei Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche



Erion Professional

Per i produttori che immettono sul mercato Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche Professionali



Erion Packaging

Servizio completo di compliance rispetto alla normativa nazionale sulla gestione dei Rifiuti di Imballaggi



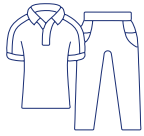
Erion Energy

Assicura ai produttori la compliance normativa relativa ai Rifiuti di Batterie



Erion Care

Il primo Consorzio nazionale per contrastare l'abbandono dei Rifiuti di Prodotti del Tabacco nell'ambiente



Erion Textiles

Consorzio dedicato alla gestione dei Rifiuti di Prodotti Tessili per i produttori di abbigliamento, accessori, pelletteria, tessuti per la casa e calzature.

LE PRIORITÀ NON NEGOZIABILI PER IL FUTURO DI IMPRESE E TRANSIZIONE SOSTENIBILE

LE MOTIVAZIONI STRATEGICHE DELLO STUDIO E LE FONTI UTILIZZATE

Dall'inizio del 2025, il dibattito sulla transizione sostenibile si è progressivamente focalizzato su costi, complessità e oneri di compliance. Questa rappresentazione della sostenibilità ha dato il via, a livello europeo e nazionale, ad una semplificazione normativa rilevante.

I fatti, però, invitano ad una lettura più articolata.

In questa nuova era, infatti, l'assertività delle superpotenze geopolitiche globali e dei grandi player tecnologici, contribuisce a ridurre l'incisività delle istituzioni e del sistema di regole esistenti. Un panorama, questo, che richiede di ripensare la transizione stessa - come sottolineato anche dal Rapporto Draghi - in chiave pragmatica e a partire dalla competitività dei Sistemi.

La tesi esplorata attraverso questo studio è che un approccio competitivo alla transizione sostenibile non dovrebbe focalizzarsi solo su cosa tagliare ma, soprattutto, su ciò a cui non è più possibile rinunciare per continuare a competere. In parole semplici: prima di sfrondare l'albero, occorre chiedersi «su quale ramo siamo seduti?» per evitare di tagliarlo e, anzi, farlo consolidare.

L'obiettivo dello Studio è quindi facilitare la messa a fuoco delle aree prioritarie su cui imprese e decisori possano lavorare insieme. Quest'ambizione trova la sua messa a terra in un Rapporto che consolida dati autorevoli, analisi proprietarie inedite e una prima proposta di strumenti per accompagnare le decisioni strategiche di imprese e istituzioni. Tali presupposti informano il filo logico di uno Studio che si articola in 3 sezioni:

1. La Transizione Sostenibile UE nell'ora dei predatori	2. Le priorità non negoziabili	3. Proposte per una Transizione Competitiva
Le pressioni, sfide e opportunità che stanno plasmando il contesto competitivo globale	Il confronto tra priorità delle imprese e traiettorie della politica industriale UE	Strumenti e raccomandazioni per accelerare una Transizione realmente Competitiva
<u>Essentials di questa sezione</u> Analisi comparativa dei driver di politica industriale e preoccupazioni dei cittadini UE, USA, Cina	<u>Essentials di questa sezione</u> STAGE Index, uno strumento inedito per misurare l'allineamento tra Imprese e Politica sulle priorità della transizione	<u>Essentials di questa sezione</u> 6 raccomandazioni operative per guidare decisori e imprese verso un nuovo approccio alla transizione sostenibile

I contenuti dello studio beneficiano di diverse analisi e fonti proprietarie

Analisi proprietarie	Elaborazioni proprietarie	Fonti pubbliche
108 Aziende che hanno condiviso le proprie priorità tramite survey	17 anni di percepito dei cittadini UE analizzato per misurarne l'evoluzione nel tempo	281 politiche ESG analizzate a livello europeo e italiano per valutare gli indirizzi dell'azione regolatoria
11 Leader che hanno alimentato il dibattito della Leaders' Roundtable	4 key opinion leader che hanno condiviso la propria lettura strategica dell'evoluzione in atto	>50 studi e report consultati per costruire una bibliografia solida, autorevole e basata sulla scienza

Un ringraziamento particolare agli 11 Leader che hanno contribuito ad alimentare le riflessioni strategiche e le interpretazioni dell'attuale contesto competitivo in occasione della Leaders' Roundtable: C. Ticchi (Ariston Group); M. D. Sberna (Beko Europe); A. Boldrin (Decathlon Italia); Cav. F. Vitali (FAAM); A. Fatini del Grande (Haier Europe); F. L'Abbate (H&M Italia); D. Bigiavi (Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna); C. Riccardi (Prenatal Retail Group); S. Scotti (Ricoh); I. Fornasari (SMEG); M. Lessi (Teddy).

Un caloroso grazie anche ai 4 Key Opinion Leader che hanno contribuito a orientare lo sviluppo delle analisi e dei contenuti di seguito sintetizzati: **Catia Bastioli** (CEO @Novamont), **Marco Imparato** (Direttore Generale @APPLiA Italia), **Vittorio Emanuele Parsi** (Professore ordinario di Relazioni Internazionali alla facoltà di Scienze Politiche e Sociali @Università Cattolica del Sacro Cuore) e **Mariangela Pira** (Economista e Caposervizio @SkyTg24).

LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE EUROPEA NELL'ERA DEI PREDATORI

| 1

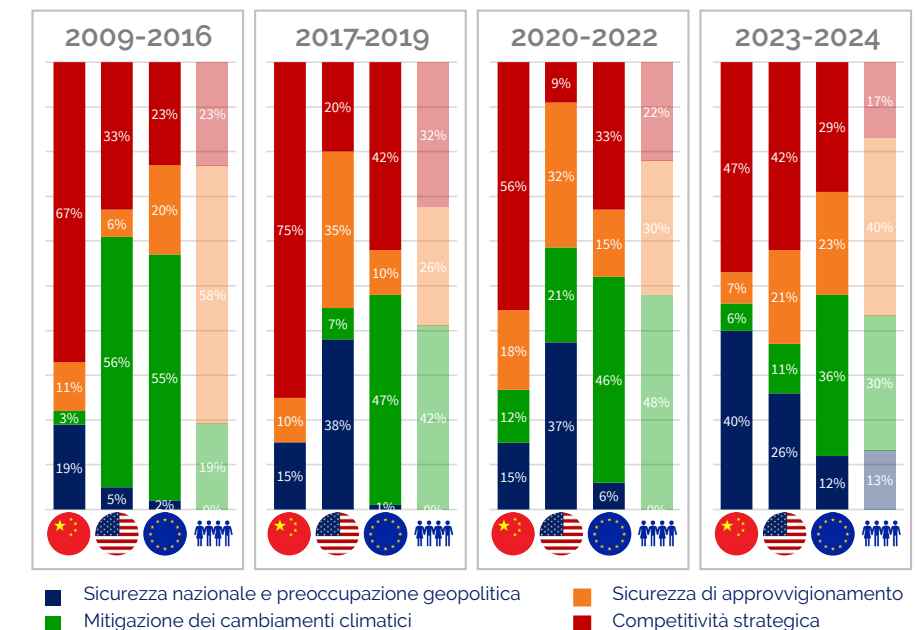
1.1 Nell'era dei predatori¹, la transizione sostenibile non può più fare affidamento sul multilateralismo globale

In questa nuova "era dei predatori", lo scacchiere internazionale è guidato da nuovi modelli geopolitici: **assertività, forza e competizione prevalgono su cooperazione, alleanze e multilateralismo**.

Anche il **discorso pubblico** riflette questo cambio di paradigma. Le politiche industriali globali e il percepito dei cittadini inseguono **autonomia, sicurezza, difesa e resilienza**, disegnando una **nuova grammatica mediatica**.

La transizione sostenibile non è esente da questa riprogrammazione; anzi, sta diventando un campo di competizione geopolitica, con la Cina intenzionata a consolidare il proprio primato tecnologico in ambito cleantech ed elettrificazione, e gli Stati Uniti che cercano di ostacolare questo processo attraverso l'interventismo energetico.

Evoluzione delle motivazioni dichiarate delle politiche industriali vs rilevanza percepita dai cittadini UE
(% di politiche che menzionano almeno una motivazione dichiarata, % di preferenza tra le variabili selezionate, 2009-2024)^{2,3}



Evidenze chiave

- **In un panorama sempre più dominato da competitività e difesa, anche la politica industriale europea sembra via via adeguarsi alle scelte delle Superpotenze globali.** Dal 2019, gli obiettivi sottesi alle scelte industriali del blocco occidentale hanno cominciato a divergere: gli USA hanno optato per un approccio sempre più simile a quello cinese, con >65% delle politiche finalizzate a consolidare competitività strategica e difesa; l'UE, seppur riducendolo (-10 pp.), ha mantenuto invece il focus sulla mitigazione del cambiamento climatico².
- **Nell'ultimo biennio, la politica industriale europea ha perso il livello di sincronizzazione con il percepito dei cittadini che aveva raggiunto tra il 2017 e il 2022.** I cittadini, oggi, si dicono preoccupati soprattutto da sicurezza degli approvvigionamenti e prezzi (40%), ma solo il 23% delle politiche industriali promosse dall'Unione Europea esplicita questi temi nelle proprie finalità. L'ambito di intervento prevalente a livello UE è la mitigazione dei cambiamenti climatici (30%)³ mentre per la prima volta i cittadini hanno incominciato a interessarsi a temi come la difesa (13%).
- **Mentre il dibattito in Occidente resta frammentato, la Cina sta raccogliendo i frutti di una strategia industriale di lungo periodo focalizzata sulla competitività strategica nell'ambito dell'elettrificazione:** oggi, il Paese controlla tra il 60% e 85% della capacità produttiva delle principali filiere della clean energy, superando il 95% in alcune fasi di lavorazione e dimostrando così un vantaggio competitivo sistemico⁴.
- **In Europa, la crescita economica negli ultimi 20 anni è stata accelerata anche grazie alla transizione verso modelli circolari.** Un recente studio condotto su 27 Paesi UE ha misurato per la prima volta l'impatto degli indicatori di economia circolare sulla crescita del PIL pro capite. Secondo le analisi, sono 2 i fattori che più contribuiscono a spiegare la crescita: incremento della produttività delle risorse, con un +0,14% di PIL per ogni punto percentuale in più, e tasso di riciclo con un +0,11% di PIL per ogni punto di incremento⁵.

¹ Giuliano Da Empoli, L'ora dei predatori (2025): "A dominare la scena non sono più le élite istituzionali nate all'indomani della Seconda guerra mondiale, ma due nuove specie di leader: da un lato politici mossi solo dal successo immediato e dall'azione diretta, dall'altro i colossi della tecnologia, portatori di una visione postumana. Leader come Donald Trump, Elon Musk e Bin Salman incarnano la nuova generazione: la loro alleanza, così come i loro scontri, generano un sistema basato sull'azione rapida, la provocazione continua e l'uso strategico delle informazioni, mettendo fuori gioco i "vecchi avvocati" della diplomazia internazionale, ancora legati a regole e istituzioni ormai logore"

² Global Trade Alert, Industrial Policy as Market-Shaping Competition: evidence from China, the UE and the USA (2026)

³ Elaborazione TEHA su dati Global Trade Alert, Industrial Policy as Market-Shaping Competition: evidence from China, the EU and the USA (2026) ed Eurobarometer (2009-2026)

⁴ Elaborazione TEHA su dati IEA, Energy Technology Perspectives (2026) e WEF, BCG, Already a Multi-Trillion-Dollar Market (2025)

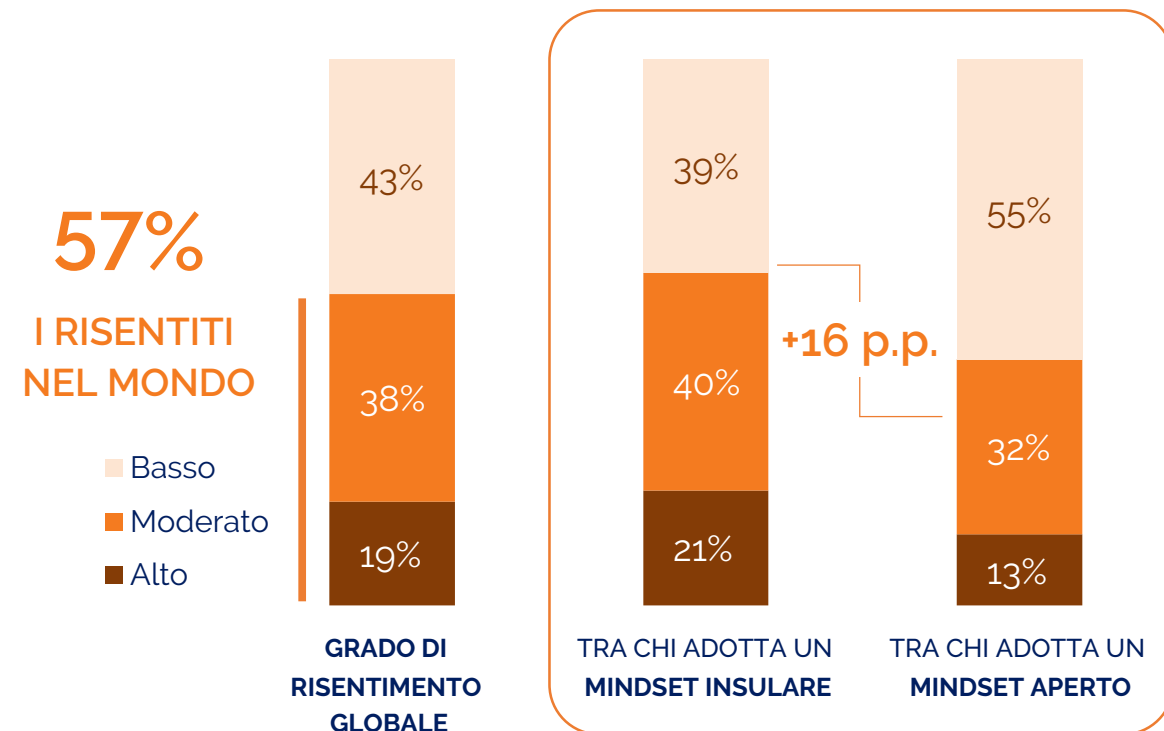
⁵ V. Radivojevic et al., The Role of Circular Economy in Driving Economic Growth: Evidence from EU Countries, 2024

1.2 La crescita di risentimento e polarizzazione sociale alimenta una nuova crisi del consenso che incide anche sulla capacità di sviluppare soluzioni efficaci per completare con successo la transizione

Da oltre 3 anni, disinformazione e polarizzazione sociale occupano stabilmente il podio dei rischi più rilevanti a livello globale. Sfiducia, risentimento e frammentazione del consenso pubblico sono esacerbati dalla percezione che Istituzioni e Imprese agiscano per tutelare gli interessi di pochi, a discapito dei cittadini.

Quando la coercizione prevale sul consenso, le asimmetrie decisionali vengono amplificate: i "forti" consolidano la propria posizione, mentre per i più deboli aumenta il rischio di marginalizzazione. La tendenza a condannare gli "sconfitti" della transizione ha contribuito a rendere la sostenibilità un terreno di scontro: i vinti contrastano attivamente il Green Deal con l'obiettivo di delegittimare il cambiamento e tutelare la marginalità dei settori il cui business sembra minacciato dalle priorità della transizione.

«Sono risentito perché imprese e governi servono solo pochi eletti, le loro azioni mi danneggiano, il sistema favorisce i ricchi e i ricchi diventano sempre più ricchi»⁷



Evidenze chiave

- **La diffusione incontrollata di informazioni false e la polarizzazione sociale stanno erodendo le basi della coesione civile.** Questo fenomeno si autoalimenta: la disinformazione amplifica le divisioni e le divisioni rendono le persone più vulnerabili alla disinformazione. Ad oggi, tanto nel mondo quanto in Italia, circa il 65% dei cittadini si dice preoccupato del fatto che altre nazioni contaminino di proposito i propri media con informazioni false⁶.
- **La crisi del consenso è accentuata dai divari sociali. Specialmente tra i meno abbienti, dove la fiducia nei governi scarseggia, i cittadini tendono a trasferire le proprie aspettative sul settore privato e oltre il 39% si dichiara disposto a ricorrere ad azioni ostili pur di ottenere cambiamenti.** In Italia, per esempio, nel 2025 la fiducia dei cittadini verso le imprese è calata in 14 settori produttivi su 17, primi tra tutti tecnologia (-9 pp), agroalimentare (-6 pp) e retail (-6 pp)⁷.
- **Più del 50% della popolazione globale ragiona in termini di "gioco a somma zero", convinta che il guadagno di qualcuno implichi necessariamente la perdita di qualcun altro⁸.**
- **Il nuovo paradigma civile è dominato dall'adozione di "mindset insulari" e da un crescente senso di risentimento.** La fiducia è sempre più concentrata all'interno del proprio perimetro relazionale ristretto e sempre meno nei confronti di Istituzioni, Media e Leadership pubblica. Il risultato è un progressivo indebolimento dei legami fiduciari che sostengono il funzionamento delle società aperte. La quota di "risentiti" tra chi manifesta il maggior senso di isolamento sociale supera infatti di 16 pp quella tra coloro che adottano mindset più aperti⁹.
- **La crescente centralità di sicurezza, difesa e resilienza incide anche sul modo in cui i cittadini interpretano il contesto globale. Eppure, anche sui temi apparentemente polarizzanti come la lotta al cambiamento climatico, il consenso risulta più trasversale di quanto il dibattito pubblico lasci intendere:** negli Stati Uniti – la nazione con le posizioni più polarizzate sul tema – la preoccupazione per il clima accomuna il 92% degli elettori di sinistra, il 61% degli elettori di destra e il 57% di quelli di estrema destra. Lo scetticismo resta quindi una posizione minoritaria lungo l'intero spettro politico¹⁰.

⁶ Elaborazione TEHA su dati WEF, Global Risk Report (2026) e Edelman, Trust Barometer (2026)

⁷ Elaborazione TEHA su dati Edelman, Trust Barometer (2026) e Edelman, Trust Barometer Country Report Italia (2026)

⁸ Ivi.

⁹ Ivi.

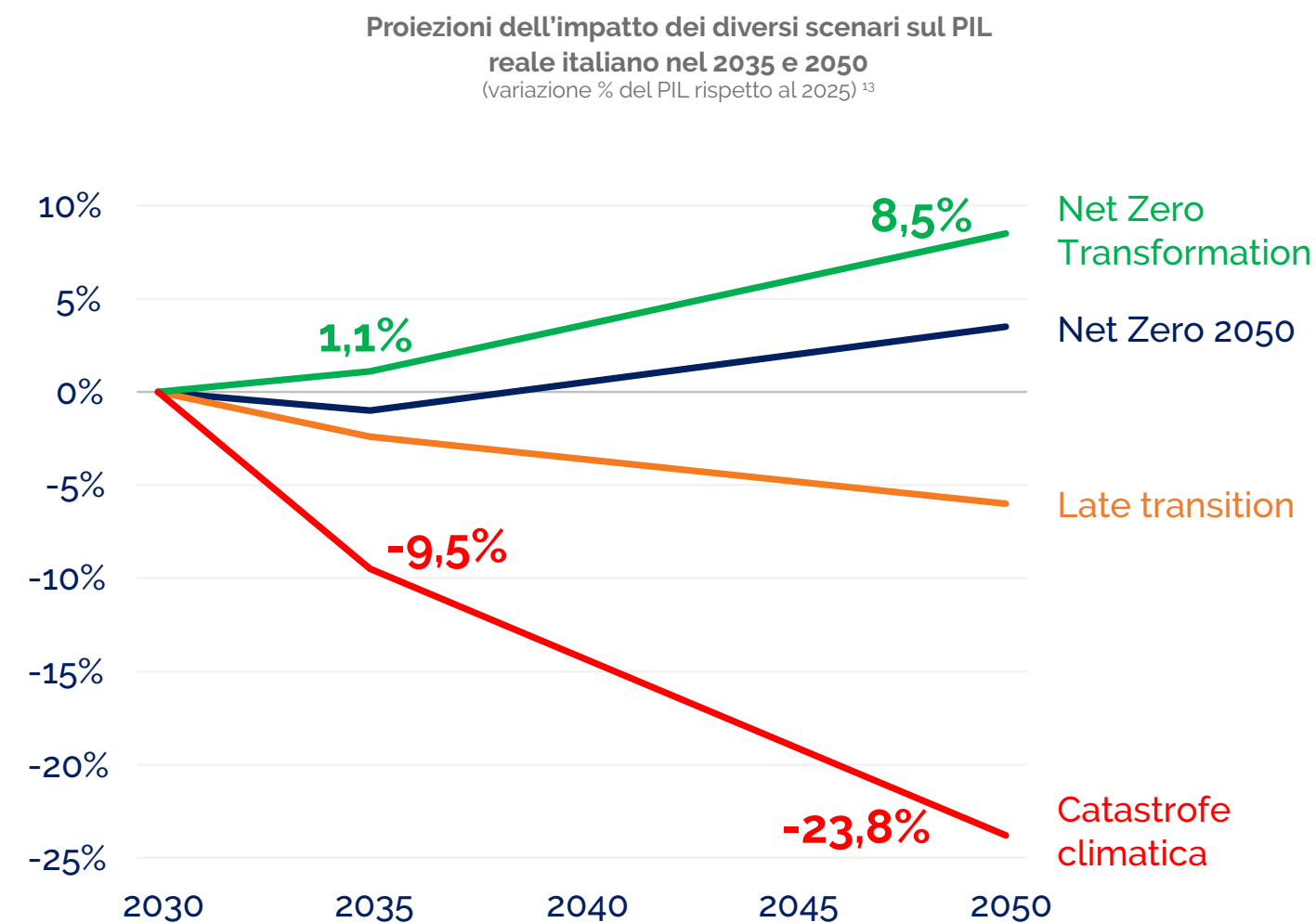
¹⁰ University of Cambridge, Restoring Human Progress (2026)

1.3 Quando i costi dell'inazione superano di gran lunga quelli dell'azione, la transizione sostenibile smette di essere una scelta

Ignorare la transizione o, peggio, opporvisi porta con sé costi e opportunità profondamente diversi per le varie geografie del mondo.

L'Unione Europea – e più in particolare l'Europa mediterranea – è esposta agli impatti più severi del cambiamento climatico a livello globale. **I costi subiti per rimediare a questi danni** rischiano di raggiungere i €1.000 miliardi l'anno entro fine secolo.

In questo contesto, **fare sostenibilità in modo pragmatico richiede di perseguire priorità che costituiscono una componente irrinunciabile per la competitività** (es. autonomia energetica, circolarità e resilienza delle supply chain).



Evidenze chiave

- **In Europa, gli eventi climatici estremi hanno causato perdite economiche stimate per circa €738 miliardi di euro tra il 1980 e il 2023, di cui oltre €162 miliardi (22%) solo tra il 2021 e il 2023.** I danni sono aumentati del 53% a partire dal 2009, con un tasso medio di crescita pari a circa il 2,9% l'anno (da circa €17,8 miliardi annui tra il 2010-2019 a €44,5 miliardi nel periodo 2020-2023)¹¹.
- **I recenti conflitti in Ucraina e Medio Oriente hanno dimostrato come resilienza e transizione energetica rappresentino, per l'Europa, diverse facce della stessa medaglia.** Il mix energetico è una determinante strutturale della competitività industriale, con effetti diretti sui prezzi: approvvigionando oltre il 57% dell'elettricità da fonti rinnovabili, la Spagna ha mostrato di riuscire a contenere la volatilità dei prezzi durante la crisi del 2022 e ha registrato nel 2026 un'ulteriore riduzione dei prezzi all'ingrosso durante la guerra in Iran. Italia e Germania, nello stesso periodo, hanno registrato aumenti rispettivamente del +20% e +15%¹².
- **Per l'economia italiana rallentare sul clima rappresenta un rischio cogente:** secondo l'Ufficio Parlamentare di Bilancio del Governo, in caso di raggiungimento della neutralità carbonica entro metà secolo, l'impatto annuale medio degli eventi estremi sui conti nazionali cuberebbe comunque circa 0,9 pp di PIL; in caso di immobilismo, invece, il costo salirebbe a 5,1 pp. D'altro canto, le proiezioni restituiscono segnali incoraggianti in caso di transizione: accelerando da subito la trasformazione in corso, i benefici supererebbero di gran lunga i costi, generando un potenziale di crescita del PIL che potrebbe superare il +1,1% di PIL già nel 2035 e il +8,4% al 2050¹³.
- **Nel nostro Paese, presidiare i temi dell'economia circolare conviene sia alle imprese che alla finanza. Le imprese italiane che adottano modelli di economia circolare sono infatti del 28% più solide da un punto di vista creditizio e risultano quindi più appetibili per gli investimenti privati.** Questo è ciò che emerge da un'analisi condotta su oltre 2.000 soggetti che dimostra come, se gli istituti di credito italiani indirizzassero i loro impieghi verso imprese circolari, registrerebbero un potenziale risparmio in termini di esposizione al rischio pari a circa €4 ogni €100 di finanziamenti erogati. Rispetto ai competitor tradizionali, le imprese circolari in media infatti generano 1,5 volte più cassa, si indebitano del 6% in meno e vantano una maggior capacità di coprire il debito con il risultato operativo (24%)¹⁴.

¹¹ Elaborazione TEHA su dati EEA, Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe (2024) e Copernicus, Report (2025)

¹² Elaborazione TEHA su dati Ember Energy Research CIC, European electricity prices and costs (2026), Financial Times, Power prices in Europe swing wildly as Iran war stokes volatility (2026) e Reuters, Renewables in vogue as Iran war drives up Europe power prices (2026)

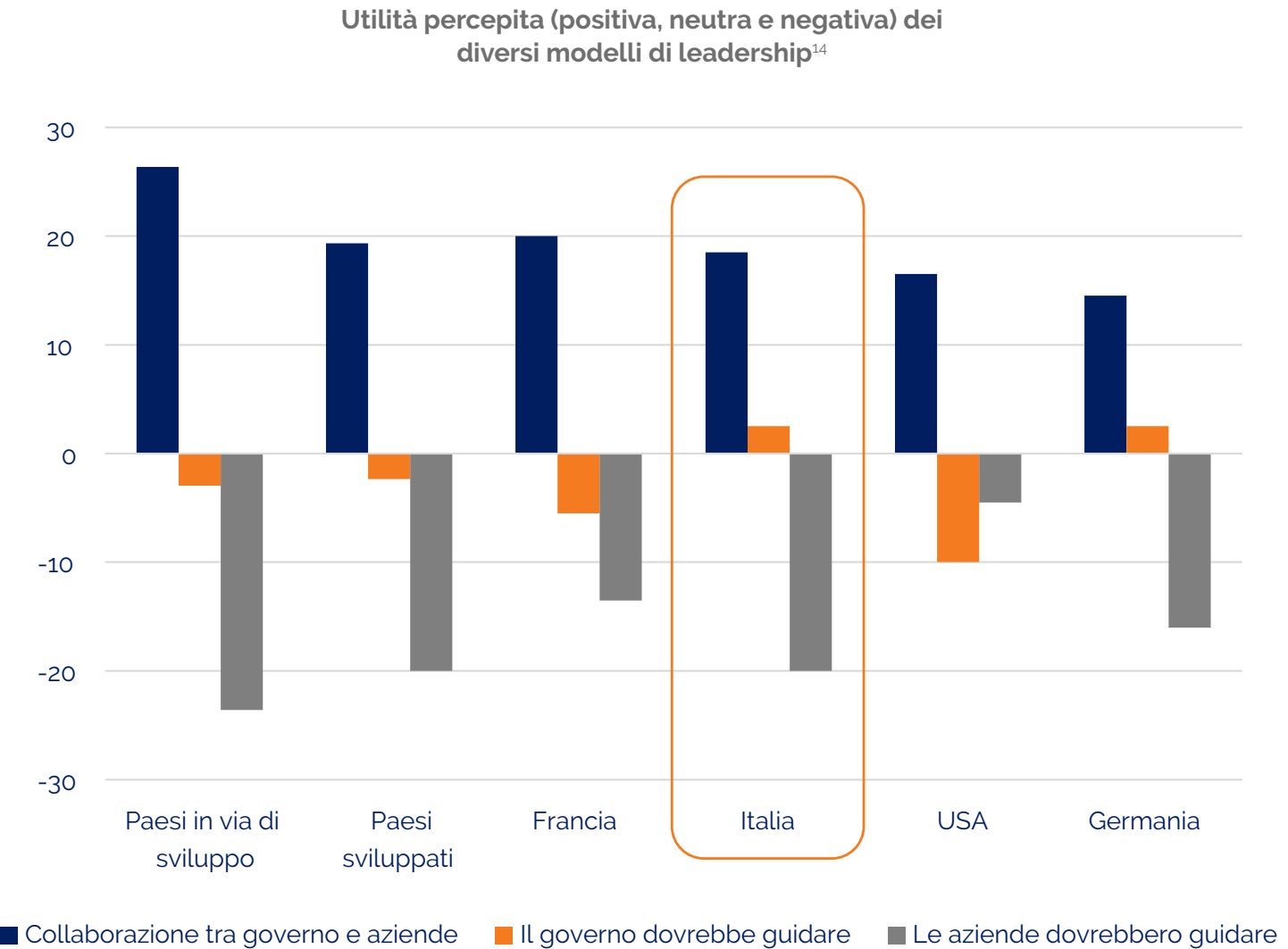
¹³ Elaborazione TEHA su dati Ufficio Parlamentare di Bilancio, Rapporto sulla politica di Bilancio (Giugno 2025) e Asvis, Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050: il falso dilemma tra competitività e sostenibilità.

¹⁴ Elaborazione TEHA su dati CDP, Circular economy: a lever of business Competitiveness, (2024) e Cerved Rating Agency, L'impatto dell'economia circolare sul profilo di rischio delle imprese italiane (2024)

1.4 Sapere cosa è necessario fare non è sufficiente per cambiare. Collaborazione e dialogo sono la leva per trasformare i “muri” in reti d'azione

La transizione sostenibile pone decisori e cittadini di fronte a un nuovo “dilemma dell'asino di Buridano”: **davanti a scelte che comportano necessariamente costi e benefici differenziati – determinando dei “vincitori” e dei “vinti” – il limite più grande all'azione è rappresentato dalla potenziale paralisi decisionale.**

Quando il cambiamento dimostra di non poter avvenire per decreto, per evitare il rischio di immobilismo, collaborare rappresenta l'unica alternativa pragmatica. Costruire consenso e allineamento tra istituzioni, imprese e cittadini non è solo fondamentale, ma anche urgente.



Evidenze chiave

- **Senza una visione credibile del futuro, anche le società più ricche faticano ad agire.** Nei Paesi G7 ottimismo e apertura al cambiamento risultano sistematicamente inferiori rispetto a economie emergenti come Cina, India, Kenya e Nigeria, dove la fiducia nel futuro è più elevata; nei Paesi ad alto reddito, decenni di crescita rallentata, disuguaglianze e instabilità hanno eroso la fiducia collettiva nel progresso¹⁵, generando un paradosso evidenziato da Diane Coyle: la preoccupazione per clima e natura è diffusa, ma non si traduce in sostegno a politiche e investimenti di lungo periodo perché manca la convinzione che valga davvero la pena di “costruire il futuro”¹⁶.
- **La sfida climatica e la perdita di biodiversità non possono essere affrontate come questioni isolate, ma richiedono un riallineamento profondo degli interessi tra settore pubblico e privato. Questo nuovo modello di collaborazione trova riscontro anche nelle preferenze dei cittadini**¹⁷. In tutte le geografie globali analizzate, infatti, i modelli di leadership basati sulla collaborazione tra governi e imprese sono gli unici a riscontrare un'utilità percepita positiva tra le persone (circa +20 pt); mentre l'utilità di far prevalere l'uno sull'altro genera effetti negativi (-3,5 pt nel caso in cui la leadership fosse affidata ai soli Governi e -16,3 pt se a guidare fossero le sole Imprese). In altri termini, secondo i cittadini, quando si tratta di transizione sostenibile, l'unico modo per decidere e agire “bene” è favorire la collaborazione tra Istituzioni e Imprese.
- **In Italia, i cittadini riconoscono alle grandi aziende un ruolo chiave nel dialogo, ma nel 41% dei casi questa aspettativa risulta ancora insoddisfatta**¹⁸. Quasi la totalità delle persone (96%) riconosce alle aziende la responsabilità di promuovere il dialogo con i territori ma solo il 55% degli intervistati ritiene che le aziende del territorio dialoghino davvero in modo efficace. Ne risulta un “engagement gap” di circa 41% tra responsabilità attribuita ed efficacia percepita. Un divario che non segnala disinteresse, ma al contrario un fabbisogno significativo e insoddisfatto.
- **In questo contesto di sfiducia diffusa, il 35% dei cittadini italiani afferma che, di fronte a sfide sociali divisive, un'azienda affidabile è quella che incoraggia a collaborare nella ricerca di soluzioni condivise**¹⁹. Le imprese godono oggi di una sorta di “licenza sociale d'azione” – ma solo a condizione di agire in modo efficace, etico e responsabile. Consultazioni superficiali o tardive non neutralizzano il conflitto: rischiano di amplificarlo. Lo dimostrano i 156 progetti infrastrutturali italiani ancora bloccati da dispute territoriali, per un valore complessivo di circa €27 miliardi²⁰.

¹⁵ University of Cambridge, Restoring Human Progress (2026)
¹⁶ Rielaborazione TEHA su Diane Coyle – Financial Times (29 October 2025)
¹⁷ University of Cambridge, Restoring Human Progress (2026)
¹⁸ A2A, TEHA, SDA Bocconi, Creare valore attraverso il coinvolgimento degli stakeholder (2025)
¹⁹ Ivi.
²⁰ EJ Atlas (2026)

LE PRIORITÀ NON NEGOZIABILI

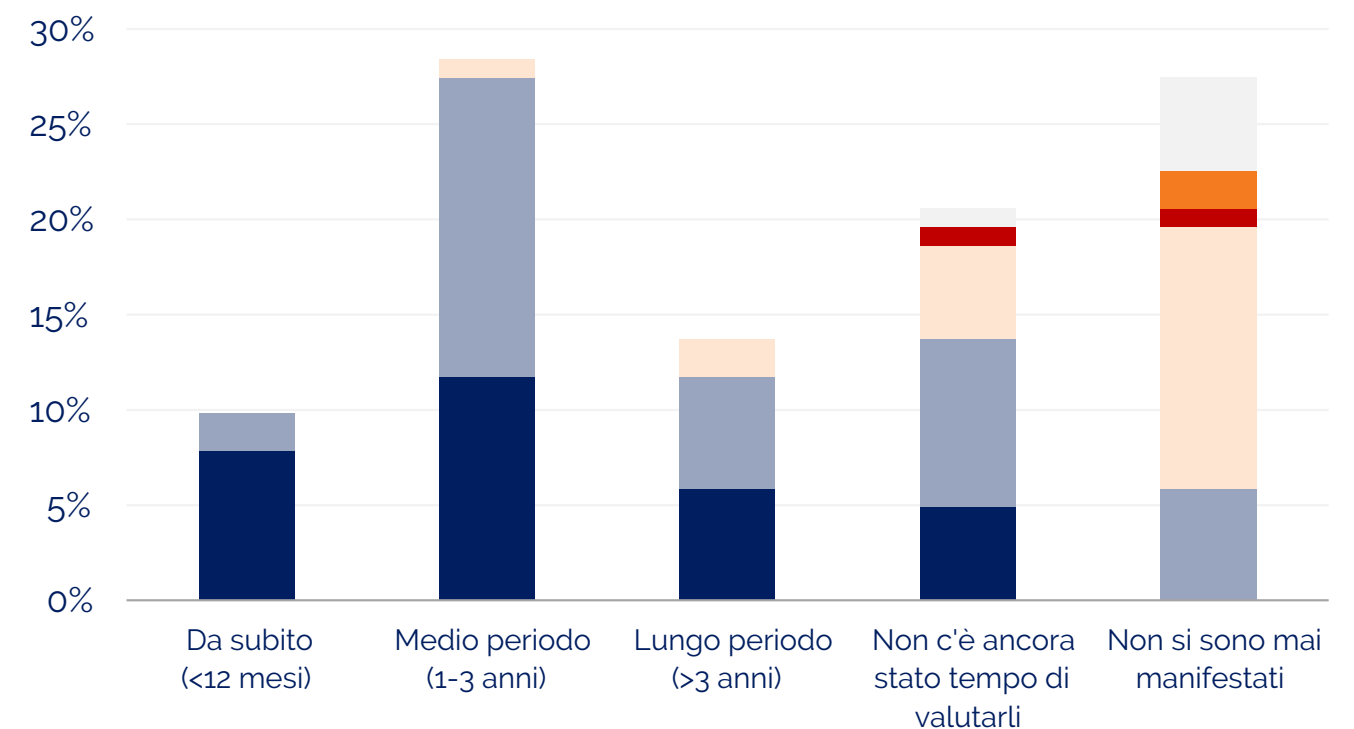
| 2

2.1 Per il 75,5% dei Business Leaders, nonostante l'incertezza regolatoria e in assenza di un riconoscimento economico da parte del mercato, concentrarsi su interventi di sostenibilità con ritorni <36 mesi è una questione di "antifragilità"

Negli ultimi 3 anni, l'evoluzione del quadro normativo (es. CSRD) ha innescato una trasformazione strutturale nelle imprese UE, rendendo la sostenibilità una dimensione sempre più integrata nelle strategie industriali. Tuttavia, se non opportunamente calibrata, rischia di trasformarsi da leva di cambiamento a fattore di rallentamento della competitività. **Infatti, quando il mercato inizia a concepire la sostenibilità come requisito d'ingresso – trasferendone costi e oneri prevalentemente alle imprese – queste ultime, per non perdere terreno competitivo, sono chiamate a innovare, aumentare produttività ed efficienza e rafforzare la propria capacità di competere, non solo in Europa ma anche sui mercati globali.**

Affrontare la transizione in chiave competitiva dipende già oggi da 3 fattori fondamentali per le aziende: integrazione nella cultura manageriale, capacità di prendere decisioni ponderando i costi dell'azione e dell'inazione e focus sulla massimizzazione dei benefici economici nel breve e medio periodo.

«Dopo quanto tempo l'azienda ha iniziato a riscontrare dei benefici derivanti dagli impegni di sostenibilità?»²⁰



«Negli ultimi 3 anni, l'impegno strategico della tua azienda sui temi ESG è...»



Evidenze chiave emerse dal coinvolgimento di 108 aziende²¹

- **Il 68,6% delle Aziende dichiara di aver incrementato il proprio impegno in ambito ESG negli ultimi 3 anni. In 7 casi su 10, questa integrazione ha beneficiato di collaborazioni strutturali o occasionali con altre funzioni aziendali** – in particolare quando la sostenibilità è entrata nei processi di risk management e nei Sistemi di gestione. Tra i manager che hanno attivato le collaborazioni più proficue, il 97% gode di un'elevata influenza sulle scelte strategiche aziendali. In altri termini, spinta dalla compliance e dalla leadership, la sostenibilità è diventata parte della quotidianità decisionale in azienda. Tuttavia, in assenza di una cultura diffusa e di decisori capaci di intervenire quando le scelte di investimento richiedono di ponderare i costi dell'azione e dell'inazione, l'inesco della compliance rischia di appiattire la sostenibilità su "qualcosa che va fatto", privandola del suo momentum.
- **Di fronte all'imprevedibilità dell'attuale scenario regolatorio europeo, il 75,5% delle imprese ritiene opportuno mantenere o incrementare gli impegni in essere. I benefici attesi dalla semplificazione restano poco consistenti per oltre 3 aziende su 4.** In un mercato che ormai considera la sostenibilità un requisito "igienico" di partecipazione e che non le riconosce un premium price, le risorse imprenditoriali devono rapidamente riorientarsi verso l'innovazione sostenibile. La domanda guida è "cosa fare per riuscire ancora a competere con le superpotenze che hanno adottato approcci di politica industriale più interventisti?".
- **Quando il mercato non riconosce il valore della sostenibilità, le aziende si concentrano su quick win con ritorni <36 mesi – e più in particolare su efficienza energetica, sicurezza sul lavoro ed economia circolare.** Il 64,5% delle Aziende che, nell'ultimo periodo, hanno scelto di incrementare gli impegni in modo significativo, ha potuto riscontrare benefici entro 3 anni. La quota scende a poco meno di 1 su 2 (46,2%) quando ci si concentra sulle aziende che sono intervenute selettivamente. Il ritorno non è stato immediato, ma ha richiesto un orizzonte temporale coerente e continuità nell'azione. Gli ambiti d'azione più promettenti sono stati Efficienza energetica (23%), Condizioni di lavoro e sicurezza (19%) ed Economia circolare (14%) – specialmente nei settori con marginalità più contenute.

²¹ Elaborazione TEHA su dati proprietari raccolti attraverso la survey "Le priorità non negoziabili per le imprese e la transizione sostenibile" (aprile 2026)

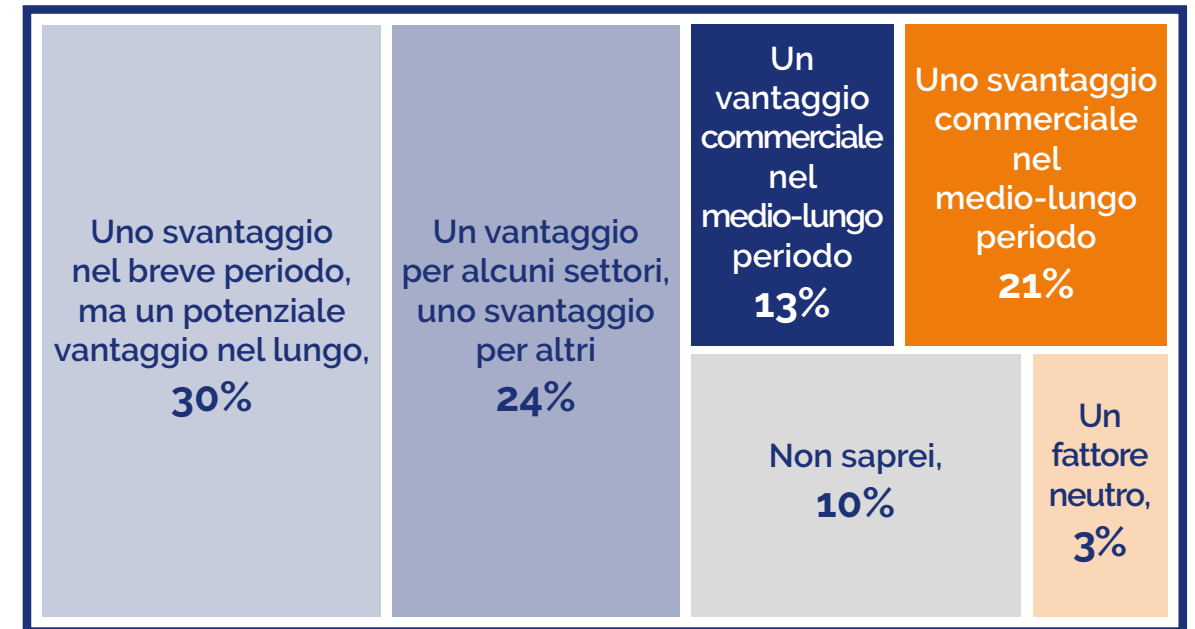
2.2 La promessa della transizione di non lasciare nessuno indietro sembra essere stata tradita: ha creato prospettive competitive ben diverse per settori "vincitori" e "vinti"

Per tutti i settori, la sostenibilità è già un campo di competizione rispetto ai concorrenti extra-UE.

In questa cornice, **l'approccio UE apre a scenari competitivi differenziati**: alcuni settori ne traggono un vantaggio immediato, mentre altri ne sono svantaggiati. Per altri ancora, invece, il cambiamento rappresenta uno svantaggio nel breve periodo ma un vantaggio nel lungo termine.

Complici i recenti sviluppi geopolitici, **i costi dell'energia e lo sviluppo di tecnologie pulite risultano essere gli ambiti dove la pressione competitiva si esprime in modo più trasversale tra i settori.** In particolare, le scelte industriali USA hanno aperto spazi di mercato che le imprese cinesi sembrano intenzionate a colmare, lasciando l'Europa indietro.

«Nel confronto competitivo con Stati Uniti e Cina, l'attuale livello di compliance sulla sostenibilità rappresenta per le imprese europee...»²¹



Evidenze chiave emerse dal coinvolgimento di 108 aziende²²

- **Circa 1 azienda su 4 registra un'esposizione competitiva connessa ai temi di sostenibilità sui mercati globali.** Per >88% dei rispondenti la pressione più rilevante si manifesta sul piano energetico (efficienza e costo dell'energia), seguita da innovazione tecnologica sostenibile (83%) e standard ambientali di prodotto (82%). In termini settoriali, la competizione sembra interessare specialmente i settori industriali (es. metalmeccanica, elettronica & elettrotecnica). Su temi come Tutela della biodiversità o Gestione dell'acqua la pressione invece riguarda ancora meno di 1 azienda su 2.
- **Oltre il 54% delle aziende riconosce che gli standard europei di sostenibilità generino impatti «a più velocità» sulle imprese nella partita competitiva globale:** il 30% prevede svantaggi nel breve, ma un potenziale vantaggio di lungo termine; il 24% invece, riconosce che l'impianto normativo stia generando benefici per alcuni settori e svantaggi per altri. Sono soprattutto le imprese manifatturiere attive nel settore delle apparecchiature a interpretare questi standard come uno svantaggio: il 10,8% li percepisce come ostacoli nel breve termine, mentre il 9,8% come freni destinati a svantaggiarle nel lungo periodo.
- **I settori sembrano reagire in modo differenziato all'attuale riprogrammazione normativa:** il settore energetico aumenta i propri impegni nel breve (100%), ma è ormai vicino alla maturità e non prevede di fare di più nel lungo termine; l'industria chimica – che oggi nel 50% dei casi sembra aver ridotto l'esposizione a causa dell'incertezza – prevede invece nei prossimi 3 anni un incremento dell'impegno.
- **Anche la scelta degli ambiti di intervento su cui concentrare le risorse aziendali rispecchia le specificità dei settori di appartenenza.** La digitalizzazione e l'efficientamento energetico hanno saputo, in modo trasversale, attirare maggiori investimenti dato il miglior rapporto costo iniziale-benefici attesi. Oggi, però, nei settori dove la complessità tecnica dei prodotti è ridotta e i margini sono più compressi, soluzioni improntate all'efficientamento energetico e alla circolarità offrono risparmi immediati, in grado di riaccendere il potenziale competitivo. Anche per questo, oltre il 50% delle imprese attive nell'industria delle apparecchiature o nella manifattura elettronica ed elettrotecnica investe in questo tipo di soluzioni. L'economia circolare e la gestione dei rifiuti attirano altresì l'attenzione dell'11,8% delle imprese manifatturiere attive nella produzione di apparecchiature.

²² Elaborazione TEHA su dati proprietari raccolti attraverso la survey "Le priorità non negoziabili per le imprese e la transizione sostenibile" (aprile 2026)

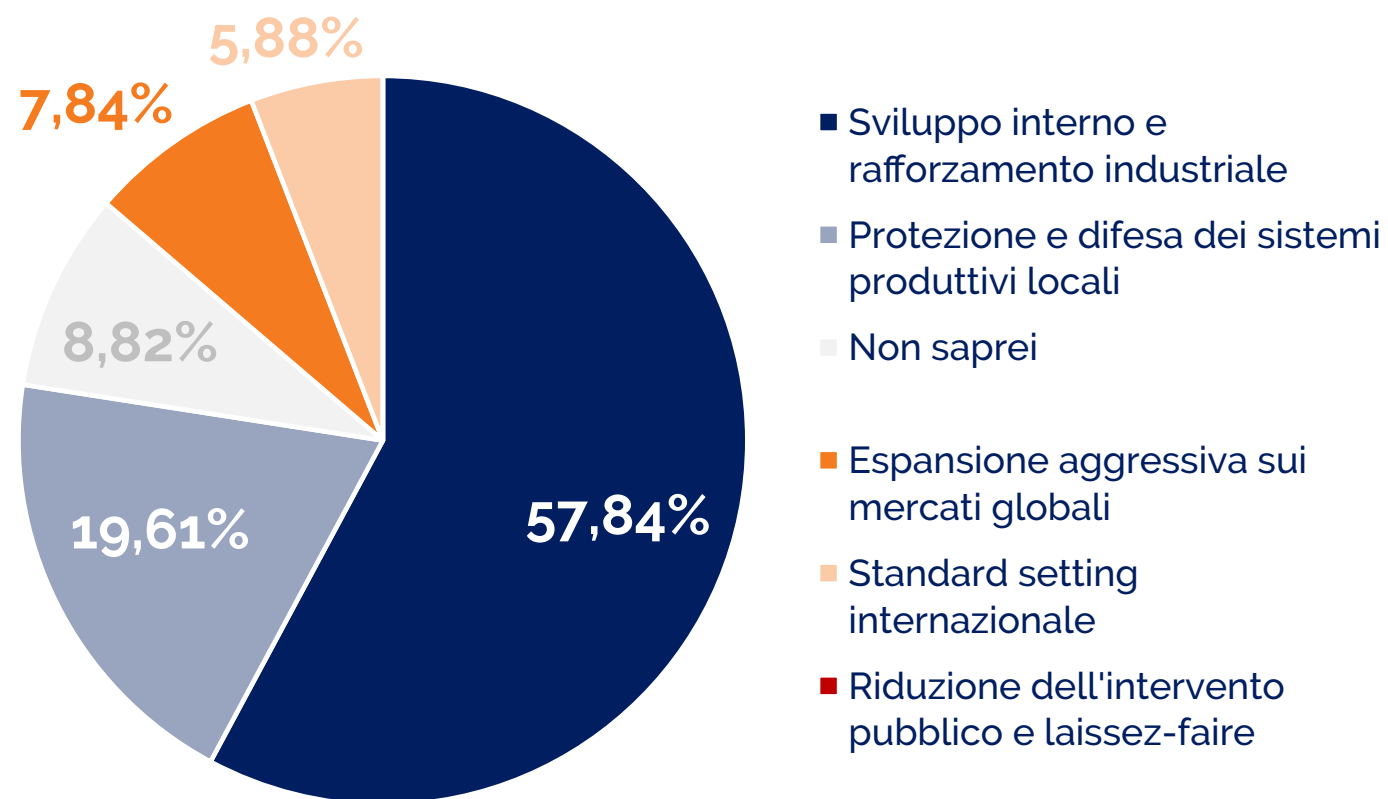
2.3 Le imprese hanno bisogno di una politica che favorisca la crescita delle filiere attraverso una maggiore armonizzazione delle norme e incentivi continuativi

Nel "condominio" europeo, la norma è una leva di intervento efficace, in grado di armonizzare le differenze territoriali.

Per continuare a competere, i sistemi produttivi locali hanno però bisogno di essere sostenuti attraverso incentivi continuativi. Negli ultimi anni, l'attenzione normativa sembra essersi espressa più attraverso meccanismi di controllo che tramite meccanismi in grado di promuovere l'adozione di comportamenti virtuosi.

Anche dove gli incentivi sono stati sperimentati con successo – come nel caso degli elettrodomestici – l'incertezza sulla loro continuità rischia di compromettere gli sforzi fatti e frenare la spinta competitiva.

«Quale dovrebbe essere la vocazione prioritaria della politica economica e industriale dell'Unione Europea nel periodo 2026–2030?»



Evidenze chiave emerse dal coinvolgimento di 108 aziende²³

- **Nessuna delle aziende coinvolte indica la riduzione dell'intervento pubblico come priorità per la Politica economica e industriale futura in UE.** Le istituzioni possono anzi giocare un ruolo attivo nel supporto al sistema industriale: il 58% delle imprese segnala come priorità su cui concentrarsi lo sviluppo di strumenti volti a rafforzare la base produttiva interna e circa 1 su 5 sottolinea la necessità di adottare una politica protezionistica.
- **Secondo le aziende, per il futuro della transizione sostenibile è importante che la politica si concentri su costi dell'energia, semplificazione autorizzativa e cleantech.** Il recente conflitto USA-Iran ha infatti riaperto i riflettori sull'urgenza di intervenire su questi piani, per tutelare la competitività industriale. Su temi come sviluppo di energie alternative, la digitalizzazione o l'accesso al credito, invece, emerge una visione più frammentata.
- **In quasi tutti gli ambiti tematici d'azione, gli incentivi sono indicati come lo strumento più indicato su cui la politica può fare leva; in particolare in materia di innovazione sostenibile (63,7%), sviluppo delle competenze (51%), decarbonizzazione (50%) e accesso al capitale (45,1%).** Eppure, l'efficacia di questa leva, ancora oggi, sembra essere ostacolata dalla complessità di utilizzo degli strumenti messi a disposizione: molto spesso, l'accesso è vincolato al raggiungimento di obiettivi sfidanti. Il mancato successo rischia di tradursi per le imprese in una penalizzazione a-posteriori (es. perdita dell'incentivo stesso o rischio di sanzioni).
- **Gli investimenti pubblici diretti assumono un ruolo complementare agli incentivi soprattutto in contesti come "Accesso al capitale" (26,5%) o "Innovazione tecnologica sostenibile" (23,5%). Regole e standard normativi dovrebbero invece guidare l'azione negli ambiti più caratterizzati da rischi sistemici, come «Adattamento climatico» (39,2%) ed «Economia circolare» (39,2%).**

²³ Elaborazione TEHA su dati proprietari raccolti attraverso la survey "Le priorità non negoziabili per le imprese e la transizione sostenibile" (aprile 2026)

2.4 La convergenza tra imprese e politica sulle priorità della transizione sfiora il 51%: il divario emerge non tanto a livello tematico, ma dipende dagli strumenti scelti e soprattutto dalla complessità normativa, specialmente su decarbonizzazione, adattamento climatico ed economia circolare

Il Sustainable Transition Alignment between Governments & Enterprises Index (STAGE Index) è un primo esperimento, nato per misurare il livello di convergenza tra le priorità espresse dalle imprese e l'orientamento del policy making vigente a livello europeo e nazionale per il futuro della transizione sostenibile.

L'Indice è alimentato dai risultati della survey alle imprese condotta nel 2026 e dall'analisi proprietaria svolta sulle oltre 281 politiche in ambito di sostenibilità emanate tra il 1991 e il 2026 a livello europeo e nazionale che oggi costituiscono l'impianto normativo in essere sul tema.

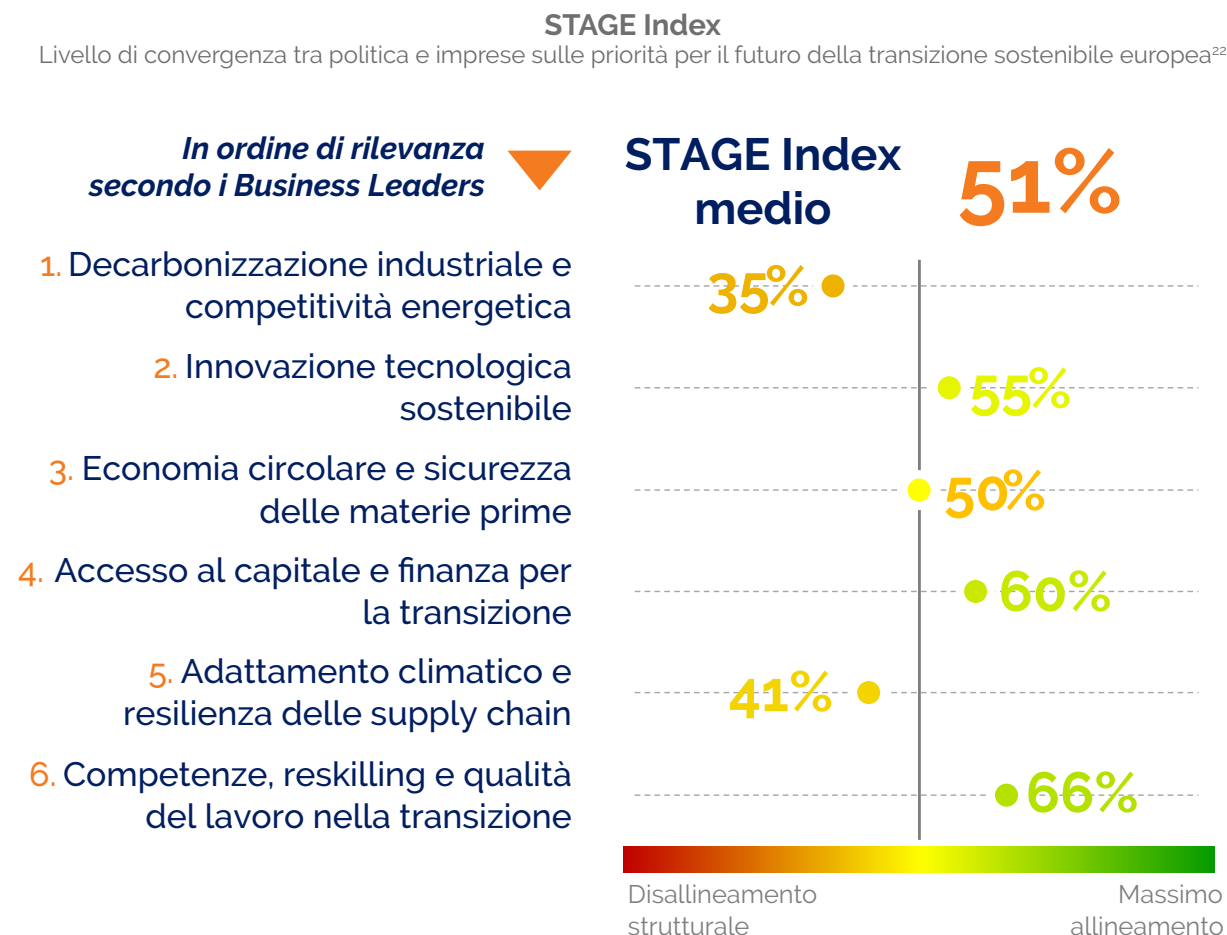
Questo strumento, nello specifico, mette a sistema 3 variabili:

- livello di allineamento tra le priorità tematiche da perseguire;
- livello di allineamento sulle leve di policy da utilizzare per promuovere i diversi temi della transizione;
- complessità normativa con cui le imprese si devono oggi confrontare nelle dimensioni chiave della transizione.

Nella sua attuale formulazione, l'Indice non include ancora il percepito dei cittadini – che pure rappresenta una variabile chiave della transizione data l'influenza esercitata sul legislatore.

Evidenze chiave²⁴

- Negli ultimi 35 anni, a livello europeo e nazionale, la produzione normativa in ambito di sostenibilità si è focalizzata su temi legati alla decarbonizzazione industriale e alla competitività energetica (30%), all'economia circolare e alla sicurezza delle materie prime (19%), all'adattamento climatico (16%) e all'innovazione tecnologica sostenibile (14%). Le priorità tematiche a livello regolatorio e imprenditoriale hanno raggiunto un livello molto elevato di convergenza, con tassi che oscillano tra l'83,9% e il 95,7%.
- La scelta delle leve d'intervento è una dimensione dello STAGE Index su cui si registrano divari rilevanti: gli strumenti scelti dal normatore per intervenire nell'ambito dell'innovazione sostenibile e dell'accesso ai capitali per la transizione, in particolare, intercettano l'attuale fabbisogno delle imprese rispettivamente solo nel 59,4% e nel 62% dei casi. Al contrario, è sui temi dell'adattamento al cambiamento climatico che i policy makers sembrano aver indirizzato i propri strumenti in maniera più coerente rispetto alle esigenze odierne delle imprese (79%).
- Laddove l'allineamento strategico è più elevato in termini tematici e di leve di policy, è la complessità normativa a compromettere l'efficacia delle azioni. Resilienza delle supply chain, decarbonizzazione ed economia circolare, infatti, sono gli ambiti in cui negli ultimi 35 anni il problema è emerso in modo più evidente – con una densità elevata di nuove norme e un'alta frequenza di produzione normativa che sembra aver richiesto alle imprese sforzi considerevoli per rimanere al passo con la compliance.



²⁴ Elaborazione TEHA su dati proprietari raccolti attraverso la survey "Le priorità non negoziabili per le imprese e la transizione sostenibile" (aprile 2026) e sulle analisi condotte su un database proprietario di 281 politiche emanate in ambito di sostenibilità a livello europeo e italiano (1991-2026)

PROPOSTE PER UNA TRANSIZIONE COMPETITIVA

| 3

SO WHAT?

In un modello di sviluppo non sostenibile, nessuno può prosperare.

Dal febbraio 2025, l'idea stessa di "transizione" è rimessa in discussione.

L'audacia dei Predatori, dei leader politici e dei protagonisti tecnologici sta minando la legittimità delle Istituzioni – in particolare di quelle multilaterali – nonché del sistema di regole alla base del funzionamento delle nostre società. Questo sta avvenendo a un ritmo impressionante, spostando l'attenzione dei decisori politici verso questioni di natura geopolitica, di sicurezza e di autonomia strategica. Le istituzioni e le norme in materia di sostenibilità non fanno eccezione.

Il dibattito sulla transizione sostenibile si è concentrato su ciò che le imprese vorrebbero "tagliare". Un concreto pragmatismo, però, richiede di guardare a ciò che non sono disposte a perdere: è lì che si gioca il futuro della competitività sostenibile e circolare europea.

Seppur a fronte di una sempre più conclamata urgenza di agire, **le Imprese sono chiamate oggi a prendere decisioni e pianificare investimenti in un contesto più incerto e imprevedibile rispetto a ieri** – specialmente in Europa. Senza trasformazioni strutturali profonde, né le Istituzioni né le Aziende saranno in grado di invertire la tendenza da sole e tutelare le basi sociali e ambientali da cui entrambi dipendono. Occorre però ricordare che:

- **i mercati e i sistemi dei prezzi non premiano la sostenibilità.** Piuttosto, sebbene i consumatori non riconoscano un prezzo più elevato, considerano la sostenibilità un fattore igienico e, a parità di prezzo, tendono a privilegiare i prodotti più sostenibili;
- **il cambiamento non avviene per decreto e la regolamentazione da sola non sarà sufficiente ad accelerare la transizione.** Piuttosto, rischia di spingere le aziende verso una sostenibilità dichiarativa, più incentrata sulla divulgazione che sul miglioramento delle prestazioni;
- **i costi della transizione non possono essere valutati da soli.** Piuttosto, i costi dell'azione dovrebbero essere confrontati con i costi a lungo termine dell'immobilismo che, nel caso del cambiamento climatico, saranno sempre più complessi da gestire.

Verso un nuovo paradigma di Transizione Competitiva

Il nodo della transizione non è scegliere se andare avanti o tornare indietro. È trovare il giusto ritmo, focalizzandosi sulle aree che più possono incidere sulla competitività d'impresa e dell'intero Sistema Paese. Questa è la consapevolezza alla base del paradigma della Transizione Competitiva di TEHA: sul piano ambientale, priorità alle soluzioni che consentono di perseguire obiettivi ambientali a lungo termine garantendo al contempo la redditività nel breve attraverso l'innovazione; sul piano sociale, focus sulla risposta alle aspettative legittime degli stakeholder, al fine di creare il consenso necessario per il successo a lungo termine dell'azienda.

PROPOSTE PER UNA TRANSIZIONE COMPETITIVA

Alle istituzioni		Alle aziende	
I.	Incentivare i virtuosi e accompagnare i “vinti”. Sviluppare <u>schemi di premialità certi e duraturi</u> per spingere <u>aziende, banche e consumatori</u> ad agire in modo sostenibile, facendo meno leva sulla penalizzazione.	III.	Intervenire tanto, su pochi temi. Concentrarsi su <u>pochi ambiti d'azione</u>, quelli in cui con bassi investimenti iniziali, la <u>tecnologia</u> consente di migliorare <u>prestazioni</u> di sostenibilità e <u>marginalità</u>.
II.	Sostenere l'innovazione. Allocare risorse per accelerare lo sviluppo di soluzioni nuove e competitive negli ambiti strategici creando un <u>mercato unico dei capitali</u> e <u>semplificando l'accesso ai finanziamenti</u>.	IV.	Mettere le competenze a disposizione di istituzioni e cittadini. Urge favorire lo sviluppo di <u>soluzioni applicabili</u> ed efficaci, tanto di natura normativa quanto lungo le proprie filiere.
V.	Aggregarsi per competere. <u>Le dimensioni contano</u> quando si compete sui mercati internazionali e si cerca la forza per investire e generare impatto. La creazione di <u>gruppi di aziende e consorzi basati sul principio dell'EPR</u> può facilitare il consolidamento di un vantaggio competitivo.		
VI.	Far sentire la propria voce. Ascoltare la voce degli altri. La concretezza è tutto. <u>Aumentare il livello di allineamento strategico tra decisori istituzionali e imprese è fondamentale per uno sviluppo sostenibile e competitivo dell'UE.</u> Per disinnescare la crisi del consenso occorrono <u>strumenti e interlocutori credibili</u> e autorevoli, ma anche <u>meccanismi di ascolto e dialogo</u> che permettano di intercettare le priorità su cui lavorare.		



Via A. Scersellini 14

20161 Milano

progetti@erion.it

www.erionesseresostenibili.org

