

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

Rapporto strategico 2026



# Le motivazioni strategiche dello Studio e la sua struttura logica

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 a 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 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.

La struttura logica dello Studio e gli elementi di novità

## I. La Transizione sostenibile UE nell'ora dei predatori

Le pressioni, sfide e opportunità che stanno plasmando il contesto globale

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

## II. Le priorità non negoziabili

Il confronto tra priorità delle imprese e traiettorie della politica industriale UE

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

## III. Proposte per una Transizione Competitiva

Strumenti e raccomandazioni per accelerare la transizione

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

# Indice del documento

<b>I. La Transizione sostenibile UE nell'ora dei predatori</b>	<b>6</b>
<i>Ne abbiamo parlato con Vittorio Emanuele Parsi (Università Cattolica)</i>	7
<i>Ne abbiamo parlato con Mariangela Pira (SkyTg24)</i>	8
<b>1.1. Nell'ora dei predatori, la transizione sostenibile non può più fare affidamento sul multilateralismo globale</b>	9
<b>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</b>	15
<b>1.3. Quando i costi dell'inazione superano di gran lunga quelli dell'azione, la transizione sostenibile smette di essere una scelta</b>	22
<b>1.4. Sapere cosa è necessario fare non è sufficiente per cambiare. Collaborazione e dialogo sono leve per trasformare i "muri" in reti</b>	27
<b>II. Le priorità non negoziabili</b>	<b>32</b>
<i>Ne abbiamo parlato con Catia Bastioli (Novamont)</i>	33
<i>Ne abbiamo parlato con Marco Imparato (APPLiA Italia)</i>	34
<b>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 &lt;36 mesi è una questione di "antifragilità"</b>	35
<b>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"</b>	41
<b>2.3. Le imprese hanno bisogno di una politica che favorisca la crescita delle filiere attraverso una maggiore armonizzazione delle norme e incentivi continuativi</b>	45
<b>2.4. La convergenza tra imprese e politica sulle priorità della transizione sfiora il 51%: il divario non emerge tanto a livello tematico, ma dipende dagli strumenti scelti e soprattutto dalla complessità normativa, specialmente su decarbonizzazione, adattamento climatico ed economia circolare</b>	49
<b>III. Proposte per una Transizione Competitiva</b>	<b>55</b>
Nota metodologica e Bibliografia	59

# Le fonti e le analisi su cui si basa lo Studio

## ANALISI PROPRIETARIE

**108**

Aziende che hanno condiviso le proprie priorità tramite la survey

**11**

Leader che hanno alimentato il dibattito alla Leader's Roundtable

## ELABORAZIONI PROPRIETARIE

**17**

anni di percepito analizzato per misurarne l'evoluzione delle priorità dei cittadini UE nel tempo

**4**

Key Opinion Leaders coinvolti per fornire una lettura autorevole e indipendente delle principali istanze

## FONTI PUBBLICHE

**281**

Politiche ESG esaminate a livello europeo e italiano per valutare gli indirizzi dell'azione regolatoria

**>50**

Studi e report consultati per costruire una bibliografia solida, autorevole e basata sulla scienza



Questo simbolo evidenzia, all'interno dello studio, i contenuti inediti elaborati sulla base delle presenti analisi e fonti.

# Gruppo di lavoro e ringraziamenti

Questo studio è stato sviluppato da TEHA Group ed Erion. Il Gruppo di Lavoro è stato guidato da **Carlo Cici (TEHA Partner & Head of Sustainability Practice)** ed è composto da:

- **Carlo Carincola**  
(Erion, Environmental Project Manager)
- **Elena Castellini**  
(Erion, Communications & Event Manager)
- **Fabrizia Gasperini**  
(Erion, Key Account Strategic Manager)
- **Enrico Lobietti**  
(TEHA Group, Analyst)
- **Irene Pellucchi**  
(Erion, Strategic Development and Innovation Expert)
- **Matteo Rimini**  
(TEHA Group, Professional)
- **Anna Tagliatela**  
(TEHA Group, Senior Consultant)

**L'elaborazione dei contenuti ha beneficiato del coinvolgimento diretto 15 esperti che hanno contribuito grazie alle proprie competenze e punti di vista a orientare e guidare lo sviluppo dei contenuti.**

Un ringraziamento particolare agli **11 Business Leader** che hanno contribuito interpretare l'attuale contesto strategico per le aziende in occasione della **Leaders' Roundtable**:

- **D. Bigiavi** (Philip Morris International)
- **A. Boldrin** (Decathlon Italia)
- **A. Fatini del Grande** (Haier Europe)
- **I. Fornasari** (SMEG)
- **F. L'Abbate** (H&M Italia)
- **M. Lessi** (Teddy)
- **C. Riccardi** (Prenatal Retail Group)
- **M. D. Sberna** (Beko Europe)
- **S. Scotti** (Ricoh)
- **C. Ticchi** (Ariston Group)
- **Cav. F. Vitali** (FAAM)

Un caloroso grazie anche ai **4 Key Opinion Leader** che hanno fornito spunti e chiavi di lettura essenziali per lo sviluppo delle analisi e dei contenuti di seguito sintetizzati:

- **Catia Bastioli** (Novamont, CEO)
- **Marco Imparato** (APPLiA Italia, Direttore Generale)
- **Vittorio Emanuele Parsi** (Università Cattolica del Sacro Cuore, Professore ordinario di Relazioni Internazionali)
- **Mariangela Pira** (SkyTg24, Caposervizio)

# I. La transizione sostenibile europea nell'ora dei predatori

## Overview dei Key Message della Sezione

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

**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

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

**1.4.** Sapere cosa è necessario fare non è sufficiente per cambiare. Collaborazione e dialogo sono leve per trasformare i "muri" in reti

# Ne abbiamo parlato con Vittorio Emanuele Parsi (Università Cattolica)

**Sicurezza, geopolitica e accesso alle risorse strategiche, oggi, ridefiniscono le regole della competitività.** Il modello costruito attorno al libero commercio e alla progressiva integrazione internazionale sta lasciando spazio a un contesto nel quale le grandi potenze utilizzano sempre più spesso leve economiche e industriali per perseguire obiettivi strategici. Dazi, controllo delle catene di fornitura e accesso alle materie prime critiche stanno diventando fattori centrali della competizione internazionale.

**In questo scenario, Stati Uniti, Cina ed Europa seguono traiettorie divergenti.**

Gli Stati Uniti rafforzano politica industriale e controllo degli asset strategici; la Cina continua a muoversi secondo una logica fortemente mercantilista; l'Europa può invece cogliere l'occasione per rafforzare la propria autonomia strategica, resilienza industriale e sicurezza economica, senza rinunciare alla propria apertura internazionale.

**La transizione sostenibile si inserisce in questo nuovo equilibrio globale e ne diventa parte integrante.** Energia, sicurezza industriale, competitività e sostenibilità non sono più temi separati, ma dimensioni sempre più interconnesse. Il rischio principale connesso allo scetticismo verso la sostenibilità non è soltanto rallentare la trasformazione, ma rinviare decisioni che richiedono tempi lunghi, investimenti e capacità di visione.

**Il ruolo della politica è centrale: definire priorità strategiche e accompagnare cittadini e imprese nei processi di cambiamento,** costruendo consenso attorno a trasformazioni che richiedono investimenti oggi per generare benefici nel tempo.

**In un contesto sempre più instabile, restare immobili rischia di diventare il costo più alto.** Per Europa e Italia, definire una direzione strategica chiara sarà una condizione essenziale per mantenere competitività, capacità industriale e rilevanza internazionale.

*«La politica è l'arte di rendere possibile ciò che è necessario. Oggi il vero rischio non è scegliere una strada sbagliata: è scegliere di restare fermi.»*

**Vittorio**

**Emanuele Parsi**

Università Cattolica del  
Sacro Cuore, Professore  
ordinario di Relazioni  
Internazionali

# Ne abbiamo parlato con Mariangela Pira (SkyTg24)

**La competizione globale si gioca sul rapporto tra sostenibilità, industria e autonomia strategica.** Stati Uniti e Cina adottano modelli industriali fondati su investimenti di lungo periodo, controllo delle materie prime critiche, sviluppo tecnologico e capacità di trasformare rapidamente priorità politiche in strumenti concreti di crescita. L'Europa, al contrario, continua a confrontarsi con frammentazione decisionale, divergenze nazionali e difficoltà nel tradurre le proprie ambizioni in una strategia industriale comune.

**La revisione delle politiche europee sulla transizione non rappresenta necessariamente un arretramento rispetto agli obiettivi di sostenibilità, ma segnala la crescente esigenza di rendere la transizione compatibile con le dinamiche della competitività globale.** Target ambiziosi richiedono investimenti, infrastrutture, tecnologie e strumenti di accompagnamento capaci di sostenere imprese e filiere produttive lungo il percorso di trasformazione.

**In questo scenario, sostenibilità e innovazione non stanno perdendo centralità: stanno cambiando natura.** Riduzione delle emissioni, sicurezza energetica, sviluppo di tecnologie pulite, digitalizzazione e capacità di presidiare materie prime strategiche rappresentano oggi fattori critici, sempre più rilevanti per produttività, resilienza delle filiere, gestione del rischio e capacità competitiva di lungo periodo.

**La sfida per l'Europa non consiste quindi nello scegliere tra sostenibilità e competitività, ma nel trasformare il proprio patrimonio industriale, tecnologico e regolatorio in una strategia economica comune** capace di competere con i grandi blocchi globali, evitando il rischio di rimanere schiacciata tra le traiettorie industriali di Washington e Pechino.

*«In Europa usiamo ancora le lenti del Novecento per leggere un mondo che è già cambiato. Non possiamo permetterci di continuare a rincorrere gli altri grandi blocchi globali.»*

## **Mariangela Pira**

Giornalista di Sky Tg24,  
conduttrice e autrice  
specializzata in economia  
internazionale e  
geopolitica economica



## 1.1.

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

# Le politiche industriali USA si allineano a quelle cinesi su competitività e sicurezza, mentre in UE il clima resta la priorità

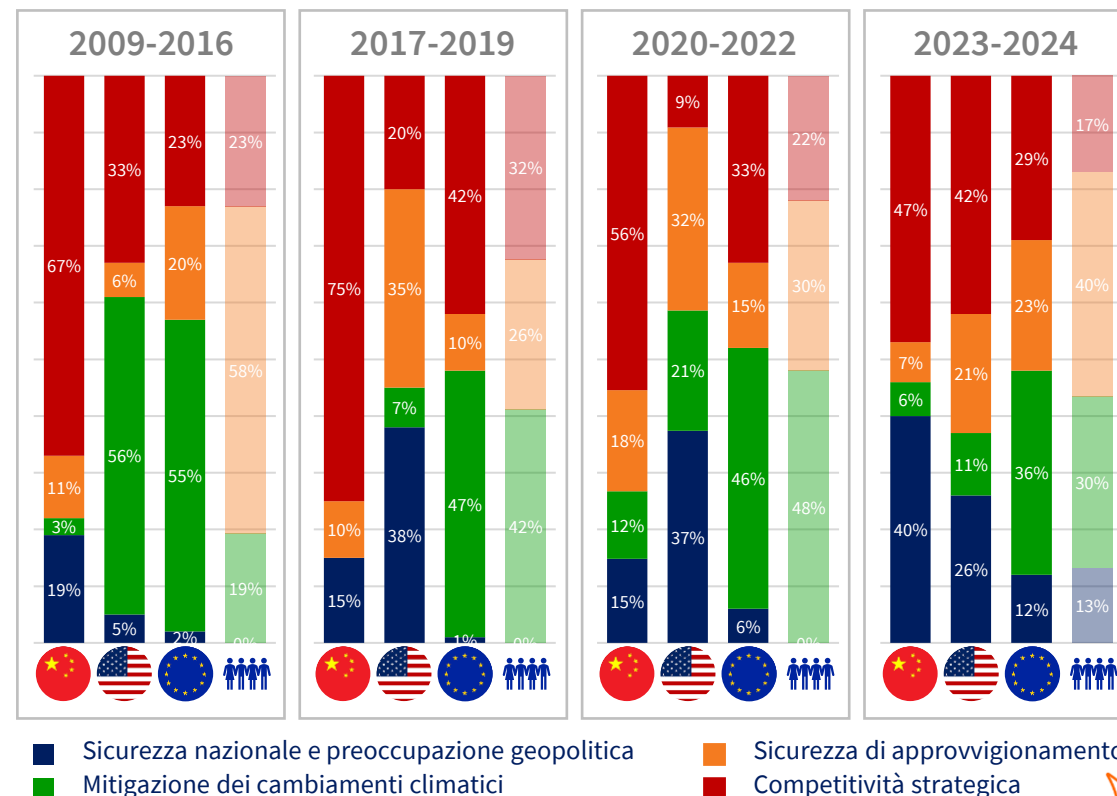
**Le scelte di politica industriale compiute da Cina, USA ed UE negli ultimi 15 anni evidenziano una progressiva riconfigurazione delle priorità – con un disaccoppiamento di visioni soprattutto nel «blocco occidentale».**

Tra il 2009 e il 2024, gli Stati Uniti hanno adottato un approccio sempre più simile a quello cinese: l'intensità delle azioni di politica industriale improntate alla mitigazione del cambiamento climatico è calata di oltre 45 p.p., mentre è cresciuta quella su temi come la competitività strategica (+9 p.p.) e la sicurezza nazionale (+11 p.p.).

In UE, intanto, seppur influenzata dal contesto internazionale, la priorità d'intervento a livello di politica industriale è rimasta la mitigazione del cambiamento climatico (55% nel periodo 2009-16 vs. 36% nel 2023-24)<sup>2</sup>. Questa scelta sembra rispecchiare una «preoccupazione pubblica» che tra il 2017 e il 2022 ha indicato proprio nel clima il tema più sentito dai cittadini (rispettivamente nel 48% e 30% dei casi) ma che oggi sembra virare verso la sicurezza degli approvvigionamenti (40%) e l'andamento dei prezzi<sup>2,3</sup>.

In questo panorama, la Cina sembra godere di una maggior stabilità di visione industriale, in grado di favorire la programmazione a lungo termine degli interventi pubblici.

**Evoluzione delle motivazioni dichiarate alla base delle politiche industriali vs rilevanza percepita dai cittadini europei**  
(% di politiche che menzionano almeno una motivazione dichiarata, % di preferenza tra le variabili selezionate, 2009–2024)<sup>1,3</sup>



# Anche sulla sostenibilità stanno emergendo forti asimmetrie tra Paesi, che possono influenzare la competizione globale

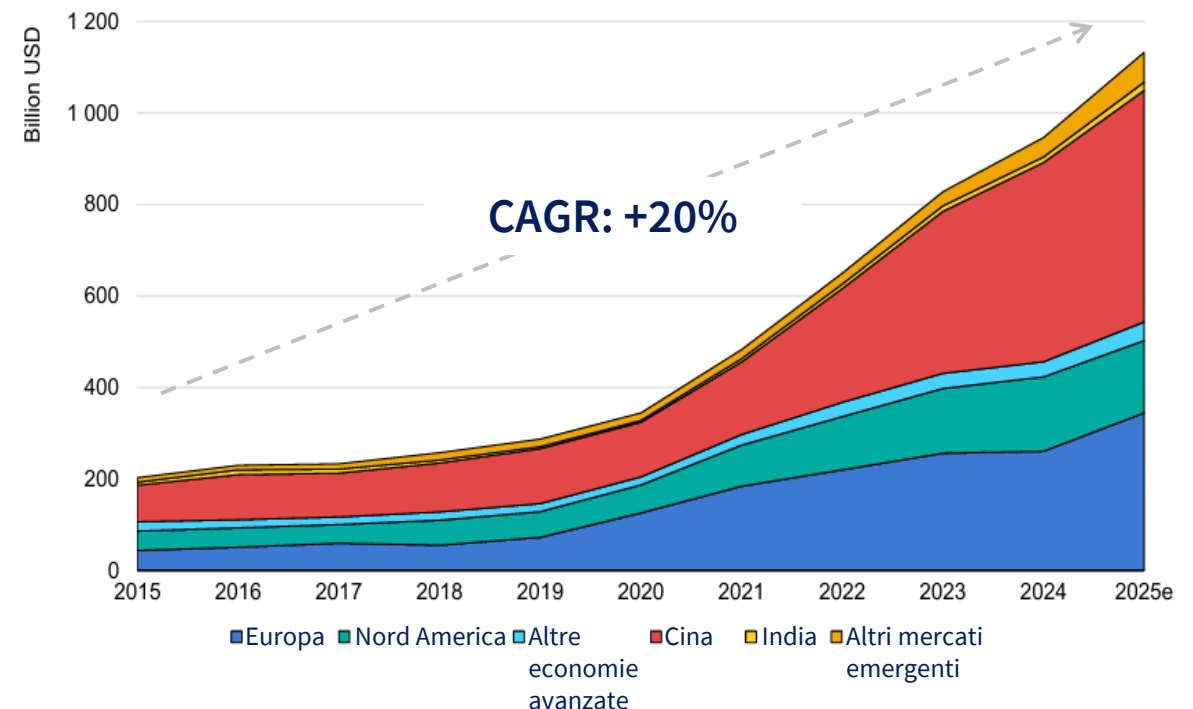
## La sostenibilità si configura sempre di più come un terreno di lotta industriale – specialmente tra UE e Cina.

Il valore di mercato delle tecnologie pulite è cresciuto del +20% annuo nell'ultimo decennio, raggiungendo quasi \$1.200 miliardi nel 2025 e – in linea con le politiche annunciate – è atteso a quasi \$3.000 miliardi entro il 2035, un valore analogo a quello dell'attuale mercato globale del petrolio<sup>1</sup>. Anche le rinnovabili stanno consolidando un vantaggio economico strutturale: solare ed eolico onshore risultano oggi più competitivi delle alternative fossili nel 91% dei casi (circa \$467 miliardi di costi globali evitati)<sup>2</sup>.

Tuttavia, emergono forti asimmetrie competitive. L'UE sconta un gap strutturale nei costi di produzione delle tecnologie pulite rispetto alla Cina, che beneficia di economie di scala, minori costi energetici e del lavoro e una filiera industriale integrata<sup>3</sup>.

Il risultato è un progressivo rafforzamento del posizionamento della Cina come hub globale delle tecnologie della transizione, mentre UE e Stati Uniti restano importatori netti, con implicazioni dirette sulla competitività del sistema industriale europeo.

Valore di mercato delle principali tecnologie per l'energia pulita per area geografica (miliardi USD, 2015-2025e)<sup>1</sup>



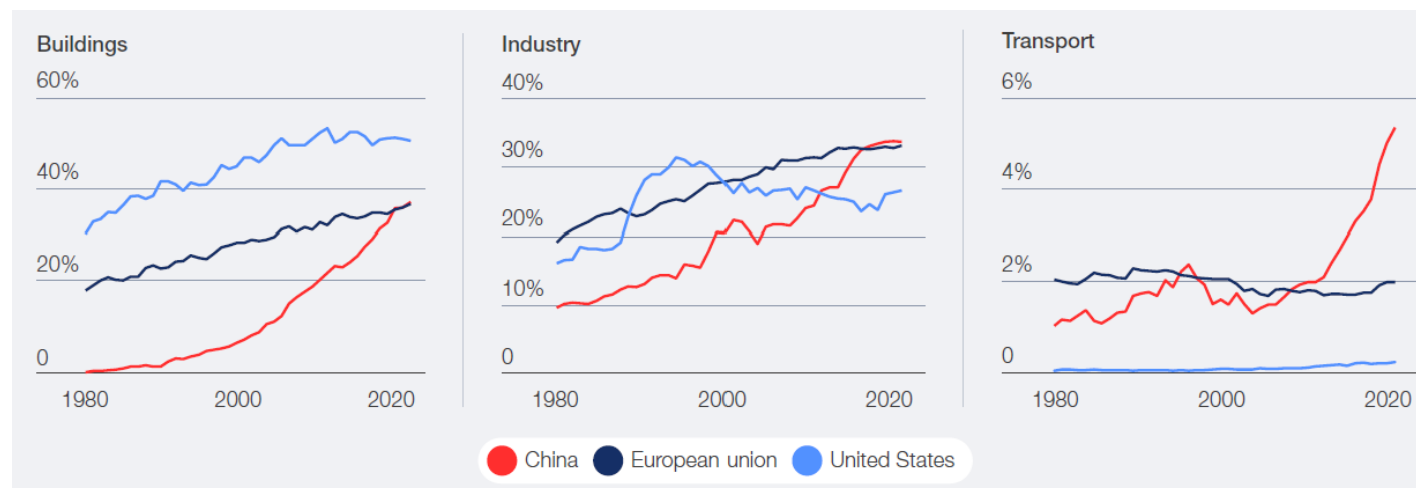
# La Cina intende vincere la gara per l'elettrificazione per riuscire a controllare filiere, mercati e prezzi

**Mentre il dibattito in Occidente resta frammentato tra contro-narrative, resistenze politiche e azioni di lobbying, la Cina ha perseguito con coerenza una strategia industriale di lungo periodo focalizzata sulla competitività strategica nell'ambito dell'elettrificazione.**

Oggi questo approccio si traduce in un vantaggio competitivo sistemico: la Cina controlla tra il 60% e 85% della capacità produttiva delle principali filiere della clean energy, superando il 95% in alcune fasi di lavorazione<sup>1</sup>.

Questo posizionamento è il risultato di due decenni di politiche industriali intenzionali: dai piani quinquennali ai "Dual Carbon Goals", Pechino ha orientato in modo coordinato investimenti pubblici, finanza e strumenti di carbon trading verso lo sviluppo di una filiera integrata – dall'estrazione e raffinazione delle materie prime critiche alla produzione di pannelli solari, batterie e turbine eoliche<sup>2</sup>.

**Elettrificazione delle economie per settore e geografia**  
(% di consumi sul totale del consumo energetico, 1980-2023)<sup>1</sup>



# Nonostante la trasformazione del clima politico, il momentum finanziario dei leader climatici non sembra in discussione

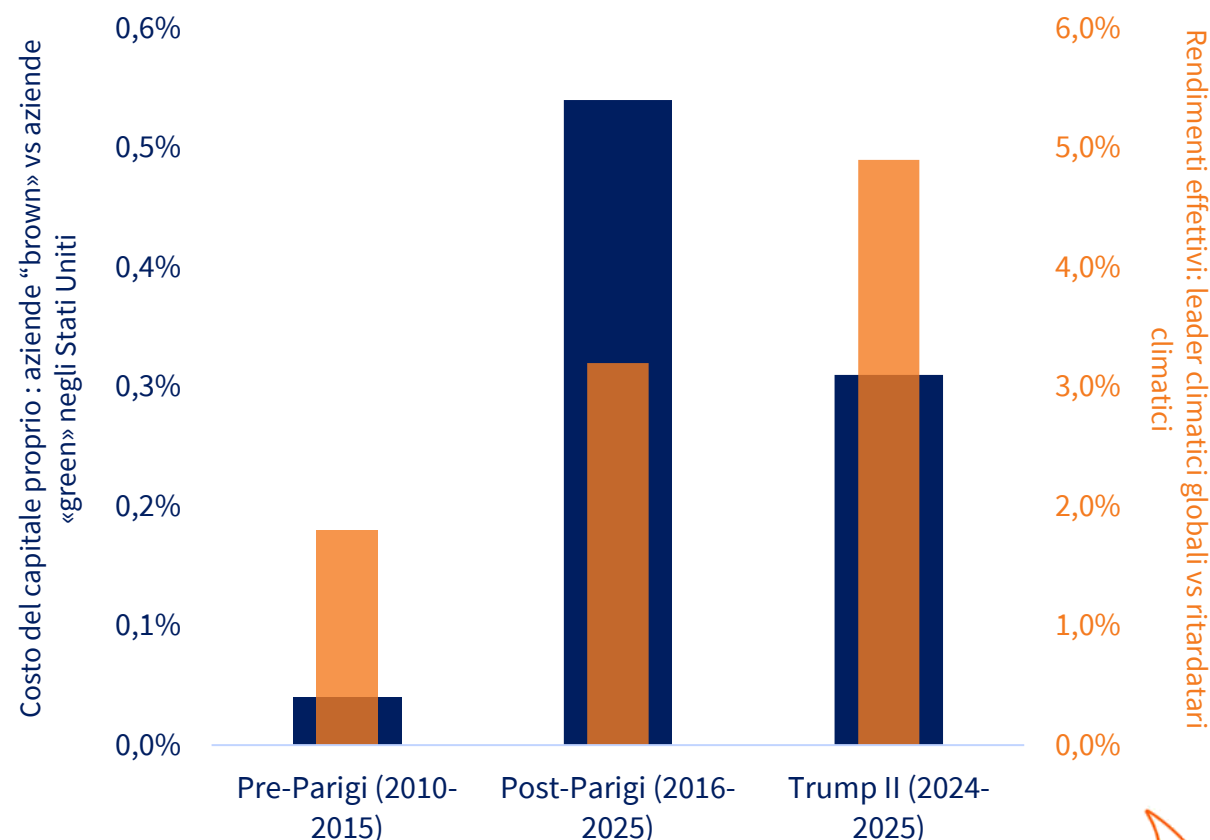
**L'integrazione del rischio climatico nei mercati finanziari determina – al di là degli approcci politici contingenti – le dinamiche competitive tra imprese, influenzando valutazioni, rendimenti e costo del capitale<sup>1</sup>.**

Dopo l'Accordo di Parigi, le aziende a maggiore intensità emissiva hanno registrato un aumento strutturale del costo del capitale negli Stati Uniti (+0,55 p.p. rispetto alle controparti a basse emissioni), riflesso di aspettative regolatorie più stringenti e di un riprezzamento del rischio climatico da parte degli investitori.

Il secondo mandato Trump ha però segnato una discontinuità: l'allentamento delle politiche climatiche ha ridotto il differenziale nel costo del capitale (a +0,30 p.p.), sostenendo nel breve periodo le performance delle aziende "brown".

Nonostante ciò, i leader climatici globali hanno continuato a sovraperformare (+4,9% di rendimenti effettivi vs. competitor «brown»), grazie a prospettive di utili più solide alimentate da innovazione tecnologica, riduzione dei costi delle soluzioni clean e dall'avanzamento delle politiche pro-clima in Europa e Asia.

Confronto tra costo del capitale e rendimenti effettivi nei settori USA «brown» e «green»<sup>1</sup>



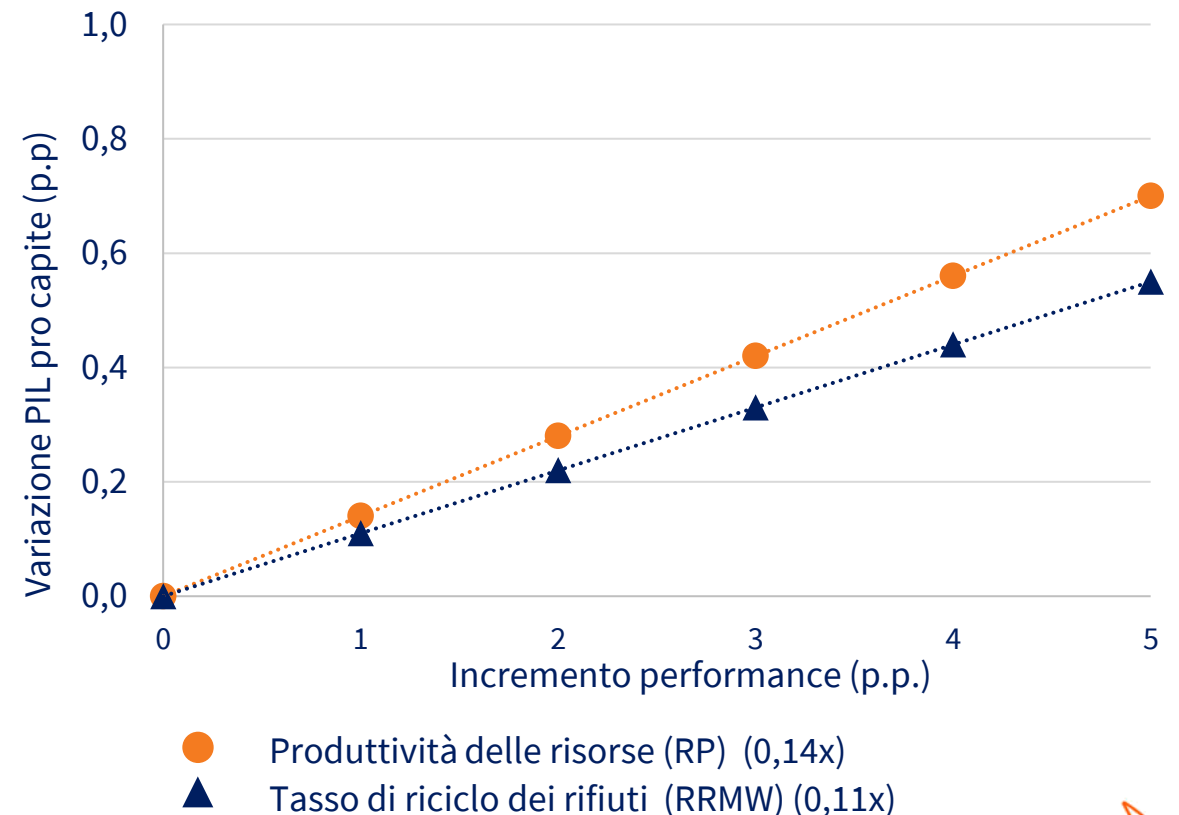
# Tra i Paesi UE, produttività delle risorse e il tasso di riciclo dei rifiuti contribuiscono per lo 0,25% alla crescita del PIL

**Tra i Paesi UE-27, la crescita economica negli ultimi 20 anni è stata accelerata anche dall'impatto della transizione verso modelli circolari.**

Le evidenze empiriche mostrano infatti una correlazione positiva e statisticamente significativa tra performance di circolarità e crescita del PIL pro capite: in particolare, l'incremento della produttività delle risorse contribuisce per circa +0,14 punti percentuali alla crescita del PIL, mentre il miglioramento del tasso di riciclo dei rifiuti municipali genera un ulteriore contributo di circa +0,11 punti percentuali alla crescita economica <sup>1</sup>.

La crescente rilevanza strategica della circolarità è inoltre legata alla dipendenza europea dalle materie prime critiche: oggi l'UE importa oltre il 90% di alcune risorse fondamentali per batterie, rinnovabili, semiconduttori e tecnologie digitali<sup>2</sup>. In questo scenario, aumentare recupero di materia, riuso e riciclo significa ridurre l'esposizione alla volatilità geopolitica e rafforzare l'autonomia industriale europea.

Correlazione tra produttività delle risorse, tasso di riciclo dei rifiuti e crescita del PIL pro capite (UE 27, 2000-2021)<sup>1</sup>



## 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**

# Disinformazione e polarizzazione sociale, da almeno 3 anni, rientrano tra i principali driver di rischio a livello globale

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<sup>1,2</sup>.

Nell'ultimo triennio, cattiva informazione e polarizzazione sociale hanno occupato in modo stabile le prime posizioni della classifica globale dei rischi<sup>1</sup>. Il nesso tra i due fenomeni è diretto e bidirezionale: la diffusione di informazioni false è utilizzata sempre più come tecnica per «alzare al temperatura» sociale e la polarizzazione a sua volta crea terreno fertile per la diffusione di false narrative – un fenomeno amplificato dalla diffusione di piattaforme digitali ed IA<sup>2</sup>.

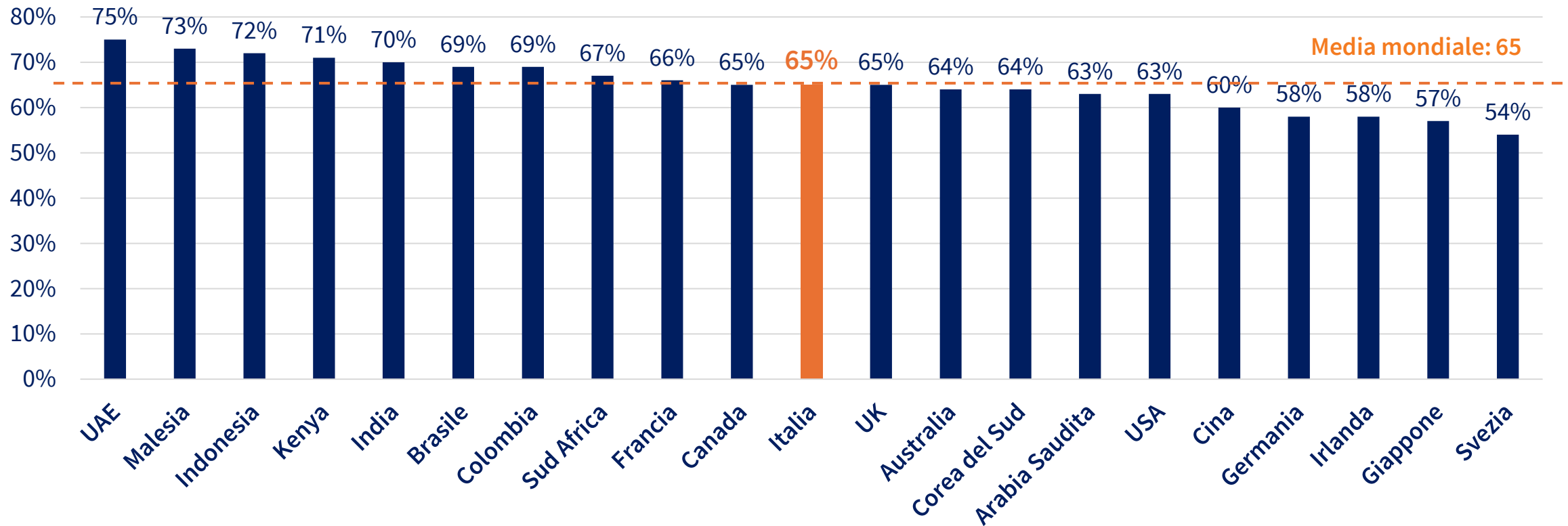
Questo fenomeno sembra alimentare anche il livello di conflittualità sociale: metà della popolazione ragiona ormai in termini di gioco «a somma zero», convinta che il guadagno di uno implichi la perdita dell'altro<sup>3</sup>.

Prime tre posizioni nella classifica globale dei rischi<sup>1</sup>  
(dal basso verso l'alto, 2024, 2025 e 2026)



# I cittadini sono sempre più convinti che altri Paesi diffondano di proposito informazioni false per alimentare le divisioni interne

Percentuale di cittadini preoccupati che altre nazioni contaminino di proposito i media nazionali con false informazioni per sottolineare le differenze<sup>1</sup>

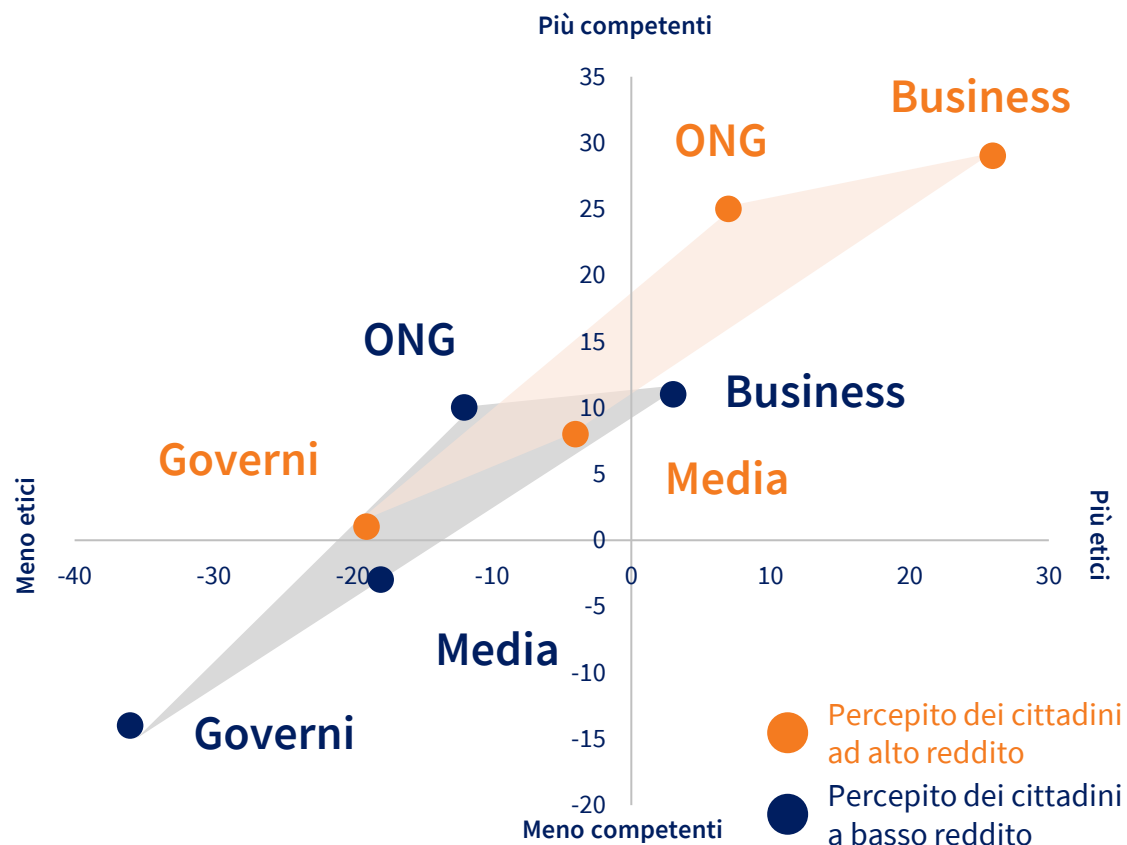


# Le disuguaglianze di reddito accrescono la sfiducia nei confronti di tutte le istituzioni sociali, specialmente verso i governi

Governi, imprese, media e ONG sono ormai generalmente ritenuti poco competenti ed etici. Anche le aziende, specialmente tra i cittadini a basso reddito, sono percepite come orientate agli interessi di pochi e si trovano a fare i conti con un 39% di popolazione che si dichiara disposto a ricorrere ad azioni ostili pur di ottenere cambiamenti<sup>1</sup>.

In Italia, nel 2026, la fiducia dei cittadini verso le aziende è calata in 14 settori produttivi su 17. A soffrirne di più: la tecnologia (-9pp, da 76 a 67), l'alimentare (-6 pp, da 71 a 65) e il retail (-6 pp, da 71 a 65). I social media si confermano il settore più sfiduciato in assoluto, con solo il 37% dei cittadini che ritiene le aziende del comparto stiano operando correttamente – 13pp al di sotto della soglia convenzionale di fiducia<sup>1,2</sup>.

Evoluzione della percezione globale delle istituzioni<sup>2</sup>



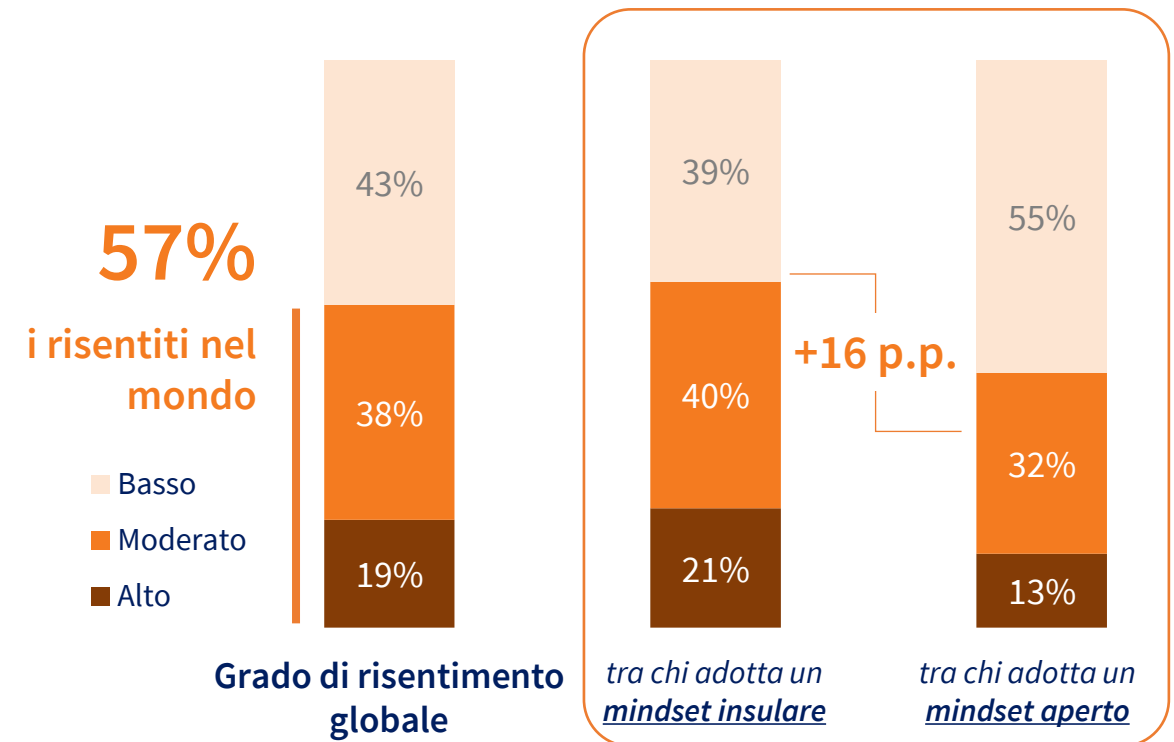
# L'isolamento sociale – o «insularità» – accresce tra le persone il senso di risentimento e alimenta così le tensioni civili

**Il rafforzamento della disinformazione e della polarizzazione ridefinisce il modo in cui i cittadini interpretano il contesto esterno. In particolare, cresce la percezione che minacce e tensioni provengano sempre più dall'esterno, alimentando un clima diffuso di insicurezza e diffidenza.**

Questa dinamica si traduce in un cambiamento nei modelli di fiducia. Nei contesti caratterizzati da un «mindset insulare» la fiducia si concentra sempre più all'interno del proprio perimetro ristretto, mentre diminuisce nei confronti di istituzioni, media e leadership pubblica.

Il risultato è un progressivo indebolimento dei legami fiduciari che sostengono il funzionamento delle società aperte<sup>1</sup>. 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 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»<sup>1</sup>.*



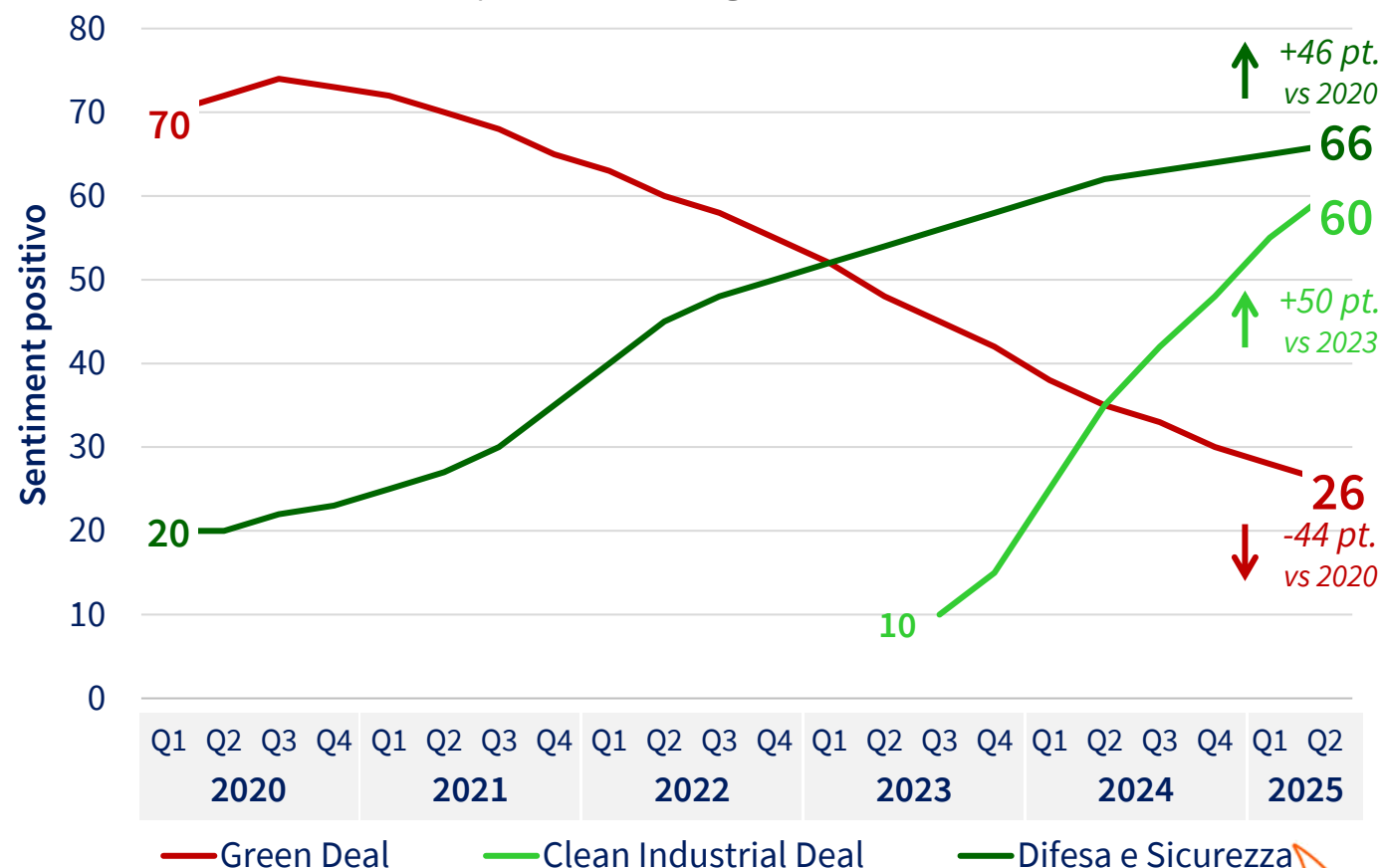
# Difesa, sicurezza e competitività industriale riscuotono sempre più favore mediatico, influenzando il dibattito sulla transizione

In un panorama mediatico globale che, dalla fine del 2020, ha iniziato a esprimere posizioni sempre più sfavorevoli verso la «ricetta europea» per una transizione sostenibile, altri temi sembrano più capaci di attrarre il favore pubblico - in particolare legati alla sfera della difesa e della sicurezza.

Negli ultimi 6 anni, mentre il Green Deal perdeva oltre 44 p.p. di sentiment positivo, i contenuti mediatici connessi alle nuove priorità ne hanno guadagnati oltre 50, spinti dall'aumentare delle tensioni internazionali.

Questa crescente attenzione – che in senso lato riguarda sfaccettature come resilienza dei tessuti produttivi, sovranità strategica e autonomia negli approvvigionamenti – sembra però aver trovato nel Clean Industrial Deal, la nuova ricetta Commissione Europea per una «competitività sostenibile» che recepisce le indicazioni del Rapporto Draghi, uno strumento in grado di riscuotere successo mediatico.

Evoluzione del sentiment su Green Deal, Clean Industrial Deal e Difesa nei media  
(% sentiment positivo sui media globali, Q1 2020 – Q2 2025)<sup>1</sup>



# Anche una sostenibilità abitualmente polarizzata ha portato i «vinti» a reagire con una contro-narrazione

Su temi come la lotta al cambiamento climatico, il consenso civico è più trasversale di quanto il dibattito pubblico lasci trasparire<sup>1</sup>. Le narrazioni pubbliche più negative sembrano promuovere un paradigma disegnato dagli «sconfitti» della transizione come strategia per tutelare la marginalità dei settori il cui business è minacciato dalle priorità della transizione.

Negli USA – il Paese occidentale più polarizzato sul tema – la preoccupazione per il clima resta maggioritaria lungo tutto lo spettro politico: riguarda il 92% degli elettori progressisti, ma anche il 61% di quelli conservatori e il 57% di quelli di estrema destra. Lo scetticismo climatico, pur molto visibile mediaticamente, resta quindi una posizione minoritaria<sup>1</sup>.

La polarizzazione sulla sostenibilità si configura più come una strategia comunicativa portata avanti da chi è stato nel etichettato come «nemico della transizione», e che sarebbe inevitabilmente svantaggiato dal successo di questi programmi. Lo dimostra, ad esempio, l'azione della «Competitiveness Roundtable»<sup>2</sup> per indebolire la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) europea, promossa da un'alleanza di multinazionali del settore fossile.

Composizione della Competitiveness Roundtable per settore e Paese di appartenenza delle aziende membro



## 1.3.

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

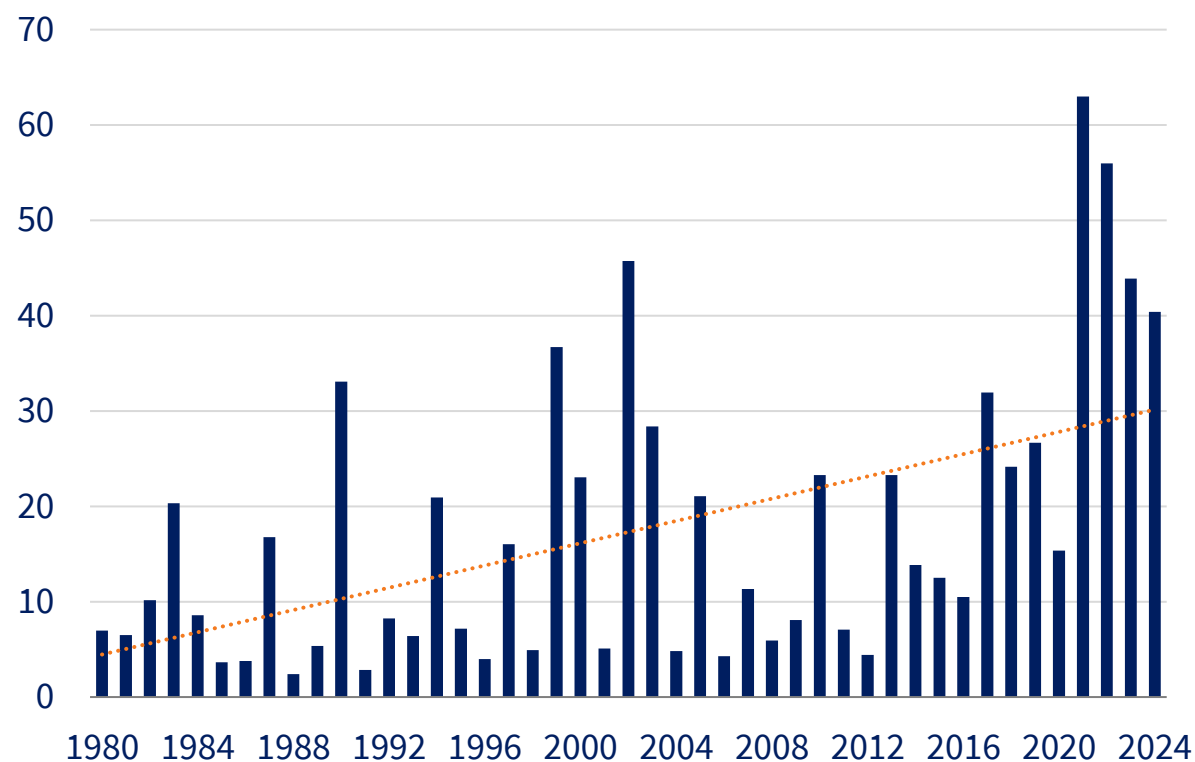
# L'Europa è destinata a subire gli impatti più gravi del cambiamento climatico e già ne sta pagando le conseguenze

**Gli eventi climatici estremi hanno causato perdite economiche stimate per oltre €822 miliardi tra il 1980 e il 2024, di cui oltre €202,4 miliardi solo tra il 2021 e il 2024<sup>1</sup>.**

Le perdite economiche sono aumentate del 54% dal 2009, con un tasso di crescita annual pari a 3,4%. In media, i costi annui dell'inazione hanno raggiunto circa i €17,8 miliardi l'anno nel 2010-2019 e i €44,9 miliardi l'anno nel periodo 2020-2024<sup>1</sup>.

Sempre in Europa, anche nello scenario più ottimistico, si prevede che le vite perse a causa delle ondate di calore supereranno quelle evitate dal freddo più mite. Le proiezioni sull'aumento netto variano da 8.000 a 80.000 persone all'anno, circa il doppio delle morti del 2023 (48.000). L'impatto si concentrerà specialmente nell'Europa meridionale, con un secondo hotspot nell'Europa centrale<sup>2</sup>.

Perdite economiche annuali causate da eventi estremi legati al clima e al meteo nell'UE (mld €, 1980-2024)<sup>1</sup>



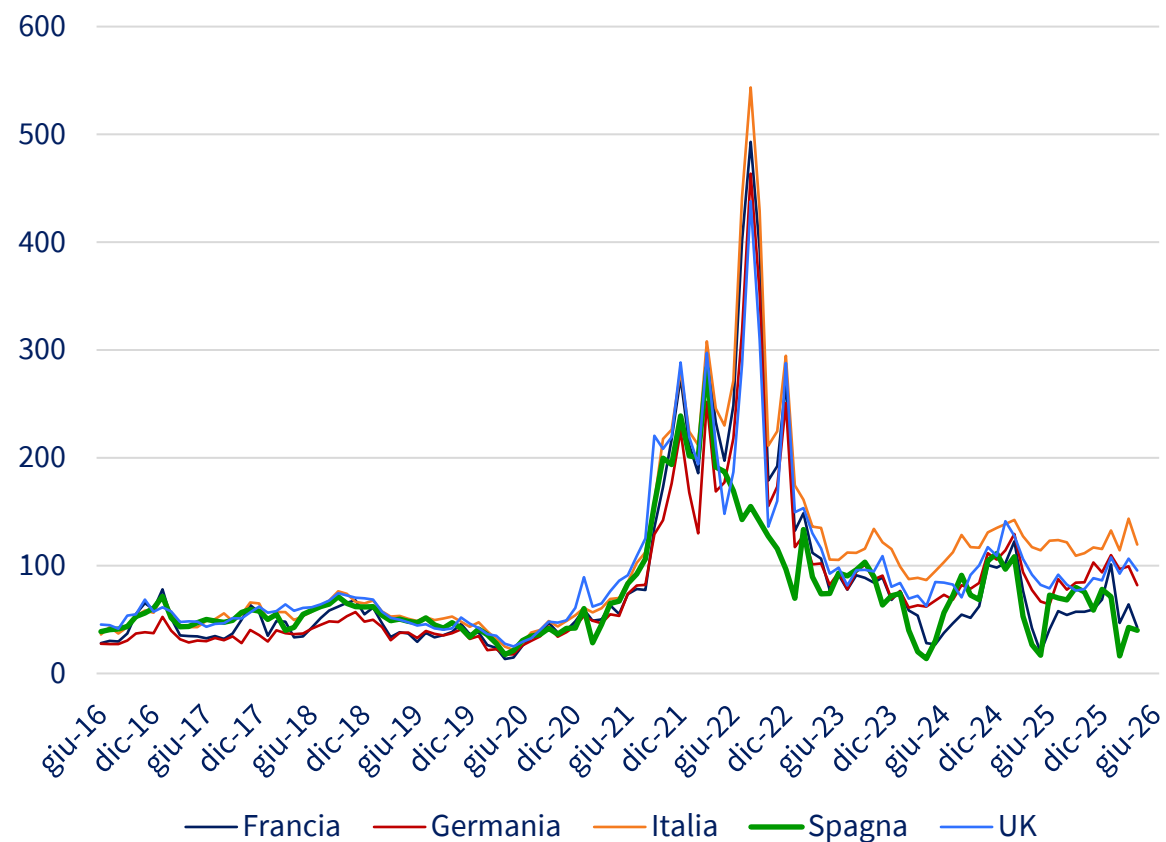
# In alcuni Paesi più di altri, competitività e sostenibilità rappresentano due facce della stessa medaglia

I recenti conflitti – in Ucraina e Medio Oriente – hanno dimostrato come resilienza, competitività e transizione energetica, per l'Europa rappresentino priorità coincidenti tra loro. Il mix energetico è una determinante strutturale della competitività: in molti settori industriali, l'energia rappresenta la voce di costo più rilevante e determina i prezzi dei prodotti finiti.

L'esempio spagnolo è la prova più evidente di come l'orientamento verso le rinnovabili abbia tutelato la competitività industriale anche nei periodi di shock: nel 2025, il 57% dell'elettricità prodotta in Spagna proveniva da fonti rinnovabili – in particolare dal solare, frutto di investimenti accumulati nel decennio precedente<sup>2</sup>.

Tanto con lo scoppio della guerra in Ucraina, nel 2022, quanto con il conflitto in Iran, mentre gli altri Paesi europei registravano picchi di prezzo all'ingrosso senza precedenti (+ 20% in Italia e +15% in Germania<sup>3</sup>), la Spagna ha contenuto la volatilità grazie a un mix energetico strutturalmente meno esposto alle forniture fossili<sup>1</sup>. Restano ancora da comprendere gli effetti di questo abbassamento dei prezzi sulla sostenibilità economico-finanziaria dell'industria energetica.

Prezzi di vendita dell'elettricità all'ingrosso (€/MWh)<sup>1</sup>



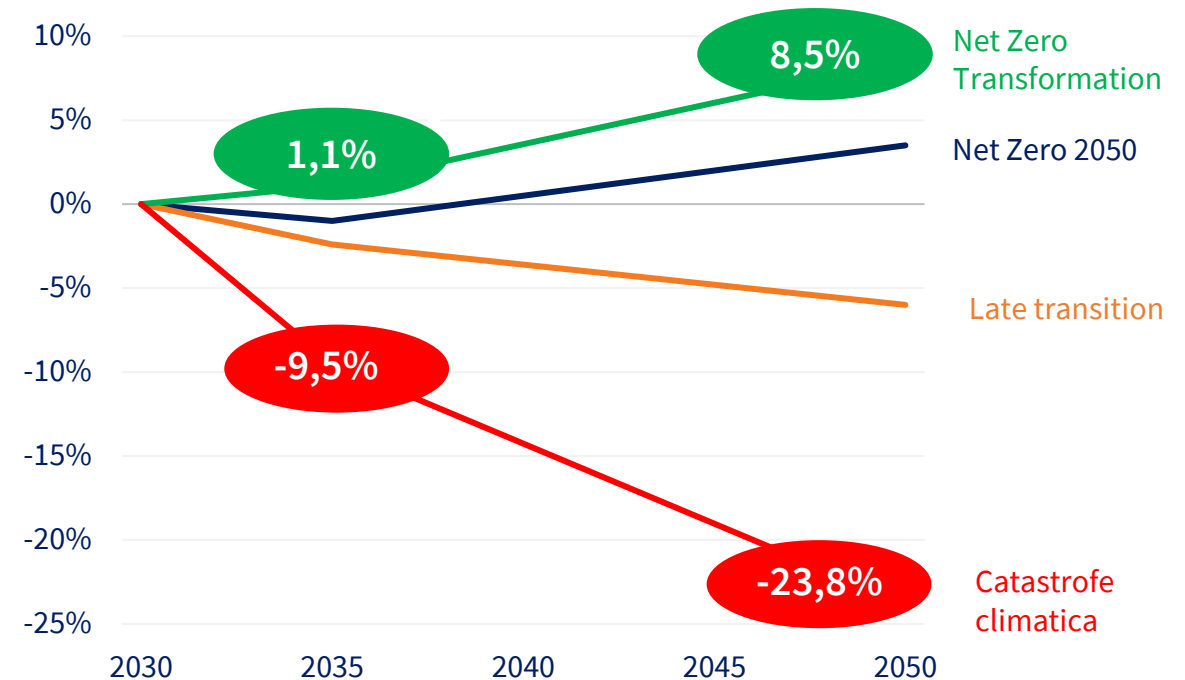
# Per l'economia italiana, la transizione può essere un rischio cogente (se posticipata) o un'opportunità di rilancio del PIL

Le proiezioni evolutive del PIL nazionale evidenziano come, in Italia, il vero rischio non sia la transizione, ma il rallentamento sul clima. Già nello scenario a politiche correnti («Late transition»), gli eventi atmosferici estremi potrebbero comportare una perdita di PIL del 5,1% entro il 2050<sup>1</sup>.

Una transizione sostenuta da investimenti, innovazione e politiche industriali coerenti, invece, può produrre effetti economici positivi già prima del 2030 (+1,1% nel 2035 e a +8,4% nel 2050), con benefici diffusi su manifattura, servizi, costruzioni, utilities e agricoltura<sup>2</sup>. Rinviare l'azione non è una scelta neutrale: una transizione tardiva richiede interventi più bruschi, con maggiori pressioni inflazionistiche e occupazionali rispetto a un percorso avviato tempestivamente.

Non a caso, anche la Relazione annuale 2025 sulla politica dell'informazione per la sicurezza della Presidenza del Consiglio dei Ministri identifica tra le principali minacce strategiche temi strettamente legati alla sostenibilità, come cambiamento climatico, demografia, immigrazione e disuguaglianze sociali<sup>3</sup>.

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



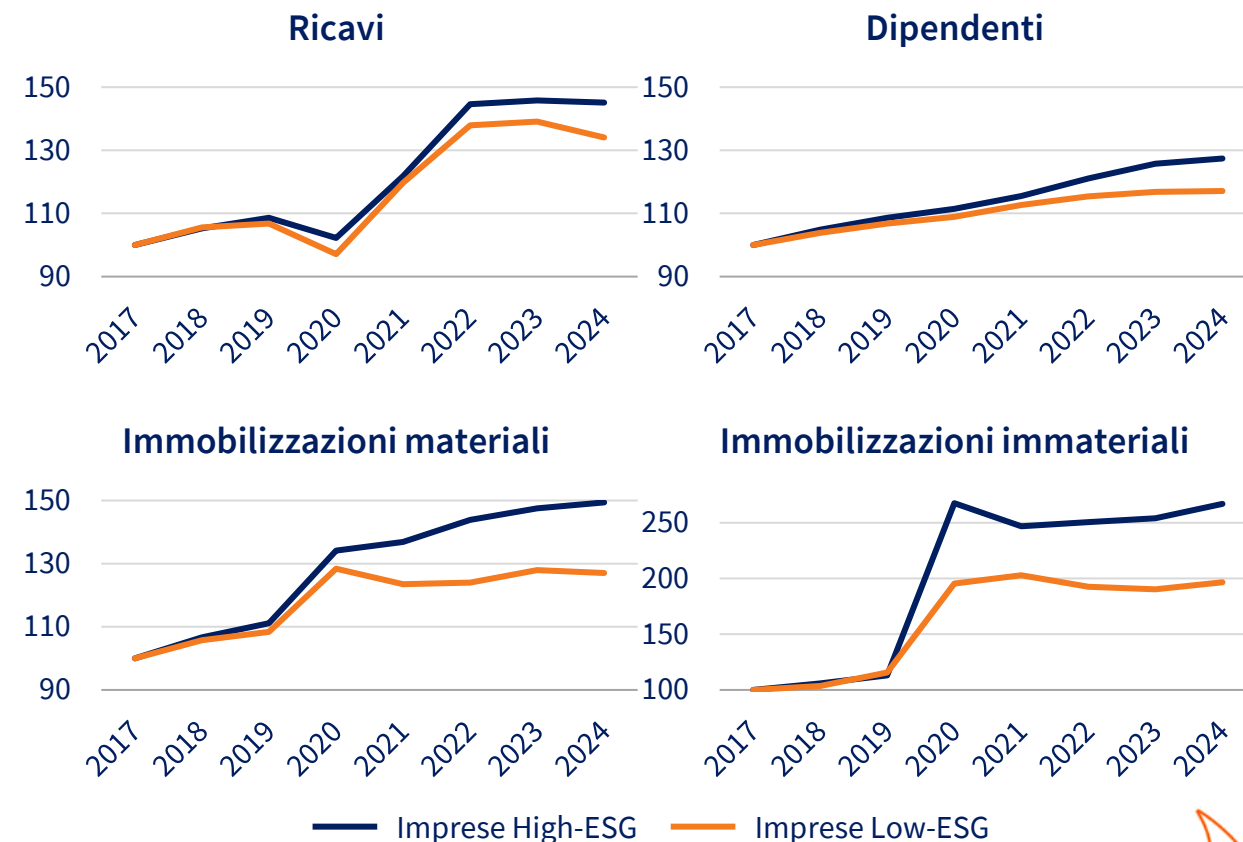
# Negli ultimi 7 anni, le imprese italiane più sostenibili hanno sistematicamente sovraperformato rispetto ai competitor

**Dal 2017 i dati di bilancio delle imprese oggetto dell'indagine Tagliacarne-Unioncamere mostrano un certo distacco tra imprese High-ESG e Low-ESG<sup>1</sup>.**

Nel 2024, rispetto al 2017, i ricavi sono aumentati del 65% per le imprese High-ESG contro il 55% delle Low ESG, mentre l'occupazione dipendente è cresciuta, rispettivamente, del 40% e del 28%. Questo "effetto ESG" è ancora più ampio considerando le immobilizzazioni materiali e immateriali, cresciute rispettivamente del 49% e del 167% per le imprese High-ESG, a fronte di incrementi sensibilmente più moderati per le imprese Low-ESG (+27% e +97%).

Inoltre, anche in termini di prospettive future, le imprese High-ESG mostrano migliori risultati e migliori aspettative rispetto alle imprese Low-ESG<sup>2</sup>: il 42% di esse, infatti, prevede un aumento del fatturato nel 2026, una quota che risulta doppia rispetto al 21% registrato tra le imprese con basso livello ESG, e questo vale anche per le aspettative sull'evoluzione degli addetti per il 2026, attesa in aumento dal 25% delle high-ESG e solo dal 10% delle Low-ESG.

Imprese High-ESG e Low-ESG a confronto: indicatori di performance (2017-2024, Indice 2017=100, N= 4.500 imprese)<sup>1</sup>



# Le imprese circolari sono del 28% più solide da un punto di vista creditizio e sono quindi più appetibili per gli investimenti privati

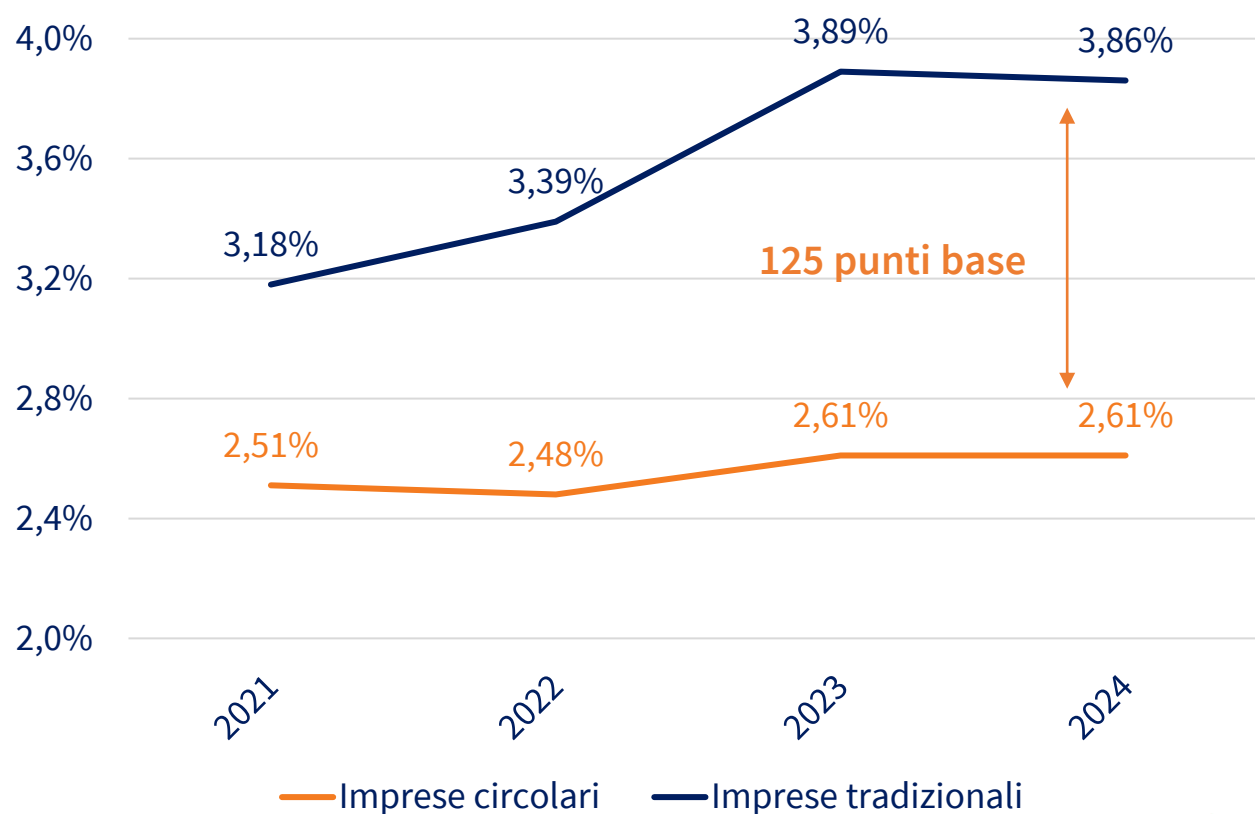
Se gli istituti di credito italiani indirizzassero i loro impieghi verso imprese circolari registrerebbero un potenziale risparmio in termini di esposizione al rischio pari a circa €4 ogni €100 di finanziamenti erogato e €0,3 euro di capitale regolamentare<sup>2</sup>.

La maggiore solidità creditizia delle imprese circolari deriva anche da fondamentali economici mediamente più robusti. In particolare, rispetto ai competitor tradizionali, le imprese circolari:

- generano circa 1,5 volte più cassa;
- presentano livelli di indebitamento inferiori del 6%;
- mostrano una capacità di copertura del debito tramite risultato operativo superiore del 24%<sup>2</sup>.

Questi elementi rendono le imprese circolari particolarmente attrattive per il sistema finanziario, poiché associate a minori rischi di credito e maggiore capacità di generare flussi di cassa stabili nel tempo. In prospettiva, la diffusione di modelli circolari potrebbe quindi contribuire non solo alla sostenibilità ambientale, ma anche a ridurre il rischio sistemico del credito e l'assorbimento di capitale regolamentare per gli istituti finanziari.

Evoluzione della probabilità di default tra le aziende italiane circolari vs tradizionali (% , 2021-2024 N=2.000 imprese)<sup>1</sup>



## 1.4.

Sapere cosa è necessario fare non è sufficiente per cambiare. Collaborazione e dialogo sono leve per trasformare i “muri” in reti

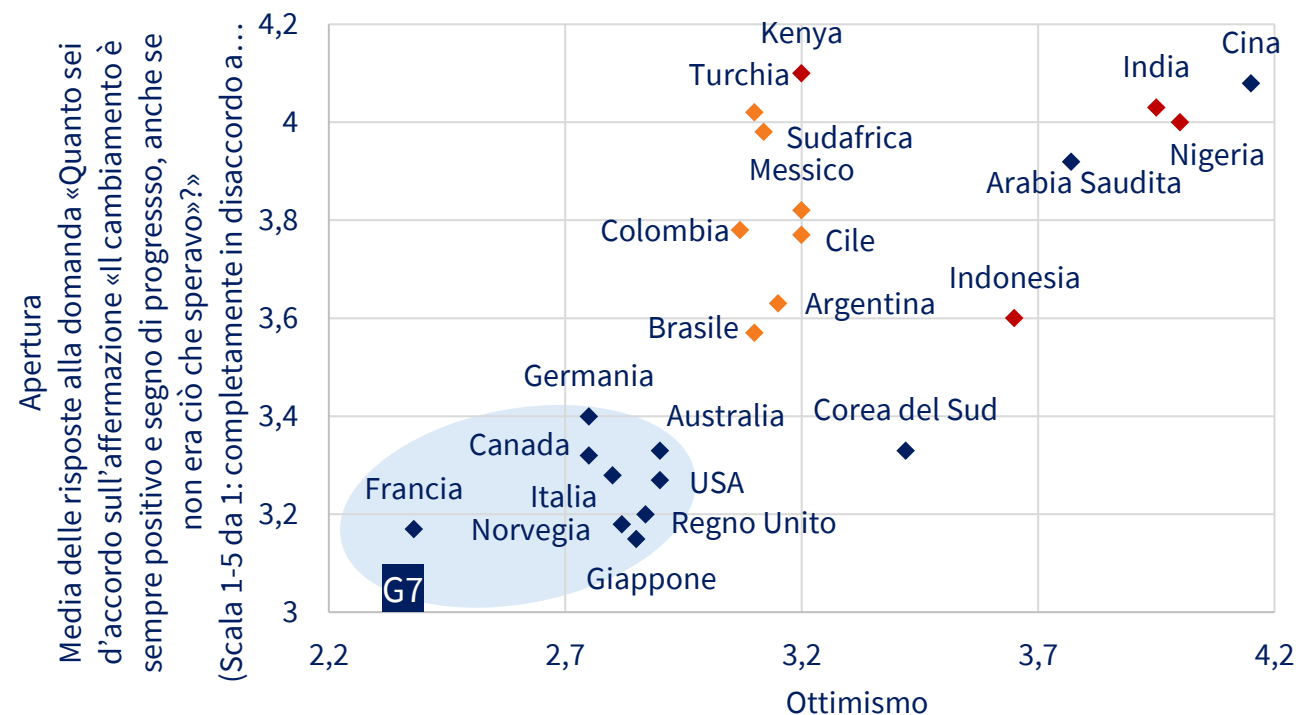
# Senza un a visione credibile, capace di motivare le persone, anche le società più ricche faticano ad agire

**Nei Paesi G7, ottimismo e apertura al cambiamento risultano sistematicamente inferiori rispetto a economie emergenti<sup>2</sup>.**

Nei Paesi ad alto reddito, decenni di crescita rallentata, disuguaglianze e instabilità politica hanno progressivamente ridotto la fiducia collettiva nel progresso. Ne deriva una popolazione meno propensa ad accettare il cambiamento, meno incline a sostenere investimenti di lungo periodo e meno disponibile ad abbracciare le trasformazioni strutturali che la transizione ecologica e industriale richiede<sup>2</sup>.

Come osserva Diane Coyle, «*le persone in tutto il mondo e lungo tutto lo spettro politico hanno a cuore il cambiamento climatico e la perdita della natura. La loro preoccupazione, tuttavia, non si traduce in un sostegno solido alle politiche governative e alle strategie aziendali necessarie per risolvere il problema*». Il punto, quindi, non è l'assenza di consapevolezza, ma la difficoltà di costruire una visione del futuro percepita come credibile, equa e desiderabile<sup>1</sup>.

Grado di ottimismo e apertura sul futuro<sup>(2)</sup>



media delle risposte alla domanda «Quanto sei d'accordo sull'affermazione mondo sarà un posto migliore per i miei figli rispetto a quello che è stato | me?»...»

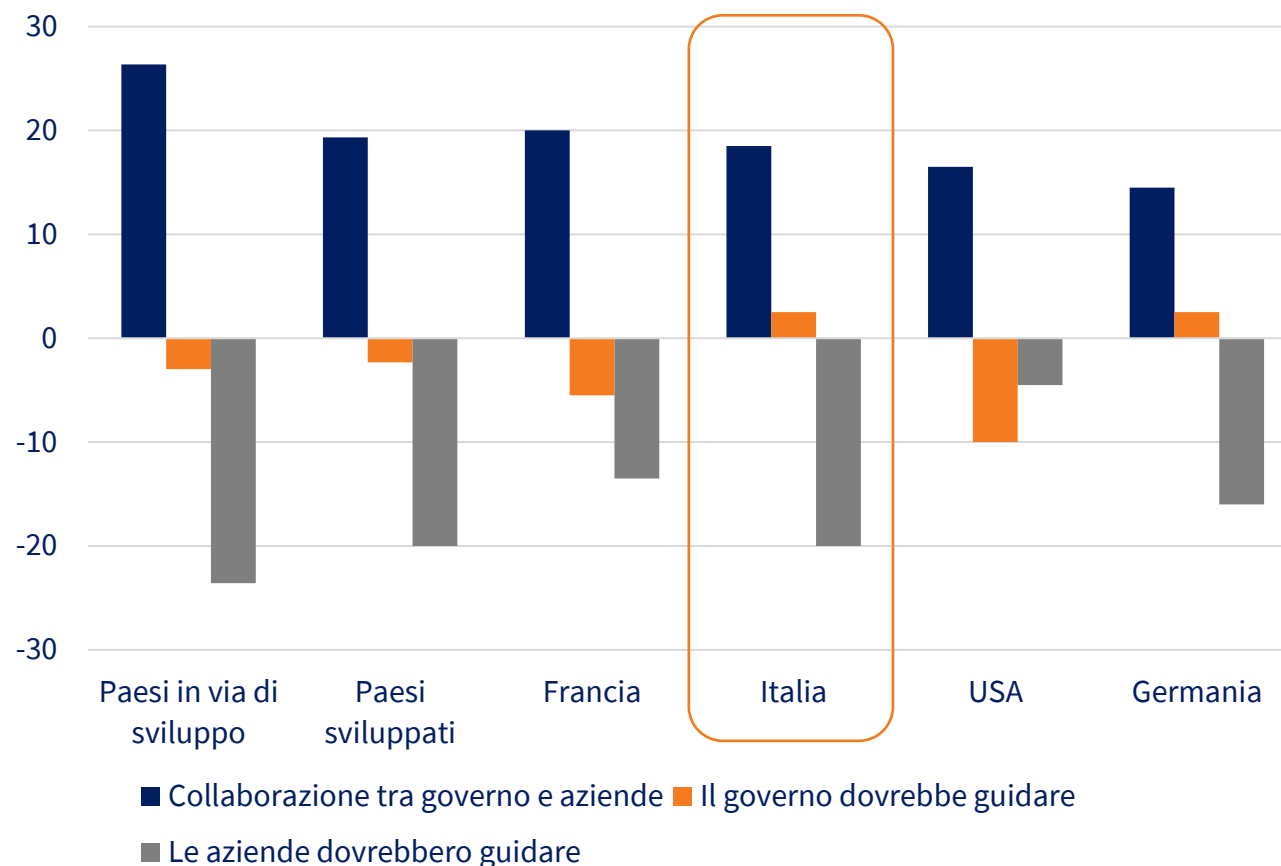
Gruppi di Paesi (PIL pro capite): ◆ Reddito alto ◆ Reddito medio ◆ Reddito basso

# 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 non possono essere affrontate come questioni isolate: richiedono un riallineamento profondo degli interessi tra settore pubblico e privato, che vada ben oltre la logica della regolazione e della compliance.

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.

Utilità percepita dai diversi modelli di leadership<sup>1</sup>



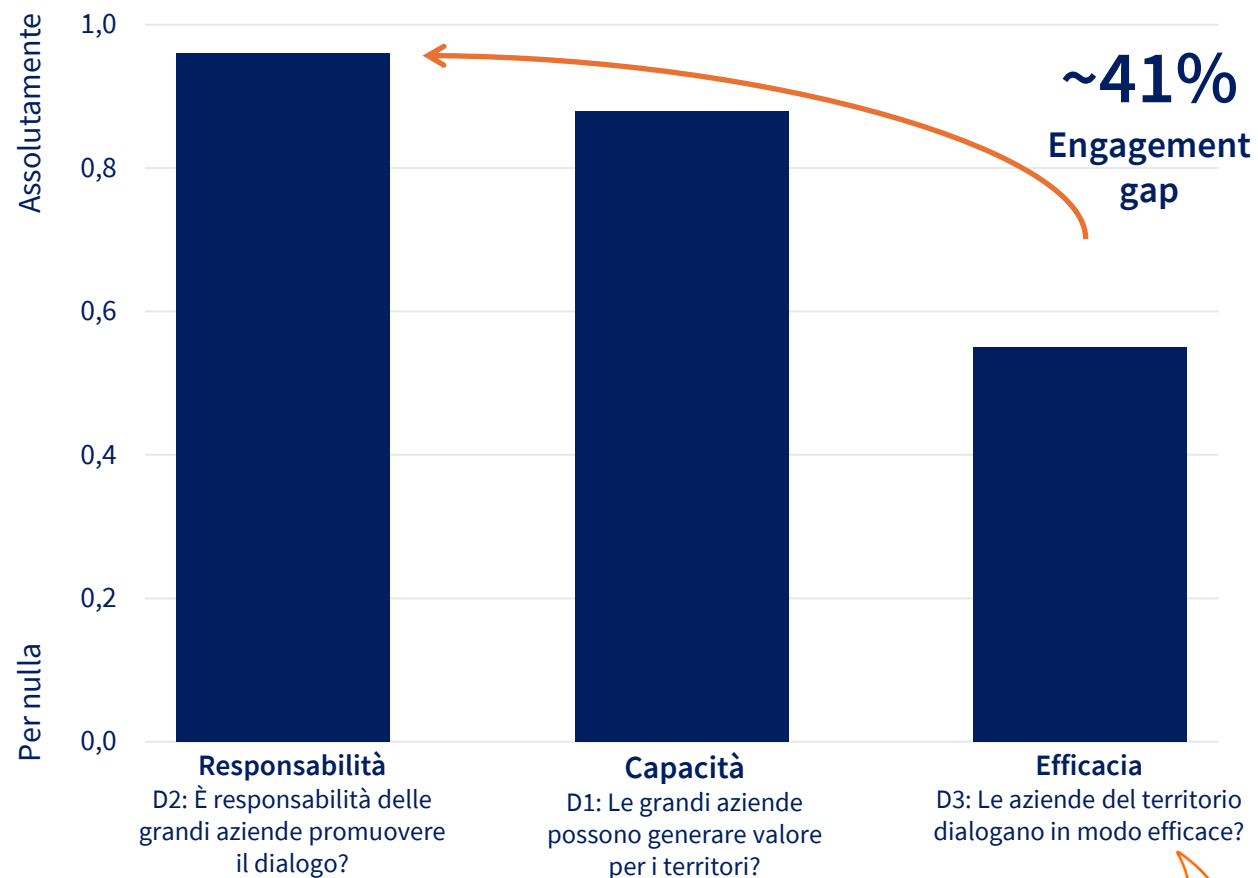
# In Italia, i cittadini riconoscono alle grandi aziende un ruolo chiave nel dialogo

Quasi la totalità dei cittadini (96%) considera le grandi aziende responsabili di promuovere il dialogo con i territori e ne riconosce la capacità di generare valore attraverso il business (88%).

Eppure, quando si misura l'efficacia concreta di quel dialogo, il giudizio si ridimensiona drasticamente – solo il 55% degli intervistati ritiene che le aziende del territorio dialoghino davvero in modo efficace.

In questo contesto di sfiducia diffusa, il 35% afferma che, di fronte a sfide sociali divisive, un'azienda affidabile è quella che incoraggia a collaborare nella ricerca di soluzioni condivise<sup>2</sup>. 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 miliardi<sup>1</sup>.

Confronto tra responsabilità, capacità ed efficacia percepita nel dialogo da parte delle grandi aziende<sup>1</sup>



## II. Le priorità non negoziabili\*

### Overview dei Key Message di Sezione

**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”

**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 settori “vinti”

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

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

# Ne abbiamo parlato con Catia Bastioli (Novamont)

**Gli obiettivi ambiziosi definiti dall'alto non bastano per completare la transizione sostenibile. Occorre accompagnare sistemi economici, territori e filiere lungo traiettorie di trasformazione concrete e condivise.** In questa fase storica, urge creare le condizioni industriali, economiche e sociali perché la transizione funzioni.

**Le trasformazioni profonde richiedono infatti strumenti capaci di tenere insieme innovazione, competitività e coesione produttiva.** Politiche orientate esclusivamente al raggiungimento di target di lungo periodo, senza meccanismi di accompagnamento e senza coinvolgere pienamente il sistema industriale, rischiano di generare effetti inattesi: incertezza negli investimenti, rallentamento dell'innovazione e crescente distanza tra obiettivi regolatori e capacità concreta delle imprese di raggiungerli.

**La sfida non consiste quindi nel rallentare la transizione, ma nel costruire modelli evolutivi capaci di valorizzare le specificità dei territori, integrare innovazione tecnologica e accompagnare la trasformazione delle filiere economiche esistenti.**

In questa prospettiva, la competitività non si misura soltanto nella capacità di ridurre emissioni o rispettare nuovi standard, ma anche nella capacità di costruire reti industriali resilienti, sviluppare nuove competenze, creare connessioni tra settori e trasformare innovazione e sostenibilità in valore economico e sociale.

**In Europa, non dovremmo focalizzarci tanto sull'inseguimento di modelli costruiti altrove, ma sulla valorizzazione dei nostri punti di forza distintivi:** qualità industriale, capacità di innovazione, radicamento territoriale e costruzione di nuove filiere capaci di tenere insieme crescita economica, sostenibilità e sviluppo di lungo periodo.

Solo facendo rete – tra imprese e con le istituzioni - potremo superare i «muri» che ci stanno via via separando.

*«Le reti industriali e territoriali sono le gambe con cui l'Europa può contare per giocare una nuova partita: servono innovazione, cooperazione e una visione industriale condivisa.»*

## Catia Bastioli

Amministratrice Delegata di Novamont è chimica, imprenditrice e innovatrice italiana, tra le principali protagoniste europee della bioeconomia circolare.



# Ne abbiamo parlato con Marco Imparato (APPLiA Italia)

La competitività industriale europea si gioca sempre meno sul costo del lavoro e sempre più sulla capacità di costruire condizioni favorevoli per produrre, innovare e investire. Nel settore degli elettrodomestici, l'Europa mantiene una base manifatturiera rilevante, con Italia, Polonia e Germania tra i principali poli produttivi. Ma il quadro competitivo cambia rapidamente. La crescita dei produttori asiatici, sostenuta da forte automazione, capacità tecnologica e costi produttivi inferiori, sta spostando gli equilibri.

**Per ridurre lo svantaggio competitivo, l'Europa è chiamata a creare condizioni che permettano all'industria di continuare a produrre e innovare rimanendo sul territorio europeo.** Energia, materie prime e tecnologia sono le prime voci su cui intervenire. In particolare, mentre l'automazione riduce progressivamente il peso del costo del lavoro, il costo dell'energia rimane una delle principali variabili strategiche per la manifattura europea.

**A questo si aggiunge il tema del quadro regolatorio.** Alcune normative introdotte negli ultimi anni – dal CBAM alla revisione della normativa sui gas fluorurati (F-Gas), fino ai nuovi obblighi di filiera e sostenibilità di prodotto – perseguono obiettivi condivisibili, ma rischiano di generare costi e complessità che incidono soprattutto sui produttori europei se non accompagnati da condizioni competitive equivalenti lungo le catene globali del valore. Anche la crescente frammentazione dei requisiti nazionali rischia di aumentare ulteriormente la pressione competitiva sulle imprese.

**Per preservare la manifattura europea servono politiche industriali capaci di tenere insieme sostenibilità, innovazione e competitività.** Il terreno competitivo dei prossimi anni si giocherà sempre più sulla capacità di mantenere in Europa produzione, investimenti e spirito innovativo.

*«Nessuno chiede meno Europa: abbiamo tante regole; quelle giuste dobbiamo imparare a usarle in modo intelligente.»*

**Marco Imparato**  
Direttore Generale,  
APPLiA Italia



## 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”**

# In tutti gli ambiti chiave per l'integrazione della sostenibilità nel business, la collaborazione tra funzioni prevale sulla resistenza

In quasi 7 aziende su 10, già oggi la sostenibilità è un campo di collaborazione tra funzioni aziendali. Le sinergie più efficaci attivate dalla funzione sostenibilità con i colleghi riguardano processi come Risk Management (76%), Sistemi di Gestione (75%) e Reporting (72%).

Le maggiori resistenze, invece, emergono in ambiti più sensibili, come la remunerazione (25%), lo stakeholder engagement (21%) e sustainable procurement (21%).

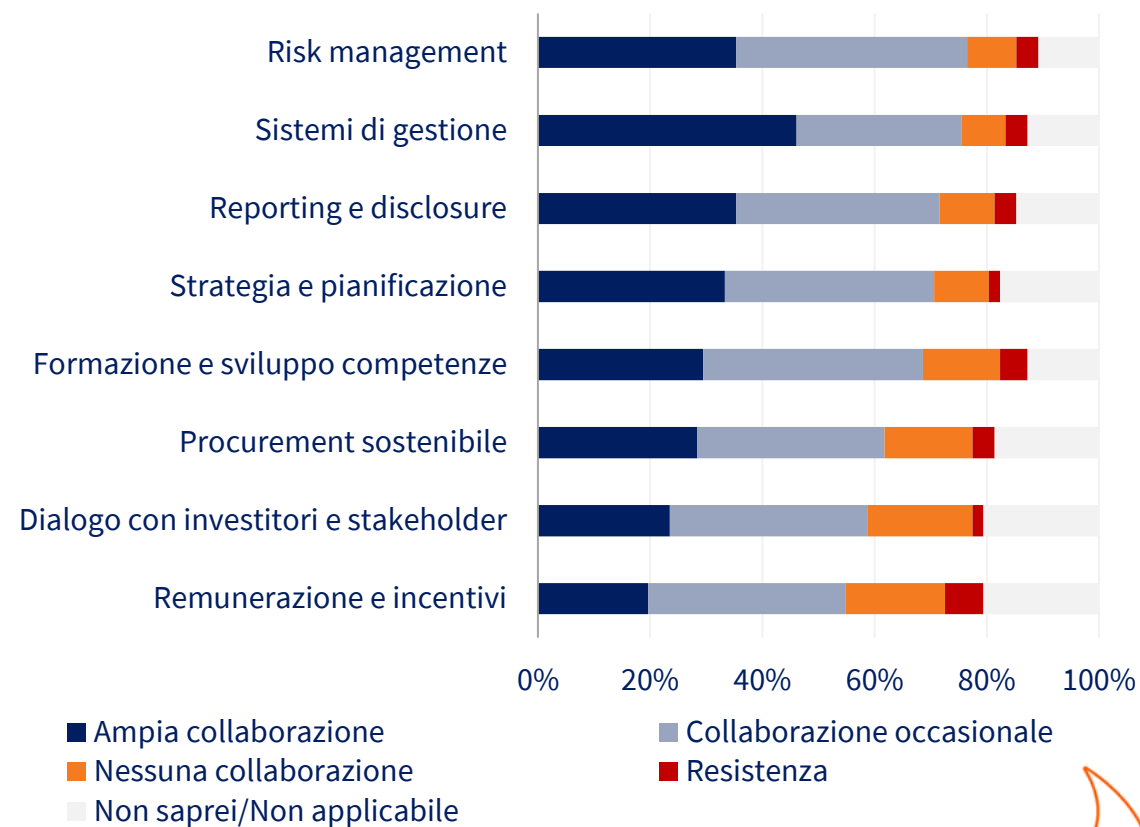
La capacità di collaborare in maniera efficace con le altre funzioni è direttamente correlata all'influenza che la funzione sostenibilità esercita sulle strategie aziendali: il 97% dei manager che dichiarano un'elevata collaborazione, registra un'alta influenza sul business; dove la collaborazione manca, la capacità percepita di incidere sulle scelte strategiche tende invece ad azzerarsi.



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

**Influenza e collaborazione vanno costruite insieme.** Inserire una figura dedicata alla sostenibilità non è sufficiente se il tema non viene integrato nei processi e nella cultura aziendale. Il cambiamento richiede leadership, collaborazione interfunzionale e capacità di orientare le decisioni strategiche, soprattutto nei momenti in cui innovazione e investimenti richiedono una visione di lungo periodo.

«In quali ambiti, come manager, riscontri maggior collaborazione / resistenza da parte delle altre funzioni aziendali interessate quando si tratta di integrare la sostenibilità?»



# In 8 aziende su 10, negli ultimi 3 anni, l'aumento degli impegni di sostenibilità è stato trainato da manager influenti e compliance

**Negli ultimi 3 anni, complice la forte spinta normativa europea, l'impegno delle imprese sui temi ESG è cresciuto in modo sensibile: il 68,6% delle aziende dichiara di aver incrementato le proprie azioni, seppur spesso attraverso interventi selettivi.**

I dati evidenziano inoltre il ruolo abilitante della governance: nelle aziende più attive, l'evoluzione del percorso ESG è stata sostenuta nell'83% dei casi dalla presenza di figure dedicate con elevata capacità di indirizzo e influenza interna. Al contrario, in assenza di tale presidio, gli impegni sembrano essere guidati più frequentemente da fattori esogeni connessi alla compliance e alle aspettative di mercato (es. requisiti dei grandi clienti).

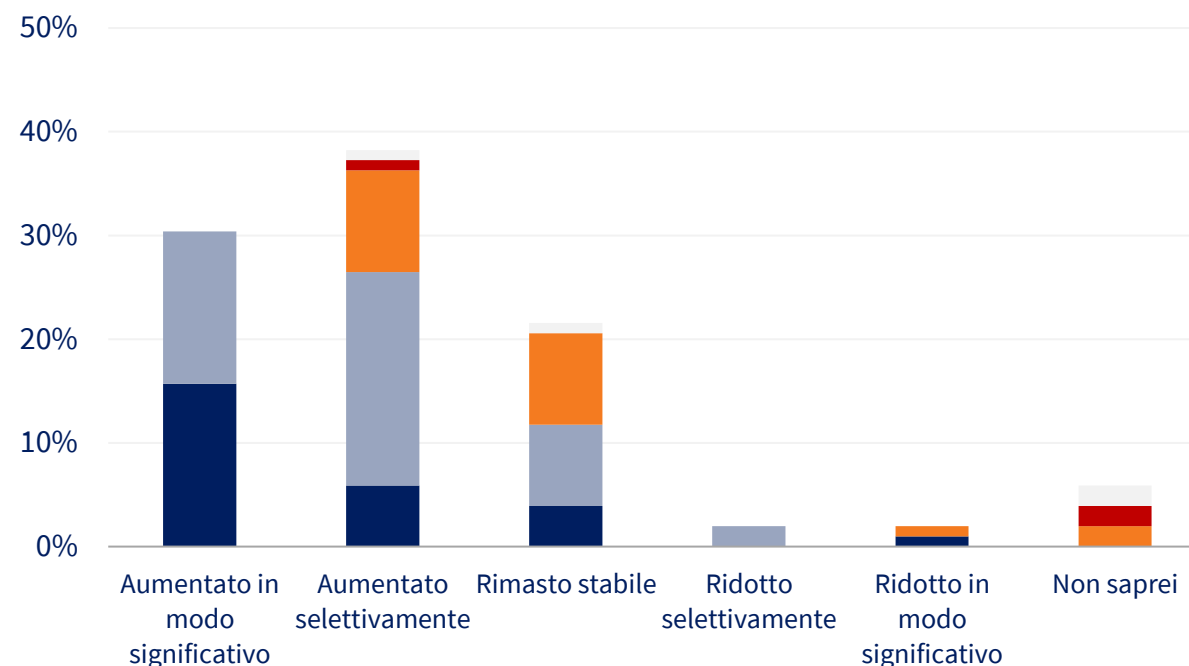
Rimane contenuta, invece, la quota di aziende che negli ultimi tre anni ha mantenuto stabile o ridotto il proprio impegno (25,5%).



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

**In azienda, la sostenibilità è un tema che spesso fonda la sua influenza sul potere dalla compliance e questo comporta dei rischi;** primo tra tutti, quello di ridurre la capacità della sostenibilità di generare vera innovazione: quando viene percepita come obbligo, più che come leva strategica, la sostenibilità perde gran parte del suo potenziale trasformativo.

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



«Come manager, quanto senti di essere in grado di influenzare le decisioni della tua azienda in ambito di sostenibilità?»

■ Molto ■ Abbastanza ■ Poco ■ Per nulla ■ Non saprei

# Quando il mercato non riconosce il valore della sostenibilità, le aziende si concentrano su quick win con ritorni entro 36 mesi

Quando si analizzano i tempi di «ritorno» degli interventi sulla sostenibilità emerge una forte polarizzazione: il 38,2% delle aziende dichiara di aver iniziato a osservare benefici entro 3 anni dall'avvio delle iniziative, mentre il 27,5% afferma di non aver ancora registrato risultati tangibili.

Le evidenze risultano altrettanto interessanti se lette al contrario: tra le aziende che negli ultimi 3 anni hanno incrementato in modo significativo il proprio impegno di sostenibilità, il 64,5% ha registrato benefici entro 3 anni; una quota che scende al 46,2% tra le realtà che sono intervenute in modo più selettivo.

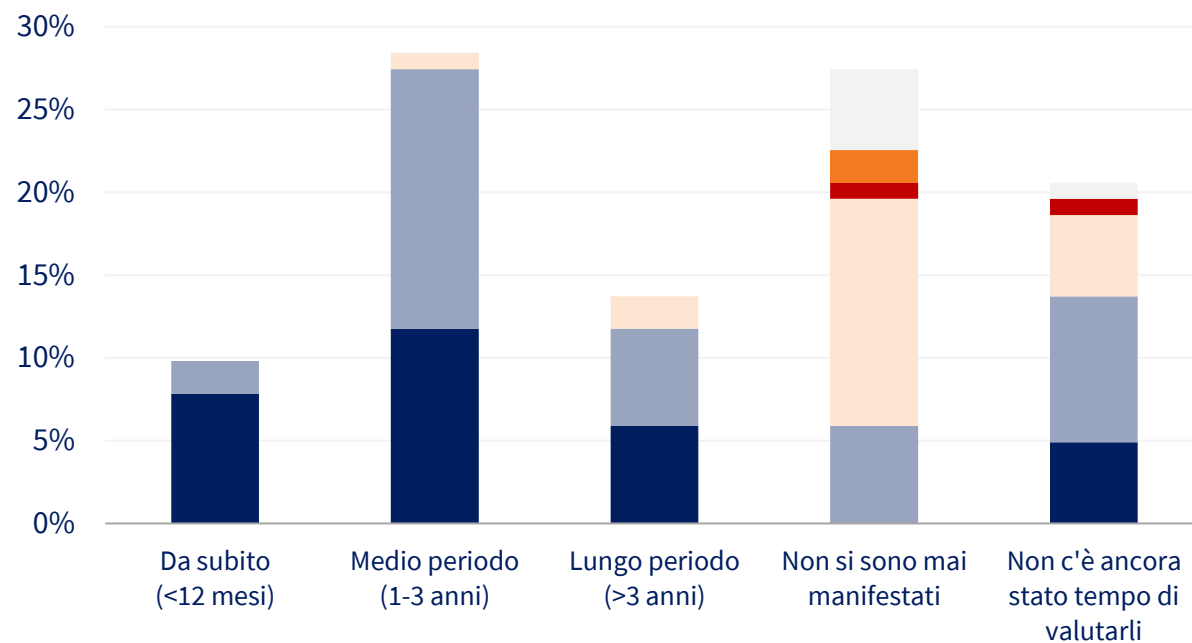
In più di 4 casi su 10, comunque, tali benefici diventano evidenti nel medio o lungo termine: il «ritorno» della sostenibilità non è immediato, ma richiede continuità e coerenza strategica per tradursi in risultati concreti.



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

La sensibilità del consumatore finale continua a rappresentare uno dei principali ostacoli all'accelerazione della sostenibilità. In assenza di un chiaro riconoscimento del valore economico sul mercato, i costi della transizione restano in capo soprattutto alle imprese. Per non perdere competitività, queste non possono quindi che ricercare solo «quick win», capaci di generare ritorni in orizzonti temporali brevissimi.

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



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



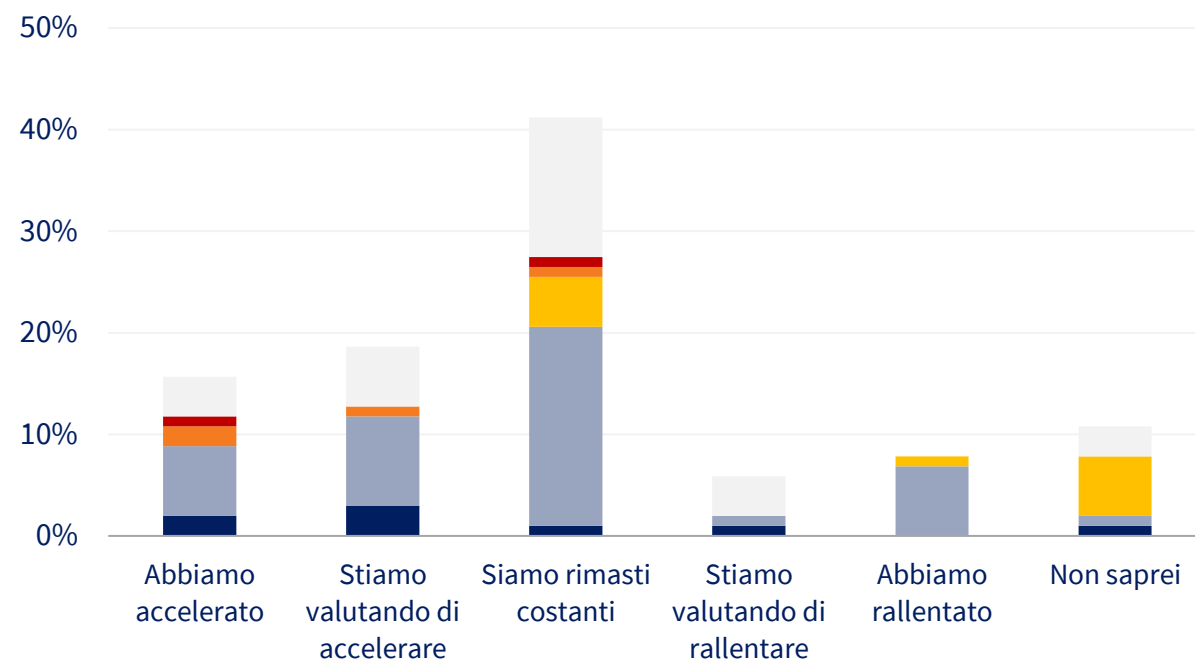
# La semplificazione in corso delle norme UE non frena le aziende, che tuttavia non intravedono solo benefici moderati all'orizzonte

L'incertezza normativa che sta contraddistinguendo questa nuova «stagione europea della sostenibilità» non sembra rallentare il percorso delle imprese: nonostante l'attuale fase di revisione del quadro normativo, avviata con i decreti Omnibus, il 75,5% delle imprese ritiene opportuno mantenere o rafforzare gli impegni già avviati in ambito ESG. In altri termini, l'attenzione delle aziende al tema ormai non dipende più solo dalla presenza di requisiti normativi, ma da un interesse strategico che supera gli obblighi.

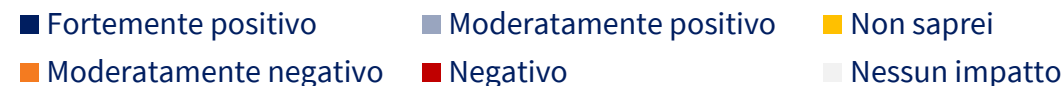
La semplificazione normativa avviata nell'ultimo anno e mezzo viene percepita come un vantaggio dalle imprese, ma gli effetti prospettati per il business sembrano ancora marginali: il 51,9% delle aziende attende sì benefici, ma nella maggior parte dei casi di entità moderata. Più di 1 azienda su 3, invece, è convinta che una riduzione della pressione regolatoria non comporterebbe alcun beneficio reale.

La competitività – persa o guadagnata grazie alla sostenibilità – dipende sempre meno dalla sola compliance e sempre più dal legame che unisce il tema alle strategie industriali.

«Quale effetto ha avuto l'attuale incertezza normativa sugli impegni in ambito sostenibilità della tua azienda?»



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



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

L'eventuale rimozione degli obblighi normativi non modificherebbe in modo uniforme le priorità delle imprese. Alcuni ambiti della sostenibilità appaiono infatti ormai consolidati nelle strategie aziendali, in quanto percepiti come leve dirette di competitività, efficienza e resilienza.

Efficienza energetica (23%), condizioni di lavoro e sicurezza dei dipendenti (19%) ed economia circolare (14%) emergono come le priorità che le aziende continuerebbero a presidiare a prescindere dai vincoli regolatori.

A corroborare questa evidenza contribuisce il fatto che, quando interrogate su quali dei progetti già avviati in ambito di sostenibilità ritengano strategico portare avanti nei prossimi 3 anni, oltre il 50% delle aziende intervistate indica iniziative di efficientamento energetico e approvvigionamento rinnovabile, mentre i 14,7% segnala progetti di economia circolare.



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

La compliance è stata il motore che ha avviato la transizione ma oggi rischia di rappresentare un vincolo all'innovazione. Per trasformare la norma in un fattore abilitante di sviluppo, capace di sostenere investimenti e strategie di lungo periodo, le imprese hanno bisogno di regole stabili, prevedibili e comuni a livello europeo.

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



## 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 settori “vinti”**

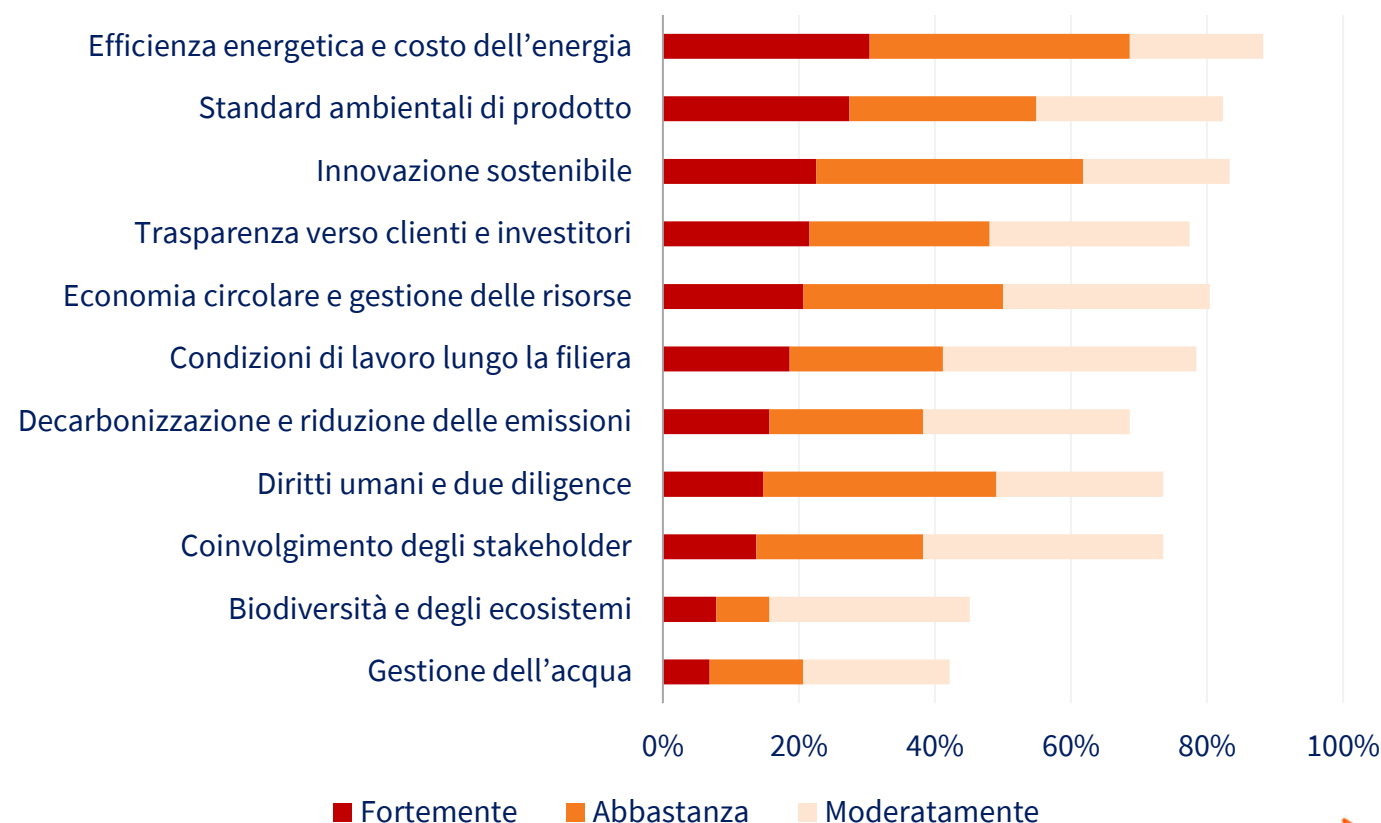
# Le logiche competitive globali di diversi settori hanno già interiorizzato la sostenibilità, in particolare sui temi dell'energia

Circa 1 impresa su 4 rileva già oggi come la competizione di settore sui mercati internazionali sia legata ai temi di sostenibilità. Questi fattori rappresentano ormai una componente rilevante delle dinamiche competitive globali ed espongono le aziende europee a nuovi equilibri di mercato, dove la sostenibilità può arrivare a rappresentare tanto un fattore di produzione quanto una variabile determinante del successo competitivo.

Oltre l'88% delle imprese individua nella dimensione energetica (efficienza e costo dell'energia) il principale ambito di esposizione competitiva, seguito da innovazione sostenibile (83%) e standard ambientali di prodotto (82%). La pressione appare particolarmente rilevante nei comparti manifatturieri.

Temi come biodiversità e gestione della risorsa idrica, ancora oggi, danno vita a pressioni competitive per meno del 45% delle aziende intervistate.

Quanto ritieni che, sui seguenti temi, il tuo settore sia esposto a pressioni competitive internazionali?



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

**Oltre il 54% delle imprese riconosce che l'approccio europeo alla sostenibilità stia generando effetti competitivi differenziati tra settori.**

Il 30% interpreta gli standard ambientali e sociali come uno svantaggio temporaneo, utile a costruire un vantaggio competitivo di lungo termine; il 24% ritiene invece che l'attuale quadro regolatorio benefici solo per alcuni comparti, svantaggiandone irrimediabilmente altri.

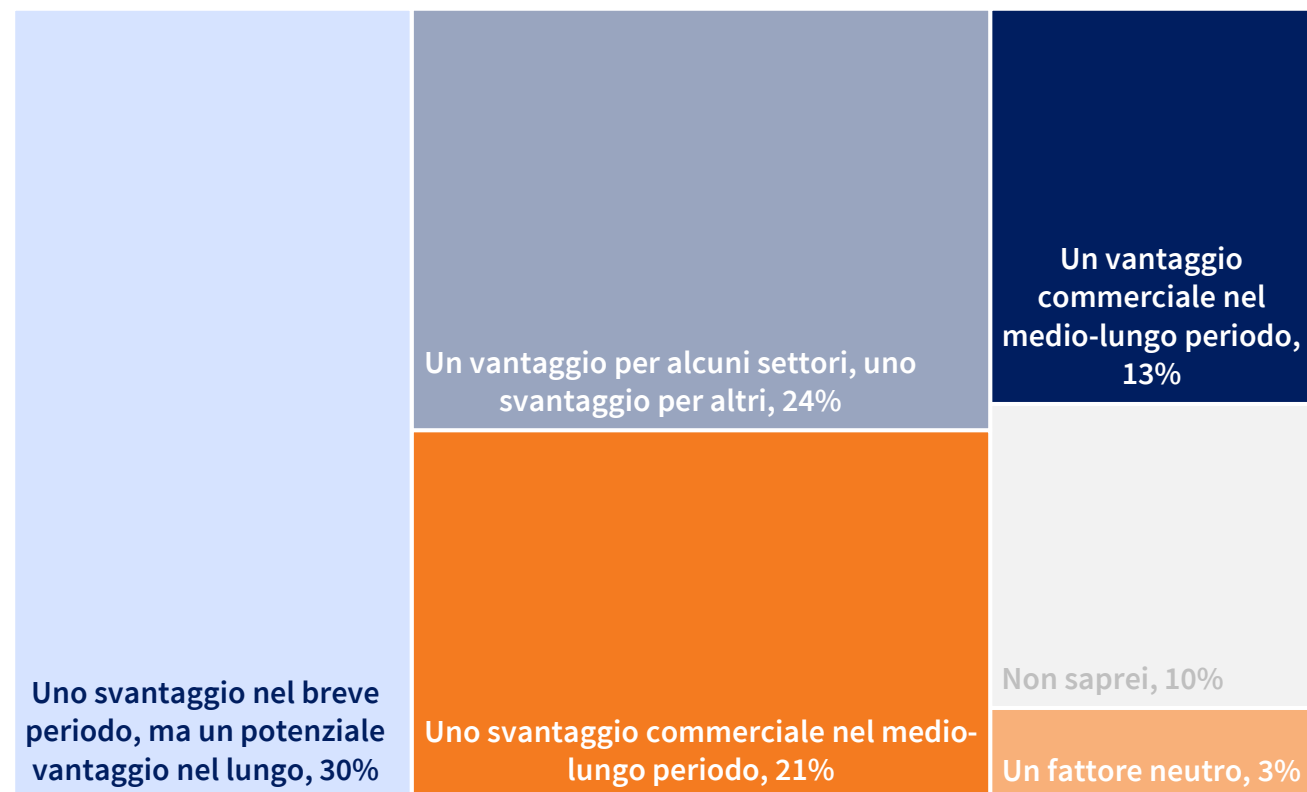
Il settore della manifattura di apparecchiature elettroniche tende più frequentemente a interpretare gli standard come un possibile fattore di svantaggio competitivo, sia nel breve (10,8%) sia nel lungo periodo (9,8%). Le aziende del commercio di prodotti non elettronici invece sembrano riconoscerne i maggiori benefici (7,8%).

## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE



La sostenibilità può costituire un driver di posizionamento delle aziende europee nel mondo. Il vero nodo non è «se» investire nella transizione, ma «come» competere in uno scenario globale sempre più polarizzato. Tra il riposizionamento degli Stati Uniti e l'accelerazione industriale cinese – l'innovazione sostenibile rappresenta oggi una priorità competitiva per le aziende europee.

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



# Seppure ogni settore individui priorità d'azione specifiche per il prossimo futuro, emergono dimensioni trasversali

**Energia, efficienza e circolarità emergono come investimenti destinati a mantenere centralità nei prossimi anni.**

Nello specifico, in 6 settori su 8, l'approvvigionamento rinnovabile rappresenta l'ambito prioritario su cui mantenere gli impegni. Complice la recente crisi energetica, le aziende la riconoscono come area determinante per la competitività e la capacità industriale.

## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE



A differenza dell'energia e del digitale, altre dimensioni della sostenibilità scontano generalmente costi di ingresso più elevati e ritorni meno immediati. Mentre tecnologie come l'AI consentono di generare benefici visibili nel breve periodo, la circolarità richiede ad esempio investimenti iniziali più rilevanti, orizzonti temporali più lunghi e trasformazioni operative più profonde.

«Su quali dei progetti avviati nella tua azienda in ambito di sostenibilità ritieni strategico mantenere o incrementare l'impegno nei prossimi 3 anni?»

### Commercio di prodotti elettronici

1. Formazione e condizioni di lavoro (33%)
2. Economia circolare e gestione dei rifiuti (25%)
3. Approvvigionamento di energia rinnovabile (25%)

### Commercio di prodotti non-elettronici

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (32%)
2. Decarbonizzazione e riduzione delle emissioni (16%)
3. Efficienza energetica (16%)

### Energia

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (100%)
2. -
3. -

### Healthcare

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (60%)
2. Economia e gestione dei rifiuti (20%)
3. Certificazioni (20%)

### Industria chimica

1. Economia circolare e gestione dei rifiuti (50%)
2. Approvvigionamento di energia rinnovabile (50%)
3. -

### Industria elettronica, elettrotecnica e IoT

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (27%)
2. Efficienza energetica (23%)
3. Economia circolare e gestione dei rifiuti (14%)

### Industria metalmeccanica e delle apparecchiature

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (35%)
2. Efficienza energetica (21%)
3. Economia circolare e gestione dei rifiuti (15%)

### Moda

1. Approvvigionamento di energia rinnovabile (33%)
2. Economia circolare e gestione dei rifiuti (17%)
3. Sustainable procurement (17%)

## 2.3.

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

# 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 istituzioni sono invece chiamate ad assumere un ruolo più attivo nel supportare lo sviluppo industriale e la transizione sostenibile.

Quasi 1 impresa su 5 (19,6%) evidenzia inoltre la necessità di strumenti di protezione e difesa dei sistemi produttivi europei, a conferma di un contesto percepito come sempre più rischioso e «a somma zero».

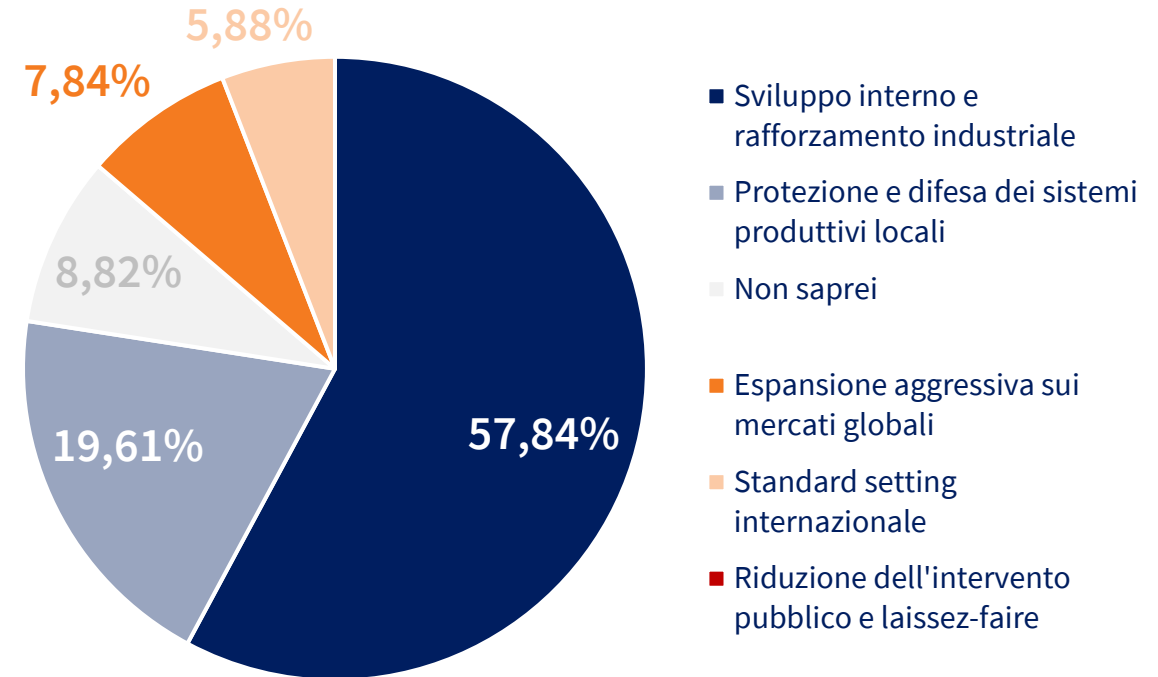
Resta invece marginale il bisogno di una politica che favorisca l'espansione aggressiva sui mercati globali (8,8%) o il rafforzamento dell'influenza internazionale tramite standard-setting (5,9%).



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

La competitività industriale non si costruisce con il protezionismo, ma creando 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?»



# Secondo le imprese, la politica dovrebbe agire specialmente su costi dell'energia, semplificazione autorizzativa e cleantech

**Il recente conflitto USA-Iran ha riaperto i riflettori sull'urgenza di intervenire sui costi dell'energia per tutelare la competitività industriale EU.**

Anche l'impegno della politica sulla semplificazione dei processi autorizzativi e sullo sviluppo di tecnologie pulite appare determinante secondo le imprese.

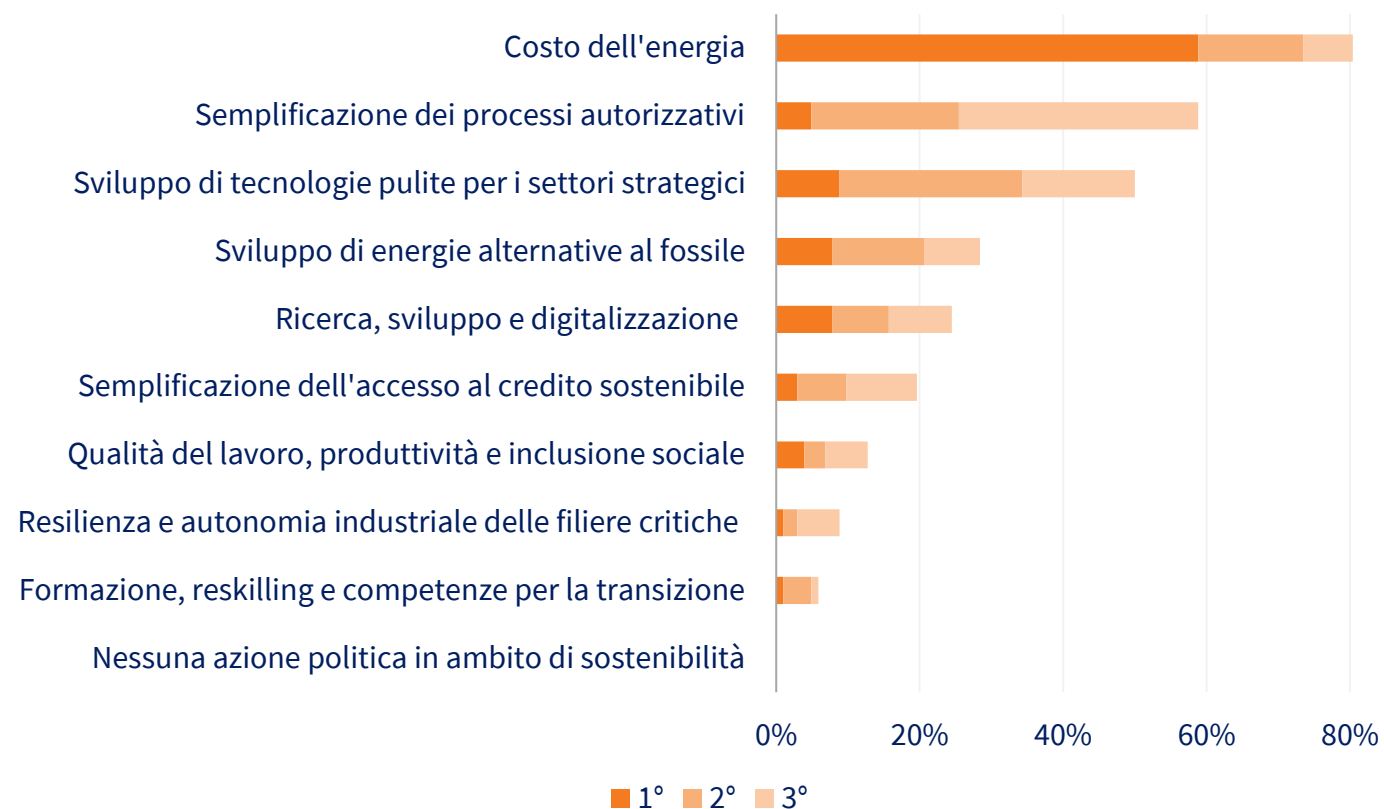
Eccezion fatta per le prime 3 priorità, che sembrano riscuotere un accordo trasversale tra i diversi settori rappresentati, su temi come lo sviluppo di energie alternative, la digitalizzazione o l'accesso al credito, la visione delle imprese risulta più frammentata – complici le specificità settoriali.



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

**Energia, sviluppo industriale e occupazione lungo le filiere rappresentano oggi priorità non rinviabili.** Ridurre i costi e semplificare i percorsi autorizzativi sono una condizione necessaria per accelerare investimenti, sviluppo tecnologico e capacità competitiva del sistema industriale.

Ordina i seguenti ambiti in base alla priorità con cui l'azione politica dovrebbe intervenire per accrescere la competitività nazionale



# Gli incentivi sono uno strumento normativo efficace per la maggior parte dei temi da affrontare, ma richiedono continuità

Gli incentivi economici e fiscali emergono come la leva di policy ritenuta più efficace dalle imprese nella maggior parte degli ambiti analizzati, in particolare per sostenere innovazione tecnologica sostenibile (63,7%), sviluppo delle competenze (51%), decarbonizzazione (50%) e accesso al capitale (45,1%).

Gli investimenti pubblici diretti assumono un ruolo complementare soprattutto nei contesti più capital intensive (es. Innovazione tecnologica sostenibile 23,5%).

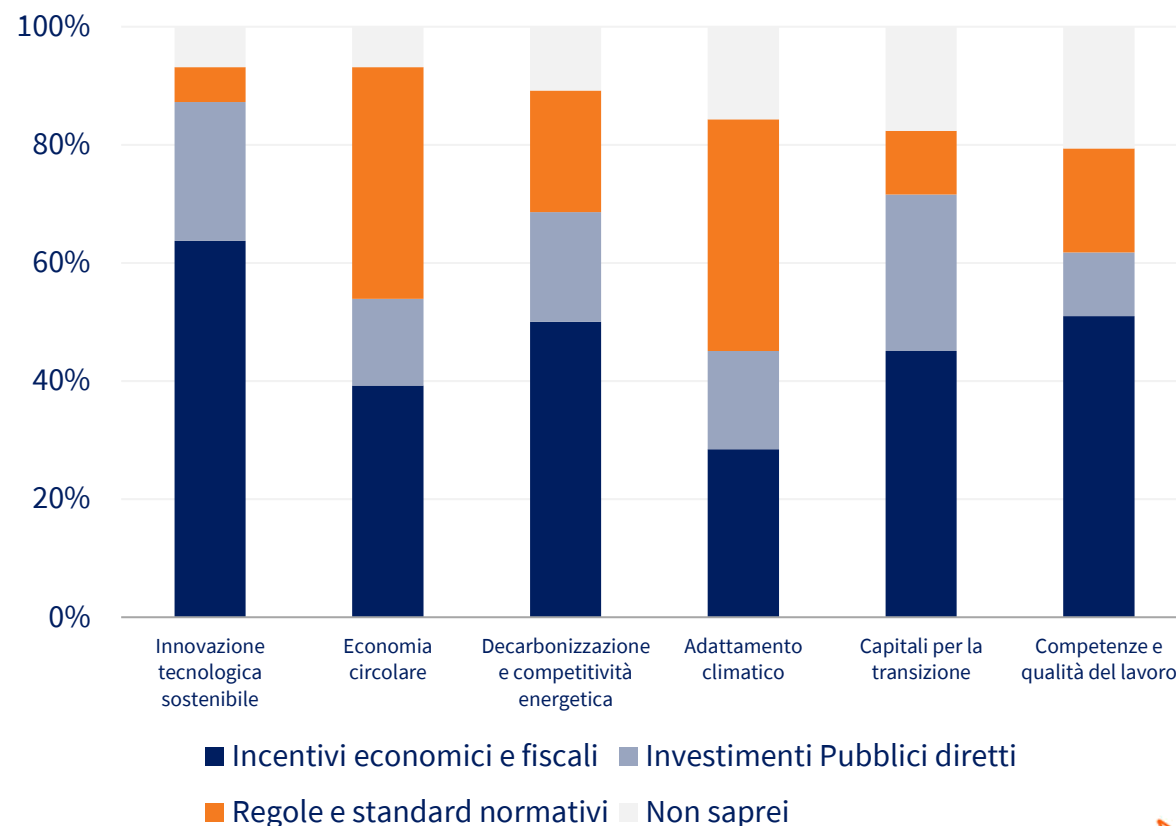
Regole e standard normativi sono invece richiesti dalle aziende prevalentemente in ambiti come Adattamento climatico (39,2%) ed Economia circolare (39,2%).



## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

Gli incentivi rappresentano oggi una leva fondamentale per accelerare la transizione, ma la loro efficacia dipende dalla capacità di renderli stabili, accessibili e coerenti con gli obiettivi di lungo periodo. Nelle fasi iniziali della transizione, incentivi e sostegno economico aiutano imprese e filiere ad avviare il cambiamento. Nei percorsi più maturi, tuttavia, diventano altrettanto centrali regole chiare, traiettorie prevedibili e un quadro normativo capace di orientare gli investimenti senza generare complessità aggiuntiva.

«Per ciascuno dei seguenti ambiti, quale leva di policy ritieni più efficace?»



## 2.4.

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

# STAGE Index: un pilota per facilitare la sincronizzazione delle priorità di policy makers e imprese sulla transizione

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 rappresentano una variabile chiave della transizione data l'influenza esercitata sul legislatore.

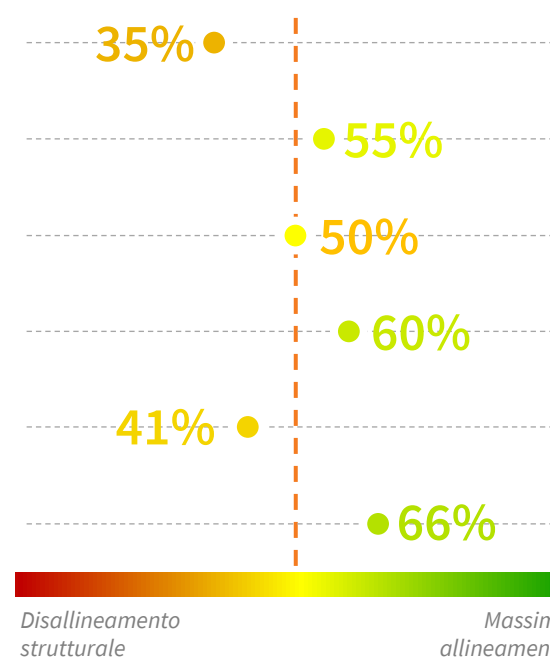
## STAGE Index

Livello di convergenza tra politica e imprese sulle priorità per il futuro della transizione sostenibile europea

*In ordine di rilevanza per livello di pressione competitiva per le imprese secondo i Business Leaders*

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

STAGE Index medio **51%**



# STAGE Index: le divergenze non riguardano i temi da affrontare, ma gli strumenti per farlo e la chiarezza delle policy

Il livello medio di convergenza registrato (51%) nasconde rilevanti differenze rispetto alle 3 variabili considerate. Mentre sui temi prioritari da affrontare l'allineamento tra normatore e imprese è massimo (92,1%), l'accordo sulle leve più efficaci per presidiarli fatica a raggiungere il 68%. L'elevata complessità normativa sembra interessare negativamente quasi tutti i temi chiave della transizione.

In ambiti come la Decarbonizzazione industriale e l'Adattamento al cambiamento climatico – dove il livello di convergenza sulle priorità tematiche e sulle leve di policy è maggiore – la complessità normativa sembra rappresentare l'ostacolo più rilevante. Tale variabile è misurata attraverso un indice crescente (0-1) che valuta quanto sia complicato per le imprese stare al passo con la compliance in termini di:

- densità normativa (maggiore è il numero di policy emanate, maggiori sono i requisiti da rispettare);
- frequenza di emanazione (più spesso emergono nuove norme, minore è la prevedibilità sul tema);
- adozione di strumenti non prescrittivi (più il decisore ricorre a standard, comunicazioni, linee guida, ecc. più le imprese hanno strumenti per orientarsi).

## STAGE Index

Le componenti dell'Indice: punti di forza e aree di miglioramento

In ordine di rilevanza per livello di pressione competitiva per le imprese secondo i Business Leaders	STAGE Index		
	Temi prioritari (% allineamento)	Leve di policy (% allineamento)	Complessità normativa (Indice 0-1)
1. Decarbonizzazione industriale e competitività energetica	● 92,6%	● 68,4%	● 0,44
2. Innovazione tecnologica sostenibile	● 87,9%	● 59,4%	● 0,26
3. Economia circolare e sicurezza delle materie prime	● 83,9%	● 73,8%	● 0,37
4. Accesso al capitale e finanza per la transizione	● 94,9%	● 62%	● 0,24
5. Adattamento climatico e resilienza delle supply chain	● 95,7%	● 79%	● 0,53
6. Competenze, reskilling e qualità del lavoro nella transizione	● 97,4%	● 63,1%	● 0,18

# STAGE Index: negli ultimi 35 anni, in 1 caso su 3, l'azione normativa si è focalizzata su energia e decarbonizzazione

**Negli ultimi 35 anni, a livello europeo e nazionale, la produzione normativa sulla transizione si è sviluppata con intensità differente tra i diversi ambiti tematici.**

La maggiore concentrazione di interventi si osserva sui temi della Decarbonizzazione industriale e competitività energetica (30%), seguiti da Economia circolare e sicurezza delle materie prime (19%), Adattamento climatico e resilienza delle filiere (16%) e Innovazione tecnologica sostenibile (14%).

Più limitata risulta invece la produzione normativa relativa all'Accesso al capitale e finanza per la transizione (12%) e a Competenze, reskilling e qualità del lavoro nella transizione (9%), che allo stesso tempo rappresentano aree su cui anche le imprese nutrono meno aspettative nei confronti del normatore.

Nel complesso, emerge una traiettoria regolatoria che ha privilegiato gli aspetti più direttamente collegati a energia, decarbonizzazione e capacità industriale, lasciando relativamente più marginali altri fattori abilitanti della transizione sostenibile.

Attività normativa sui temi della transizione sostenibile in UE e Italia (1991-2026, % su totale database TEHA di 281 norme mappate)



# STAGE Index: nel 73,6% dei casi il normatore ha optato per l'introduzione di regole e standard tematici

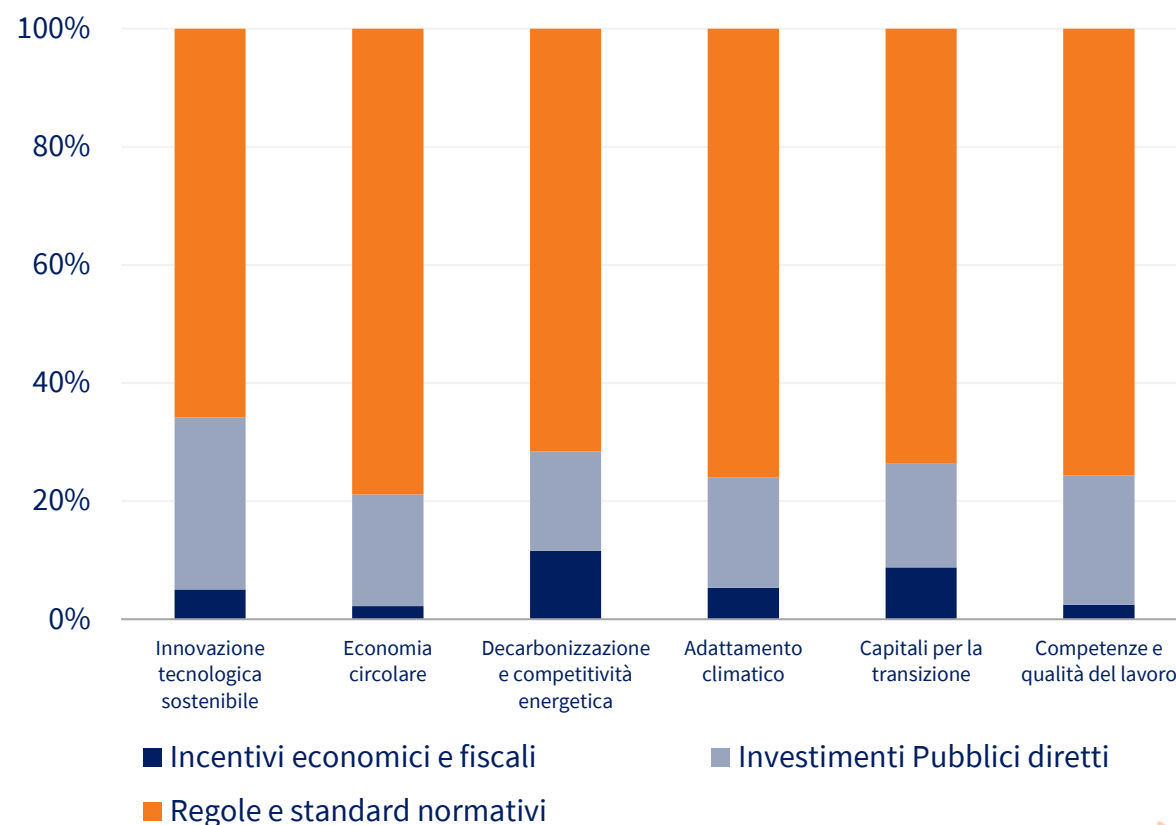
La leva di intervento più utilizzata negli ultimi 35 anni – e adottata in modo più trasversale rispetto ai temi normati – risulta essere l'introduzione di regole e standard (73,6% delle norme analizzate).

Gli incentivi economici e fiscali, seppure vengano riconosciuti dalle imprese come la leva di policy più efficace per orientare la transizione, sono stati adottati in media solo nel 5,9% dei casi, con un ricorso più strutturato solo a sostegno della Decarbonizzazione e competitività energetica (11,6%).

Delle 3 leve a disposizione, è l'utilizzo degli Investimenti Pubblici diretti quella rispetto a cui il policy maker sembra avvicinarsi di più alle priorità espresse dalle imprese (20,5% vs. 22,8% espresso dal business).

Nel complesso, i risultati suggeriscono come non sia solo la quantità di politiche a fare la differenza, ma anche la capacità di attivare le leve di intervento più coerenti con i bisogni delle imprese e le caratteristiche dei diversi ambiti della transizione.

Attività normativa dal 1991 al 2026 sui temi della transizione sostenibile distribuite per tipologia di leva di policy



# STAGE Index: 281 nuove norme in 35 anni rendono complesso per le aziende stare al passo con la compliance di sostenibilità

**Adattamento climatico, Decarbonizzazione ed Economia Circolare sono i temi su cui il regolatore è stato più produttivo a livello UE.**

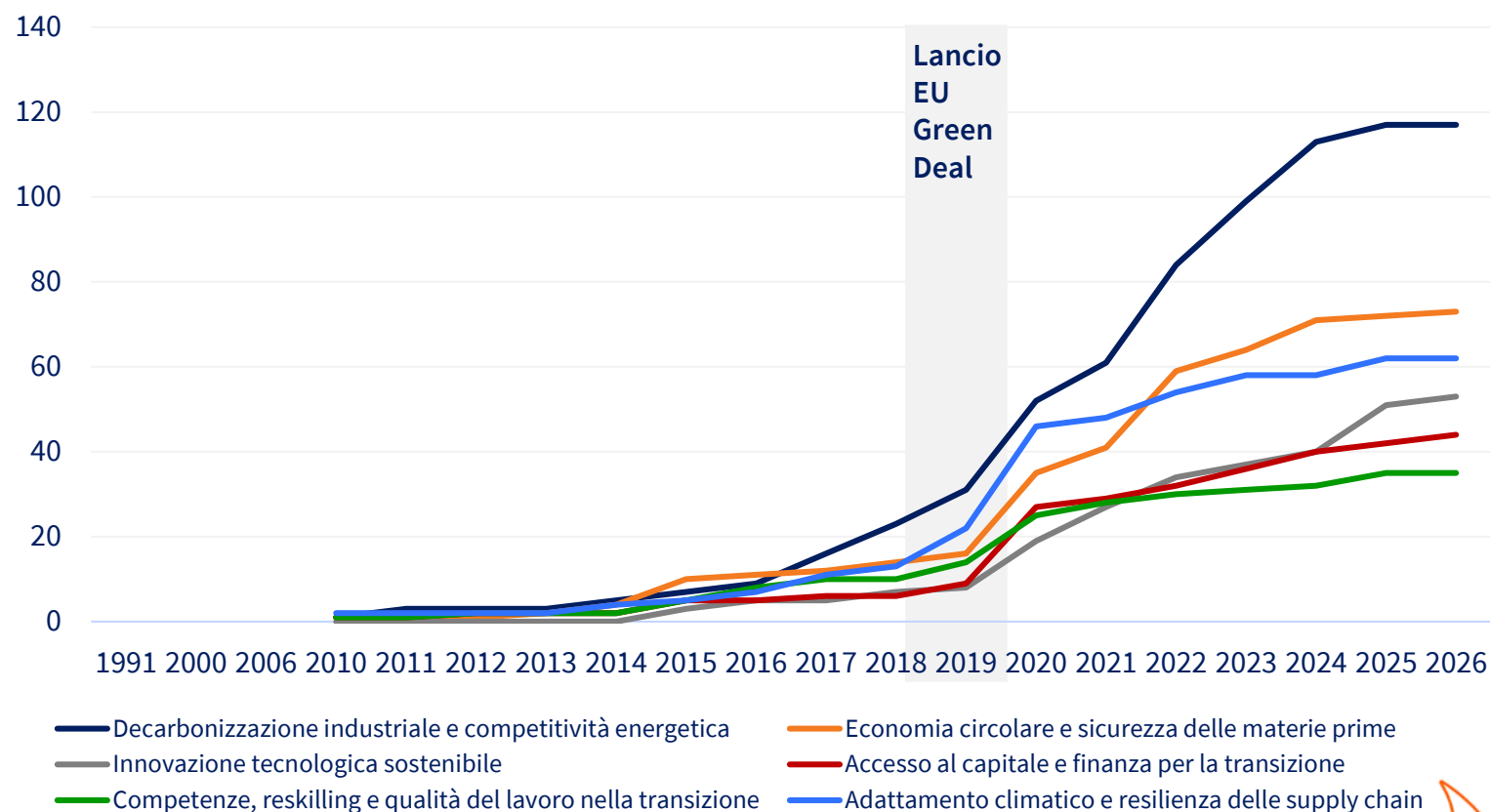
Anche la frequenza media di produzione legislativa (n° di nuove norme / anno) sembra aver aumentato il livello di complessità per le imprese. Il ricorso a strumenti prescrittivi, per quanto funzionale a guidare le strategie aziendali, non è stato sufficiente a compensare tale complessità.

## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE

La regolazione rappresenta una leva fondamentale per orientare la trasformazione economica e industriale. Quando il policy making fatica a intercettare in modo efficace le esigenze del sistema produttivo, le imprese sono chiamate ad assumere un ruolo più proattivo nel contribuire al dibattito pubblico e alla definizione delle priorità. Per costruire politiche realmente efficaci è necessario definire con chiarezza gli obiettivi e rafforzare strumenti di confronto strutturato tra istituzioni e stakeholder.



Politiche vigenti emanate in EU e Italia sui temi chiave della transizione sostenibile (sommatoria, 1991-2026)



# III. Proposte per una Transizione Competitiva<sup>1</sup>

Linee di soluzione per raggiungere gli obiettivi di sviluppo di lungo periodo senza compromettere la marginalità di breve termine, attraverso l'innovazione e le persone che la rendono possibile<sup>1</sup>.

# Verso un nuovo paradigma: la Transizione Competitiva

Il nodo della transizione non è scegliere se andare avanti o tornare indietro. È capire su quali priorità costruire la competitività futura del sistema produttivo UE.

Di fronte a frammentazione geopolitica, pressione competitiva e incertezza regolatoria permanente, la transizione richiede di essere ripensata a partire dalle aree non negoziabili per continuare a competere, innovare e generare valore.

Non è una questione di contrapposizione tra politica e industria, ma di allineamento tra direzione dell'azione pubblica e priorità industriali. Senza dialogo, collaborazione e visioni condivise, imprese e decisori rischiano di muoversi lungo traiettorie divergenti, riducendo l'efficacia sia delle politiche industriali sia degli investimenti privati.

Come rispondere? Trovando con pragmatismo il «ritmo giusto», dando priorità all'innovazione e contribuendo a ridefinire le regole.

**Questi sono i principi che guidano un nuovo approccio alla transizione sostenibile adottabile al di là della compliance, della tattica o dell'etica. «Transizione Competitiva»<sup>1</sup> per TEHA significa questo: 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.**

*«Affrontare la transizione in chiave competitiva è una scelta. Un impegno che richiede di concentrarsi sull'innovazione e sulle persone che la rendono possibile.»*



**Carlo Cici**  
Partner & Head of Sustainability,  
TEHA Group

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

Dal febbraio 2025, l'idea stessa di "transizione" è rimessa 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:

- 1. 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.
- 2. 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.
- 3. 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.

## IL PUNTO DI VISTA DELLA LEADER'S ROUNDTABLE



Oggi, le aziende possono mettere a disposizione dei decisori le competenze tecniche che talvolta mancano negli uffici ministeriali. Tavoli tecnici come quelli portati avanti sul tema dell'EPR ne sono la prova. Questo è essenziale per favorire lo sviluppo di regole realmente applicabili.

# Le priorità non negoziabili

## Proposte per una Transizione Competitiva

*Per le istituzioni*

*Per le aziende*

### I. 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.

### III. 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.

### II. 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.

### IV. Mettere le competenze a disposizione di

### istituzioni e cittadini.

Urge favorire lo sviluppo di soluzioni applicabili ed efficaci, tanto di natura normativa quanto lungo le proprie filiere.

### 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.

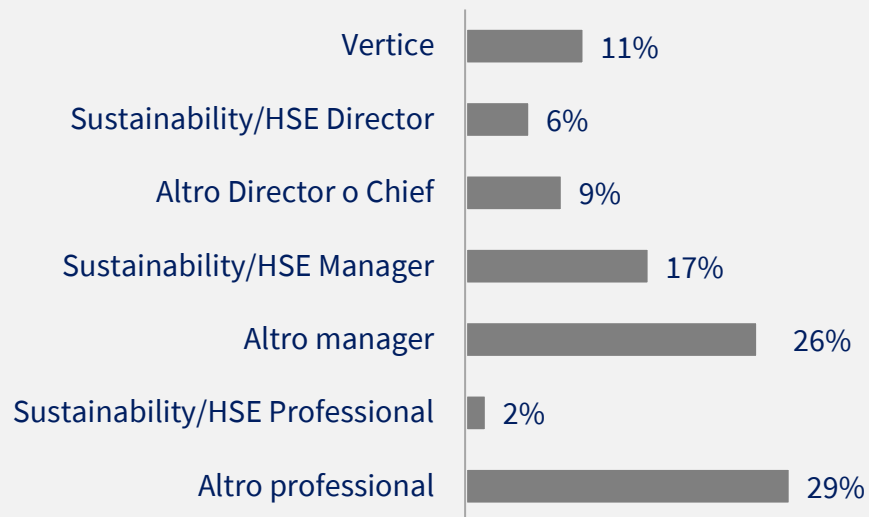
La concretezza è tutto. Aumentare il livello di allineamento strategico tra decisori istituzionali e imprese è fondamentale per uno sviluppo sostenibile e competitivo dell’UE. Per disinnescare la crisi del consenso occorrono strumenti e interlocutori credibili e autorevoli, ma anche meccanismi di ascolto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

# Nota metodologica (1/2): il campione di analisi della survey

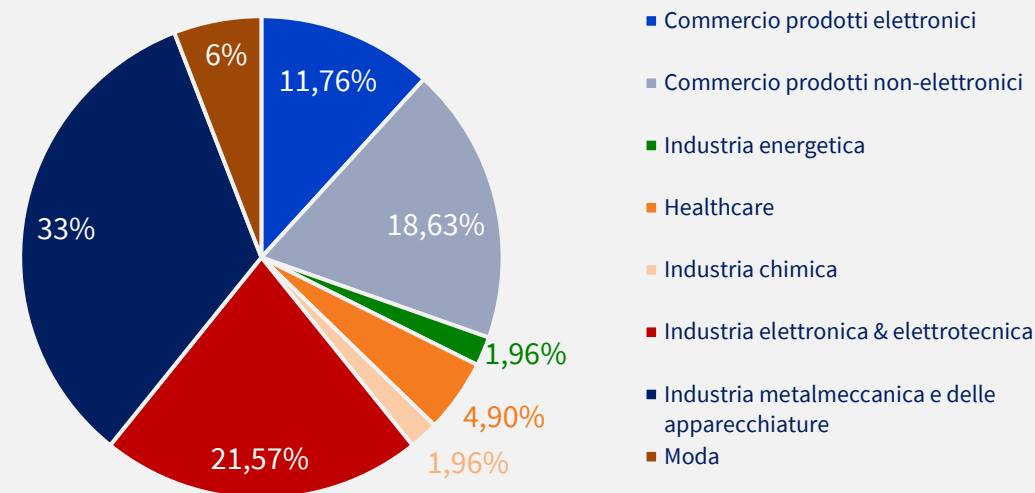
- **Periodo raccolta risposte:** (06/03 – 20/04)
- **Modalità:** survey online tramite questionario
- **Campione:** 108 rispondenti

## Profilo e ruolo aziendale dei rispondenti

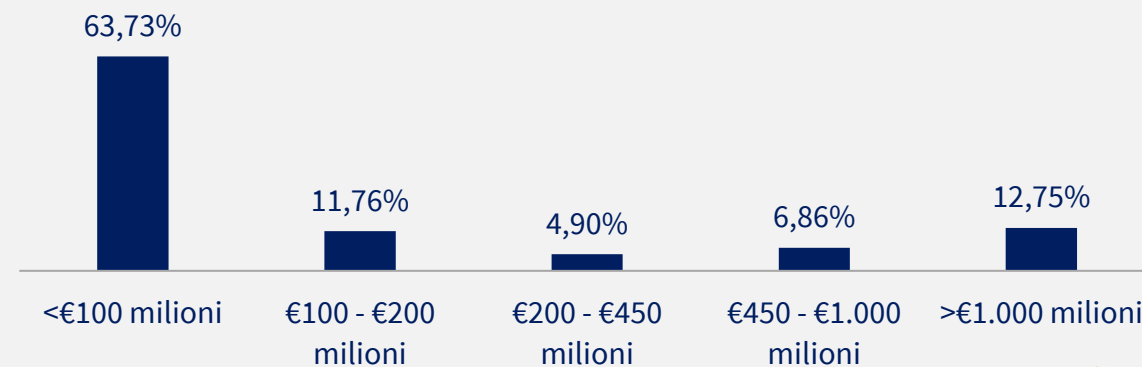
- **25,5%** figure con **ruoli Direttivi**
- **24,5%** con ruoli inerenti a **sostenibilità/HSE**



## Macro-settore di appartenenza delle aziende



## Distribuzione del campione per classe di ricavi



# Nota metodologica (2/2): lo STAGE Index

Al fine di valutare in modo sintetico ed evidenziabile il grado di coerenza tra l'azione pubblica e i fabbisogni del sistema produttivo, è stato sviluppato un indice composito di allineamento che integra tre dimensioni ritenute determinanti per l'efficacia delle politiche in ottica di competitività.

**L'impostazione metodologica si fonda su un presupposto: la capacità delle politiche di sostenere le imprese non dipende esclusivamente dall'intensità o dal numero degli interventi, ma dalla loro aderenza alle priorità reali, dalla coerenza degli strumenti e dalla stabilità del contesto regolatorio in cui tali interventi si inseriscono.**

## La formula dello STAGE Index

$$[(1 - \Delta \text{ priorità tematiche}) + (1 - \Delta \text{ priorità leve di policy})] / 2 \times \text{Indice di complessità normativa}$$

L'indice combina 3 variabili:

- **$\Delta$  priorità tematiche (%) misura la distanza tra gli ambiti su cui si concentra l'azione pubblica e quelli che le imprese identificano come prioritari per rafforzare la propria competitività.** Verifica se le politiche stanno effettivamente indirizzando risorse e attenzione verso le aree percepite come più critiche dal tessuto produttivo.
- **$\Delta$  priorità leve di policy (%) misura la distanza tra gli strumenti effettivamente attivati dal normatore e quelli che le imprese considerano oggi più efficaci per affrontare le diverse sfide.** Anche in presenza di una corretta identificazione delle priorità, l'adozione di leve non adeguate può limitarne significativamente l'impatto.
- **Il livello di complessità del quadro di policy (Indice 0-1), inteso come grado di instabilità e imprevedibilità delle politiche nel tempo.** Tale dimensione tiene conto in parti uguali della numerosità degli interventi legislativi su uno stesso ambito, della frequenza degli aggiornamenti normativi (nuove norme / anno), e del ricorso a strumenti non prescrittivi (es. linee guida, standard, ecc.) per orientare l'applicazione delle norme. Le tre dimensioni vengono integrate in un indice sintetico attraverso una logica moltiplicativa, che riflette la natura complementare dei fattori considerati. Un elevato livello di complessità riduce la capacità delle imprese di pianificare investimenti e strategie di medio-lungo periodo, compromettendo l'efficacia complessiva dell'azione pubblica.

Una performance positiva su una variabile non può compensare pienamente criticità presenti nelle altre: affinché le politiche risultino effettivamente abilitanti per la competitività, è necessario che vi sia simultaneamente coerenza nelle priorità, adeguatezza degli strumenti e chiarezza del contesto normativo.

L'indice assume valori compresi tra 0 e 100 e rappresenta una misura sintetica del grado complessivo di allineamento. Più che una misura assoluta, esso è concepito come uno strumento di lettura e diagnosi, utile a identificare la natura e l'intensità dei gap tra politiche e aspettative delle imprese, distinguendo tra disallineamenti di priorità, criticità nel design degli strumenti e fattori di contesto legati all'incertezza. In questo senso, l'indice consente di spostare il focus dall'analisi del "quanto si fa" a quella del "quanto ciò che si fa è effettivamente rilevante ed efficace" per il sistema produttivo, offrendo una base informativa utile per orientare in modo più mirato il disegno e l'evoluzione delle politiche pubbliche.

# Bibliografia e fonti

## Fonti istituzionali e report internazionali

- ASviS (2025), *I social network stanno trasformando la politica, ma la verità esiste e va difesa*.
- ASviS (2025), *Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050: il falso dilemma tra competitività e sostenibilità*.
- CDP (2024), *Circular Economy: A Lever of Business Competitiveness*.
- Copernicus (2025), *European State of the Climate Report*.
- Edelman (2025), *Trust Barometer 2025*.
- Edelman (2026), *Trust Barometer Global Report 2026*.
- European Environment Agency (EEA) (2026), *Economic Losses from Weather- and Climate-related Extremes in Europe*.
- Eurobarometer (2009–2026).
- Eurostat (2024), *EU Resource Productivity in Comparison with GDP and DMC (2000–2024)*.
- Financial Times (2026), *Power Prices in Europe Swing Wildly as Iran War Stokes Volatility*.
- Global Trade Alert (2026), *Industrial Policy as Market-Shaping Competition: Evidence from China, the EU and the USA (2009–2024)*.
- IEA – International Energy Agency (2023), *Energy Technology Perspectives 2023*.
- IEA – International Energy Agency (2026), *Energy Technology Perspectives 2026*.
- IRENA (2025), *Renewable Power Generation Costs in 2024*.
- OECD (2024), *Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2025), *Relazione annuale sulla politica dell'informazione per la sicurezza*.
- Reuters (2026), *Renewables in Vogue as Iran War Drives Up Europe Power Prices*.
- Robeco (2026), *SI Debate: Climate Investing After One Year of Trump*.
- University of Cambridge (2026), *Restoring Human Progress*.
- World Economic Forum (2024), *Global Risks Report 2024*.

- World Economic Forum (2025), *Global Risks Report 2025*.
- World Economic Forum (2026), *Global Risks Report 2026*.
- World Economic Forum & BCG (2025), *Already a Multi-Trillion-Dollar Market: CEO Guide to Growth in the Green Economy*.
- World Trade Organization (2025), *Trade Monitoring Report – G20*.

## Paper scientifici e letteratura accademica

- Radivojevic, V. et al. (2024), *The Role of Circular Economy in Driving Economic Growth: Evidence from EU Countries*.
- Diane Coyle (2025), contributi e analisi su *Financial Times* relativi a crescita economica, fiducia e trasformazione sociale.
- Da Empoli, G. (2025), *L'ora dei predatori*.

## Fonti italiane e sistema Paese

- Ufficio Parlamentare di Bilancio (2025), *Rapporto sulla politica di Bilancio*.
- A2A, SDA Bocconi, TEHA (2025), *Creare valore attraverso il coinvolgimento degli stakeholder*.

## Analisi proprietarie TEHA

- Elaborazioni TEHA su dati Eurobarometer (2009–2026).
- Database proprietario TEHA di **281 politiche UE e italiane** in ambito sostenibilità (1991–2026).
- Survey proprietaria TEHA “*Le priorità non negoziabili per le imprese e la transizione sostenibile*” (aprile 2026).
- Leaders' Roundtable TEHA–Erion (2026).
- TEHA STAGE – *Sustainable Transition Alignment between Governments & Enterprises* (2026).



Per ulteriori informazioni, vi invitiamo a rivolgervi al responsabile dei contenuti

**Carlo Cici**

Partner di The European – House Ambrosetti & Head of Sustainability Practice) all'indirizzo

[carlo.cici@ambrosetti.eu](mailto:carlo.cici@ambrosetti.eu).

Knowledge partner:  **TEHA**

