



Hermes  
Centro Studi Europeo



POSITION PAPER | SETTEMBRE 2026

# TRE SCELTE PER LIBERARE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE ITALIANE

Semplificare il tempo pubblico. Ridurre l'incertezza energetica.  
Trasformare tecnologia e competenze in produttività.

## TESI CENTRALE

**Rendere più semplice,  
prevedibile e rapido per le  
imprese investire, innovare e  
crescere.**

1

TEMPO E  
SEMPLIFICAZIONE

2

ENERGIA E  
COMPETITIVITÀ

3

COMPETENZE,  
INNOVAZIONE E CRESCITA

# La competitività si gioca sul costo dell'incertezza

Dall'ascolto degli imprenditori alle evidenze: il Position Paper traduce problemi concreti in tesi da discutere.

**Questo Position Paper nasce dalle interlocuzioni avviate con imprenditori che hanno contattato Strategia Italia a valle dei post pubblicati su LinkedIn e dalle successive ricerche e analisi condotte da Hermes Centro Studi Europeo. Non pretende di trasformare singole esperienze in una rappresentazione statistica dell'intero sistema produttivo: usa quelle interlocuzioni come punto di partenza per individuare questioni da verificare, approfondire e portare nel confronto riservato.**

Il quadro che emerge è meno rassicurante di una lettura basata soltanto sulla presenza di incentivi o sulla crescita di alcuni indicatori. Le imprese continuano a investire, ma operano in un contesto segnato da volatilità energetica, complessità amministrativa, divari di produttività e difficoltà nell'adozione delle tecnologie. La Commissione europea continua a indicare prezzi energetici elevati, tensioni geopolitiche e debolezze della competitività come fattori che pesano sulle economie europee.

**La tesi:** il problema non è soltanto quanti strumenti esistano, ma quanto sia prevedibile il contesto nel quale un'impresa deve decidere. Tempo amministrativo, energia, competenze e capacità di adozione tecnologica diventano così componenti dello stesso costo dell'incertezza.

## 1 TEMPO E SEMPLIFICAZIONE

Ridurre il costo economico di tempi, passaggi e incertezza amministrativa.

## 2 ENERGIA E COMPETITIVITÀ

Agire oggi sui costi, costruendo al tempo stesso un mix più stabile e meno dipendente.

## 3 COMPETENZE E INNOVAZIONE

Colmare il divario tra tecnologia disponibile e capacità reale delle imprese di utilizzarla.

## POSIZIONE

Non serve una narrazione ottimistica né una lettura emergenziale permanente. Serve distinguere ciò che può essere corretto subito da ciò che richiede investimenti e scelte strutturali.

## L'ostacolo esterno che pesa sulla competitività

La prima domanda serve a identificare ciò che l'impresa non controlla direttamente ma che condiziona investimenti, tempi e crescita.

### DOMANDA DI STRATEGIA ITALIA

**Qual è oggi l'ostacolo esterno che incide maggiormente sulla competitività della tua impresa?**

Le interlocuzioni vanno lette senza presupporre una risposta unica. Energia, burocrazia, fiscalità, accesso al credito, infrastrutture, competenze e regole europee possono incidere in modo diverso per settore, dimensione e territorio. Il punto critico è la loro combinazione: più fattori esterni simultanei aumentano l'incertezza e riducono la capacità dell'impresa di programmare.

### PROPOSTA

Costruire con le imprese una mappa degli ostacoli esterni basata su tre criteri: impatto economico, frequenza e grado di governabilità pubblica. L'obiettivo è distinguere i problemi episodici dai colli di bottiglia strutturali e concentrare il confronto su quelli sui quali una decisione pubblica può produrre un effetto misurabile.

### CONTROANALISI

#### OBIEZIONE

La competitività dipende soprattutto da scelte interne all'impresa: management, capitale, innovazione, organizzazione. Attribuire troppo peso ai fattori esterni può diventare un alibi.

#### RISPOSTA

La competitività nasce certamente anche dentro l'impresa. Proprio per questo Strategia Italia concentra il confronto sui fattori esterni che la singola azienda non può correggere da sola. Separare responsabilità imprenditoriale e condizioni di sistema rende l'analisi più rigorosa, non meno.

## Energia: intervenire su tre orizzonti

Il costo dell'energia resta una variabile di competitività. La risposta deve distinguere emergenza, transizione e sicurezza di lungo periodo.

### DOMANDA DI STRATEGIA ITALIA

**Se potessi cambiare una sola decisione, regola o condizione esterna, quale avrebbe l'impatto maggiore sulla crescita della tua impresa?**

Nel 2026 il tema energetico resta esposto a tensioni geopolitiche e volatilità. L'Unione europea riconosce che prezzi strutturalmente elevati danneggiano la competitività industriale e sta rafforzando infrastrutture, rinnovabili, accumuli e strumenti per la stabilità dei prezzi. In Italia il dibattito include anche la diversificazione del mix e il nucleare di nuova generazione.

#### BREVE

##### RIDURRE L'ESPOSIZIONE

Contratti più prevedibili, efficienza, misure mirate per i settori più esposti, semplificazione per autoproduzione e connessioni.

#### MEDIO

##### RAFFORZARE IL SISTEMA

Reti, accumuli, rinnovabili, interconnessioni, flessibilità e strumenti di lungo termine che riducano volatilità e dipendenza.

#### LUNGO

##### DIVERSIFICARE IL MIX

Valutare anche il nucleare di nuova generazione, inclusi SMR e tecnologie innovative, dentro un quadro di sicurezza, costi, tempi, competenze e gestione dei rifiuti.

### CONTROANALISI

#### OBIEZIONE

Il nucleare non può incidere sui prezzi nel breve periodo e presenta questioni rilevanti di tempi, costi, autorizzazioni, sicurezza e gestione dei rifiuti.

#### RISPOSTA

È precisamente per questo che non va presentato come soluzione immediata. La proposta è una strategia su tre orizzonti: misure operative oggi, infrastrutture e flessibilità nel medio periodo, valutazione delle opzioni di nuova generazione nel lungo periodo. La Commissione europea ha adottato nel 2026 una strategia sugli SMR e prevede sostegno alla diffusione iniziale di tecnologie nucleari innovative.

## Dal problema della singola impresa al problema di sistema

Non ogni criticità aziendale richiede una risposta pubblica. Il confronto serve a capire quando esperienze diverse rivelano un ostacolo comune.

### DOMANDA DI STRATEGIA ITALIA

**Quale problema della tua impresa dovrebbe diventare un tema di confronto tra imprenditori, ricerca e istituzioni?**

La selezione è decisiva. Un problema merita di entrare nell'Agenda delle Imprese quando ricorre in aziende diverse, produce un costo o un ritardo misurabile, non può essere risolto efficacemente dalla singola impresa e presenta uno spazio realistico di intervento. Questo criterio evita che Strategia Italia diventi una raccolta indistinta di richieste.

### PROPOSTA

Trasformare le segnalazioni in dossier tematici: evidenza aziendale, confronto tra imprese, verifica con dati e ricerca, individuazione delle cause, opzioni di intervento e indicatori con cui misurare i risultati.

### CONTROANALISI

#### OBIEZIONE

Il confronto tra imprese e istituzioni rischia di produrre un elenco di interessi particolari o richieste di sostegno settoriale.

### RISPOSTA

Il rischio esiste se manca un metodo di selezione. Per questo una proposta entra nel Position Paper solo quando supera tre verifiche: rilevanza oltre il singolo caso, evidenza disponibile e compatibilità con un interesse generale misurabile in competitività, produttività o qualità del sistema.

## La vera transizione digitale è organizzativa

Tecnologia, competenze e capacità di esecuzione attraversano tutte le priorità.

ISTAT registra nel 2025 un forte aumento dell'uso dell'intelligenza artificiale nelle imprese con almeno 10 addetti, ma permane un ampio divario dimensionale. La BEI rileva inoltre un ritardo italiano rispetto alla media UE. Le evidenze convergono: la barriera non è soltanto tecnologica, ma riguarda competenze, organizzazione e capacità di assorbimento.

### PROPOSTA

Collegare incentivi digitali e programmi di competenze a indicatori di adozione effettiva: processi trasformati, personale formato, produttività e capacità reale di utilizzo della tecnologia.

### CONTROANALISI

#### OBIEZIONE

L'adozione dell'IA è una scelta privata e non dovrebbe essere una priorità pubblica.

#### RISPOSTA

La scelta della tecnologia resta dell'impresa. Il ruolo pubblico è creare condizioni abilitanti - competenze, infrastrutture, sperimentazione e diffusione - che riducano il divario tra grandi imprese e PMI senza prescrivere quale tecnologia debba adottare la singola azienda.

## Ridurre l'incertezza, aumentare la capacità di investimento

Le tre domande non producono automaticamente tre risposte. Producono un metodo: identificare l'ostacolo, misurarne l'impatto, verificare se è condiviso e distinguere ciò che può essere affrontato nel breve da ciò che richiede scelte strutturali.

01

### MISURARE GLI OSTACOLI

Impatto economico, frequenza e possibilità concreta di intervento.

02

### LAVORARE SU PIÙ ORIZZONTI

Breve, medio e lungo periodo devono essere distinti, soprattutto su energia e infrastrutture.

03

### MISURARE I RISULTATI

Tempo risparmiato, costi ridotti, investimenti attivati, processi trasformati e produttività.

### IL PUNTO

Il Position Paper non chiude il lavoro: definisce ipotesi sufficientemente precise da poter essere contestate, corrette o rafforzate dagli imprenditori nella fase successiva.

## La riservatezza aumenta la qualità del confronto

Hermes Centro Studi Europeo attraverso la piattaforma Strategia Italia crea uno spazio nel quale imprenditori e figure apicali possano discutere problemi reali senza trasformare ogni intervento in una dichiarazione pubblica attribuibile alla propria azienda.



### DENTRO LA STANZA

Esperienze  
Problemi  
Divergenze  
Casi concreti  
Soluzioni possibili

### FUORI DALLA STANZA

Dati aggregati  
Analisi  
Priorità  
Proposte  
Confronto con il decisore pubblico

## Il Position Paper apre il confronto, non lo conclude

**Il passaggio successivo è una roundtable a porte chiuse con imprenditori e figure apicali. Il Position Paper entra nella stanza come base di lavoro: offre tesi, dati e proposte abbastanza definite da poter essere messe in discussione. La roundtable serve a verificare ciò che regge alla prova dell'esperienza, ciò che manca e ciò che deve essere riscritto.**

La riservatezza consente di separare la qualità del contributo dalla necessità di una posizione pubblica. Non cerchiamo dichiarazioni attribuibili, né un consenso formale. Cerchiamo informazioni che difficilmente emergono in un confronto pubblico: costi reali, tempi, effetti inattesi delle regole, divergenze tra settori e condizioni necessarie perché una proposta sia praticabile.

**01** Quale tesi descrive meglio la vostra esperienza?

**02** Quale passaggio dell'analisi non regge alla prova dell'impresa?

**03** Quale costo o effetto non stiamo misurando?

**04** Quale intervento è realistico nel breve e quale richiede una scelta strutturale?

**05** Su quale punto imprese diverse possono costruire una posizione comune?

### IL PRINCIPIO

Il valore di Strategia Italia non sta nel raccogliere opinioni, ma nel trasformare esperienze non attribuibili in conoscenza verificabile. Hermes Centro Studi Europeo assume la responsabilità della sintesi: distingue interessi particolari e problemi sistemici, confronta le evidenze, rende esplicite le divergenze e porta al decisore pubblico proposte motivate e misurabili.

## Dati e documenti di riferimento

### Banca d'Italia

Indagine sulle imprese industriali e dei servizi - anno 2025 (pubblicata 1 luglio 2026).

### Banca europea per gli investimenti

EIB Investment Survey 2025 - Italy overview.

### ISTAT

Imprese e ICT - anno 2025.

### Commissione europea

Spring Semester Package 2026; Affordable Energy Action Plan e iniziative 2026 su energia e competitività.

### Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica

Misure 2026 su costo dell'energia, competitività, diversificazione delle fonti e nucleare di nuova generazione.

### Commissione europea

Strategia 2026 per gli Small Modular Reactors e sostegno alle tecnologie nucleari innovative.

### HERMES CENTRO STUDI EUROPEO | STRATEGIA ITALIA

Pensare il futuro, costruire la crescita.