

Le priorità non negoziabili per il futuro delle imprese e della transizione sostenibile

Presentazione del Rapporto strategico 2026



Le motivazioni strategiche dello Studio e la sua struttura logica



A cosa le aziende non vogliono rinunciare in materia di sostenibilità per continuare a competere?
Su questi temi, come imprese e decisori possono lavorare insieme?

La struttura logica dello Studio e gli elementi di novità

I. La Transizione sostenibile UE nell'ora dei predatori



Analisi dei driver di politica industriale e preoccupazioni dei cittadini EU, USA, Cina

II. Le priorità non negoziabili



STAGE Index – uno strumento inedito per misurare l'allineamento tra imprese e Politica

III. Proposte per una Transizione Competitiva



6 raccomandazioni per guidare decisori e imprese verso un nuovo approccio alla transizione sostenibile



Le fonti e le analisi su cui si basa lo Studio

ANALISI PROPRIETARIE

108 Aziende ascoltate

che hanno condiviso le proprie priorità tramite la survey

11 Business Leaders

che hanno alimentato il dibattito alla Leaders' Roundtable

ELABORAZIONI PROPRIETARIE

17 Percepito dei cittadini UE

analizzato per misurare l'evoluzione delle priorità civiche

4 Key Opinion Leaders

coinvolti Catia Bastioli, Marco Imparato, Vittorio Emanuele Parsi, Mariangela Pira,

FONTI PUBBLICHE

281 Politiche ESG

esaminate in UE e Italia per valutare gli indirizzi regolatori

>50 Studi e report

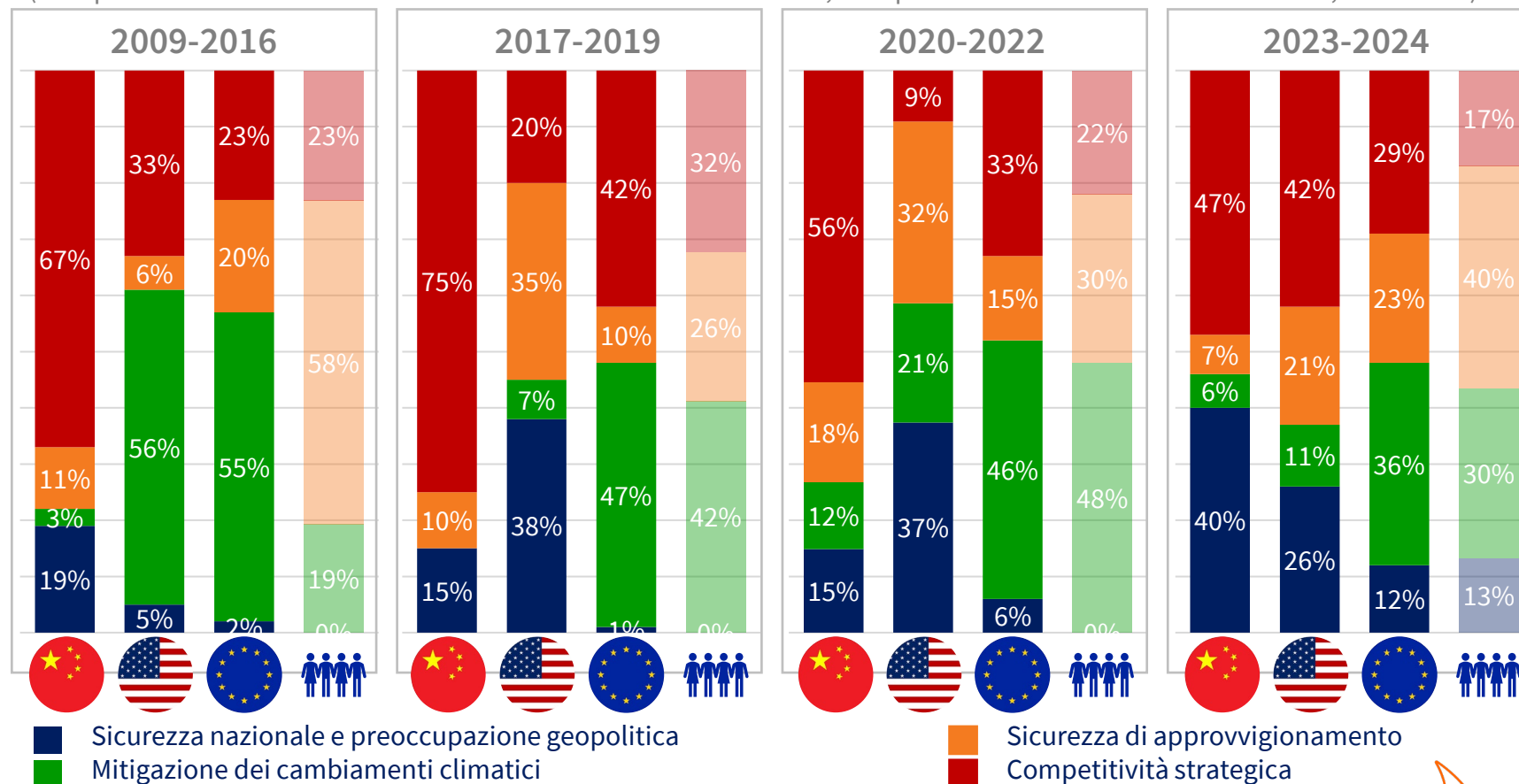
consultati per una bibliografia autorevole

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

Le politiche industriali di Cina, USA ed UE mostrano una riconfigurazione delle priorità.

In UE, la priorità resta il climate change (55% nel 2009-16 vs. 36% nel 2023-24)² – una scelta che, nell'ultimo biennio, non intercetta più pienamente le preoccupazioni dei cittadini europei^{2,3}.

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)^{2,4}



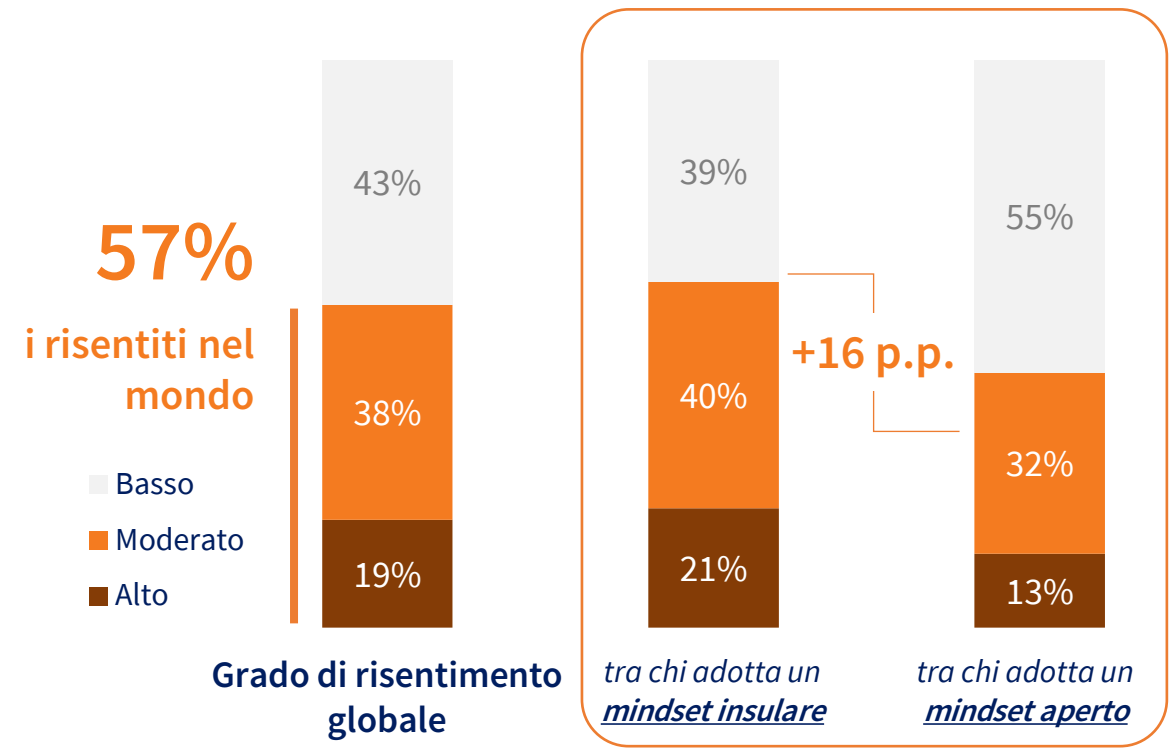
L'isolamento sociale – o «insularità» – accresce tra le persone il senso di risentimento e alimenta così le tensioni civili

La percezione che minacce e tensioni provengano sempre più dall'esterno si traduce in nuovi modelli di fiducia.

Nei «mindset insulari», non solo la fiducia cala, ma il perimetro dell'affidabilità si restringe a «chi mi circonda».

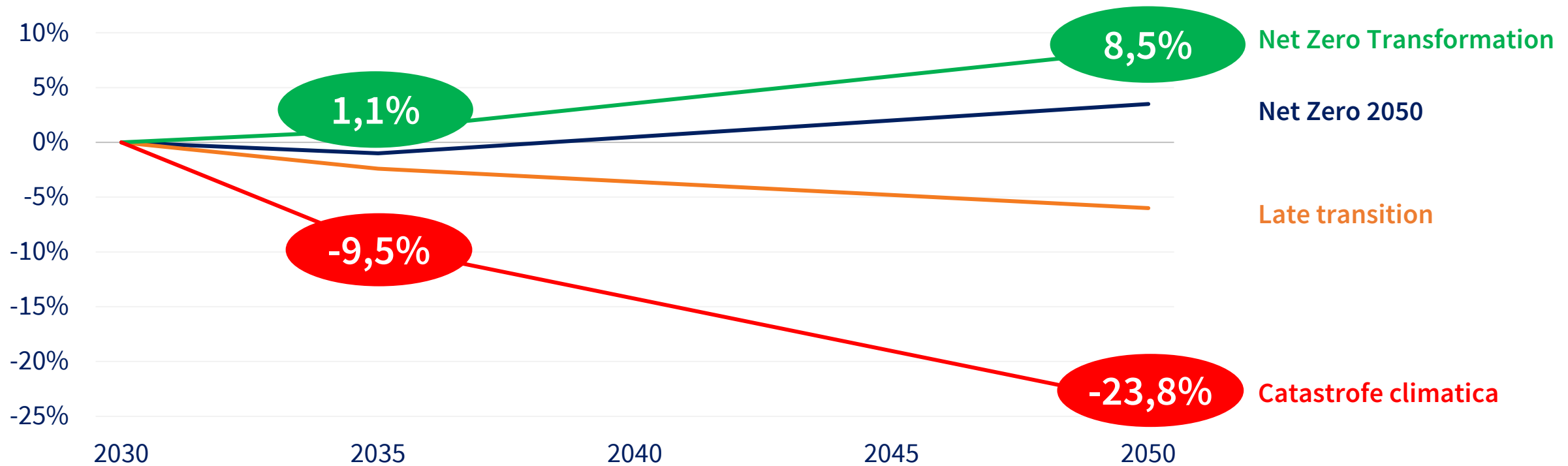
La quota di risentiti tra chi manifesta il maggior senso di isolamento sociale supera di 16 pp quella tra coloro che adottano mindset più aperti.

«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»¹.



Per l'economia italiana, la transizione può essere un rischio cogente (se posticipata) o un'opportunità di rilancio del PIL

Proiezioni dell'impatto dei diversi scenari sul PIL reale italiano nel 2035 e 2050 (variazione % del PIL rispetto al 2025)²



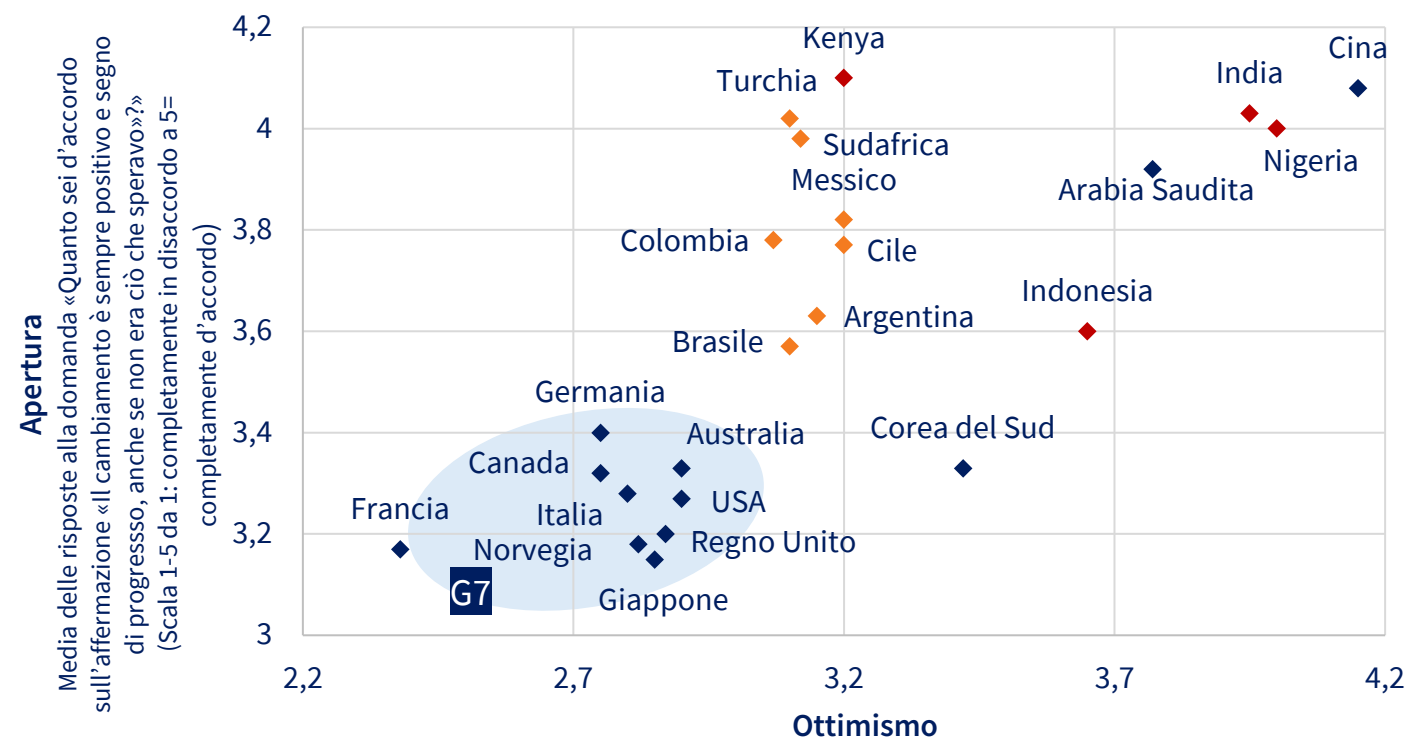
Senza una visione credibile, capace di motivare le persone, anche le società più ricche faticano ad agire

Nei Paesi G7, ottimismo e apertura al cambiamento risultano inferiori rispetto alle economie emergenti¹.

La popolazione è meno propensa ad accettare il cambiamento, a sostenere investimenti di lungo periodo e ad abbracciare le trasformazioni strutturali che la transizione ecologica richiede¹.

Il punto non è l'assenza di consapevolezza, ma la difficoltà di costruire una visione del futuro percepita come credibile, equa e desiderabile².

Grado di ottimismo e apertura sul futuro⁽¹⁾

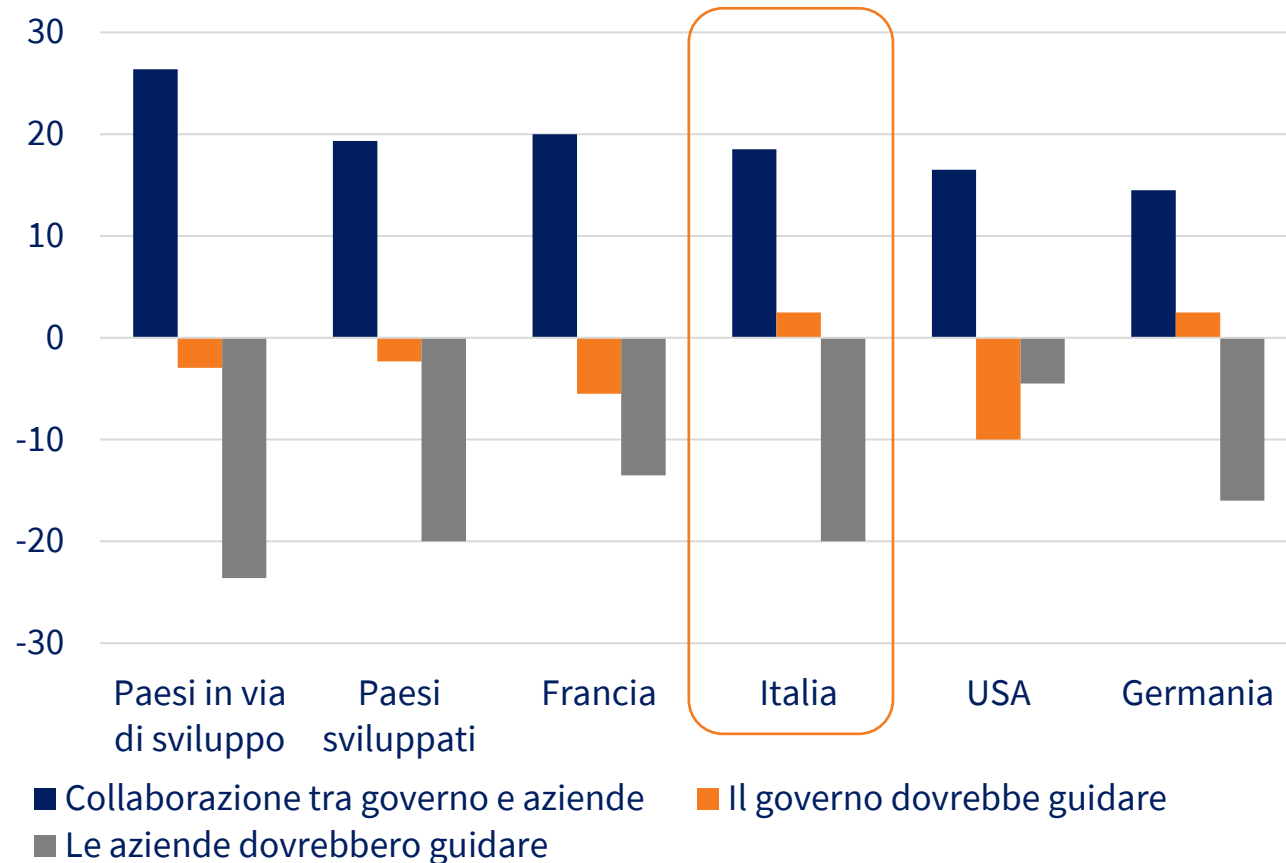


Governi e imprese non sono chiamati più solo a negoziare ma a collaborare, specialmente sui temi di sostenibilità

La sfida climatica e la perdita di biodiversità richiedono un riallineamento profondo degli interessi tra settore pubblico e privato.

In tutte le geografie globali analizzate, 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): l'unico modo per decidere e agire "bene" è favorire la collaborazione tra Istituzioni e Imprese.

Utilità percepita dai diversi modelli di leadership¹



La sostenibilità a cui le imprese non intendono rinunciare riguarda l'energia, le condizioni di lavoro e la circolarità

«Immagina che, da domani, l'UE rimuova qualsiasi norma in ambito di sostenibilità. Quali ambiti la tua azienda riterrebbe strategico continuare a presidiare?»

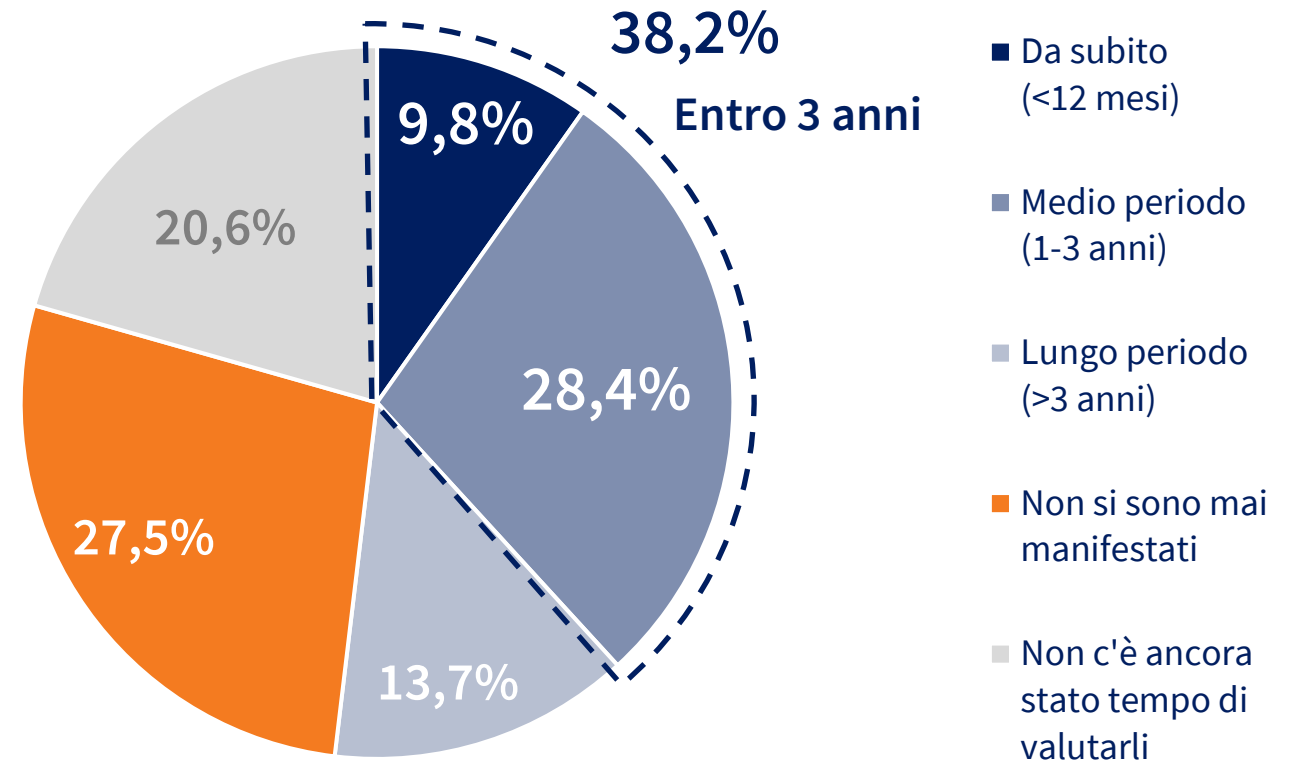


Quando il mercato non riconosce il valore della sostenibilità, trovare azioni con ritorni <36 mesi è questione di anti-fragilità

Il 38,2% delle aziende registra benefici derivanti dagli impegni di sostenibilità entro i primi 3 anni.

Tra le aziende che nell'ultimo triennio hanno accelerato in modo più trasversale, questa quota sale al 64,5%, mentre si ferma al 46,2% tra le realtà che sono intervenute in modo più selettivo: senza riconoscimento del valore economico sul mercato, i costi della transizione sono rimasti in capo alle imprese: la ricerca di «quick win» con ritorni di breve è essenziale per continuare a competere.

«Dopo quanto tempo la vostra azienda ha iniziato a riscontrare dei benefici derivanti dagli impegni di sostenibilità?»



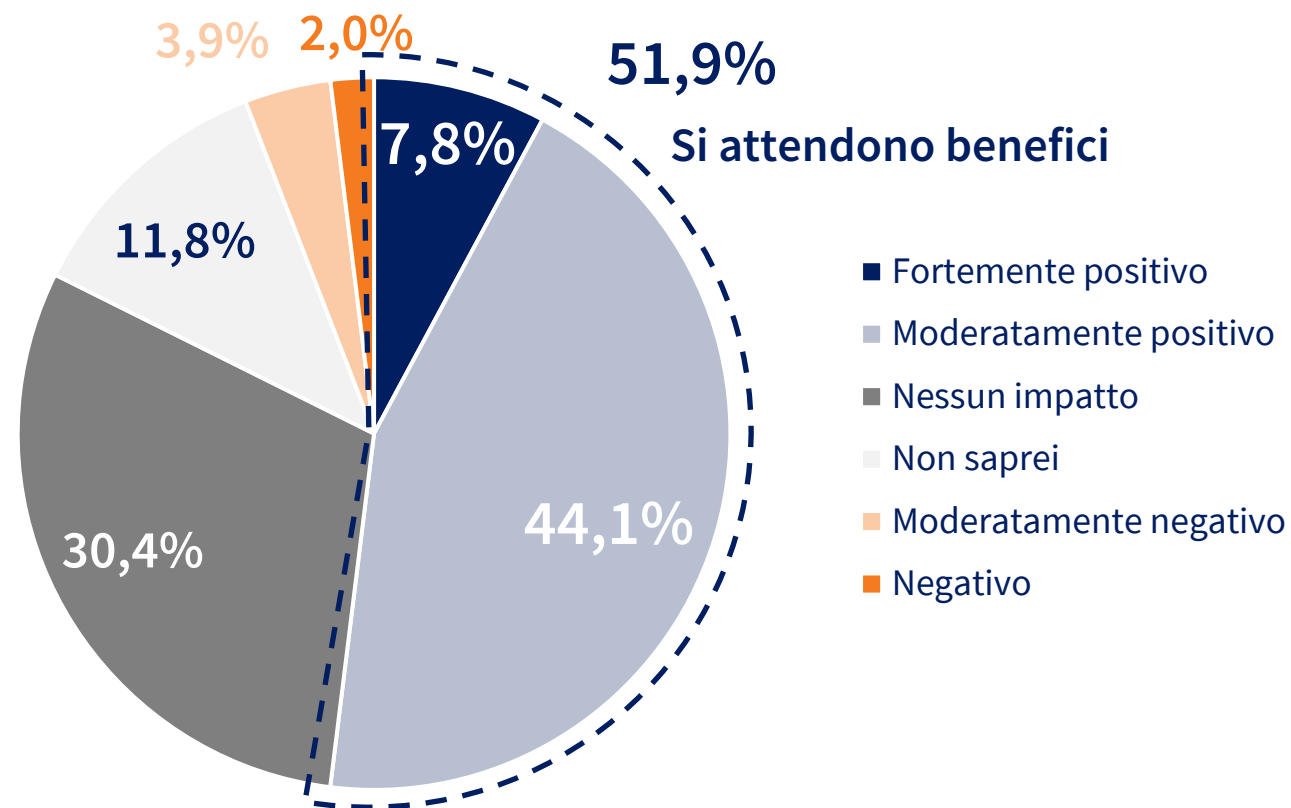
La semplificazione in corso delle norme UE non frena le aziende, che tuttavia intravedono solo benefici moderati all'orizzonte

Nonostante l'attuale fase di revisione normativa, il 75,5% delle imprese ritiene opportuno mantenere o rafforzare gli impegni già avviati in ambito ESG.

Gli effetti prospettati dalla semplificazione sembrano ancora marginali: il 51,9% delle aziende attende benefici, ma per lo più moderati.

Più di 1 azienda su 3 è convinta che una riduzione della pressione non comporterebbe alcun beneficio.

«Quale impatto genererebbe sulla sua azienda una riduzione della pressione normativa sui temi di sostenibilità?»



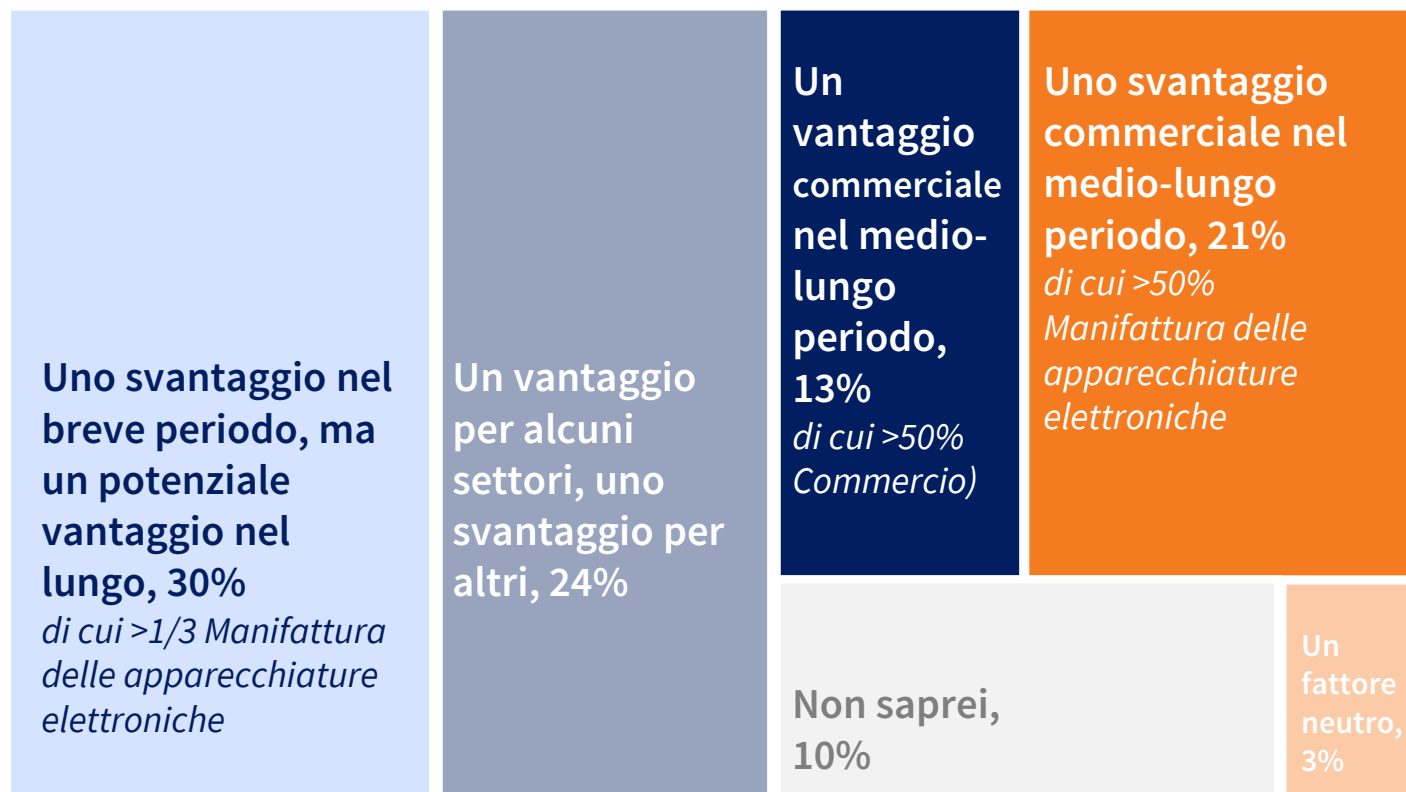
A seconda del settore d'appartenenza, la transizione incide in modo diverso sulla capacità di competere a livello internazionale

Oltre il 24% delle imprese riconosce che l'approccio europeo alla sostenibilità stia generando effetti competitivi differenziati tra settori.

A percepire i maggiori svantaggi sono le aziende della manifattura di apparecchiature elettroniche sia nel breve (>1/3 del totale) sia nel lungo periodo (>50% del totale).

Le aziende del commercio invece sembrano riconoscerne i maggiori benefici (>50% del totale).

«Nel confronto competitivo con Stati Uniti e Cina, l'attuale livello di standard ambientali e sociali dell'UE rappresenta per le imprese europee...»



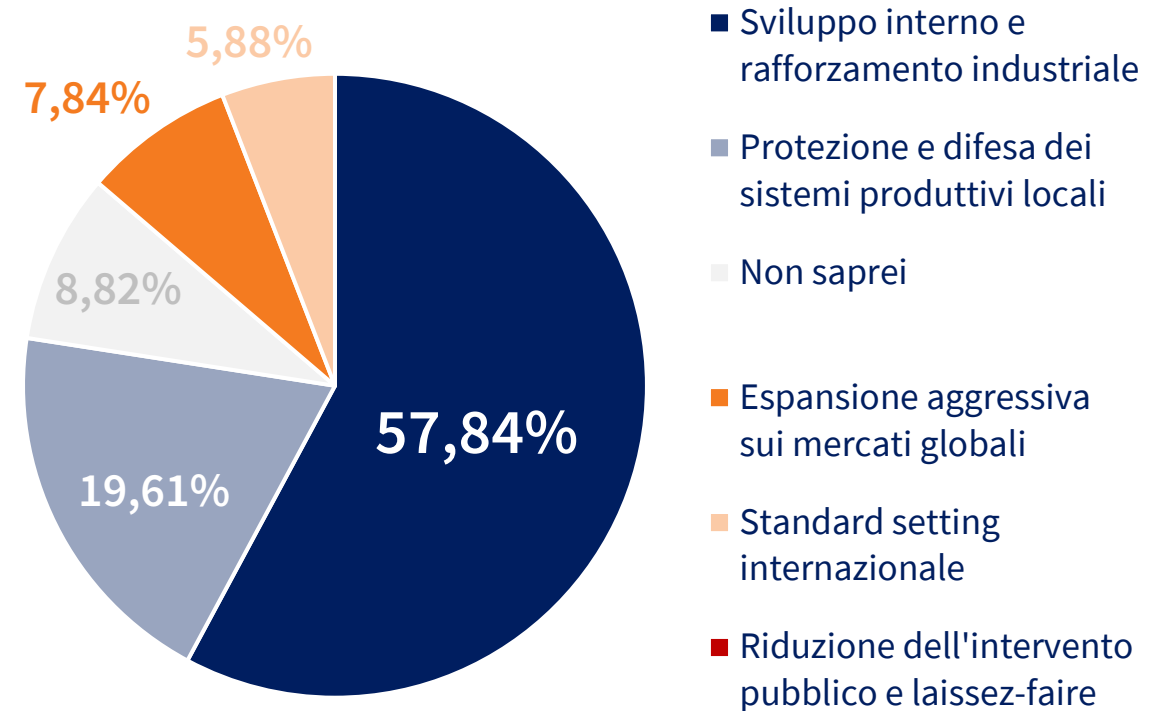
Il «laissez-faire» politico non è un'opzione per le imprese: nell'ora dei predatori, crescita interna e protezionismo sono la priorità

Il 58% delle imprese riconosce come compito prioritario della politica industriale europea quello di rafforzare la base produttiva interna, sostenendo capacità industriale, autonomia strategica e competitività.

Nessun'azienda ritiene che il regolatore dovrebbe ridurre l'intervento pubblico.

Le aziende cercano condizioni stabili per la trasformazione: continuità degli incentivi e supporto ai comportamenti virtuosi contano più di approcci normativi percepiti come prevalentemente punitivi.

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



STAGE Index: le divergenze tra imprese e decisori pubblici non riguardano i temi, ma gli strumenti e la chiarezza delle policy

In ordine di rilevanza per livello di pressione competitiva per le imprese



STAGE Index medio **51%**

1. Decarbonizzazione industriale e competitività energetica
2. Innovazione tecnologica sostenibile
3. Economia circolare e sicurezza delle materie prime
4. Accesso al capitale e finanza per la transizione
5. Adattamento climatico e resilienza delle supply chain
6. Competenze, reskilling e qualità del lavoro nella transizione

35% ●

51%

● 55%

● 50%

● 60%

41% ●

● 66%

Disallineamento strutturale

Massimo allineamento

Temi prioritari (% allineamento)		Leve di policy (% allineamento)		Complessità normativa (Indice 0-1)	
●	92,6%	●	68,4%	●	0,44
●	87,9%	●	59,4%	●	0,26
●	83,9%	●	73,8%	●	0,37
●	94,9%	●	62,0%	●	0,24
●	95,7%	●	79,0%	●	0,53
●	97,4%	●	63,1%	●	0,18

L'Industrial Accelerator Act UE rappresenta un esempio virtuoso di politica industriale a sostegno della transizione delle imprese

Presentato dalla Commissione UE il 4 marzo 2026, l'Industrial Accelerator Act, si pone l'obiettivo di rafforzare la base industriale europea nelle tecnologie pulite accelerando la decarbonizzazione.

La schema fa leva su strumenti di politica pubblica per stimolare la domanda di tecnologie pulite «Made in UE».

Ambizione

Aumentare l'impatto della manifattura sul PIL UE al 20% entro il 2035 (vs. 14,3% nel 2024), assicurando 150.000 posti di lavoro nelle filiere chiave



Appalti pubblici e incentivi di stimolo all'industria delle tecnologie pulite

Focus: Acciaio, Cemento, Alluminio, Componenti auto e Cleantech



Attrazione e valorizzazione locale degli Investimenti esteri

Focus: Batterie, Veicoli elettrici, Fotovoltaico e Materie prime critiche



Procedura unica digitale per semplificare l'iter autorizzativo

Focus: Single Access Point con European Business Wallet + "One project-one submission"



Creazione di Aree di accelerazione industriale «decarbonizzate»

Focus: Autorizzazione a livello di area + approvazione tacita

In un modello di sviluppo non sostenibile, nessun può prosperare

Dal 2025, il dibattito sulla transizione sostenibile si è concentrato su ciò che le imprese vorrebbero “tagliare”. Nell’Ora dei predatori, però è urgente guardare a ciò che non sono disposte a perdere: è lì che si gioca il futuro della competitività sostenibile e circolare europea.

- 1.** I mercati, i sistemi dei prezzi e i consumatori finali, oggi, non premiano ancora la sostenibilità.
- 2.** Il cambiamento non avviene per decreto e la norma da sola non sarà sufficiente ad accelerare la transizione.
- 3.** I costi della transizione non possono essere valutati senza considerare i costi dell’inazione

Le priorità non negoziabili

Proposte per una Transizione Competitiva (1/2)

Per le istituzioni

**Incentivare i virtuosi,
accompagnare i “vinti”.**

- I. Sviluppare schemi di premialità certi e duraturi per spingere aziende, banche e consumatori ad agire in modo sostenibile, facendo meno leva sulla penalizzazione.

Per le aziende

Intervenire tanto, su pochi temi.

- III. Concentrarsi su pochi ambiti d'azione, quelli in cui con bassi investimenti iniziali, la tecnologia consente di migliorare prestazioni di sostenibilità e marginalità.

Sostenere l'innovazione.

- II. Allocare risorse per accelerare lo sviluppo di soluzioni nuove e competitive negli ambiti strategici creando un mercato unico dei capitali e semplificando l'accesso ai finanziamenti.

Mettere le competenze a

- IV. **disposizione di istituzioni e cittadini**
Urge favorire lo sviluppo di soluzioni applicabili ed efficaci, tanto di natura normativa quanto lungo le proprie filiere.

Le priorità non negoziabili

Proposte per una Transizione Competitiva

Sia per le istituzioni, sia per le aziende

V. Aggregarsi per competere

Le dimensioni contano quando si compete sui mercati internazionali e si cerca la forza per investire e generare impatto. La creazione di gruppi di aziende e consorzi basati sul principio dell'EPR può facilitare il consolidamento di un vantaggio competitivo.

VI. Far sentire la propria voce. Ascoltare la voce degli altri

La concretezza è tutto. Aumentare il livello di allineamento strategico tra decisori istituzionali e imprese è fondamentale per uno sviluppo sostenibile e competitivo dell'UE. Per disinnescare la crisi del consenso occorrono strumenti e interlocutori credibili e autorevoli, ma anche meccanismi di ascolto e dialogo che permettano di intercettare le priorità su cui lavorare.



«Tutto ciò che non si
rigenera, degenera»

In foto: Edgar Morin, Filosofo e Sociologo



Carlo Cici

Partner @ The European – House Ambrosetti &
Head of Sustainability Practice @ TEHA Group

carlo.cici@ambrosetti.eu

