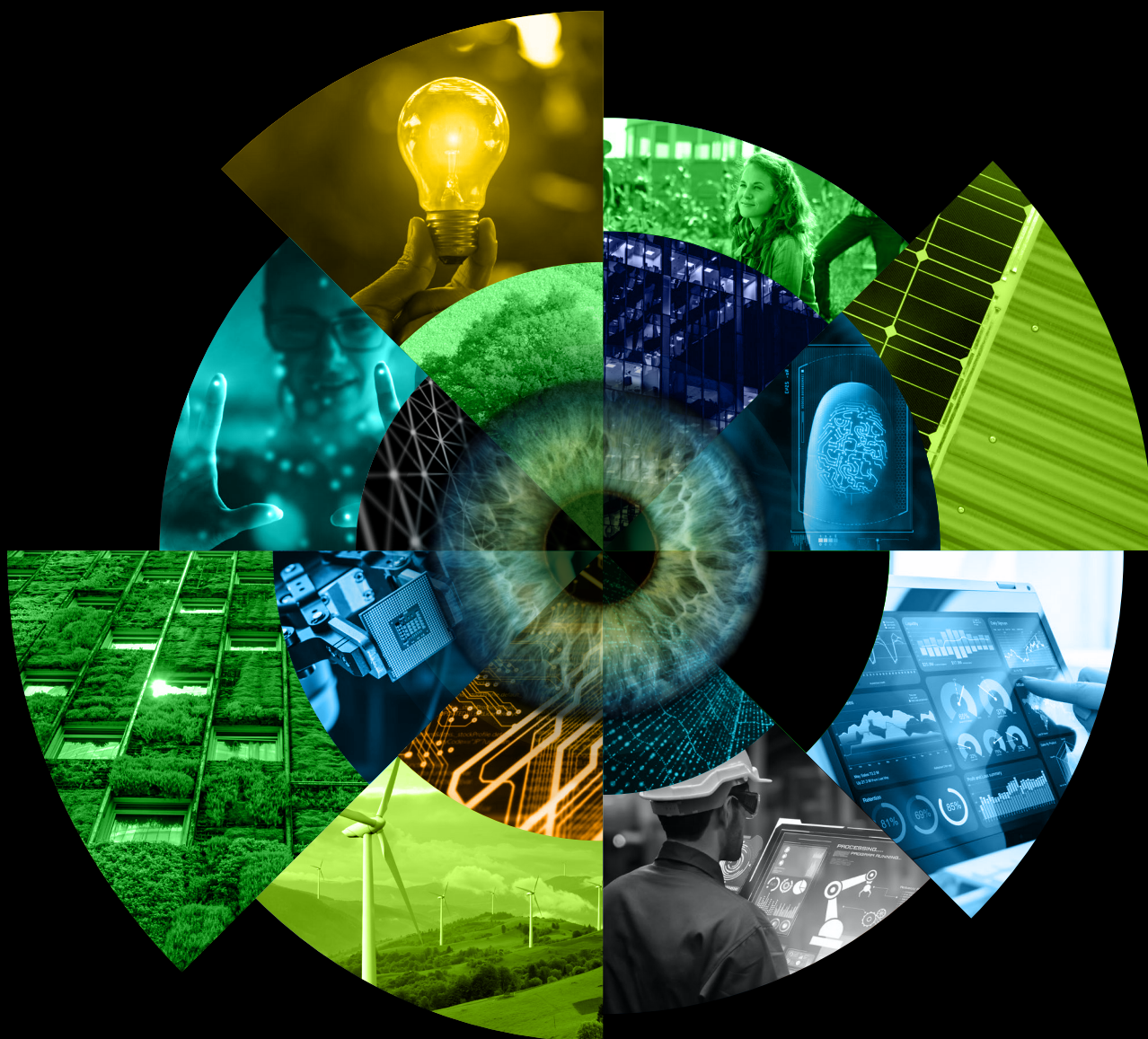


**Deloitte.**



**NextGenerationEU**

Verso un sistema Paese  
innovativo, digitale e  
sostenibile

**Il contributo del piano "Italia Domani"  
all'evoluzione del tessuto imprenditoriale italiano**



# Indice

---

Introduzione	03
Il programma NGEU: Un'iniziativa senza precedenti	04
Dopo la pandemia, nuove sfide da affrontare con fiducia	08
L'impatto del programma NGEU sulle aziende italiane	10
Le principali sfide nell'accesso alle iniziative del PNRR	14
Il programma NGEU a supporto dell'innovazione digitale	18
Verso modelli di business più sostenibili grazie al programma NGEU	24
Uno sguardo al futuro: Quali sviluppi per il programma NGEU?	30
Conclusione - La trasformazione è appena iniziata	34
Metodologia	37
Ringraziamenti	37
Bibliografia	38
Autori	39



# Introduzione

L'Unione Europea (UE) ha avviato un importante programma d'investimento con l'obiettivo di trasformare le basi su cui poggiano le economie dei suoi Stati membri. Lo strumento del NextGenerationEU (NGEU) è stato messo a punto nel 2021 per aiutare i Paesi Europei a risollevarsi dai danni sociali ed economici derivanti dalla pandemia di COVID-19. Ma il programma nel suo complesso è molto più ambizioso di un semplice piano di aiuti e ripresa post-pandemico.

L'UE, infatti, ha messo sul tavolo 806,9 miliardi di euro<sup>a</sup> con l'obiettivo di evolvere il modo in cui gli Stati membri creano, producono e sviluppano beni e servizi. Sebbene il pacchetto di stimolo NGEU contenga molti obiettivi interconnessi, l'intenzione generale è quella di trasformare l'Europa in un'economia più resiliente, innovativa, digitale e sostenibile in grado di meglio competere nello scacchiere internazionale.

In particolare, nel programma NGEU spiccano due "assi strategici" d'intervento da parte di Bruxelles. Il primo è quello di rendere l'Europa più "verde" e a impatto climatico zero entro il 2050: non producendo più gas a effetto serra di quanti i nostri ecosistemi possano assorbire naturalmente. Il secondo è stimolare l'innovazione promuovendo un più pervasivo utilizzo delle tecnologie digitali all'interno delle economie, nella società e nelle aziende.

Il programma NGEU è lo strumento principe affinché gli Stati membri possano capitalizzare i suddetti obiettivi, anche attraverso riforme strutturali e investimenti specifici. A tal proposito, il Governo della Repubblica Italiana ha richiesto fondi per 191,5 miliardi di euro<sup>b</sup> e ora è responsabile dell'erogazione e utilizzo di tali

risorse attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) "Italia Domani" nel rispetto dei vincoli di destinazione concordati con la Commissione europea. Tuttavia, anche le aziende svolgono un ruolo cruciale: esse sono il catalizzatore attraverso cui rendere concreti e tangibili gli obiettivi dell'UE e del Governo italiano.

Per questo motivo, a due anni di distanza dal lancio di NGEU, Deloitte ha voluto approfondire la conoscenza dei dirigenti italiani del programma NGEU e come questo li stia ispirando nel trasformare le proprie organizzazioni in chiave resiliente, innovativa, digitale e sostenibile. L'obiettivo ultimo della ricerca è sondare la loro opinione in merito a NGEU, così da capire in che modo le priorità del programma europeo e della sua declinazione locale attraverso il PNRR si allineano con gli obiettivi aziendali e, in caso affermativo, come stanno impattando i relativi modelli di business, le strategie e i piani d'investimento.

Si tratta di una ricerca fondamentale per comprendere come le organizzazioni e le istituzioni considerano questa opportunità di trasformazione senza precedenti. I risultati, infatti, forniscono indicazioni sulla percezione del mercato e sugli ostacoli che le aziende devono affrontare e su come garantire che tutti i fondi siano spesi in modo adeguato così da stimolare la ripresa dell'economia e della produttività non solo dell'Italia ma dell'intera UE. Inoltre, identificare le più rilevanti sfide aziendali nel nuovo scenario economico e geopolitico in via di definizione può dare ulteriori indicazioni su come efficientare il processo di allocazione dei fondi comunitari, anche in ottica futura. Infine, ciò può mobilitare il settore privato e attivare un effetto moltiplicatore, generando benefici nel medio-lungo termine a livello di singola azienda, sistema Paese e UE.

<sup>a</sup> L'importo è espresso a prezzi correnti: equivale a 750 miliardi di euro a prezzi del 2018.

<sup>b</sup> Il totale dei fondi ammonta a circa 235 miliardi di euro, di cui: 191,5 disposti tramite il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, 13,5 tramite il programma REACT\_EU e 30,6 attraverso il Fondo complementare (istituito con il [Decreto Legge n.59 del 6 maggio 2021](#) a valere sullo scostamento pluriennale di bilancio approvato nel [Consiglio dei ministri del 15 aprile 2021](#)).

# Il programma NGEU: un'iniziativa senza precedenti



Nel luglio del 2020, con il mondo stretto nella morsa di COVID-19, l'UE ha compiuto un passo unico e coraggioso per aiutare gli Stati membri a fronteggiare le conseguenze della pandemia. Infatti, nell'ambito del Quadro Finanziario Pluriennale (2021-2027) del valore complessivo di 2.018 miliardi di euro, i leader dell'UE hanno stanziato 1.211 miliardi di euro per il bilancio a lungo termine e 806,9 miliardi di euro per NGEU – lo strumento temporaneo per la ripresa post-pandemica<sup>1</sup>.

Il programma NGEU è storico per molteplici motivi. Il primo è l'ammontare complessivo: oggi NGEU rappresenta il più grande investimento che l'UE abbia mai fatto, con più della metà dell'importo (386 miliardi di euro) offerto in forma di prestiti ai singoli Stati membri e il resto come sovvenzioni<sup>2</sup>, talvolta convogliati da altri programmi comunitari già in essere e opportunamente potenziati<sup>3</sup>. Complessivamente, il valore del pacchetto di stimolo è pari a circa il 6% del PIL annuale dell'UE<sup>3</sup>.

In secondo luogo, i fondi NGEU sono stati finanziati attraverso l'emissione di debito a livello comunitario. Una situazione nuova e non ipotizzabile in precedenza non solo per motivi di correttezza fiscale. Tuttavia, la pandemia ha causato un significativo ripensamento di ciò che era "normale". Per la prima volta, nel 2020 i leader UE hanno deciso che la Commissione, agendo per conto degli Stati membri e in nome dell'UE, avrebbe potuto contrarre debiti comunitari a tassi più favorevoli di quelli che la maggior parte degli Stati membri riuscirebbe ad ottenere.

Infine, i fondi vengono assegnati per supportare la trasformazione dei singoli Stati membri in base alle loro esigenze e specificità, dando un supporto maggiore a quei Paesi con un minore "capital stock" pro-capite, quali Spagna e Italia<sup>4</sup>. A tal proposito, il nostro Paese – il maggior beneficiario del programma in termini assoluti con circa il 25% del totale delle risorse – riceverà tra il 2021 e il 2026, 191,5 miliardi di euro, pari a circa l'11% del PIL. Tali risorse giocheranno un ruolo fondamentale per la crescita del nostro sistema Paese: si stima che il loro effetto porterà il PIL italiano nel 2025 e 2026 ad aumentare rispettivamente di 2,4-3,5 e 2,7-3,6 p.p. rispetto ad uno scenario base in assenza di tale stimolo<sup>5</sup>.

## “Italia Domani”: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Il fulcro del programma NGEU è il “Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza”, attraverso cui l'UE ha messo a disposizione degli Stati membri 723,8 miliardi di euro in sovvenzioni (338 miliardi) e prestiti (385,8 miliardi) per supportare il rilancio e la modernizzazione delle loro economie. Per accedere a tali risorse, gli Stati membri devono redigere il PNRR che specifichi come intendono investire i fondi nel rispetto delle linee guida stabilite dalla Commissione, come ad esempio indirizzare almeno il 37% della spesa complessiva a iniziative sul clima e almeno il 20% alla transizione digitale.

I PNRR riflettono ambizioni molto diverse da parte dei vari Stati membri per quanto riguarda la portata delle loro priorità di spesa e di riforme. In particolare, sono proprio quei Paesi, che nell'ultimo decennio hanno registrato performance inferiori alle aspettative, ad avere piani di trasformazione più ambiziosi. È il caso dell'Italia che ha ricevuto aiuti per l'11% del proprio PIL.

Il PNRR definisce, oltre ad un ampio programma di investimenti, un pacchetto di riforme “abilitanti” per le quali, al pari delle altre progettualità, vengono stabiliti precisi obiettivi e traguardi, cadenzati temporalmente, al cui conseguimento è subordinata l'erogazione dei finanziamenti NGEU, previa verifica semestrale da parte della Commissione. Una volta sbloccati i fondi, la loro spesa sarà a discrezione del Governo centrale nel rispetto del vincolo di destinazione concordato. Tali risorse hanno importanti implicazioni per le aziende e le loro strategie di crescita. Infatti, le imprese possono dare il proprio contributo, diretto e indiretto, ed essere partecipi della trasformazione in chiave più moderna e sostenibile del proprio Paese.

In particolare, il PNRR “Italia Domani” si articola in 6 Missioni<sup>d</sup>, ovvero aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in coerenza e continuità con i 6 pilastri costituenti del programma NGEU<sup>e</sup>:

<sup>c</sup> 338 miliardi di euro fanno parte delle sovvenzioni del Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza. A queste si aggiungono anche i fondi dei seguenti programmi: REACT-EU (50,6 miliardi di euro), Just Transition Fund (10,9 miliardi di euro), Rural Development (8,1 miliardi di euro), InvestEU (6,1 miliardi di euro), Horizon Europe (5,4 miliardi di euro) e RescEU (2,0 miliardi di euro).

<sup>d</sup> Le Missioni si articolano a loro volta in “Componenti” (i.e. aree di intervento che affrontano sfide specifiche) e questi in “Investimenti” e “Riforme”.

<sup>e</sup> I sei ambiti dell'UE sono: transizione verde; trasformazione digitale; occupazione e crescita intelligente, sostenibile e inclusiva; coesione sociale e territoriale; salute e resilienza; politiche per la prossima generazione, comprese istruzione e competenze (Consiglio dell'Unione Europea, [Un piano per la ripresa dell'Europa, 2021](#)).

1. "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo": promuove la trasformazione digitale del Paese e sostiene l'innovazione del sistema economico-produttivo nazionale.
2. "Rivoluzione verde e transizione ecologica": mira a rafforzare la sostenibilità e la resilienza del sistema economico italiano, assicurando una transizione ambientale quanto più equa e inclusiva possibile.
3. "Infrastrutture per una mobilità sostenibile": rafforza le infrastrutture di trasporto, sia passeggeri che merci, in chiave moderna, ecologia, sostenibile ed estesa a tutte le aree del Paese.
4. "Istruzione e ricerca": vuole colmare le carenze strutturali dell'offerta di servizi di istruzione lungo tutto il ciclo formativo con l'obiettivo di rafforzare il sistema educativo, le competenze digitali e tecnico-scientifiche, la ricerca e il trasferimento tecnologico.
5. "Coesione e inclusione sociale": prevede investimenti nelle infrastrutture sociali, nel miglioramento delle politiche attive del lavoro, nel sistema duale e nell'imprenditoria femminile.
6. "Salute": punta a rafforzare la prevenzione e i servizi sanitari sull'intero territorio nazionale, modernizzare e digitalizzare il sistema sanitario e garantire equità di accesso alle cure.

**Figura 1 | "Italia Domani": missioni e componenti**

		<b>PNRR (mld €)</b>	<b>Investimenti (numero)</b>	<b>Riforme (numero)</b>
<b>1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo</b>		<b>40,29</b>	<b>30</b>	<b>9</b>
M1C1	Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA	9,72	12	6
M1C2	Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo	23,89	6	1
M1C3	Turismo e cultura 4.0	6,68	12	2
<b>2. Rivoluzione verde e transizione ecologica</b>		<b>59,46</b>	<b>43</b>	<b>13</b>
M2C1	Agricoltura sostenibile ed economia circolare	5,27	8	3
M2C2	Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile	23,78	19	5
M2C3	Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici	15,36	4	1
M2C4	Tutela del territorio e della risorsa idrica	15,05	12	4
<b>3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile</b>		<b>25,40</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
M3C1	Investimenti sulla rete ferroviaria	24,77	8	4
M3C2	Intermodalità e logistica integrate	0,63	3	6
<b>4. Istruzione e ricerca</b>		<b>30,88</b>	<b>24</b>	<b>11</b>
M4C1	Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università	19,44	13	10
M4C2	Dalla ricerca all'impresa	11,44	11	1
<b>5. Inclusione e coesione</b>		<b>19,85</b>	<b>18</b>	<b>5</b>
M5C1	Politiche per il lavoro	6,66	5	2
M5C2	Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore	11,22	9	2
M5C3	Interventi speciali per la coesione territoriale	1,98	4	1
<b>6. Salute</b>		<b>15,63</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
M6C1	Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale	7,00	3	1
M6C2	Innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale	8,63	5	1

Fonte: Governo Italiano, Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, luglio 2023.



La ricerca Deloitte si concentra sulle aziende italiane e vuole approfondire la loro consapevolezza sulle opportunità di trasformazione che il programma NGEU, declinato attraverso il piano "Italia Domani", offre loro per affrontare un futuro sempre più incerto e imprevedibile. In particolare, il focus è posto sulle due principali aree di intervento del PNRR, a cui è destinato oltre il 50% delle risorse complessive del Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza: la trasformazione digitale e la transizione verde.

Con così tante risorse disponibili in un momento di grande incertezza, come intendono le aziende italiane sfruttare l'occasione unica e irripetibile di NGEU? In che misura sono a conoscenza del programma o ne stanno già beneficiando? Le priorità strategiche delle organizzazioni italiane sono in linea con le trasformazioni disegnate dall'UE? Infine, il programma NGEU e la sua declinazione nazionale attraverso il PNRR stanno inducendo le imprese a ripensare la propria strategia e relativa pianificazione?

# Dopo la pandemia, nuove sfide da affrontare con fiducia





Il programma NGEU è stato ideato e sviluppato quando il mondo si è trovato ad affrontare le conseguenze della pandemia. Tuttavia, una volta terminata la situazione emergenziale, il mondo si è dimostrato essere un posto molto più complesso di quanto si potesse pensare inizialmente.

L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia nel febbraio 2022 ha inferto un ulteriore colpo all'economia mondiale, andando a complicare una situazione economica già delicata a causa dei numerosi lockdown. Il protrarsi del conflitto, inoltre, ha interrotto le catene di approvvigionamento globali e regionali, ha provocato il rialzo e la volatilità dei prezzi dell'energia<sup>6</sup> e ha originato un contesto di forte inflazione che ha fatto impennare gli indicatori di incertezza finanziaria ed economica<sup>7</sup> con inevitabili ripercussioni sul tessuto imprenditoriale nazionale.

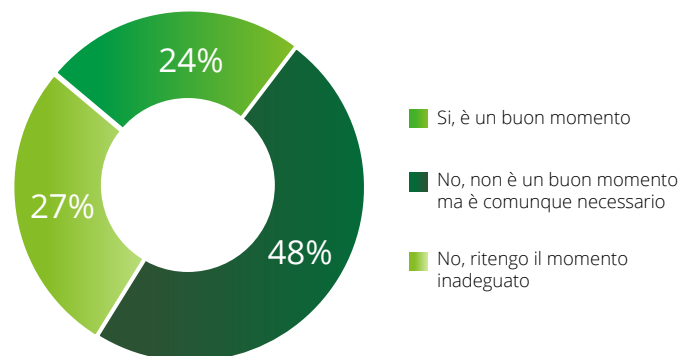
Le aziende italiane si trovano, quindi, a competere in un ambiente sempre più complesso, caratterizzato da un'elevata incertezza e da un'incidenza sempre maggiore e imprevedibile delle *disruption*. Ma non mancano aspetti positivi. Sebbene l'inflazione rimanga ancora elevata (+5,4% su base annua)<sup>8</sup>, l'Italia è cresciuta del 3,7% nel 2022 e registrerà un +0,9% nel 2023 – un dato in linea alla media EU (+0,8%) e dell'area Euro (+0,8%)<sup>9</sup>.

In questo contesto, emerge un certo ottimismo da parte dei dirigenti italiani: infatti, 1 su 2 si definisce fiducioso sulle prospettive di crescita economica del nostro Paese. Questa attitudine si riflette anche in un maggiore senso di sicurezza nella capacità della propria azienda di adattarsi al nuovo contesto competitivo in sempre più veloce cambiamento, come dichiarato dal 90% degli intervistati.

L'ottimismo dei leader aziendali va oltre la mera dimensione macroeconomica e si estende alla performance della propria azienda. Infatti, 9 intervistati su 10 guardano con fiducia alle prospettive di crescita della propria azienda anche nel breve termine.

Il livello di confidenza dei dirigenti italiani è talmente elevato che 1 su 4 è disposto ad assumere e affrontare nuovi rischi per migliorare la competitività della propria azienda e ricercare ulteriori opportunità di crescita. Accanto a questi, c'è poi un quasi 50%, che intende agire nella medesima direzione, spinto però dalla crescente pressione competitiva o da decisioni strategiche pregresse.

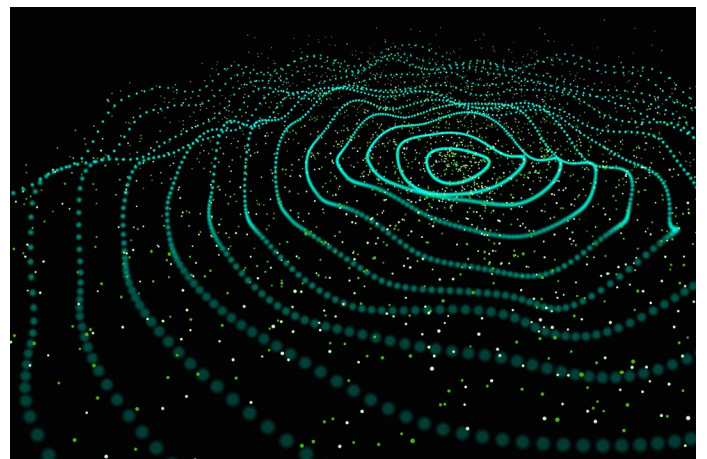
**Figura 2 | Predisposizione del tessuto imprenditoriale all'assunzione di nuovi rischi**



*Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.*

*D: Ritiene che questo sia un buon momento di assumere rischi per la sua azienda?*

*Fonte: Deloitte, 2023.*



# L'impatto del programma NGEU sulle aziende italiane



Considerata l'attuale situazione, non sorprende che 2 dirigenti aziendali su 3 esprimano un parere favorevole nei confronti del programma NGEU e della sua capacità di generare un impatto positivo sull'intero sistema Paese, contribuendo in particolare allo sviluppo di quelle aree, dove i gap con gli altri Stati membri sono più evidenti e su cui si vuole puntare per recuperare competitività a livello internazionale.

I dirigenti intervistati concordano nel ritenere che il ruolo di "faro" dell'UE verso un'economia più resiliente, innovativa, digitale e sostenibile sia fondamentale. In particolare, la richiesta delle organizzazioni è quella di snellire e rendere quanto più tempestivo e mirato possibile il processo d'intervento delle istituzioni sovranazionali nella gestione di future crisi sistemiche. A tal proposito, le aziende intervistate chiedono in primis un migliore allineamento tra le istituzioni europee coinvolte (58%), una

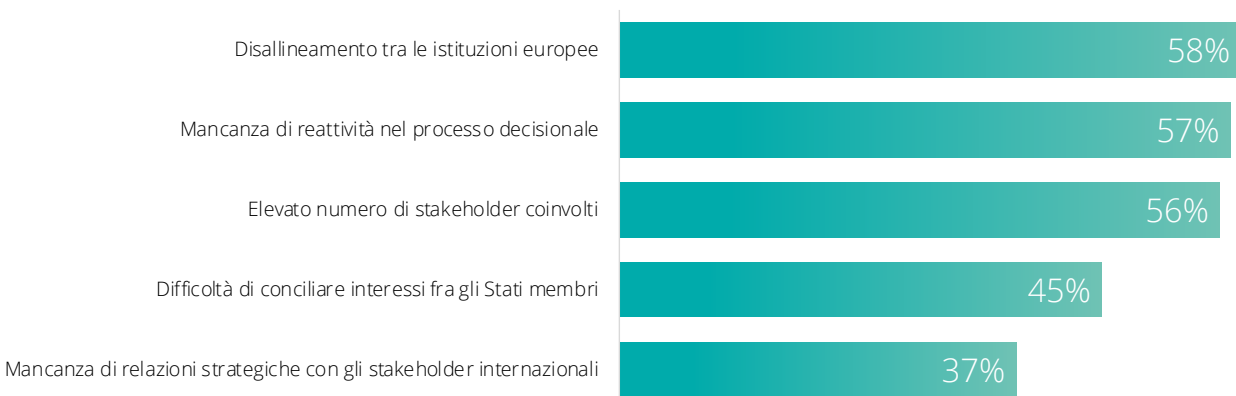
maggiore reattività nel processo decisionale (57%), l'ottimizzazione della gestione degli stakeholder coinvolti (56%), e una maggiore capacità di mediazione nel conciliare potenziali interessi divergenti tra gli Stati membri (45%).

**Inoltre, 3 aziende italiane su 4, fra le più colpite dalla pandemia, accoglierebbero con favore programmi simili a NGEU in presenza di fattori di instabilità sistemica, che possano minare seriamente la propria performance nel prossimo futuro.**



Il programma NGEU risulta, quindi, particolarmente apprezzato quale strumento in grado di supportare il recupero di competitività e produttività del nostro sistema Paese e del suo tessuto imprenditoriale. Questo ottimismo è corroborato anche dal fatto che le aziende italiane – rispetto alle loro controparti europee – dimostrano un grado maggiore di conoscenza e familiarità rispetto al programma NGEU e, in particolare, al PNNR. Infatti, mentre il 45% afferma che la propria organizzazione conosce il piano "Italia Domani" e le sue principali aree d'intervento, solo il 12% non ne ha mai sentito parlare.

**Figura 3** | L'intervento UE: aree di miglioramento

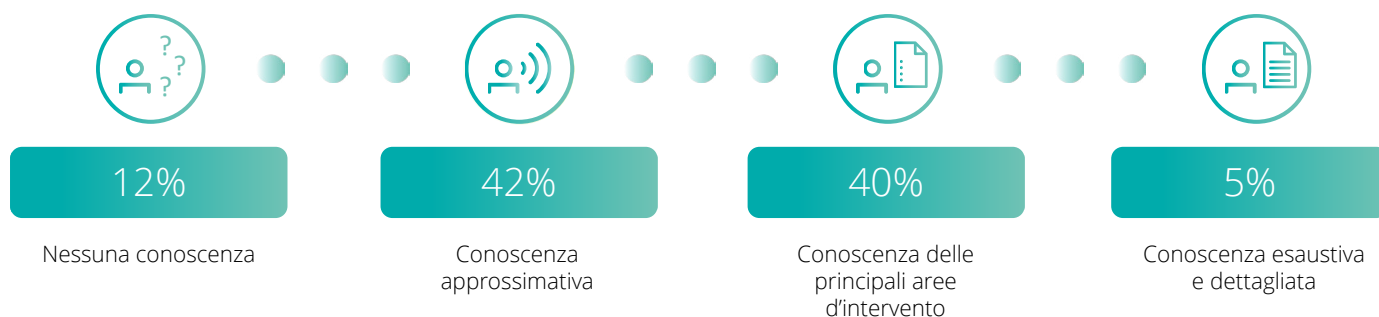


D: Quali sono gli errori che l'UE deve evitare per gestire al meglio futuri momenti di incertezza?  
Fonte: Deloitte, 2023.

Le evidenze raccolte sottolineano comunque la necessità di migliorare la comunicazione a livello nazionale e locale, così da incrementare ulteriormente la consapevolezza della comunità imprenditoriale italiana rispetto alle opportunità presentate nel PNRR e al loro potere trasformativo sia sull'economia nel suo complesso che sulle singole aziende. Questo tipo d'intervento è cruciale e deve essere svolto a stretto giro: infatti, tutte le riforme e gli investimenti presentati nel PNRR devono essere avviati nel rispetto di quanto concordato e realizzati non oltre il 31 agosto 2026, come previsto dai regolamenti europei<sup>10</sup>. Allo stato attuale, solo il 18% di tutti i traguardi e obiettivi è stato raggiunto<sup>11</sup> e il 61% della spesa complessiva – pari a 117 miliardi di euro – è già stata ammessa a finanziamento per oltre 178mila progetti<sup>12</sup>.



**Figura 4 |** Conoscenza del piano “Italia Domani”



*Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.  
D: Quale delle seguenti opzioni di risposta meglio descrive il grado di conoscenza della sua azienda del PNRR?  
Fonte: Deloitte, 2023.*

### Il potere trasformativo del PNRR sul tessuto imprenditoriale nazionale

I dirigenti italiani sono generalmente d'accordo con il focus e il perimetro d'intervento del piano “Italia Domani” in termini di riforme e progetti da realizzare. Infatti, circa 1 su 2 considera il PNRR come uno strumento essenziale e strategico per il rilancio dell'economia nazionale. Questa considerazione è ulteriormente avvalorata dal fatto che il 68% del campione intervistato è convinto che gli interventi in programma al 2026 consentiranno all'Italia di diventare un Paese in grado di attrarre nuovi investimenti, recuperare produttività e migliorare la competitività.

I leader aziendali intervistati risultano anche ottimisti rispetto al potenziale impatto del PNRR sulle loro aziende. Oltre il 50% delle organizzazioni esprime una valutazione positiva rispetto al piano “Italia Domani”: in particolare, ritiene che le riforme e le progettualità del PNRR influenzeranno positivamente le performance a lungo termine della loro azienda, supportandone la crescita in modo sano e responsabile.



A tal proposito, il 28% del campione riferisce che la propria organizzazione stia già percependo in modo tangibile i primi benefici derivanti dall'implementazione del PNRR.

Inoltre, secondo il 45% dei dirigenti italiani, gli interventi previsti dal PNRR saranno uno stimolo concreto per la transizione delle proprie aziende verso modelli in cui la sostenibilità, declinata in termini economici, sociali e ambientali, sarà sempre più integrata nel *core business* delle organizzazioni. La suddetta evoluzione sarà inoltre cruciale per enfatizzare ulteriormente il ruolo dell'innovazione e delle tecnologie digitali nel supportare le priorità delle imprese e il miglioramento della propria performance, come indicato da 6 aziende italiane su 10.

Il sistema imprenditoriale italiano percepisce, quindi, i vantaggi e le opportunità derivanti dalle trasformazioni abilitate dal piano "Italia Domani". A tal proposito, non sorprende che un terzo dei dirigenti intervistati abbia già rivisto e aggiornato la pianificazione strategica

della propria azienda in funzione delle opportunità potenzialmente derivanti dal PNRR. Inoltre, il 60% concorda sul fatto che i fondi NGEU avranno un effetto moltiplicatore – più che proporzionale – sugli investimenti privati delle aziende, generando quindi potenziali *spill-over* con ricadute positive non solo per la singola organizzazione ma anche per l'intero sistema Paese.

L'evidenza emersa dalla ricerca attesta il potenziale trasformativo, che il programma NGEU e la sua declinazione nazionale attraverso il piano "Italia Domani", avrà per il tessuto imprenditoriale italiano. Infatti, le aziende italiane grazie a questi fondi sovranazionali si sentono in grado di conseguire una migliore performance, che sia sostenibile e allineata con il proprio *purpose*. Tuttavia, il 79% delle aziende gradirebbe anche un più diretto e maggiore supporto all'imprenditorialità nel breve termine da parte dell'UE e delle istituzioni nazionali, ad esempio, attraverso ulteriori e più specifici sovvenzioni, incentivi e sussidi diretti.



# Le principali sfide nell'accesso alle iniziative del PNRR



Uno degli ostacoli che impediscono alle aziende italiane di sfruttare maggiormente le opportunità riconducibili ai fondi NGEU è il notevole impegno richiesto in termini di tempo e di risorse. La partecipazione alle iniziative del piano "Italia Domani" non si configura come un diritto acquisito per le aziende. Al contrario, è il risultato di un'attenta, minuziosa e prospettica analisi strategica, che tenga conto delle possibili opportunità di business per la propria azienda in una o più delle 6 missioni del PNRR. In questo senso, le organizzazioni devono non solo comprendere le singole iniziative previste dal PNRR e avere una visione d'insieme delle risorse disponibili ma anche individuare i soggetti attuatori, capire le logiche di assegnazione dei fondi e i conseguenti adempimenti da espletare. Gli aspetti formali sono, dunque, assai rilevanti.

Secondo l'evidenza raccolta, solo il 2% delle aziende italiane ha già presentato una domanda per partecipare a uno o più bandi, promossi dal PNRR. Questo dato, molto contenuto, è giustificato da vari fattori: in primis, il numero limitato di gare aperte e la loro distribuzione temporale; ed in secondo luogo, i requisiti d'accesso al bando e la platea dei destinatari dello stesso. Tuttavia, 2 aziende su 3 si dicono interessate a prendere parte a tali bandi. In particolare, il 22% del campione ha già identificato le gare a cui intende partecipare. Questa dinamica risulta incoraggiante poiché mette in evidenza come nei prossimi mesi il tasso di partecipazione atteso è previsto in aumento.

La quota più rilevante dei fondi del PNRR viene erogata direttamente dal Governo attraverso i principali Ministeri, che sono i titolari delle progettualità incluse nel piano. Questi poi possono realizzare direttamente gli investimenti attraverso società *in-house* o emanando bandi rivolti ad enti pubblici o locali, partenariati pubblico-privati o imprese. In questa particolare fattispecie, le aziende devono capire come orientarsi e muoversi nel complesso quadro normativo italiano al fine di evitare di perdere opportunità di business. In generale, i dirigenti aziendali auspicano una migliore comunicazione e un maggiore supporto da parte delle istituzioni nazionali lungo tutto il ciclo di vita della progettualità, affinché queste iniziative risultino più facilmente accessibili e fruibili per le organizzazioni.

Sono molte le sfide percepite dalle aziende italiane nel momento in cui si apprestano a partecipare ad uno dei bandi di gara del PNRR. In primo luogo, le organizzazioni sono tenute a rispettare i criteri di ammissibilità e i requisiti amministrativi/qualitativi previsti dalle gare, coerenti con il quadro normativo di riferimento del piano, che risultano essere talvolta troppo specifici o poco chiari

(57%). Inoltre, le stesse aziende lamentano l'assenza di adeguate informazioni e una loro eccessiva frammentazione (44%): si pensi, ad esempio, alla moltitudine di portali a livello governativo da navigare per le comunicazioni sui bandi e progetti del PNRR oppure all'assenza di una comunicazione completa sui contenuti del piano – talvolta lasciata all'iniziativa di terze parti non governative. Infine, le aziende ritengono che il periodo di ammissibilità della spesa risulti troppo breve (43%) e le scadenze amministrative, connesse al bando e alla sua realizzazione, troppo compresse (32%). Infine, circa 4 dirigenti aziendali su 10 si aspettano un maggiore supporto e presenza da parte delle istituzioni preposte lungo tutto il processo di partecipazione ai bandi del PNRR. Tale supporto deve essere declinato prontamente in modo tale da garantire una comunicazione più trasparente e puntuale possibile e una maggiore flessibilità e semplificazione delle regole di gara. A titolo di esempio, il Governo italiano ha approvato il Decreto Legge 13/2023 attraverso cui, posticipando i controlli di legalità e amministrativo-contabili alla conclusione del contratto, si vuole migliorare e rendere più efficiente il coordinamento delle attività di gestione del PNRR<sup>13</sup>.



**Figura 5 | Le principali sfide nel processo di partecipazione ai bandi di gara del PNRR**



D: Quali pensa siano le principali sfide nel partecipare a bandi di gara promossi dal PNRR?  
Fonte: Deloitte, 2023.



Le sfide, però, non riguardano solo i bandi di gara previsti dal piano "Italia Domani". Infatti, questo prevede anche l'erogazione di misure fiscali di varia natura in risposta ad avvisi pubblici o dietro presentazione di singole istanze da parte delle aziende. In particolare, si stima che il 18,7% della dotazione complessiva del PNRR sia a favore di "incentivi e crediti di imposta alle imprese", la seconda voce di spesa in assoluto dopo il 32,6% di investimenti allocati a "lavori di costruzione e opere di edilizia civile"<sup>14</sup>.

Le misure di incentivazione fiscale incluse nel "Piano Transizione 4.0" e finanziate attraverso il PNRR<sup>f</sup> rappresentano un tassello cruciale nella strategia complessiva del nostro Paese di favorire la produttività, competitività e sostenibilità del tessuto economico nazionale, coerentemente con gli obiettivi del programma NGEU. A tal proposito, il Governo italiano ha predisposto una copertura di 13,38 miliardi di euro di crediti d'imposta attraverso i fondi NGEU per le aziende che investono in beni capitali connessi alla trasformazione digitale, in ricerca, sviluppo e innovazione e attività di formazione in ambito digitale. Oltre al "Piano Transizione 4.0", ci sono poi altre iniziative sostenute attraverso le risorse messe a disposizione dal programma NGEU. In particolare, si ricordano:

- "Investimenti e tecnologia della microelettronica" – €0,34 mld<sup>g</sup>.
- "Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione" – €1,95 mld<sup>h</sup>.
- "Fondo importanti progetti di comune interesse europeo (IPCEI)" – €1,50 mld<sup>i</sup>.
- "Finanziamento di start-up" – €0,30 mld<sup>j</sup>.
- "Creazione di imprese femminili" – €0,40 mld<sup>k</sup>.

Due aziende italiane su 3 si dicono interessate a presentare richiesta per avere accesso a misure fiscali previste dal PNRR. Tuttavia, anche in questo caso, emergono alcuni punti d'attenzione, coerenti con quanto già evidenziato in precedenza rispetto ai bandi di gara. Infatti, i desiderata delle aziende vanno nella direzione di avere meno vincoli nella richiesta degli incentivi e maggiore chiarezza nei requisiti minimi da rispettare (70%), maggiori informazioni a supporto (44%) e la disponibilità di più tempo per accedere e beneficiare della misura fiscale (40%). Anche in questo caso, una quota non trascurabile del campione intervistato (36%) richiede un maggiore supporto assistenziale da parte degli enti preposti lungo tutto il ciclo di vita della richiesta della misura fiscale.

<sup>f</sup> Missione 1 – Componente 2, Investimento 1.

<sup>g</sup> Missione 1 – Componente 2, Investimento 2.

<sup>h</sup> Missione 1 – Componente 2, Investimento 5.

<sup>i</sup> Missione 4 – Componente 2, Investimento 2.1.

<sup>j</sup> Missione 4 – Componente 2, Investimento 3.2.

<sup>k</sup> Missione 5 – Componente 1, Investimento 1.2.





Cogliere le opportunità del piano “Italia Domani” richiede uno sforzo non indifferente per le aziende in quanto queste devono non solo comprendere il PNRR ma soprattutto a fare proprie le logiche di assegnazione dei fondi e/o degli incentivi e i relativi adempimenti successivi, entrambi aspetti guidati da rigidi processi formali. Alla luce di questa necessità, 4 organizzazioni su 10 hanno già allestito una task-force interna per identificare e perseguire eventuali opportunità riconducibili a “Italia Domani”. Tuttavia, l’interazione con terze parti specializzate – associazioni di categoria, studi professionali, società di consulenza o istituti finanziari – è in grado di aggiungere valore in molteplici modi, fra cui: consentendo di rimanere aggiornati sugli sviluppi del piano e le principali novità in materia, garantendo l’accesso a competenze specifiche per partecipare a bandi e/o richiedere incentivi, supportando la realizzazione della progettualità ed evitando di disperdere risorse limitate su obiettivi talvolta poco allineati all’evoluzione del proprio modello di business.

**Figura 6 |** Soggetti coinvolti nell’identificazione e perseguimento delle opportunità del PNRR



*D: Di chi si avvale la sua azienda per identificare e perseguire le opportunità connesse al PNRR?*

*Fonte: Deloitte, 2023.*

# Il programma NGEU a supporto dell'innovazione digitale



L'innovazione è il motore del progresso e rappresenta la principale opportunità per le aziende di conseguire un vantaggio competitivo attraverso cui garantire non solo la prosperità dell'azienda ma un aumento della competitività e della produttività del sistema Paese e dell'intera UE, generando benefici tangibili a tutti gli stakeholder.

Dal 2016 ad oggi, l'UE ha migliorato dell'8,5% il proprio tasso d'innovazione, superando il Giappone e riducendo il gap con molti Paesi, fra cui Australia, Canada, Repubblica di Corea e Stati Uniti. In questo contesto, l'Italia si conferma essere un "innovatore moderato" la cui performance, però, sta migliorando ad un tasso più rapido (+15,6%) della media europea (+8,5%), determinando così una riduzione del gap con gli altri Paesi. Tra le aree in cui il nostro Paese è chiamato a migliorare si ricordano: l'educazione e la formazione dei talenti, il contributo pubblico alle spese di R&S delle aziende private e lo sviluppo di tecnologie "green"<sup>15</sup>.

Il programma NGEU è uno strumento che potrebbe supportare e accelerare ulteriormente l'innovazione in Italia, in particolare quella digitale, favorendo la sua transizione verso la categoria dei "forti innovatori" – insieme a Francia e Germania. Infatti, la digitalizzazione e l'innovazione in chiave "green" di processi, prodotti e servizi rappresentano un fattore determinante della trasformazione del Paese e permeano il PNRR: non solo sono centrali nella Missione 1 ma riguardano trasversalmente anche tutte le altre in differente misura.

I fondi NGEU, quindi, potrebbero trasformare molte sfide che le aziende stanno affrontando in nuove opportunità in grado di

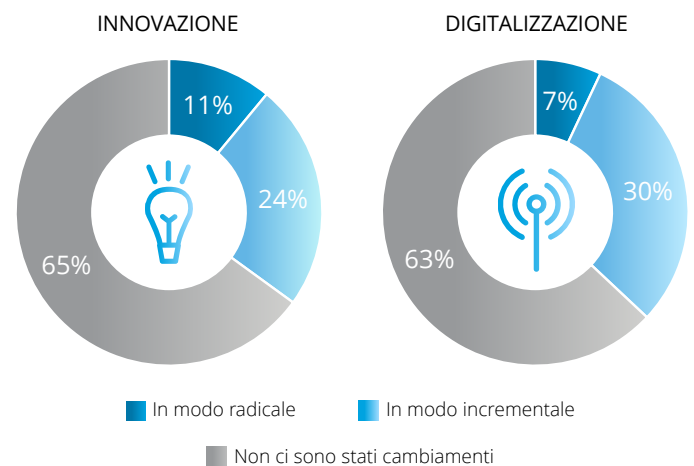


produrre innovazione digitale all'interno e al di fuori dei confini aziendali, generando ricadute ed esternalità positive per il nostro Paese e indirettamente per l'intera UE. Circa il 30% di tali risorse è destinato a rafforzare le capacità del nostro sistema Paese nelle nuove tecnologie digitali<sup>16</sup>.

**Il 67% dei dirigenti italiani concorda ampiamente con gli obiettivi di digitalizzazione dell'UE: infatti, citano l'innovazione e la trasformazione digitale quale la priorità aziendale più importante da perseguire oggi a supporto della generazione di nuovo valore e di un miglior posizionamento competitivo.**

In questo particolare momento storico, più di un terzo delle organizzazioni italiane sta aggiornando in modo sostanziale le strategie a supporto dell'innovazione (35%) e della digitalizzazione (37%), talvolta agendo anche in modo radicale rispetto allo *status quo*.

**Figura 7 | Impatto del PNRR sulle strategie di innovazione e trasformazione digitale delle aziende**



*Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.  
D: Alla luce del PNRR, quanto la sua azienda ha ripensato la strategia nei seguenti ambiti?  
Fonte: Deloitte, 2023.*

## La centralità dell'innovazione nell'era dell'incertezza

Le crisi sono spesso momenti per agire secondo logiche più innovative e creative, svincolate dalle routine consolidate del *business-as-usual*, al fine di produrre un impatto positivo non solo sulla propria organizzazione ma anche sulla società nel suo complesso. In un periodo caratterizzato da elevata incertezza, le aziende, che intendono prosperare e dare il proprio contributo alla società, dovrebbero svincolarsi dal paradigma dell'austerità e sviluppare nuove iniziative e approcci al mercato, il cui fine ultimo è quello di mettere a punto una *value proposition* innovativa e distintiva.

Storicamente, i periodi di crisi possono essere visti come il seme dell'innovazione e dell'imprenditorialità, perché è proprio in questi momenti che lo spirito creativo delle organizzazioni emerge con forza. Le aziende italiane, in attesa che il futuro diventi più stabile, si stanno adoperando al fine di sviluppare un'adeguata capacità d'innovare nel contesto attuale. Nello specifico, i dirigenti intervistati sottolineano che le complessità e i momenti di difficoltà inducono le aziende a:

- Sfruttare maggiormente il potenziale dell'innovazione, in particolare quella digitale, per sviluppare nuovi modelli di business e approcci al mercato (55%).
- Stimolare la generazione di nuove idee e il loro *scale-up* attraverso programmi d'innovazione sempre più pervasivi (41%) così da garantire alle aziende la possibilità di cogliere nuove opportunità non solo all'interno del mercato già presidiato ma anche in nuovi ambiti.
- Favorire l'adozione delle tecnologie digitali a supporto del processo innovativo (38%). Infatti, secondo 1 intervistato su 2, le tecnologie digitali aiutano le aziende a ripensare, semplificare e ottimizzare non solo i processi produttivi ma anche quelli creativi.

In un mondo sempre più incerto, le aziende devono essere in grado di innovare rapidamente, non solo durante un momento di crisi. Sono, però, le aziende più mature dal punto di vista digitale ad avere un solido vantaggio competitivo in questo senso<sup>17</sup>.

## Le principali sfide all'innovazione in tempi d'incertezza

Sebbene le aziende italiane manifestino una forte volontà di sviluppare programmi innovativi ad alto contenuto digitale, emergono però 4 grandi sfide da affrontare.

In primo luogo, ci sono gli ostacoli di natura normativa, indicati da 1 azienda su 2. Secondo le organizzazioni italiane, l'attuale quadro normativo in vigore risulta essere composto da regole eccessivamente prudenziali e rigide che talvolta limitano la sperimentazione di nuove soluzioni, specialmente le più radicali, e ne ostacolano una rapida scalabilità. A tal proposito:

- A livello comunitario, Il Consiglio europeo ha incoraggiato la Commissione a prendere in considerazione l'uso di clausole di sperimentazione caso per caso durante l'elaborazione e la revisione della legislazione, nonché a valutare l'uso di tali clausole nelle valutazioni *ex-post* e nei controlli dell'adeguatezza sulla base di uno scambio di informazioni con gli Stati membri<sup>18</sup>.
- In Italia, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale ha varato il programma "Sperimentazione Italia"<sup>19</sup> attraverso cui dare la possibilità a determinati soggetti di sperimentare un progetto innovativo per un periodo limitato di tempo attraverso una deroga temporanea alle norme vigenti<sup>1</sup>. Ad esempio, lo scorso anno a Torino, è stato autorizzato, per la prima volta nel nostro Paese, l'utilizzo sperimentale di una flotta di navette a guida autonoma su strada<sup>20</sup>.

In secondo luogo, il 42% segnala la necessità di avere accesso e disporre di capacità e competenze adeguate a sostenere in modo olistico i programmi di innovazione. Le attività di *upskilling* e *reskilling* sono quindi cruciali e devono essere opportunamente stimolate per potenziare ulteriormente l'innovazione. In questo senso, un grande aiuto può arrivare dal PNRR in particolare con l'iniziativa "Transizione 4.0", dove attraverso misure di incentivazione fiscale si vuole da un lato supportare lo sviluppo di un modello di riqualificazione manageriale, che incentivi lo sviluppo di nuove competenze gestionali per il digitale e dall'altro offrire opportunità di *upskilling* attraverso *training ad-hoc* in ambito digitale.

<sup>1</sup> La deroga non si applica ad alcuni ambiti quali la tutela della salute, dell'ambiente, dei beni culturali e paesaggistici. Inoltre, non è possibile sperimentare nelle attività in materia di sicurezza nazionale, fintech / finanziaria, anagrafica, procedimenti di competenza delle autorità provinciali di pubblica sicurezza, elettorale e referendaria.



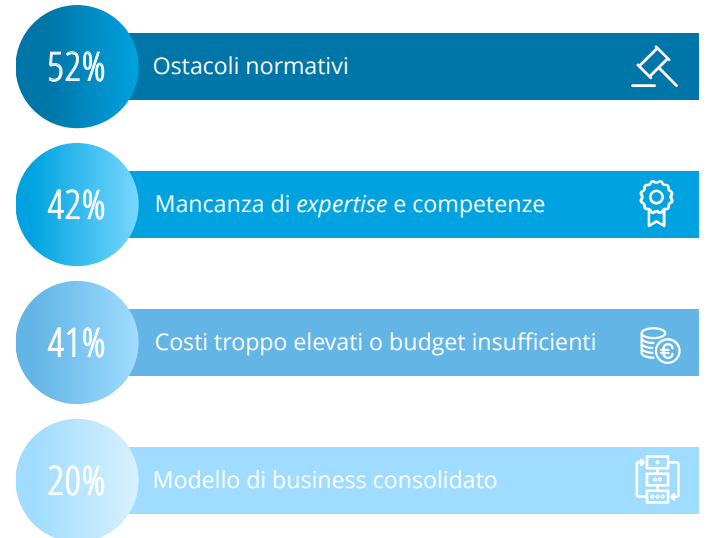
Ci sono poi i problemi di natura finanziaria, come indicato dal 41% delle aziende. L'innovazione è un'attività costosa e caratterizzata dai risultati e ritorni incerti; tuttavia, non deve essere sacrificata in quanto fattore distintivo e abilitante di una migliore *value proposition*. In tale situazione, è cruciale per le organizzazioni italiane individuare di volta in volta il miglior modello di reperimento delle risorse in grado di supportare tutto il ciclo d'innovazione attraverso idonee attività di R&S – ad oggi ancora inferiore ai livelli pre-pademici<sup>21</sup>.

Infine, il 20% dei dirigenti italiani citano la difficoltà di mettere in discussione lo *status quo* aziendale in favore di una cultura organizzativa in grado di abbracciare e sostenere l'innovazione e i cambiamenti, talvolta radicali, che essa è in grado di determinare.

I fondi pubblici, gli incentivi e gli sgravi fiscali – in particolare quelli supportati tramite i fondi NGEU – stanno stimolando il tessuto economico produttivo nazionale a investire maggiormente in attività di R&S a supporto dell'innovazione. Inoltre, il 72% del campione considera il supporto finanziario pubblico come contributo essenziale per la trasformazione digitale della propria azienda, al pari di forme di finanziamento più tradizionali come l'autofinanziamento (76%) e il sistema bancario (61%).

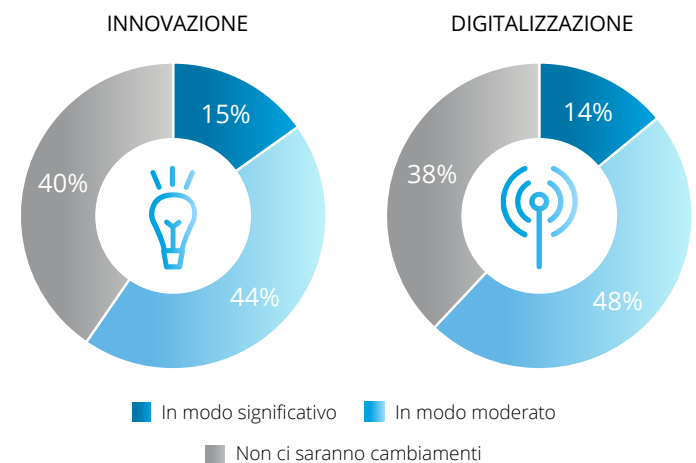
Sebbene vi siano degli ostacoli comuni alle aziende nello svolgimento del processo d'innovazione e il contesto macroeconomico e geopolitico sia sempre più complesso, il PNRR e le misure in esso contenute sono considerati dalle organizzazioni dei veri e propri catalizzatori degli investimenti privati. Infatti, rispettivamente il 59% e il 62% dei dirigenti italiani intervistati dichiara che aumenterà anche in modo significativo i budget dedicati all'innovazione e alla digitalizzazione nel medio termine.

Figura 8 | Principali barriere all'innovazione



D: Quali sono le principali sfide, che la sua azienda deve affrontare, nel realizzare progetti di innovazione?  
Fonte: Deloitte, 2023.

Figura 9 | Impatto del PNRR sui budget di innovazione e trasformazione digitale



Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.  
D: Grazie al PNRR, ritiene che la sua azienda incrementerà i propri investimenti nei seguenti ambiti?  
Fonte: Deloitte, 2023.

Il 40% delle aziende auspica, comunque, un maggiore sostegno da parte del Governo a supporto delle attività private di R&S e innovazione. In particolare, i dirigenti italiani apprezzerebbero interventi, finalizzati alla rimozione delle barriere all'innovazione e all'ottimizzazione del *time-to-market*. In dettaglio, il sostegno del Governo è auspicato nei seguenti ambiti:

- Finanziario, tramite l'erogazione di un più completo sostegno attraverso incentivi e sgravi fiscali lungo tutto il ciclo di vita dei progetti d'innovazione (72%) e la semplificazione dell'accesso ai mercati dei capitali (25%).
- Normativo, tramite lo sviluppo di un quadro legislativo e regolamentare più semplice e ricettivo dell'innovazione, in particolare di quella digitale (50%).
- Formativo, tramite il potenziamento del valore del capitale umano in termini di educazione e competenze professionali (45%) così da essere pronti ad affrontare le sfide della transizione verde e della trasformazione digitale.
- Digitale, in termini di potenziamento del livello complessivo di digitalizzazione del Paese (31%), di cui solo il 39% degli intervistati si definisce soddisfatto. Questa necessità è rimarcata anche dalla dinamica dell'indice DESI, secondo cui l'Italia (49,3 – 18esimo posto) si colloca ancora sotto la media EU (52,3)<sup>22</sup>.





## L'innovazione sempre più "open"

I dirigenti italiani ritengono che NGEU possa svolgere un ruolo determinante nel favorire la collaborazione tra molteplici soggetti e favorire lo sviluppo dell'innovazione tecnologica, soprattutto in momento storico quale quello attuale segnato dalla trasformazione digitale e da quella verde.

Oggi più che mai, le organizzazioni hanno appreso il valore della collaborazione: l'innovazione sta, quindi, uscendo dai confini aziendali e coinvolgendo in misura sempre maggiore un insieme di soggetti, avente ciascuno caratteristiche e competenze distintive in un'ottica sempre più "open". Nove aziende italiane su 10 dichiarano di aver già avviato una collaborazione con terze parti al fine di svolgere progetti d'innovazione. In genere si tratta di fornitori (51%), clienti (30%) e altri soggetti, quali studi professionali e società di consulenza (38%).

Quasi 3 dirigenti su 4 ritengono che il piano "Italia Domani" possa svolgere un ruolo distintivo come catalizzatore di un approccio ecosistemico all'innovazione e al trasferimento di tecnologie, garantendo la possibilità di superare problemi, talvolta strutturali, che caratterizzano il nostro sistema Paese.

Si pensi, ad esempio, agli investimenti previsti per: il potenziamento degli uffici per il trasferimento tecnologico (€0,03 miliardi), il rafforzamento della ricerca e della diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese (€6,91 miliardi), il sostegno ai processi d'innovazione e trasferimento tecnologico (€2,05 miliardi) e il potenziamento delle condizioni di supporto alla ricerca e all'innovazione (€2,48 miliardi)<sup>23</sup>.

Inoltre, più di 7 aziende su 10 si aspettano che il nuovo contesto, che prenderà forma grazie ai cambiamenti determinati dal PNRR, sarà caratterizzato da una maggiore, più intensa, multidimensionale e aperta collaborazione tra i vari stakeholder, coerentemente anche con gli obiettivi del programma "Horizon Europe"<sup>24</sup>.

# Verso modelli di business più sostenibili grazie al programma NGEU





I fenomeni di crisi ambientali e climatiche sono ormai un dato di fatto e la loro gestione non è più rimandabile<sup>25</sup>. L'UE ambisce a diventare neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050 e richiede l'allineamento a tale ambizione a tutti i suoi Stati membri, Italia inclusa.

Deloitte stima che nei prossimi 50 anni il mancato contrasto ai cambiamenti climatici potrebbe causare in Italia un impatto negativo sul PIL a fino 1,2 trilioni di euro e 21 milioni di posti di lavoro in meno, riducendo significativamente le prospettive economiche di lungo termine. Al contrario, una transizione ecologica di successo garantirebbe una crescita occupazione nel 2070 di oltre 470 mila posti di lavoro e oltre 115 miliardi di euro in termini di PIL<sup>26</sup>.

Nell'ottica di raggiungere gli obiettivi comunitari, è cruciale scindere la crescita economica e il consumo di risorse, evolvendo il modello di sviluppo del sistema Paese in ottica "circolare". A tal proposito, circa 7 aziende su 10 sono ritengono che un approccio sempre più circolare al business, che coniughi le nuove esigenze della domanda, le innovazioni tecnologiche e la scarsità delle risorse, sarà sempre più alla base delle loro strategie future.

Il programma NGEU svolge un ruolo cruciale nel guidare e stimolare la trasformazione verso un'Europa più verde e sostenibile, utile alle persone e al Pianeta. In particolare, la Commissione richiede che almeno il 37% dei finanziamenti ricevuti nell'ambito del Dispositivo per la Ripresa e Resilienza debbano essere allocati a investimenti e riforme che sostengano gli obiettivi in materia di clima e che non pregiudichino in modo significativo gli obiettivi ambientali dell'UE. Il PNRR italiano nello specifico prevede investimenti a supporto della transizione verde per il 37,46% del totale: un dato in linea con la richiesta della Commissione, di tutto rispetto in termini assoluti (circa 72 miliardi di euro), ma lontano in termini relativi da Paesi quali Lussemburgo (68,83%), Danimarca (59,47%), Bulgaria (58,93%) e Austria (58,71%)<sup>27</sup>.

Questo ha considerevoli implicazioni per le aziende. Infatti, diventa quanto mai rilevante e prioritario ripensare il modello di business e quello operativo in chiave sostenibile e responsabile, tenendo conto dell'impatto delle proprie attività sulla società e sull'ambiente<sup>28</sup>.

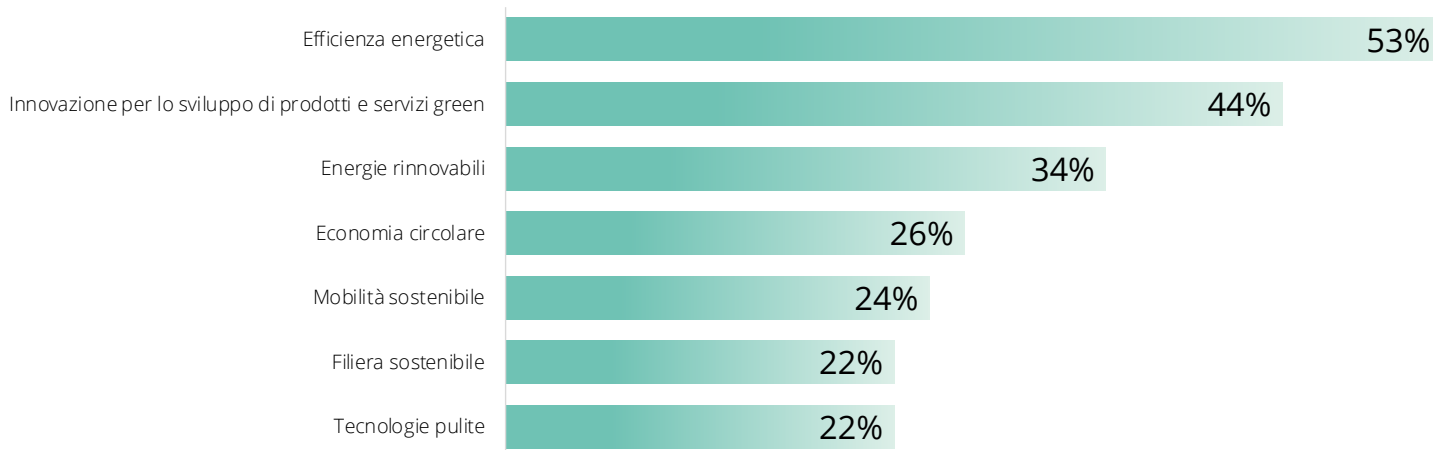
## Crescente consapevolezza delle aziende sulla sostenibilità

I dirigenti aziendali riconoscono la crescente pressione ad agire in ambito sostenibilità esercitata da parte di molteplici stakeholder sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Tuttavia, la sostenibilità è un concetto assai complesso e fortemente interconnesso, e le aziende devono bilanciare e gestire con attenzione un insieme di priorità e preferenze.

Se da un lato la sostenibilità può comportare alle organizzazioni costi significativi, dall'altro essa può anche generare importanti vantaggi, configurandosi come un volano del loro sviluppo e catalizzatore della loro crescita. Secondo oltre 4 aziende italiane su 10, la sostenibilità non è percepita come un obbligo, ma è la chiave per l'ampliamento delle opportunità di business delle aziende nel rispetto del proprio *purpose* e "*risk appetite*". Ad esempio, si pensi alle possibilità derivanti dall'evoluzione dei modelli di comportamento e d'acquisto dei consumatori sempre più in chiave etica e consapevole<sup>29</sup> oppure dal desiderio delle persone di lavorare presso aziende che facciano della sostenibilità una bandiera<sup>30</sup> o ancora dalla eventualità di configurare catene del valore sostenibili<sup>31</sup>.



**Figura 10** | Strategia di sostenibilità: principali aree di focus



*D: Quali aspetti sono centrali nel piano di sostenibilità della sua azienda?  
Fonte: Deloitte, 2023.*

Attualmente, per implementare con successo un modello di business più sostenibile, le aziende stanno già considerando una strategia di sostenibilità incentrata sul miglioramento dell'efficienza energetica lungo l'intera catena del valore (53%), sul potenziale trasformativo dell'innovazione a supporto della sostenibilità (44%) e sulle energie rinnovabili (34%). Inoltre, secondo il 55% degli intervistati, entro il 2030 i benefici di un modello di business sostenibile avranno già superato i relativi costi.

Questi dati confermano un'attitudine positiva e proattiva da parte delle aziende italiane nel gettare le basi per modelli di business sempre più sostenibili e responsabili, idealmente senza aumentare eccessivamente i rischi per l'organizzazione o diminuirne i rendimenti. Lo studio di Deloitte conferma che gli sforzi delle imprese italiane vanno oltre le preoccupazioni sui rischi reputazionali e sono finalizzati alla creazione di nuovo valore.

In questo contesto, il programma NGEU ricopre un ruolo determinante nel favorire e supportare la transizione delle aziende e dell'intero sistema Paese verso un modello più sostenibile. Infatti, circa un dirigente italiano su 2 identifica la sostenibilità e la transizione verde come aree prioritarie da finanziare, in caso di disponibilità di ulteriori fondi dopo il termine del programma NGEU.





Con lo scopo di rafforzare il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza in chiave “green”, la Commissione ha varato il piano REPowerEU<sup>32</sup>. A tal proposito, il Governo italiano ha espresso alla Commissione l'intenzione di richiedere un sostegno supplementare sotto forma di ulteriore prestito: i negoziati sul capitolo dedicato a REPowerEU sono attualmente in corso<sup>m</sup>. Il recepimento all'interno del PNRR di questo nuovo capitolo consentirà di rendere strutturale tale finanziamento e supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Italia in materia di transizione verde grazie anche ai 2,76 miliardi di euro addizionali, potenzialmente disponibili<sup>33</sup>. In questo perimetro, il Governo, anche grazie alla più ampia rimodulazione del PNRR, prevede interventi per circa 19 miliardi di euro lungo due direttrici principali<sup>34</sup>:

- Tre proposte d'investimento, finalizzate al rafforzamento delle reti e delle infrastrutture energetiche (anche transfrontaliere), al potenziamento in chiave green di alcune filiere produttive strategiche e al supporto delle fonti rinnovabili e di un maggiore livello di efficientamento energetico del patrimonio immobiliare.
- Sei proposte di riforma settoriali (con una dotazione di 100 milioni di euro), che riguardano i seguenti ambiti: produzione di biometano; contratti “Power Purchase Agreement”; sviluppo di “green skill” nel settore privato; formazione specialistica avanzata dei dipendenti della PA; razionalizzazione dei sussidi inefficienti ai combustibili fossili; e infine, testo unico per l'autorizzazione degli impianti di produzione energetica da fonti rinnovabili.

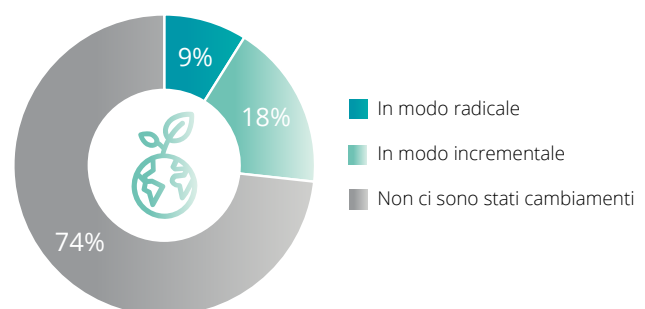
Questa prospettiva risulta essere coerente non solo con l'interesse dell'intero sistema Paese ma anche delle singole aziende. Infatti, 2 dirigenti intervistati su 3 sono convinti che le riforme e gli investimenti, già previsti dal PNRR, svolgeranno un ruolo chiave nel migliorare gli sforzi di sostenibilità delle proprie organizzazioni, anche grazie al potenziamento delle infrastrutture strategiche per la transizione verde.



### Nuove strategie di sostenibilità per nuove opportunità di crescita

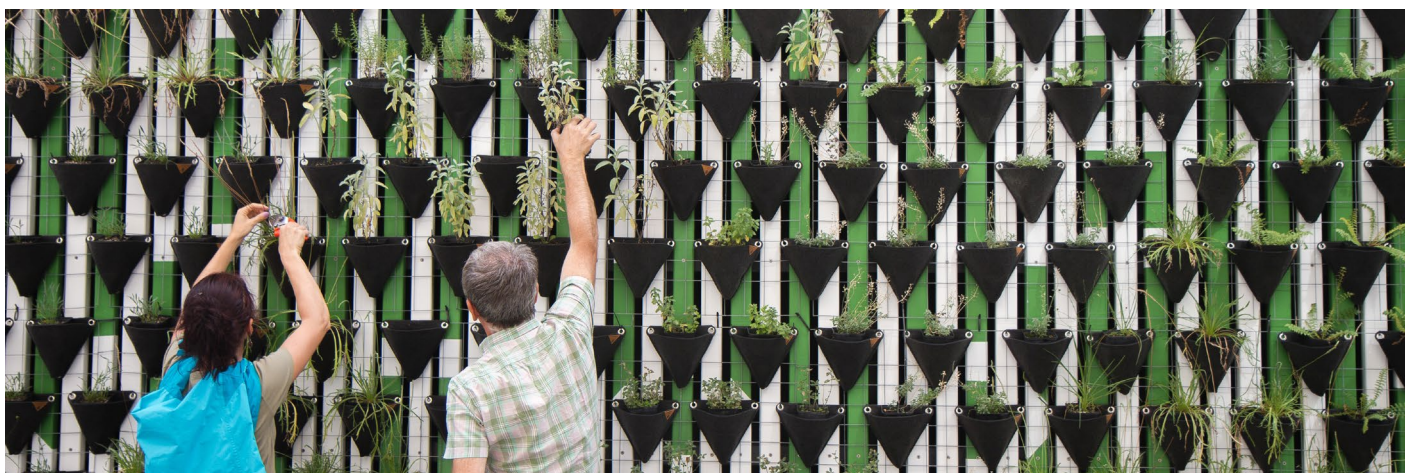
I cambiamenti previsti dal PNRR stanno già producendo i primi effetti sulle aziende. Queste, per non farsi trovare impreparate, sono chiamate a ripensare i propri modelli di business e le strategie di sviluppo in ottica sostenibile e responsabile, così da generare non solo una migliore performance aziendale ma anche ulteriori benefici in senso lato per tutta la società. A questo proposito, il 27% dei dirigenti intervistati dichiara di aver avviato un processo di ripensamento del proprio approccio alla sostenibilità, talvolta radicale, per meglio cogliere le opportunità, dirette e indirette, riconducibili al PNRR.

Figura 11 | Impatto del PNRR sulle strategie di sostenibilità



Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.  
D: Alla luce del PNRR, quanto la sua azienda ha ripensato la strategia nei seguenti ambiti?  
Fonte: Deloitte, 2023.

<sup>m</sup> Coerentemente con quanto previsto dal [Regolamento 2023/435](#) del Parlamento Europeo.



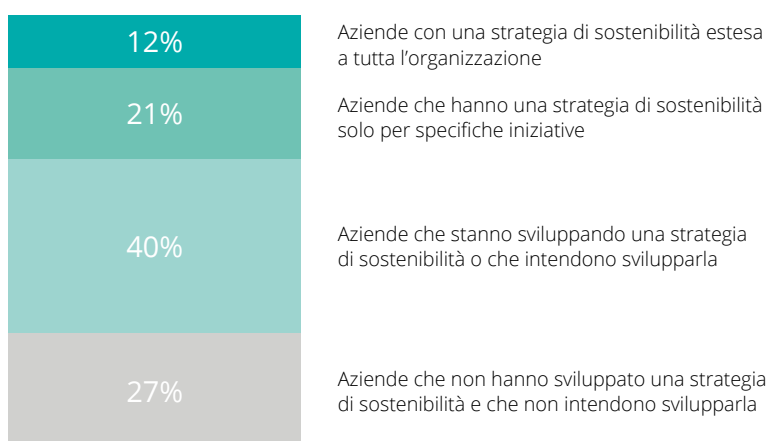
Ripensare le strategie di sostenibilità richiede alle organizzazioni di intervenire su due variabili principali: il grado di formalizzazione della strategia e la sua applicabilità alle diverse aree aziendali. In altre parole, da un lato occorre considerare il livello più o meno elevato con cui i programmi di sostenibilità sono formalmente codificati, strutturati e definiti in termini di linee guida, processi e obiettivi. Dall'altro lato, una variabile altrettanto importante è l'estensione con cui una strategia olistica e omogenea si applica alle diverse aree aziendali, rispetto a un modello che prevede solo progetti circoscritti a specifiche attività. A questo proposito, le aziende italiane si confermano essere in una fase di transizione: infatti, 1 su 3 dichiara di avere già una strategia di sostenibilità formalizzata, che si applica all'intera organizzazione (12%) o almeno a specifiche iniziative (21%).

Tuttavia, c'è un ulteriore 40% del campione che, pur non avendo ancora una strategia formalizzata, intende svilupparne una o la sta già sviluppando.

Inoltre, il piano "Italia Domani" rappresenta un grande stimolo per gli investimenti privati: Il 59% degli intervistati ha dichiarato che le loro aziende aumenteranno i budget per le iniziative sostenibili grazie all'impulso del PNRR e ai cambiamenti da esso determinati.

È quindi evidente che i fondi NGEU rappresentino un'occasione unica per supportare la transizione verso un modello economico a zero-emissioni nette, distinguendosi come moltiplicatore e acceleratore degli investimenti già in essere da parte delle imprese.

**Figura 12** | Grado di maturità delle strategie di sostenibilità



*Nota: Le percentuali potrebbero non sommare a 100% a causa dell'arrotondamento.*

*D: La sua azienda ha una strategia formalizzata di sostenibilità?*

*Fonte: Deloitte, 2023.*



## La centralità delle istituzioni a supporto di strategie più sostenibili

Le aziende italiane sono convinte che il loro futuro dipenda dall'implementare modelli di business e operativi quanto più sostenibili possibile. In realtà, come visto, tale evoluzione non può prescindere dagli stimoli e dal contributo delle istituzioni sia sovranazionali che nazionali.

Oggi, un quarto delle organizzazioni si affida a fondi pubblici per finanziare progettualità volte a rendere l'azienda il più sostenibile possibile. Il 48% ritiene, inoltre, essenziale l'accesso a altre misure di incentivazione fiscale, oltre a forme di finanziamento più tradizionali, quali l'autofinanziamento (72%) e il sistema bancario (55%).

In un contesto incerto e mutevole, quale quello attuale, le organizzazioni tendono ad affidarsi sempre di più alle istituzioni. Queste devono, quindi, rispondere a questa esigenza attraverso l'ideazione, la definizione e la successiva implementazione di adeguate politiche a supporto del tessuto imprenditoriale. In particolare, l'auspicio dei dirigenti italiani in merito all'intervento delle istituzioni va oltre le considerazioni di natura finanziaria e fiscale (65%), comunque prioritarie, e include varie aree d'intervento fra cui il supporto ad una maggiore diffusione delle fonti rinnovabili (53%), la definizione di un piano d'investimenti pubblici a favore della transizione verde dell'intero sistema Paese (39%) e la semplificazione del quadro normativo (36%).

Secondo il campione intervistato, le principali sfide nel portare avanti iniziative in ambito sostenibilità includono la gestione di aspetti economici e finanziari (57%) e la complessità normativa (54%) che va a limitare e rallentare la crescita delle aziende e, di conseguenza, dell'intero sistema Paese.

**Figura 13** | Il ruolo atteso delle istituzioni in favore della transizione verde



*D: Per accelerare la transizione ecologica della sua azienda, su cosa dovrebbero puntare le istituzioni del suo paese?*

*Fonte: Deloitte, 2023.*

Questa situazione risulta perfettamente coerente con le aspettative delle organizzazioni in merito al ruolo atteso delle istituzioni per favorire la loro transizione verso un modello di business più responsabile attraverso più incisive misure d'incentivazione fiscale e un intervento tangibile nel rimuovere gli ostacoli amministrativi, procedurali e normativi, che possono condizionare una corretta e puntuale transizione verde. A questo proposito, con l'entrata in vigore della legge 21 aprile 2023, n. 41 di conversione del Decreto PNRR 3<sup>35</sup>, sono state introdotte importanti novità nell'ottica di una continua semplificazione normativa per le rinnovabili.

# Uno sguardo al futuro: quali sviluppi per il programma NGEU?



La spinta del PNRR è fondamentale per la crescita economica dell'Italia da qui al 2026: infatti i fondi europei si stima siano responsabili dei due terzi del tasso medio atteso di crescita dell'1,2%<sup>36</sup>. Senza di questi, il nostro Paese tornerebbe in una situazione di stagnazione, come quella che ha caratterizzato il ventennio pre-pandemia.

Essere in grado di spendere i fondi NGEU in modo rapido ed efficiente è cruciale per il successo del programma UE e per il rilancio del nostro Paese. A tal fine, la Commissione ha introdotto un nuovo processo di allocazione dei fondi: l'erogazione di questi, infatti, risulta vincolata all'effettivo raggiungimento di specifici e misurabili "milestone" e "target" a livello nazionale, opportunamente e strategicamente distribuiti nel tempo. Questa logica è stata pensata per garantire il corretto e pieno utilizzo dei fondi nel breve tempo a disposizione. Si pensi solo che nel periodo 2014-2021 l'Italia ha registrato un tasso di assorbimento dei fondi comunitari pari al 62%, inferiore rispetto alla media UE (67%)<sup>37</sup>.

L'Italia ha già beneficiato di oltre 66,9 miliardi di euro di fondi riconducibili al programma NGEU: si tratta di circa il 35% del totale, che è stato garantito entro il 2026. Attualmente, il Governo del nostro Paese è in attesa della valutazione da parte della Commissione in merito al pagamento della terza tranche di fondi (18,5 miliardi di euro), subordinata alla verifica del raggiungimento di 54 milestone e target<sup>38</sup>. A questo proposito, la Commissione ha condiviso con il Comitato economico finanziario la propria valutazione preliminare positiva ed è in attesa di un riscontro in merito.

Il cronoprogramma procede bene per il nostro Paese: infatti, l'Italia al momento ha un tasso di raggiungimento degli obiettivi pari al 18%, superiore alla media UE (11%)<sup>39</sup>. Questo dato è anche avvalorato dai dirigenti aziendali intervistati: 2 su 3, infatti, ritengono che l'Italia sarà in grado di onorare gli impegni e le scadenze presi con la Commissione.





## L'aggiornamento del PNRR: le aspettative delle aziende

Il piano "Italia Domani" era stato pensato per la sola ripresa post-pandemica e non teneva conto delle conseguenze negative riconducibili agli eventi economici e geopolitici, che hanno sconvolto il Paese negli ultimi due anni – in particolare, il conflitto in Ucraina, la crisi energetica, l'inflazione elevata e la perdurante crisi delle *supply-chain* globali. L'evoluzione degli scenari internazionali e delle dinamiche globali hanno creato nuove e imprevedibili sfide su diversi fronti in termini di attuazione del PNRR. Si pensi, ad esempio, all'aumento dei costi delle materie prime, il cambio delle priorità dei progetti, la necessità di intervenire in nuovi ambiti.

Oggi, 7 dirigenti italiani su 10 esprimono l'esigenza di avere accesso a più fondi e un sostegno più concreto da parte delle istituzioni al fine di affrontare la contingenza. Inoltre, due terzi del sistema imprenditoriale nazionale si trova d'accordo sulla necessità di richiedere un intervento del Governo al fine di aggiornare il PNRR<sup>o</sup>.

Questa richiesta è stata colta dal Governo italiano, che al fine di non disperdere un'opportunità unica, sta lavorando lungo due direttrici principali: da un lato attraverso la creazione di un sistema

di "vasi comunicanti" che consenta di spostare alcuni progetti dal PNRR alla tradizionale "politica di coesione" – rendendo spendibili le risorse entro il 2029; dall'altro rivedendo e rinegoziando con la Commissione alcuni obiettivi dell'attuale PNRR. A questo proposito, il Governo ha già inoltrato alla Commissione la richiesta di modifica di alcuni interventi nell'ambito della quarta richiesta di pagamento, cercando anche di ottenere maggiore flessibilità come già accade in materia di aiuti di Stato e nel Patto di stabilità<sup>40</sup>. Inoltre, il Governo sta valutando un intervento più incisivo sull'intero PNRR attraverso la proposta di modifica di 144 misure del Piano "Italia Domani" tra investimenti e riforme. In particolare, i cambiamenti possono essere classificati in 3 categorie<sup>41</sup>:

- Modifiche formali (non sostanziali) relative alla descrizione delle misure e soprattutto ai meccanismi di verifica, finalizzate ad una più agevole rendicontazione dei singoli obiettivi.
- Modifiche e riprogrammazioni delle misure che, a fronte di una impossibilità o forti criticità a raggiungere alcuni obiettivi e soprattutto target fisici, le Amministrazioni hanno proposto di riprogrammare a favore di interventi coerenti di natura settoriale opportunamente rinforzati.
- Misure che si propongono di de-finanziare dal PNRR e di salvaguardare attraverso la copertura con altre fonti di finanziamento, come il Piano nazionale complementare al PNRR e i fondi delle politiche di coesione. Si tratta di 9 interventi per un ammontare totale di 15,9 miliardi di euro, dalle ferrovie ai Comuni, dal dissesto idrogeologico al *welfare* passando per l'idrogeno. Queste sono progettualità che in fase di attuazione e rendicontazione hanno scontato rilevanti criticità a causa delle condizionalità imposte<sup>o</sup>.

<sup>o</sup> Possibilità prevista dall'articolo 21 del [regolamento UE 2021/24](#) del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza.

<sup>o</sup> Si pensi, ad esempio, all'impatto del principio "Do No Significant Harm, DNSH".



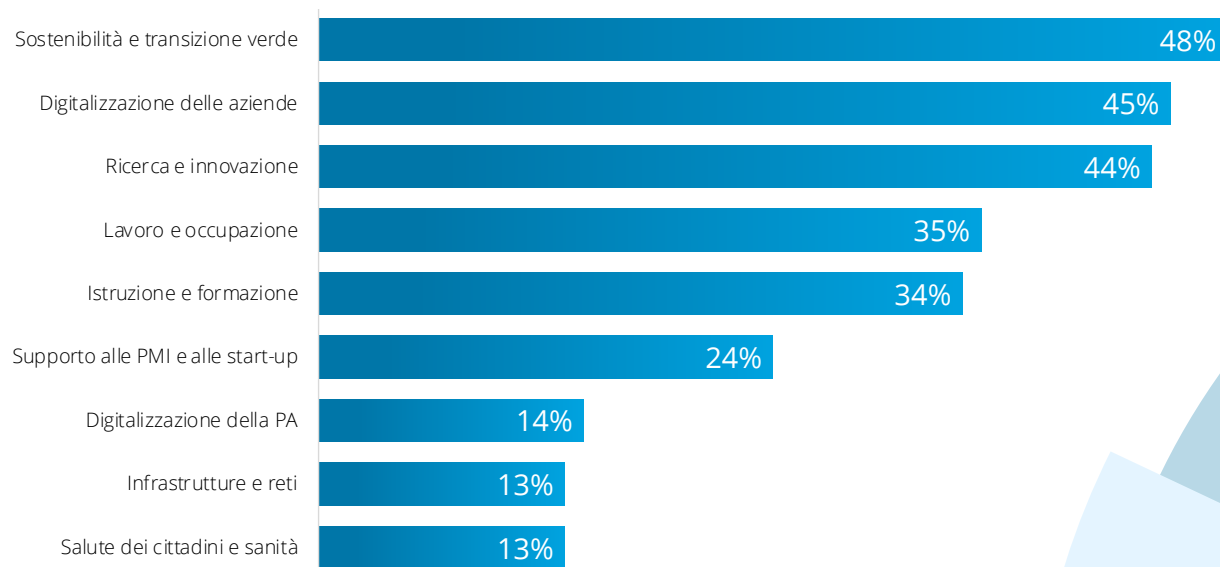


A queste, si aggiunge poi il capitolo del PNRR dedicato a REPowerEU per un valore complessivo di 19,2 miliardi di euro, con 3 linee d'investimento e 6 riforme, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di competitività, sicurezza ed autonomia energetica indicati dall'Europa.

Sulla base delle direttrici strategiche delle aziende italiane, qualora il programma NGEU venisse esteso oltre la sua naturale scadenza, le aree prioritarie da finanziare e supportare dovrebbero essere,

nell'ordine: sostenibilità e transizione verde (48%), digitalizzazione delle aziende (45%) e innovazione (44%). Queste sono poi seguite dalla necessità di incrementare la capacità produttiva del sistema economico e prepararlo alle sfide del futuro attraverso investimenti e riforme volti a migliorare da un lato, il funzionamento e la modernizzazione del mercato del lavoro (35%) e dall'altro la disponibilità di competenze sempre più avanzate e allineate con le esigenze delle aziende (34%).

**Figura 14** | Ambiti prioritari di finanziamento *post* 2026



*D: Se ulteriori fondi NGEU venissero resi disponibili oltre il 2026, quali dovrebbero essere gli ambiti prioritari da finanziare sulla base delle esigenze della sua azienda?*  
Fonte: Deloitte, 2023.



# Conclusione

## La trasformazione è appena iniziata



Attraverso il programma NGEU, i leader dell'UE hanno presentato una visione molto ambiziosa in materia di digitalizzazione, innovazione e sostenibilità in grado di dare impulso ad un'UE più produttiva, competitiva e resiliente a livello globale.

Tuttavia, è proprio ora che inizia la vera sfida. Infatti, il programma NGEU rappresenta un'opportunità unica e imperdibile di sviluppo per il nostro Paese - il primo beneficiario in termini assoluti - grazie ai progetti, riforme e investimenti previsti dal PNRR. I fondi disponibili devono quindi essere spesi in modo oculato, così da supportare la crescita economica dell'Italia ed evitare il ritorno ad una condizione di stagnazione. Questo è essenziale per il successo del programma e per qualsiasi futura ripetizione di una simile iniziativa.

Il piano "Italia Domani" è stato pensato per rilanciare l'economia italiana cogliendo le opportunità dell'innovazione e della rivoluzione digitale, favorendo un modello di sviluppo sempre più circolare ed ecosostenibile, stimolando gli investimenti pubblici e rilanciando quelli privati. Il PNRR offre, quindi, opportunità (dirette e indirette) irripetibili alle aziende italiane, consentendogli di rivitalizzare le proprie attività e supportarne la trasformazione in linea con i cambiamenti, sempre più repentini e di difficile previsione, del contesto esterno.

La ricerca Deloitte evidenzia come le organizzazioni italiane sostengono con entusiasmo il programma NGEU e la sua declinazione locale in termini di riforme e i piani d'investimento verso maggiori livelli di resilienza, innovatività e sostenibilità dell'economia nazionale. Inoltre, le opportunità derivanti dai fondi NGEU stanno spingendo le aziende ad aggiornare o ripensare le strategie aziendali e piani d'investimento, ponendo sempre più al centro l'innovazione - in particolare quella digitale - e la sostenibilità.

Tuttavia, l'imprenditoria italiana evidenzia anche delle aree d'attenzione e possibile preoccupazione, che potrebbero minare le ambizioni del programma NGEU. In primo luogo, emerge un interesse molto marcato verso forme di sostegno dirette alle aziende nel breve termine siano esse nazionali o comunitarie. In secondo luogo, in presenza di programmi europei di più ampio respiro, le organizzazioni stesse richiedono maggiore reattività delle istituzioni coinvolte e processi più snelli e ottimizzati per lo sviluppo e la successiva esecuzione degli stessi.

Sebbene siano passati solo due anni dal lancio del programma NGEU, la sua eredità inizia già a delinearsi. Qualora si desideri replicare un approccio solidale e centralizzato nella gestione di una crisi sistemica futura, l'UE deve non solo far tesoro degli insegnamenti emersi ad oggi dal tessuto imprenditoriale, ma anche considerare i seguenti punti:

- Garantire che l'attrattività, la competitività e le ambizioni strategiche dell'UE e dei suoi Stati membri crescano ulteriormente, soprattutto nelle aree di sviluppo più strategiche e in modo coerente con gli obiettivi di modernizzazione digitale e transizione verde già definiti. A questo proposito, il "Green Deal Industrial Plan"<sup>42</sup> è solo un esempio di come l'UE stia supportando e sviluppando la propria transizione verso un modello a zero emissioni nette, al di là dei programmi NGEU e REPowerEU.
- Favorire e sovvenzionare lo sviluppo di servizi pubblici digitali integrati e interoperabili così garantire l'accessibilità dei dati transfrontaliera e lo scambio di informazioni senza soluzione di continuità, stimolando l'innovazione e la crescita dei singoli Stati membri e dell'intera UE.
- Rafforzare ulteriormente la sicurezza e la coesione sociale dell'UE attraverso lo sviluppo di politiche e di piani d'investimento condivisi, integrati e gestiti a livello centrale, che migliorino costantemente le prospettive di integrazione e crescita dell'UE.



# Futureproofing Europe

How the NextGenerationEU programme is inspiring companies to transform

Scopri lo studio di Deloitte Insights condotto su 1.000 leader aziendali in 9 paesi – Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Romania e Spagna – che approfondisce il punto di vista delle aziende europee per capire come queste intendono sfruttare l'occasione del programma NGEU.





# Metodologia

La ricerca di Deloitte si basa su un'indagine quantitativa condotta nell'aprile 2023 in nove Paesi europei: Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Romania e Spagna.

Complessivamente, sono stati intervistati 1.000 leader, di cui 200 italiani, di aziende private con più di 10 dipendenti. L'obiettivo della ricerca è quello di cogliere la loro percezione in merito alle sfide e alle opportunità legate al programma NGEU e analizzare le loro prospettive sulle tendenze future e il loro impatto sulle dinamiche aziendali.

Tutti gli intervistati sono proprietari/presidenti, Amministratori Delegati o CFO. Tutti i dirigenti contattati rappresentano aziende operanti nei principali settori del sistema economico nazionale.

Il report riflette lo stato dell'arte del Programma NGEU e del PNRR a fine Agosto 2023 e non considera quindi potenziali sviluppi successivi.

# Ringraziamenti

Gli autori vogliono ringraziare **Mariangela Campalani** (DCM Growth, Director), **Mario Filice** (DCM Growth, Market Research & Insight Senior Specialist) e **Marco Tirelli** (DCM Growth, Market Research & Insight Senior Specialist) per il loro prezioso supporto nello svolgimento della ricerca.

# Bibliografia

1. Commissione Europea, [The 2021-2027 EU budget – What's new?](#), 2023.
2. Unione Europea, [Use of NextGenerationEU proceeds](#), 2023.
3. Banca Centrale Europea, [Next Generation EU: a euro area perspective](#), 2022.
4. Ibidem.
5. Governo Italiano, [Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#), 2022.
6. Deloitte, [Il Cittadino Consapevole | Comportamenti virtuosi, tecnologie digitali e fonti rinnovabili per risolvere la crisi energetica](#), marzo 2023.
7. Ahir H., Bloom N., and Furceri D., [World Uncertainty Index](#), 2023.
8. ISTAT, [Prezzi al consumo – Giugno 2023](#), 17 luglio 2023.
9. Commissione Europea, [Summer 2023 Economic Forecast: easing growth momentum amid declining inflation and robust labour market](#), 11 settembre 2023.
10. Unione Europea, [REGOLAMENTO \(UE\) 2021/241 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza](#), 12 febbraio 2021.
11. Commissione Europea, [Recovery and Resilience Scoreboard – Country overview](#), Italy, giugno 2023.
12. Il Sole 24 Ore, [Pnrr, impegnato il 61% dei fondi registrati oltre 178mila progetti](#), 11 maggio 2023.
13. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, [Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza \(PNRR\) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR \(PNC\), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune](#), 24 febbraio 2023.
14. Ministero per la Pubblica Istruzione, [L'Italia riparte – Il PNRR per le imprese](#), 2022.
15. Commissione Europea, [Quadro europeo di valutazione dell'innovazione 2023](#), 6 luglio 2023.
16. Commissione Europea, [Recovery and Resilience Scoreboard](#), luglio 2023.
17. Deloitte Insights, [Uncertainty and innovation at speed](#), 2 settembre 2020.
18. Consiglio dell'Unione Europea, [Spazi di sperimentazione normativa e clausole di sperimentazione come strumenti per legiferare meglio: il Consiglio adotta conclusioni](#), 16 novembre 2020.
19. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, [Decreto Legge 16 Luglio 2020, n. 76, 16 luglio 2020. Ministero per l'Innovazione tecnologica e la transizione digitale, Sperimentazione Italia: L'Italia come laboratorio delle sperimentazioni](#), 2020.
20. Dipartimento per la Trasformazione Digitale, [Via libera alla sperimentazione di navette a guida autonoma su strada](#), 17 febbraio 2022.
21. ISTAT, [La ricerca e sviluppo in Italia - anni 2020/2022](#), 20 settembre 2022.
22. Commissione Europea, [Indice di digitalizzazione dell'economia e della società \(DESI\) 2022 – Italia](#), 28 Luglio 2022.
23. Governo italiano, [Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#), 2023.
24. Commissione Europea, [Horizon Europe – About the programme](#), 2023.
25. World Economic Forum, [The Global Risks Report 2023](#), 11 gennaio 2023.
26. Deloitte, [Italy's turning point - Accelerating new growth on the path to net zero](#), novembre 2021.
27. Commissione Europea, [Recovery & Resilience Scoreboard](#), 2023.
28. Deloitte Insights, [Sustainability in business: Staying ahead of the curve](#), 14 settembre 2022.
29. Deloitte, [Il Cittadino Consapevole | Comportamenti sostenibili per guidare strategie innovative a sostegno di una rapida transizione ecologica](#), 2022.
30. Deloitte, [Il Cittadino Consapevole | Comportamenti virtuosi in azienda per raggiungere un successo sostenibile](#), 2023.
31. Deloitte, ["Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy"](#), luglio 2023.
32. Commissione Europea, [REPowerEU: affordable, secure, and sustainable energy for Europe](#), 2023.
33. Commissione Europea, [NextGenerationEU: Italy submits request to revise its recovery and resilience plan and add a REPowerEU chapter](#), 7 agosto 2023.
34. Governo Italiano, [Proposte di revisione PNRR e integrazione REPowerEU](#), 27 luglio 2023.
35. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, [Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza \(PNRR\) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR \(PNC\), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune](#), 24 febbraio 2023.
36. Corte dei Conti, ["Rapporto 2023 sul coordinamento della finanza pubblica - Presentazione"](#), 25 maggio 2023.
37. Corte dei Conti Europea, [2021 – Relazioni annuali](#), 13 ottobre 2022.
38. Commissione Europea, [NextGenerationEU: Commission endorses Italy's third payment request and a targeted revision of its recovery and resilience plan](#), 3 gennaio 2023.
39. Commissione Europea, [Recovery & Resilience Scoreboard – Milestones and Targets](#), 24 luglio 2023.
40. Commissione Europea, [NextGenerationEU: Italy submits request to modify 4th payment request of recovery and resilience plan](#), 12 luglio 2023.
41. Governo Italiano, [Proposte di revisione PNRR e integrazione REPowerEU](#), 27 luglio 2023.
42. Commissione Europea, [The Green Deal Industrial Plan: putting Europe's net-zero industry in the lead](#), 1 febbraio 2023.

# Autori



**Stefano Alfonso**

Senior Partner  
DCM Growth Leader  
*salfonso@deloitte.it*



**Luca Bonacina**

Manager  
DCM Growth  
*lbonacina@deloitte.it*



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).