

EBOOK • ANALISI E OPPORTUNITÀ

Linee Guida Strategiche CDP 2025-2027

Guida di lettura per le imprese

Come i quattromacro-obiettivi di Cassa Depositi e Prestiti — competitività, sicurezza economica, transizione verde e giusta, coesione sociale e territoriale — ridisegnano la domanda di investimenti del Paese, e che cosa cambia per chi programma progetti, finanza agevolata e strategie di sostenibilità.

A cura di Consulenza e Risorse S.r.l.

AI GENERATED

Contenuti supervisionati e controllati da Consulenza e Risorse

Edizione settembre 2026
Documento di analisi indipendente

Nota metodologica e avvertenze

Questo ebook è un'elaborazione editoriale indipendente di **Consulenza e Risorse S.r.l. (CeR)** costruita a partire dal documento pubblico «*Linee Guida Strategiche 2025-2027*» di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., elaborato dalla Direzione Strategie Settoriali e Impatto di CDP.

I contenuti sono riorganizzati, sintetizzati e commentati in chiave operativa: il testo non riproduce il documento originale, ma ne restituisce l'impianto analitico, i principali riferimenti quantitativi e le direttrici di intervento, affiancandovi una lettura applicativa a cura di CeR. Per il dettaglio integrale delle analisi, delle fonti statistiche e delle note metodologiche si rimanda alla pubblicazione originale di CDP.

Natura del documento. Le considerazioni contenute in questo ebook hanno finalità informativa e divulgativa. Non costituiscono consulenza finanziaria, legale o fiscale, né sollecitazione all'investimento, e non impegnano in alcun modo Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

Azioni di CDP. Le direttrici di intervento richiamate nei riquadri «Direttrici di intervento CDP» sono indicative: come precisato nel documento originale, la loro attuazione dipende da fattori abilitanti esterni e dalla domanda espressa dalle potenziali controparti. Non rappresentano impegni di erogazione né descrivono prodotti disponibili.

Dati. I riferimenti quantitativi citati sono tratti dal documento CDP, che li attribuisce a elaborazioni proprie su fonti Eurostat, Istat, Banca d'Italia, Commissione Europea, OCSE e altri provider. Salvo diversa indicazione, gli anni di riferimento sono quelli indicati nel testo.

Marchi. «CeR — Consulenza e Risorse» e «Sustainability On Boarding by CeR» sono marchi di Consulenza e Risorse S.r.l. Ogni altro marchio citato appartiene ai rispettivi titolari.

Consulenza e Risorse S.r.l. — Sede legale: Viale Gran Sasso 11, 20131 Milano — Uffici: Milano · Pescara
Finanza agevolata · Fondi europei · Incentivi fiscali · Sostenibilità · Public affairs



Indice

NAVIGA IL DOCUMENTO

—	Perché leggere le Linee Guida di CDP	4
1	L'impianto strategico 2025-2027	5
1.1	Il contesto: quattro transizioni simultanee	5
1.2	Continuità e novità del nuovo impianto	6
1.3	Come leggere il modello rischio-rendimento-impatto	6
2	Competitività	8
2.1	Dimensione delle imprese	8
2.2	Export e internazionalizzazione	10
2.3	Ecosistema dell'innovazione	11
2.4	Mercato dei capitali	12
2.5	Infrastrutture di trasporto e digitali	13
		15
3	Sicurezza economica e autonomia strategica	15
3.1	Tecnologie strategiche	16
3.2	Fattori produttivi e input critici	17
3.3	Infrastrutture critiche	18
3.4	Cooperazione internazionale e Piano Mattei	
4	Transizione verde e giusta	19
4.1	Fonti energetiche rinnovabili	19
4.2	Nuovi vettori e tecnologie innovative	20
4.3	Efficienza energetica	21
4.4	Mobilità sostenibile	22
4.5	Economia circolare	23
4.6	Risorse ambientali e adattamento climatico	24
5	Coesione sociale e territoriale	26
5.1	Servizi pubblici locali	26
5.2	Accessibilità e connessione territoriale	27
5.3	Infrastrutture dell'abitare	27
5.4	Edilizia scolastica e sanitaria	28
5.5	Rigenerazione urbana	29
5.6	Rilancio del Mezzogiorno	29
		31
6	Che cosa significa per le imprese	31
6.1	Matrice obiettivi/strumenti agevolativi	32
6.2	Assessment di allineamento strategico	34
6.3	Dalla lettura al progetto: il metodo CeR	35
—	Glossario essenziale	3

PREFAZIONE

Perché leggere le Linee Guida di CDP

Le Linee Guida Strategiche di Cassa Depositi e Prestiti non sono un bando. Sono qualcosa di più utile per chi programma investimenti: la mappa, aggiornata e motivata, di dove il principale investitore istituzionale del Paese ritiene che il capitale debba andare nei prossimi tre anni.

A tre anni dall'approvazione delle Linee Guida Strategiche Settoriali collegate al Piano 2022-2024, CDP ha aggiornato l'intero impianto. La revisione risponde a tre esigenze dichiarate: orientare l'operatività verso i quattro macro-obiettivi del Piano Strategico 2025-2027 in un contesto globale profondamente cambiato; integrare l'analisi dei dieci campi di intervento — che restano la griglia di classificazione delle attività di finanziamento e investimento — con una guida pratica all'identificazione delle iniziative a più alto impatto; aggiornare il corpo normativo interno secondo la cadenza triennale prevista.

Il risultato è un documento che, per ciascun macro-obiettivo, individua punti di forza e gap dell'Italia nel confronto europeo, identifica gli ambiti con maggiore fabbisogno di intervento e indica le azioni che CDP potrebbe attivare. Per un'impresa, un ente locale o un'utility, questo significa poter anticipare con buona approssimazione quali progetti troveranno un contesto favorevole — non solo presso CDP, ma nell'intero sistema di finanza pubblica e agevolata che tende ad allinearsi alle stesse priorità: fondi strutturali, PNRR in chiusura, ZES Unica, Piano Mattei, strumenti nazionali di politica industriale.

COME È ORGANIZZATO QUESTO EBOOK

I capitoli da 1 a 5 seguono l'architettura del documento CDP: impianto strategico e quattro macro-obiettivi, con le relative direttrici. Per ogni direttrice trovi tre elementi: la **diagnosi** (punti di forza e gap del Paese, con i dati essenziali), le **direttrici di intervento CDP** e una **lettura CeR** che traduce l'analisi in implicazioni concrete per chi progetta investimenti. Il capitolo 6 è interamente di CeR: matrice di raccordo tra obiettivi e strumenti agevolativi, assessment di allineamento e metodo di lavoro.

Chi legge le Linee Guida come un documento di policy vede una diagnosi. Chi le legge come impresa vede un calendario di opportunità.

Una precisazione necessaria. Le azioni indicate da CDP sono, per esplicita ammissione del documento, **indicative**: la loro realizzazione dipende da fattori abilitanti esterni e dalla domanda espressa dalle potenziali controparti. Non sono quindi prodotti disponibili né impegni di erogazione. È però proprio questa natura — orientativa e non vincolante — a renderle preziose in fase di programmazione: segnalano la direzione prima che si traduca in strumenti, e chi arriva preparato quando gli strumenti si aprono ha un vantaggio competitivo difficile da recuperare.

L'impianto strategico 2025-2027

Il Piano Strategico 2025-2027 nasce in un contesto in cui le certezze su cui poggiava il modello di crescita degli ultimi decenni — stabilità geopolitica, commercio aperto, energia a basso costo, cooperazione multilaterale — sono state progressivamente messe in discussione.

1.1 Il contesto: quattro transizioni simultanee

L'analisi di CDP legge il mutamento in corso attraverso quattro grandi transizioni che attraversano il mondo e, con esso, l'Italia: demografica, verde, digitale e geoeconomica. Non agiscono in sequenza ma simultaneamente, e la loro interazione genera un equilibrio internazionale più instabile e frammentato.

La **transizione demografica** sta ridisegnando la geografia economica globale. La popolazione mondiale è attesa raggiungere i dieci miliardi entro il 2050, con una crescita concentrata in Asia e Africa; l'Europa sarà l'unico continente in contrazione e rappresenta già oggi meno del 10% del totale globale. In Italia il 24% dei residenti ha più di 65 anni. Le conseguenze economiche sono dirette: restringimento della forza lavoro, pressione crescente sui sistemi di welfare, maggiore vulnerabilità dei territori meno dinamici e geograficamente isolati.

Le **transizioni ambientale e digitale** si presentano come una sfida doppia e intrecciata. L'Unione Europea ha riaffermato l'obiettivo della neutralità climatica al 2050, ma la spinta alla digitalizzazione — intelligenza artificiale, cloud, supercalcolo, data center — comporta una domanda crescente di energia e risorse naturali. Tra il 2024 e il 2030 si stima a livello globale un aumento del fabbisogno elettrico del 20%, con circa un settimo della crescita attribuibile ai data center. A ciò si somma la dipendenza da materiali critici, con ricadute dirette sulla sicurezza economica.

+20%

Fabbisogno elettrico globale atteso tra 2024 e 2030; un settimo della crescita è attribuibile ai data center

73%

Quota USA dei modelli generativi sviluppati dal 2017; oltre il 66% del mercato globale dei servizi cloud

24%

Residenti italiani con più di 65 anni, in un'Europa che è l'unico continente in contrazione demografica

Nel mezzo di questo spostamento globale, l'**intelligenza artificiale** si afferma come tecnologia general purpose, capace di trasformare orizzontalmente tutti i settori produttivi. Gli Stati Uniti detengono una posizione dominante; la Cina si conferma principale competitor tecnologico grazie a una strategia di lungo periodo e investimenti massicci; l'Europa accusa un ritardo strutturale, anche per la difficoltà a concentrare risorse nei settori digitali ad alta intensità di capitale.

Da qui il duplice imperativo che il documento assegna a Europa e Italia: rafforzare competitività e autonomia del sistema economico, garantendo al tempo stesso una transizione verde e sostenibile e preservando coesione e inclusione sociale. Su questa base il Piano si articola in quattro direttrici — competitività del sistema produttivo, sicurezza economica e autonomia strategica, transizione verde e giusta, coesione sociale e territoriale — che costituiscono l'ossatura dei capitoli seguenti.

1.2 Continuità e novità del nuovo impianto

Dal 2022 CDP ha adottato il modello operativo **rischio-rendimento-impatto**, allineandosi a istituzioni internazionali come BEI e IFC che da tempo incorporano elementi di impatto nei processi decisionali. In questa impostazione CDP non valuta soltanto rischio e rendimento delle operazioni — attività tipica di ogni istituto di credito — ma sviluppa strategie settoriali la cui declinazione operativa viene monitorata per verificare che l'intervento sia guidato dai principi di **addizionalità e complementarità** rispetto al mercato.

Su questa base erano state sviluppate le Linee Guida Strategiche Settoriali, una per ciascuno dei dieci campi di intervento individuati dal Piano 2022-2024. L'impianto resta valido, ma viene arricchito. Le nuove Linee Guida Strategiche declinano i campi di intervento secondo i quattro macro-obiettivi e le relative direttrici. Le novità principali sono quattro:

- un'**analisi per macro-obiettivo**, con punti di forza, gap e fabbisogni del Paese, e attenzione rafforzata alle novità introdotte: attività diretta sulle PMI, rafforzamento dell'azione verso il Mezzogiorno, Piano Mattei;
- l'introduzione di un **focus trasversale su sicurezza e difesa**: le tecnologie del comparto difesa sono considerate strategiche al pari di quelle legate a decarbonizzazione, digitale e sanità, con una policy settoriale dedicata;
- l'individuazione di **azioni attivabili** per rispondere ai fabbisogni identificati;
- una valutazione più puntuale del **razionale strategico** delle operazioni, che alimenta anche uno scoring complessivo di Valutazione di Sostenibilità e Impatto.

LETTURA CER

Due novità meritano attenzione operativa. La prima è l'**estensione dell'operatività diretta verso le PMI** e verso aree oggi poco servite: storicamente CDP ha operato sulle imprese minori soprattutto per il tramite del sistema bancario, e un'apertura graduale del canale diretto cambia l'interlocuzione per le mid cap in crescita. La seconda è lo **scoring di sostenibilità e impatto**: significa che la qualità della documentazione di impatto — metriche, baseline, addizionalità dimostrata — non è più un elemento accessorio del dossier ma concorre alla valutazione. Chi struttura oggi un progetto dovrebbe costruirlo già con quella griglia in mente.

1.3 Come leggere il modello rischio-rendimento-impatto

Nel modello che caratterizza l'azione di CDP, le iniziative di finanziamento e investimento continuano a essere inquadrare rispetto ai dieci campi di intervento prioritario — la cornice attraverso cui classificare le risorse impegnate ai fini del monitoraggio e della valutazione d'impatto — e valutate in termini di coerenza strategica e addizionalità economica e finanziaria rispetto alla capacità di indirizzare uno o più macro-obiettivi, oltre che in termini di impatto atteso in ambito economico, sociale e ambientale.

Tradotto in pratica, un progetto viene guardato lungo tre assi che è utile tenere distinti in fase di strutturazione. La **coerenza strategica** risponde alla domanda «questo progetto indirizza uno dei macro-obiettivi del Paese?». L'**addizionalità** risponde a «senza questo intervento il progetto non si farebbe, o si farebbe peggio, più tardi o a condizioni peggiori?». L'**impatto** risponde a «quali effetti misurabili genera su economia, società e ambiente, e come li dimostro?».

L'addizionalità non è una formula da inserire in premessa: è la parte del dossier che va dimostrata con il controfattuale.

È una griglia che, con lessico diverso, ricorre ormai in quasi tutti gli strumenti di finanza agevolata: dai criteri di selezione dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali, alle valutazioni di impatto richieste dagli strumenti nazionali, fino ai requisiti di rendicontazione della tassonomia europea. Padroneggiarla su un dossier significa averla disponibile per tutti gli altri.

02

M A C R O - O B I E T T I V O U N O

Competitività

Nell'ultimodecennio l'economia italiana ha smesso di essere il fanalino di coda del continente. Tra il 2014 e il 2024 il valore aggiunto nazionale a prezzi costanti è cresciuto del 12,5% complessivo, in linea con la Francia (+12,1%) e meglio della Germania (+9,9%), nonostante shock geopolitici, sanitari ed energetici.

Alla crescita si è accompagnato un aumento record dell'occupazione — oltre due milioni di occupati in più nel decennio — e una variazione positiva della produttività del lavoro superiore a quella dei peer europei: nell'economia di mercato il valore aggiunto per addetto è cresciuto del 5,7% a prezzi costanti, contro il 5,2% della Germania e lo 0,8% della Francia.

Hanno contribuito due fattori. Da un lato un contesto macroeconomico più favorevole allo sviluppo delle imprese, con politiche fiscali e monetarie espansive che hanno sostenuto domanda interna ed esigenze finanziarie dopo l'emergenza sanitaria. Dall'altro un sistema produttivo uscito più solido dalla doppia recessione di fine anni Duemila, con imprese mediamente più grandi, più patrimonializzate e più redditizie, dotate di maggiore capacità di investire e diversificare i mercati.

Per sostenere il trend, il documento individua cinque direttrici: dimensione delle imprese, export e internazionalizzazione, ecosistema dell'innovazione, mercato dei capitali, infrastrutture di trasporto e digitali.

2.1 Dimensione delle imprese

Il divario di produttività rispetto ai principali peer europei ha una causa prevalente: la **struttura dimensionale** del tessuto imprenditoriale. Il dato controintuitivo è che le imprese italiane, prese per classe dimensionale, reggono bene il confronto. Le medie imprese (50-249 addetti) sono le più produttive d'Europa; le grandi (oltre 250 addetti) mostrano performance superiori alla media UE e nella manifattura superano le grandi imprese tedesche; le piccole (10-49 addetti) sono allineate alle omologhe d'oltralpe.

Il problema è la coda. Sulla produttività aggregata incide il peso delle **microimprese** (0-9 addetti), su cui agiscono due fattori: una produttività media inferiore ai peer (-7% rispetto alla media UE, -37% e -22% rispetto a Germania e Francia) e soprattutto una numerosità assoluta decisiva. In Italia sono attive 3,7 milioni di imprese, di cui 3,6 milioni microimprese; il 40% degli addetti lavora in microimprese, contro il 30% in UE, il 26% in Francia e il 20% in Germania.

3,6 mln

MicroimpreseattiveinItalia su 3,7 milioni di imprese complessive

40%

Addettiitalianiimpiegati in microimprese, controil30%dellamedia UE

+12%

Produttivitàmedidel lavoro se la distribuzio-
ne degli addetti fosse allineata a quella euro-
pea

La ridotta dimensione media — un terzo di quella tedesca — riflette l'elevata frammentazione verticale delle catene di fornitura, dove prevalgono scambi di mercato tra imprese attive in diverse fasi del processo di trasformazione anziché il coordinamento gerarchico di pochi grandi operatori. Ne derivano ostacoli all'innovazione e all'attrazione di capitale umano: la limitata capacità di investire riduce lo sfruttamento delle economie di scala interne, mentre il debole coordinamento lungo le filiere frena quelle esterne.

Il dato sulla **collaborazione formalizzata** è eloquente: solo il 5% delle imprese industriali ha in essere accordi formali — consorzi, joint venture, reti d'impresa — con una quota del 3% tra le microimprese contro il 14% delle medie e il 26% delle grandi. La ridotta dimensione è un ostacolo rilevante per il 45% delle imprese che faticano ad attivare collaborazioni, quota che sale al 53% tra le micro; specularmente, medie e grandi imprese segnalano difficoltà nel trovare partner capaci di garantire standard adeguati nelle forniture.

Pesa infine la **specializzazione settoriale**: i settori industriali più avanzati — elettronica, chimica, farmaceutica, automotive e aerospazio — e i servizi tecnologici ad alto contenuto di conoscenza pesano il 12% dell'economia contro il 15% della media UE. E pesa il divario territoriale: nel Mezzogiorno densità e dimensione media sono inferiori, con minore propensione a innovazione ed export, benché l'area ospiti oltre 200 medie imprese ad alto potenziale, con livelli di produttività equiparabili alle omologhe del Nord.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Favorire l'incremento della dimensione media d'impresa, anche sostenendo iniziative di filiera e con una maggiore presenza sul segmento PMI attraverso l'operatività diretta.
- Rafforzare il sostegno alle filiere produttive, sia nei settori tipici del made in Italy sia in quelli ad alto contenuto di conoscenza e tecnologia, accompagnando i percorsi di crescita delle imprese più dinamiche.
- Sostenere la crescita di lungo termine di mid e large cap nelle operazioni di consolidamento, estendendo gradualmente i finanziamenti diretti a imprese minori e ad aree oggi poco servite, nel rispetto dell'addizionalità rispetto al sistema bancario.
- Supportare PMI e mid cap rafforzando le iniziative sul canale indiretto, con focus su obiettivi specifici quali la transizione green.

SCENARIO — WHAT IF

Se la distribuzione degli addetti per classe dimensionale fosse analoga a quella europea, la produttività media del lavoro in industria e servizi di mercato sarebbe superiore di circa il **12%**, superando il livello UE e riducendo di oltre un terzo il divario con la Germania. La composizione settoriale pesa meno: allineandola alla media UE il guadagno sarebbe del 3%.

LETTURA CER

La crescita dimensionale è il primo dei temi su cui si concentrerà l'offerta agevolativa dei prossimi anni, e si presta a essere costruita per aggregazione più che per acquisizione: **contratti di rete, consorzi, accordi di filiera** sono la via a minore intensità di capitale per accedere a strumenti disegnati su soglie dimensionali altrimenti irraggiungibili. Per le imprese capofila, la logica di filiera apre la possibilità di strutturare programmi che includano i fornitori strategici — schema già valorizzato nei Contratti di Sviluppo e negli Accordi per l'innovazione. Vale la pena verificare per tempo tre elementi: la coerenza dei codici ATECO lungo la filiera, la capacità dei partner minori di sostenere la rendicontazione, e la presenza di un progetto industriale unitario documentabile, che è ciò che distingue un'aggregazione reale da una aggregazione di comodo.

2.2 Export e internazionalizzazione

L'Italia è il quinto esportatore mondiale di beni, con un'incidenza dell'export sul PIL superiore al 33% e un avanzo strutturale nella bilancia commerciale. La competitività è sostenuta da un'elevata diversificazione merceologica, che favorisce l'adattamento rapido ai mutamenti della domanda globale, e da un posizionamento riconosciuto su segmenti ad alto valore aggiunto, che si traduce in un premio di prezzo di quasi dieci punti percentuali rispetto a beni equivalenti francesi e inglesi. La partecipazione delle PMI è più significativa che nei Paesi peer: oltre metà dell'export manifatturiero proviene da micro, piccole e medie imprese.

Permangono però due vulnerabilità. La prima riguarda i **mercati di sbocco**, ancora concentrati su economie mature: nel 2024 l'export di beni verso i Paesi UE ha rappresentato il 55% del totale e quasi l'11% è stato diretto verso gli Stati Uniti. Poco meno di un sesto è destinato ai mercati asiatici, con quote del 2,5% in Cina, 2,9% in Turchia, 0,9% in India e 0,3% in Vietnam — Paesi nei quali è atteso un incremento significativo della classe media.

La seconda riguarda l'**export di servizi**, componente attesa espandersi a tassi significativamente superiori rispetto ai beni. Qui l'Italia insegue i peer europei in tutti i comparti: servizi alle imprese, servizi digitali, trasporti e persino turismo, con esportazioni inferiori sia in valore assoluto sia pro capite.

SCENARIO — WHAT IF

Se per cinque aree prioritarie di espansione — ASEAN, Mediterraneo allargato, Mercosur, Asia centrale e Africa sub-sahariana — l'Italia eguagliasse la quota di export del peer europeo meglio posizionato, le esportazioni totali crescerebbero di circa **15 miliardi di euro**, con un impatto diretto sul PIL nominale dello 0,8%. Il contributo maggiore verrebbe da ASEAN (8,7 miliardi) e Africa sub-sahariana (4,9 miliardi).

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere il posizionamento delle imprese italiane all'interno di catene del valore strategiche, accompagnandole nei processi di upgrade tecnologico e di ricerca.
- Supportare la diversificazione delle esportazioni verso economie con classe media in crescita, in risposta alle mutate condizioni geoeconomiche.
- Sostenere progetti internazionali lungo tutte le fasi dell'iniziativa, dalla pianificazione alla valutazione di fattibilità fino alla realizzazione.
- Rafforzare l'azione a favore delle PMI esportatrici, anche attraverso accordi con partner istituzionali e industriali.

LETTURA CER

Il messaggio per le imprese è la **diversificazione geografica come priorità di policy**, non solo commerciale. Progetti di penetrazione su ASEAN, Mediterraneo allargato e Africa sub-sahariana si collocano all'intersezione di più strumenti — supporto all'internazionalizzazione, iniziative legate al Piano Mattei, strumenti multilaterali — e trovano oggi un contesto istituzionale più favorevole di quanto non avvenisse per i mercati maturi. Sul fronte servizi, il gap segnalato è anche un'indicazione di dove si aprirà spazio: l'export di servizi alle imprese e digitali è il segmento in cui l'Italia ha più margine e meno concorrenza interna per l'accesso agli strumenti.

2.3 Ecosistema dell'innovazione

Nonostante una propensione all'innovazione diffusa, l'Italia resta un «innovatore moderato» nel contesto europeo, con performance sotto la media UE secondo l'Innovation Scoreboard. I gap sono tre e sono tra loro collegati.

Il primo riguarda la **composizione della spesa**. L'Italia investe più dei grandi peer europei in beni tangibili, ma l'intensità degli investimenti in ricerca e sviluppo resta insufficiente: 1,6% del PIL tra 2021 e 2023, contro il 2% della Francia e il 3,2% della Germania. Il divario riguarda sia il settore pubblico (11 miliardi investiti nel 2023, contro 20 in Francia e 38 in Germania) sia quello privato (16 miliardi contro 40 e 89). Il ritardo riflette anche la scarsa presenza italiana nei settori a maggiore intensità tecnologica e il presidio limitato delle fasi a monte della catena del valore.

Il secondo è la **ridotta cooperazione tra impresa e ricerca pubblica**: solo il 10% delle imprese innovatrici collabora con università o enti pubblici di ricerca, dieci punti sotto la Germania e tra i valori più bassi d'Europa. Eppure l'Italia è seconda in UE dopo la Germania per pubblicazioni scientifiche di qualità — un capitale cognitivo che resta in larga parte scollegato dai processi industriali. Il riflesso si vede nell'intensità brevettuale: nove invenzioni brevettate ogni cento mila abitanti, poco più della metà della Francia e meno di un terzo della Germania.

Il terzo vincolo è il **capitale umano**. Solo il 57% degli occupati italiani in professioni tecnico-scientifiche possiede una laurea, contro una media UE del 68% e l'86% della Francia. Nei settori ad alta tecnologia il divario si allarga: tra gli specialisti ICT solo la metà ha un titolo terziario, contro il 73% della media europea.

1,6%

Spesa italiana in R&S sul PIL, contro 2% in Francia e 3,2% in Germania

10%

Imprese innovative che collaborano con università o enti pubblici di ricerca

9

Brevetti registrati ogni centomila abitanti: meno di un terzo del dato tedesco

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere le spese in ricerca e sviluppo delle imprese, supportare gli investimenti per l'adozione di nuove tecnologie e rafforzare l'ecosistema dell'innovazione.
- Sostenere programmi di investimento in imprese attive in settori rilevanti per l'economia nazionale, con elevato potenziale e maggiore propensione all'innovazione.
- Supportare la Pubblica Amministrazione nella gestione dei fondi europei per ricerca e innovazione e nell'attuazione di progetti di innovazione e digitalizzazione, anche con iniziative di capacity building a supporto degli interventi territoriali.

LETTURA CER

Il gap di collaborazione università-impresa è, letto al contrario, la leva progettuale più sottoutilizzata del sistema italiano. Gli schemi che premiano esplicitamente il partenariato con organismi di ricerca — Accordi per l'innovazione, bandi Horizon Europe e relative cascade calls, programmi regionali PR FESR sulla ricerca collaborativa — sono strutturalmente meno affollati proprio perché richiedono di costruire una relazione che la maggior parte delle imprese non ha. Dove quella relazione esiste o è costruibile in tempi ragionevoli, il rapporto tra sforzo progettuale e probabilità di successo è tra i più favorevoli disponibili. Sul capitale umano, il messaggio è che le componenti formative e di inserimento di personale qualificato nei progetti di innovazione non sono un riempitivo: sono un elemento che i valutatori stanno imparando a pesare.

2.4 Mercato dei capitali

Il mercato dei capitali italiano ha mostrato negli ultimi anni un buon dinamismo: crescente interesse europeo per le PMI italiane quotate e consolidamento in corso nei mercati di private equity, venture capital e private debt. A fronte però di un calo significativo dei finanziamenti bancari alle imprese nell'ultima decade, il sistema resta poco aperto al capitale di rischio rispetto ai peer, sia nel public equity sia nei capitali privati.

Il tema è strutturale e riguarda il lato della domanda tanto quanto quello dell'offerta: una parte consistente delle PMI italiane manifesta una bassa propensione all'apertura del capitale, per ragioni che attengono alla struttura proprietaria familiare e alla percezione di perdita di controllo. È il motivo per cui le direttrici indicate lavorano sull'intero ecosistema — fondi, operatori, strumenti indiretti — più che su singole operazioni.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Supportare il mercato del private equity, anche attraverso il sostegno indiretto agli operatori attivi in Italia, favorendo managerializzazione, transizione delle società a controllo familiare, crescita su altri mercati.
- Sostenere il venture capital, promuovendo sia la crescita dei fondi esistenti — per colmare il gap dimensionale rispetto ai peer — sia la nascita di nuove società e fondi con focalizzazioni specifiche.
- Promuovere il private debt, per accompagnare PMI dinamiche che faticano ad accedere al credito tradizionale o per sostenere la diversificazione delle fonti di finanziamento.
- Sostenere gli strumenti indiretti di finanza alternativa a supporto di PMI e mid cap, anche in blending con altre risorse.

LETTURA CER

Per un'impresa che stia valutando un percorso di crescita, l'indicazione utile è che la **combinazione tra capitale e agevolazione** — il blending citato esplicitamente — è la direzione verso cui si muove il sistema. Un piano industriale che regge l'ingresso di un investitore è tipicamente lo stesso che regge l'istruttoria di uno strumento agevolativo di taglia significativa: le due strade si preparano insieme, non in sequenza. Per le imprese familiari, i percorsi di managerializzazione richiamati sono spesso il prerequisito implicito di entrambe.

2.5 Infrastrutture di trasporto e digitali

L'Italia ha un potenziale logistico strategico per posizione geografica, ma resta penalizzata da inefficienze infrastrutturali e da un'intermodalità poco sviluppata. Il trasporto merci è dominato dalla gomma, con limitata integrazione tra nodi logistici. A fronte di buone performance nel trasporto marittimo a corto raggio, i porti italiani faticano a sviluppare scambi transoceanici significativi. Il Paese vanta però eccellenze riconosciute: sei dei primi quindici interporti europei per performance logistica sono italiani.

Sul fronte digitale, nonostante i progressi nella copertura di banda ultralarga e 5G, l'uso di reti ultraveloci da parte delle imprese resta sotto la media europea. Lo sviluppo di data center, cloud e supercalcolo sta accelerando ma il divario con i grandi hub tecnologici resta. L'Italia conta circa 168 data center, al dodicesimo posto nella classifica globale, con siti operativi di potenza inferiore ai peer e concentrati prevalentemente al Nord, soprattutto a Milano; mancano sul territorio nazionale data center hyperscaler. Il Mezzogiorno presenta un elevato potenziale di crescita, grazie alla disponibilità di grandi aree industriali dismesse, agli approdi dei cavi sottomarini, alla vicinanza a fonti rinnovabili e alle agevolazioni della ZES Unica.

In controtendenza, l'Italia eccelle nelle **infrastrutture di supercalcolo**, elementi essenziali per ricerca scientifica, applicazioni industriali e modelli di intelligenza artificiale avanzati: il Paese si colloca al quarto posto al mondo per capacità di calcolo.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere lo sviluppo di reti di trasporto moderne e resilienti, per ottimizzare i flussi extraurbani e assicurare l'accessibilità dai nodi logistici.
- Promuovere nodi logistici sostenibili e integrati nelle reti nazionali ed europee, potenziando l'intermodalità e una catena logistica integrata e digitalizzata.
- Supportare lo sviluppo delle infrastrutture digitali e di rete, migliorandone la resilienza.
- Accompagnare la Pubblica Amministrazione nella programmazione e attuazione degli investimenti, anche con consulenza economico-finanziaria e tecnico-specialistica.

LETTURA CER

Due indicazioni concrete. Per le imprese logistiche e manifatturiere, l'**intermodalità** e la digitalizzazione della catena logistica sono il perimetro esplicito su cui si concentreranno risorse: investimenti in raccordi ferroviari, magazzini automatizzati connessi ai nodi, sistemi di tracciabilità. Per chi valuta localizzazioni data-intensive, la combinazione tra potenziale riconosciuto del Mezzogiorno, credito d'imposta ZES Unica e disponibilità di energia rinnovabile locale costituisce oggi uno dei pochi casi in cui convenienza fiscale, priorità di policy e fondamentali industriali puntano nella stessa direzione.

03

MACRO - OBIETTIVI DUE

Sicurezza economica e autonomia strategica

Concettualizzato per la prima volta nel 2013 con riferimento alla difesa, l'autonomia strategica è oggi applicata a un ventaglio di ambiti sempre più ampio: la capacità di affermare indipendenza decisionale nelle aree di interesse strategico, ridurre la dipendenza dall'estero per i fattori critici e sviluppare una base industriale e tecnologica propria.

L'Unione Europea è impegnata su quattro fronti principali, ciascuno accompagnato da un'intensa attività legislativa.

Sul fronte della **transizione verde**, la domanda globale di tecnologie pulite è in forte ascesa e con essa l'impiego di minerali, metalli critici e componenti elettroniche, ma la base industriale UE resta fragile in filiere strategiche per la decarbonizzazione: generatori eolici, pannelli fotovoltaici, batterie agli ioni di litio, sistemi di stoccaggio. La dipendenza è particolarmente pronunciata per le materie prime, dove l'apporto UE non supera mai il 7%, e si estende in alcuni casi a componenti chiave o all'intera catena del valore, come nel fotovoltaico. La risposta normativa è arrivata nel 2024 con il **Net-Zero Industry Act** e il **Critical Raw Materials Act**, che mirano rispettivamente a potenziare la capacità produttiva europea nelle tecnologie pulite e a mettere in sicurezza l'approvvigionamento di 34 materie prime critiche attraverso estrazione, trasformazione, riciclo e diversificazione dei fornitori. Mettendo in comune undici programmi del bilancio UE è stata inoltre lanciata la piattaforma **STEP**, che in circa un anno ha mobilitato oltre 15 miliardi di euro per deep tech, clean tech e biotech.

Sul fronte della **sovranità digitale**, cloud, data center, modelli di IA e piattaforme per i servizi pubblici sono elementi portanti di un sistema che produce ed elabora una mole crescente di dati sensibili. La dipendenza digitale nei servizi essenziali può diventare leva di pressione geopolitica: gli Stati Uniti detengono circa il 65% del mercato globale del cloud e il 70% dei modelli di IA generativa sviluppati dal 2017. L'UE è pioniera sul fronte legislativo — GDPR, Digital Markets Act, Digital Services Act, Data Governance Act — e si muove sugli investimenti con Gaia-X e il Piano InvestAI, benché gli investimenti privati europei in IA siano circa un sesto di quelli statunitensi, un ventesimo nel generativo. Fa eccezione il calcolo: grazie al programma European High Performance Computing l'Europa dispone di 161 supercomputer e circa un terzo della potenza globale.

Gli altri due fronti riguardano la **sicurezza sanitaria** — la pandemia ha mostrato la dipendenza da fornitori esterni per molti farmaci e principi attivi — e la **difesa**, ambito che nelle nuove Linee Guida assume rilievo trasversale con una policy settoriale dedicata.

3.1 Tecnologie strategiche

L'Italia dispone di posizioni di eccellenza in comparti tecnologici a elevata valenza strategica: aerospazio e difesa, con distretti consolidati in Lazio, Campania, Piemonte, Lombardia, Liguria, Puglia e Sardegna; space economy; componen-

tistica elettronica e avionica. Il posizionamento è però disomogeneo lungo la catena del valore, con presidio limitato delle fasi a monte e dipendenza da fornitori esteri per componenti critiche come i semiconduttori avanzati.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Favorire la crescita della capacità produttiva di tecnologie strategiche per l'economia italiana, sostenendo in particolare i segmenti industriali con potenziale di sviluppo.
- Rafforzare la capacità di investimento, favorire il consolidamento industriale e la salvaguardia di asset critici, accompagnando i processi di scaling-up di imprese ad alto potenziale.
- Supportare le Amministrazioni nello sviluppo degli Importanti Progetti di Comune Interesse Europeo (IP-CEI), anche facendo leva sul ruolo di Advisory Partner della Commissione.

LETTURA CER

Il riferimento esplicito agli **IPCEI** è significativo per le imprese che operano in microelettronica, idrogeno, batterie, salute e infrastrutture cloud: si tratta di schemi che consentono intensità di aiuto molto superiori all'ordinario, ma richiedono un lavoro di allineamento con la manifestazione di interesse nazionale che va avviato con largo anticipo rispetto alla finestra formale. Sul comparto duale, la nuova rilevanza attribuita a sicurezza e difesa apre spazi anche per fornitori di secondo livello, purché la componente di ricerca industriale sia documentata in modo separabile dalla produzione.

3.2 Fattori produttivi e input critici

L'Italia è tra i Paesi europei più esposti sul fronte dell'approvvigionamento di materie prime, semilavorati e componenti, con la Cina in ruolo di primo piano in diverse fasi delle catene di fornitura; le terre rare pesano da sole circa il 14% del totale delle importazioni di questa categoria.

Tra le strategie di riduzione delle dipendenze, la **capacità di riciclo** gioca un ruolo chiave, e qui la posizione italiana è ambivalente. Il Paese registra un'ottima performance nell'economia circolare, in particolare nel riciclo di rifiuti urbani, rifiuti speciali e imballaggi, con livelli tra i più alti in Europa. Il tasso di raccolta dei **RAEE** è però fermo al 30% nel 2023, quasi la metà dell'obiettivo comunitario del 65% al 2030, sedici punti sotto la media europea e in diminuzione costante dal 2019. Questo rende meno efficace il recupero delle materie prime critiche contenute nei dispositivi elettronici, anche per il limitato sviluppo di impiantistica a tecnologia complessa come l'idrometallurgia. Tra i 47 progetti strategici identificati dalla Commissione per rafforzare la capacità domestica sulle materie prime critiche, l'Italia figura con quattro siti destinati al riciclo, con focus su rame, nichel, litio, metalli del platino e terre rare.

Resta infine la dipendenza dai combustibili fossili: petrolio e derivati importati per quasi l'80% del fabbisogno, gas proveniente prevalentemente da Algeria, Azerbaijan e, in forma di GNL, da Qatar e Stati Uniti. Nel 2024 la capacità rinnovabile installata era pari al 22,1% dell'obiettivo fissato per il 2030 (80 GW), con una dinamica di espansione che, a ritmi invariati, consentirebbe di raggiungere il target solo molto oltre la scadenza.

30%

Tasso di raccolta RAEE in Italia nel 2023, contro l'obiettivo UE del 65% al 2030

34

Materie prime critiche il cui approvvigionamento è messo in sicurezza dal Critical Raw Materials Act

~80%

Quota del fabbisogno di petrolio e derivati coperta da importazioni

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Favorire l'accesso delle imprese italiane alla fornitura di fattori produttivi critici, affiancando le iniziative di politica industriale nazionali ed europee.
- Rafforzare la capacità degli attori nazionali di garantire la resilienza delle catene di fornitura, agendo sull'approvvigionamento — con azioni sul territorio e partnership con attori terzi — e sull'adozione di soluzioni di economia circolare che riducano le dipendenze strategiche.
- Supportare le aziende capofila per aumentare resilienza e competitività delle PMI delle filiere strategiche, sostenendone la transizione ecologica e digitale.
- Supportare Pubblica Amministrazione e imprese nello sviluppo di soluzioni per il recupero di materia.

LETTURA CER

Il collegamento esplicito tra **economia circolare e autonomia strategica** è la novità più rilevante di questa sezione. Un impianto di recupero di materie prime critiche non compete più solo nella categoria «ambiente»: accede a una narrazione di sicurezza economica che ne rafforza il razionale strategico presso qualunque valutatore. Per chi progetta investimenti nel recupero RAEE, nell'idrometallurgia o nel riciclo di pannelli e batterie, la distanza tra il 30% attuale e il 65% obiettivo è, in termini di programmazione, la stima più attendibile dello spazio di mercato regolatoriamente garantito nei prossimi anni.

3.3 Infrastrutture critiche

Il perimetro delle infrastrutture critiche si è progressivamente ampliato fino a includere aerospazio e difesa, digitale, energia, trasporti e mobilità, salute. Per posizione geografica, l'Italia è un hub infrastrutturale di rilievo: dispone di cinque punti di ingresso di gasdotti, associati a elevata capacità di rigassificazione e stoccaggio, e di trenta linee elettriche di interconnessione con l'estero in uso o in costruzione — con Svizzera, Francia, Austria e Slovenia, ma anche con Grecia, Montenegro, Malta e Tunisia. È allo studio il **South H2 Corridor**, corridoio di oltre tremila chilometri di idrogenodotti che collegherebbe Nord Africa, Italia, Austria e Germania entro il 2030.

Il Mediterraneo ospita circa il 15% del traffico internet mondiale, il che fa di questo mare un crocevia della rete dei **cavi sottomarini**, infrastruttura oggi essenziale: il loro numero è passato da 420 nel 2020 a 489 nel 2024, con investimenti consistenti per manutenzione e sicurezza anche da parte di grandi imprese italiane.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere lo sviluppo delle infrastrutture critiche, in particolare energetiche e digitali, per incrementare sicurezza e autonomia strategica del Paese.
- Supportare le iniziative di crescita e rafforzamento delle imprese che detengono asset critici.

3.4 Cooperazione internazionale e Piano Mattei

Il documento colloca la cooperazione internazionale e la finanza per lo sviluppo tra le leve dell'autonomia strategica. L'aiuto pubblico allo sviluppo italiano si attesta su valori inferiori alla media dei Paesi DAC e lontani dal target ONU dello 0,7% del reddito nazionale lordo. In questo quadro il **Piano Mattei** assume rilievo particolare come cornice di partenariato con i Paesi africani, con focus su energia, agricoltura e digitale.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Rafforzare il ruolo dell'Italia nella cooperazione internazionale, collaborando con il Sistema Paese e con le istituzioni europee e internazionali.
- Promuovere il coinvolgimento delle aziende italiane nelle iniziative del Piano Mattei, in particolare in campo energetico, agricolo e digitale, e in altre iniziative multilaterali.
- Promuovere la partecipazione a network, partnership e iniziative europee e internazionali, per consolidare il sistema italiano della cooperazione allo sviluppo.

LETTURA CER

Per le imprese, il Piano Mattei va letto come un canale di accesso a progetti in geografie dove l'ingresso autonomo sarebbe oneroso e rischioso. La struttura tipica prevede il coinvolgimento di imprese italiane all'interno di iniziative-Paese già negoziate a livello istituzionale: il posizionamento avviene quindi molto prima della pubblicazione di qualunque avviso, attraverso l'accreditamento presso i soggetti attuatori e la costruzione di partnership locali. Vale per energia e agroindustria, ma anche per formazione tecnica, servizi idrici e sanità.

04

MACRO-OBIETTIVOTRE

Transizione verde e giusta

L'Unione Europea ha confermato con il Green Deal un ruolo di leadership nella decarbonizzazione, ma si confronta oggi con elementi inediti nello scenario internazionale che potrebbero rallentare il percorso e generare ripercussioni sulla competitività del sistema produttivo.

Il ritiro degli Stati Uniti dagli Accordi di Parigi indebolisce la credibilità degli impegni assunti dalla comunità internazionale; al tempo stesso l'urgenza competitiva ha spinto l'Europa verso un approccio più pragmatico, in cui la decarbonizzazione viene letta come leva industriale e non solo come obiettivo ambientale. Per l'Italia il documento individua sei direttrici, che vanno dalla generazione rinnovabile fino all'adattamento climatico.

4.1 Fonti energetiche rinnovabili

L'Italia è un Paese particolarmente adatto alla produzione di energia pulita, per condizioni climatiche e disponibilità di risorse naturali. Negli ultimi anni la capacità installata solare ed eolica è cresciuta a ritmi sostenuti, portando la quota di rinnovabili a oltre il **40% del fabbisogno elettrico nazionale** nel 2024 — 128,6 TWh, di cui 58 TWh da eolico e fotovoltaico — con l'obiettivo di raggiungere il 63,4% dei consumi elettrici totali nel 2030.

Il Mezzogiorno riveste un ruolo strategico, in particolare per il fotovoltaico: a fine 2023 le regioni meridionali rappresentavano già circa il 35% della capacità solare installata a livello nazionale, e secondo il PNIEC oltre il 60% della nuova capacità prevista entro il 2030 dovrà essere realizzata al Sud. Il dato sulle richieste di connessione alla rete lo conferma: oltre il 72% delle richieste in termini di potenza al 31 luglio 2025 proviene da Sud e isole.

Tre criticità vanno però indirizzate. La **rete elettrica**, pur tra le più sviluppate d'Europa, non è ancora pronta all'integrazione di un numero molto elevato di impianti di piccola taglia. Lo **squilibrio geografico** tra produzione (concentrata al Sud) e domanda (più alta al Nord) richiede il potenziamento delle infrastrutture di trasmissione e distribuzione. La **dipendenza da materiali critici** — litio per le batterie, terre rare per le turbine — espone le filiere a rischi di approvvigionamento.

Il contributo delle rinnovabili non riguarda solo l'elettrico. Sui **consumi termici** la quota coperta da fonti rinnovabili nel 2023 è stata del 21,8%, sotto la media europea del 25%, con due terzi costituiti da biomasse e una crescita delle pompe di calore ancora insufficiente rispetto al target del 35,9% al 2030. Nei **trasporti** le rinnovabili incidono per il 10% dei consumi energetici, a fronte di un obiettivo del 34,2%: il biodiesel resta la componente principale, mentre il biometano dovrà decuplicare la produzione, passando dagli attuali 570 milioni di metri cubi annui immessi in rete a 5,7 miliardi entro il 2030.

63,4%

Quota di consumi elettrici da rinnovabili da raggiungere nel 2030 (oltre 40% nel 2024)

72%

Richieste di connessione alla rete, in potenza, provenienti da Sud e isole (luglio 2025)

x10

Incremento richiesto alla produzione di biometano entro il 2030

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere interventi volti a incrementare la capacità di generazione da fonti rinnovabili, anche attraverso repowering e revamping degli impianti esistenti.
- Supportare modelli innovativi e decentralizzati di produzione e consumo e contribuire al rafforzamento dei sistemi di accumulo, per garantire sicurezza e continuità.
- Accompagnare lo sviluppo e l'ammodernamento delle reti elettriche.
- Supportare Amministrazioni centrali ed enti locali con iniziative di advisory e capacity building, per rafforzare competenze e capacità gestionali.

LETTURA CER

Tre indicazioni operative. Primo: il richiamo esplicito a **repowering e revamping** segnala che il parco esistente, non solo il nuovo installato, è dentro il perimetro di intervento — un'informazione rilevante per chi detiene impianti di prima generazione in prossimità di fine incentivo. Secondo: le **comunità energetiche rinnovabili** e i modelli di autoconsumo sono citati come direttrice, il che li conferma come schema stabile e non come parentesi sperimentale; per le imprese in aree industriali, la CER è oggi la via più efficiente per valorizzare tetti e superfici disponibili coinvolgendo il territorio. Terzo: lo **storage** è il collo di bottiglia riconosciuto della transizione italiana ed è l'ambito in cui, a parità di sforzo progettuale, il razionale strategico è più facile da argomentare.

4.2 Nuovi vettori e tecnologie innovative

La neutralità climatica richiede, oltre a rinnovabili ed efficienza, il ricorso a vettori energetici alternativi e a tecnologie per la produzione di energia e per la cattura, lo stoccaggio e l'utilizzo della CO₂. L'Italia adotta un approccio tecnologicamente neutro, puntando su biometano, idrogeno verde, RFNBO e tecnologie di cattura del carbonio.

Il **biometano** rappresenta la migliore alternativa immediata al gas naturale: può essere immesso nella rete di distribuzione senza modifiche infrastrutturali e beneficia della combinazione tra un settore agricolo capace di valorizzare scarti organici e reflui zootecnici, un comparto industriale e residenziale strutturato, una rete del gas molto capillare e politiche di incentivazione mirate.

SCENARIO — WHAT IF

L'industria italiana è responsabile di oltre un quinto dei consumi energetici e delle emissioni climalteranti nazionali. I settori **hard-to-abate** — chimica, vetro, ceramica, cartario, acciaio — assorbono da soli circa l'80% dei consumi di gas naturale dell'industria e sono i comparti in cui l'elettrificazione risulta tecnicamente impraticabile o economicamente insostenibile. La sostituzione del 20% del gas naturale consumato con idrogeno verde in questi settori produrrebbe una riduzione emissiva rilevante, a condizione di disporre di capacità di elettrolisi e infrastruttura di trasporto adeguate.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Favorire la maturazione di nuove tecnologie e vettori, supportandone la diffusione.
- Promuovere lo sviluppo di reti infrastrutturali idonee al trasporto dei nuovi vettori.
- Sostenere l'attività di ricerca e sviluppo, alimentando l'innovazione tecnologica nel settore.
- Sostenere start-up che possano contribuire allo sviluppo di nuove tecnologie.

LETTURA CER

Per le imprese hard-to-abate, la finestra utile è quella in cui il progetto di decarbonizzazione può ancora essere impostato come **programma pluriennale** anziché come adempimento. Gli strumenti disponibili — dalle misure nazionali sulla decarbonizzazione dei processi industriali alle hydrogen valleys regionali, fino ai bandi europei sull'innovazione — premiano i percorsi che combinano efficienza di processo, sostituzione di vettore e misurabilità della riduzione emissiva. La componente spesso trascurata è la diagnosi energetica di dettaglio: senza una baseline solida, l'intero impianto agevolativo diventa difficile da difendere in istruttoria e in rendicontazione.

4.3 Efficienza energetica

Il sistema produttivo italiano si caratterizza per un utilizzo relativamente efficiente dell'energia: l'intensità energetica nazionale è oggi del 17% inferiore alla media UE, con consumi pro capite più bassi del 26% rispetto alla Germania e del 23% rispetto alla Francia. Tra il 2005 e il 2023 l'Italia ha ridotto consumi primari e finali rispettivamente del 25% e del 19%, superando di circa sette punti percentuali la performance media europea.

Resta però un potenziale significativo, concentrato nel **settore edilizio**: oltre il 50% degli immobili sottoposti a certificazione energetica ricade ancora nelle due classi meno efficienti. Il patrimonio di edilizia residenziale pubblica conta 479 mila abitazioni per oltre 36 milioni di metri quadri, con il 55% costruito prima del 1980 e il 27% prima del 1960; il 92% non è soggetto a vincoli culturali e paesaggistici, condizione che ne agevolerebbe la riqualificazione profonda.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere le iniziative di riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare, soprattutto pubblico, contribuendo a colmare il gap di finanziamento settoriale.
- Supportare l'efficientamento energetico delle infrastrutture pubbliche.
- Promuovere l'innovazione tecnologica nel settore, sostenendo start-up e piattaforme impegnate nello sviluppo di materiali innovativi e nella digitalizzazione della filiera.
- Sostenere la Pubblica Amministrazione con attività di advisory, dalla programmazione degli interventi al reperimento delle risorse.

LETTURA CER

Per gli enti pubblici proprietari di patrimonio, il dato sul gap di finanziamento è la premessa di un'indicazione pratica: la riqualificazione profonda difficilmente si finanzia con un solo strumento. Le operazioni che reggono combinano **Conto Termico**, certificati bianchi dove applicabili, risorse della programmazione europea e, per le iniziative di taglia maggiore, strumenti di debito a lungo termine. Per le imprese, l'efficienza energetica resta la voce con il migliore rapporto tra investimento, ritorno economico e facilità di rendicontazione — e, dopo la stagione dei superincentivi, quella su cui la concorrenza per l'accesso agli strumenti si è ridotta.

4.4 Mobilità sostenibile

Sulla mobilità elettrica la fotografia italiana è meno sfavorevole di quanto il dibattito pubblico suggerisca, almeno sul lato infrastrutturale. L'Italia è sesta in Europa per numero di punti di ricarica e, se il dato viene parametrato al parco circolante, si colloca al secondo posto UE: 19 punti di ricarica ogni 100 veicoli a batteria, contro i 14 della Francia e gli 8 della Germania. Anche in termini di capillarità rispetto ai chilometri di strada la performance è positiva.

Il problema è il denominatore: il Paese resta distante dai peer europei per **numero di veicoli elettrici circolanti**, il che limita fortemente il contributo del settore alla transizione. Il tema riguarda quindi il rinnovo del parco — privato e soprattutto commerciale — più della dotazione infrastrutturale.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere le iniziative per il rinnovo dei veicoli privati e commerciali, contribuendo alla diffusione di alimentazioni a basso impatto ambientale.
- Supportare l'espansione delle infrastrutture di ricarica elettrica e di distribuzione di combustibili alternativi.
- Contribuire al rafforzamento del trasporto pubblico locale.

4.5 Economia circolare

L'Italia è tra gli Stati europei più virtuosi nell'economia circolare. Registra livelli di consumo di materiali inferiori alla media europea, una quota di domanda soddisfatta da materie prime seconde tra le più alte dell'Unione (20,8%) e il **tasso di riciclaggio dei rifiuti più alto in UE (72%)**, restando sopra la media anche nel riciclo dei rifiuti urbani (50,8%). La limitata disponibilità di risorse naturali ha storicamente favorito la diffusione di pratiche avanzate.

La gestione dei rifiuti urbani presenta però margini: circa il 16% viene ancora conferito in discarica e il recupero energetico si attesta al 19%, sotto la media UE e significativamente al di sotto di Paesi benchmark come Germania e Belgio. Su flussi specifici — RAEE, tessili — i sistemi di raccolta e trattamento restano inadeguati, mentre persistono divari territoriali e un gap impiantistico che penalizza soprattutto il Mezzogiorno.

Le priorità indicate sono due. Sul fronte infrastrutturale, investire nel miglioramento di raccolta e riciclo dei RAEE riduce l'impatto ambientale e dipendenza da materie prime critiche; parallelamente serve sviluppare filiere del riciclo innovative per categorie di rifiuti in crescita, come tessili e pannelli fotovoltaici a fine vita. Sul fronte industriale, occorre sostenere l'adozione di **modelli di circolarità nei processi aziendali**: ecoprogettazione, riduzione a monte della produzione di rifiuti, incentivo all'uso di materie prime seconde lungo le filiere, progetti di **simbiosi industriale** in cui i residui produttivi di un'azienda diventano risorsa per un'altra.

SCENARIO — WHAT IF

Se l'Italia raggiungesse entro il 2035 i target europei sul trattamento dei rifiuti urbani — riducendo il conferimento in discarica dal 16% al 10% e portando l'avvio al riciclo dal 50,8% al 65% — a parità di produzione annua (29,3 milioni di tonnellate nel 2023) si avrebbero circa **2 milioni di tonnellate in meno in discarica e 4,2 milioni di tonnellate in più avviate a riciclo** ogni anno, con benefici in termini di emissioni evitate, materiali secondari, energia rinnovabile e occupazione.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Supportare il potenziamento di impianti e infrastrutture per la gestione e il trattamento dei rifiuti, per incrementare tassi di riciclo e performance ambientali.
- Sostenere lo sviluppo di filiere industriali circolari e la promozione di modelli industriali sostenibili.
- Accompagnare le Amministrazioni centrali e locali con assistenza tecnico-specialistica a supporto di programmazione, attuazione e monitoraggio degli investimenti per l'efficienza delle risorse lungo il ciclo di vita dei prodotti.

LETTURA CER

Questa direttrice si interseca direttamente con il quadro regolatorio in via di applicazione sugli imballaggi, che sposta il baricentro dalla gestione del rifiuto alla **progettazione del prodotto**: riciclabilità, contenuto di ri- ciclato, riduzione del vuoto a rendere. Per le imprese che immettono imballaggi sul mercato, i due piani van- no letti insieme — gli investimenti in ecoprogettazione e in sostituzione di materiali rispondono contempora- neamente a un obbligo normativo in arrivo e a una priorità di finanziamento. Chi anticipa, trasforma un costo di compliance in un progetto agevolabile; chi aspetta, sostiene lo stesso costo senza copertura. Sulla simbiosi industriale, il vincolo pratico non è tecnologico ma contrattuale: servono accordi di fornitura pluriennali tra le imprese coinvolte, ed è il punto su cui la maggior parte dei progetti si arena in istruttoria.

4.6 Risorse ambientali e adattamento climatico

L'Italia dispone di riserve idriche abbondanti e di acqua potabile di qualità elevata, anche grazie a una quota di prelievi da fonti sotterranee dell'85%. Ciononostante l'OCSE classifica il Paese come soggetto a **stress idrico medio-alto**: da un lato il cambiamento climatico incide su disponibilità e qualità della risorsa, dall'altro modelli di consumo poco sostenibili hanno già sottratto all'ecosistema naturale circa il 30% delle risorse rinnovabili.

Il dato più critico riguarda le **perdite di rete**: in media si disperde oltre il 42% dell'acqua immessa nelle reti di distribuzione, conseguenza diretta della vetustà delle infrastrutture — il 60% della rete è stato posato oltre trent'anni fa e il 25% supera i cinquant'anni. Gli investimenti sono in miglioramento, con spesa pro capite raddoppiata tra 2012 e 2023 fino a 65 euro per abitante, trainata anche dal PNRR, ma restano sotto il fabbisogno.

Sul **consumo di suolo** l'incidenza delle aree irreversibilmente urbanizzate è pari al 7,2% della superficie nazionale, contro una media UE del 4,2%, in contrasto con l'obiettivo europeo di azzeramento del consumo netto entro il 2030. Se il trend osservato dal 2006 proseguisse fino al 2030, il costo cumulato dei servizi ecosistemici persi supererebbe i 210 miliardi di euro. Conseguenza diretta è l'esposizione al **dissesto idrogeologico**: il 94% dei comuni italiani è a rischio per frane, alluvioni o erosione costiera; oltre un milione di persone vive in aree a rischio frana e quasi sette milioni in zone a rischio alluvione.

42%

Acqua dispersa in media nelle reti di distribuzione nazionali

7,2%

Superficie nazionale irreversibilmente urbanizzata, contro il 4,2% della media UE

94%

Comuni italiani a rischio per frane, alluvioni o erosione costiera

Le priorità individuate riguardano l'ammodernamento delle infrastrutture idriche — recupero della capacità degli invasi esistenti, nuovi invasi, raccolta delle acque meteoriche, aumento del tasso di sostituzione delle reti, digitalizzazione della gestione del dato lungo la filiera — l'aumento della **circolarità del sistema idrico** attraverso recupero e riutilizzo delle acque reflue, e l'adozione di misure di gestione sostenibile del suolo, incluse le soluzioni basate sulla natura: desigillazione di superfici impermeabili, rinaturalizzazione di aree umide, rimboschimenti, aree verdi urbane.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere il potenziamento e la digitalizzazione delle infrastrutture per efficienza, accessibilità e sostenibilità del servizio idrico.
- Supportare la realizzazione di infrastrutture verdi e blu e la creazione di progetti di adattamento climatico e gestione sostenibile del suolo.
- Promuovere programmi di advisory economico-finanziaria e tecnico-specialistica per la strutturazione di interventi di riduzione del rischio idrogeologico da parte delle Amministrazioni.

LETTURA CER

Per le imprese idroesigenti — agroalimentare, cartario, chimico, tessile — il riuso delle acque reflue depurate sta passando da opzione a fattore competitivo, e i progetti di recupero interno hanno oggi un doppio razionale, di continuità operativa e di sostenibilità. Per gli enti locali, il messaggio più utile è che l'advisory è citata come direttrice a sé: la capacità di strutturare il progetto, e non solo di reperirne la copertura, è riconosciuta come il vero collo di bottiglia degli investimenti su acqua e dissesto.

05

M A C R O - O B I E T T I V O Q U A T T R O

Coesionesociale e territoriale

Findal Trattato di Roma l'Unione mira a ridurre il divario tra le regioni e il ritardo di quelle meno favorite. La politica di coesione vale 392 miliardi di euro per la programmazione 2021-2027, quasi un terzo dell'intero bilancio comunitario.

La politica di coesione rappresenta quasi il 13% degli investimenti pubblici nell'Unione e il 51% negli Stati membri meno sviluppati. La proposta di Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 presentata nel luglio 2025 prevede l'integrazione della coesione in 27 Piani Nazionali e Regionali di Partenariato, per un valore complessivo di circa 865 miliardi di euro, dei quali 450 destinati a coesione, sviluppo rurale e comunità della pesca.

Nonostante progressi significativi, alcune regioni dell'Europa meridionale e sud-orientale restano bloccate in una «**trappola dello sviluppo**», situazione di stagnazione prolungata che ne frena la convergenza. In Italia il tasso di occupazione nel Mezzogiorno è pari al 53%, contro il 74% del Centro-Nord. Si aggiungono le dinamiche demografiche: la popolazione residente è diminuita nel 2024 per il decimo anno consecutivo, scendendo a circa 59 milioni. Negli ultimi vent'anni il Centro-Nord ha guadagnato oltre 2,7 milioni di residenti, sostenuto dai flussi dal Mezzogiorno e dall'estero, mentre il Sud ne ha persi oltre 700 mila. Le aree interne registrano perdite più intense, con minori opportunità economiche e maggiori difficoltà di accesso a servizi chiave.

5.1 Servizi pubblici locali

Persistono divari territoriali significativi nella disponibilità, qualità e accessibilità dei servizi pubblici locali — acqua, elettricità, trasporti, gestione rifiuti — in larga parte riconducibili alla **frammentazione gestionale** che caratterizza soprattutto le realtà meridionali. I divari incidono sulla qualità della vita, riducono il potenziale di crescita e competitività delle imprese e limitano la capacità dei territori di attrarre e trattenere talenti.

Sul servizio idrico integrato, a fronte di perdite più contenute al Nord (circa il 35%), nel Sud e nelle isole si disperde oltre il 50% dell'acqua immessa in rete, con situazioni particolarmente critiche dove solo un terzo raggiunge gli utenti finali. Nell'area meridionale e insulare si registra inoltre un valore medio annuo di interruzioni per utente di circa 230 ore. Sui servizi «a valle» — fognatura e depurazione — le regioni insulari registrano la minore copertura: 1,3 milioni di italiani vivono in 296 comuni privi del servizio di depurazione, carenze che hanno comportato l'apertura di quattro procedure di infrazione europee.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Accompagnare i processi di aggregazione degli operatori, favorendo il superamento della frammentazione soprattutto nelle regioni meridionali e il miglioramento della qualità dei servizi.
- Favorire una gestione più efficiente e sostenibile del servizio idrico integrato tramite il supporto all'ammodernamento e al potenziamento delle infrastrutture.
- Rafforzare il servizio di gestione rifiuti, potenziando i sistemi di raccolta differenziata e una distribuzione più omogenea degli impianti di trattamento.

5.2 Accessibilità e connessione territoriale

Una rete di trasporti efficiente e ben distribuita non serve solo la mobilità quotidiana: è il presupposto dell'accessibilità ai servizi fondamentali, dall'istruzione alla sanità. Le aree meno sviluppate soffrono di reti — soprattutto ferroviarie — meno capillari e meno frequenti. Il Mezzogiorno registra performance molto positive nella movimentazione di passeggeri via mare, con i porti di Messina e Reggio Calabria ai vertici della classifica europea, ma sconta una dotazione ferroviaria e stradale inferiore.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere le iniziative per reti di trasporto più capillari, anche nel segmento dell'alta velocità nel Mezzogiorno, per ridurre la distanza fisica e favorire la mobilità di persone e merci.
- Sostenere lo sviluppo dell'intermodalità e della capillarità territoriale dei diversi mezzi di trasporto.
- Favorire la resilienza delle infrastrutture esistenti, supportando la manutenzione per il mantenimento della sicurezza di esercizio.

5.3 Infrastrutture dell'abitare

Benché l'Italia presenti un livello di disagio abitativo inferiore ai peer europei, lo stock di alloggi a canone calmierato è insufficiente rispetto alla domanda, soprattutto nelle grandi aree metropolitane. La questione abitativa non riguarda più solo le fasce deboli, ma un numero crescente di famiglie e individui che, pur con un reddito stabile, faticano ad accedere al mercato: è la cosiddetta «**fascia grigia**». Anche a livello europeo il tema ha assunto rilievo crescente, con la nomina per la prima volta di un commissario dedicato all'edilizia abitativa e l'avvio di un Piano europeo per alloggi sostenibili e accessibili.

Alla domanda tradizionale si affiancano nuove esigenze legate alle dinamiche sociodemografiche: giovani lavoratori in mobilità e professionisti di servizi essenziali, studenti fuori sede, famiglie mono-componenti, over 65 in buona salute.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere il potenziamento dell'offerta di alloggi sostenibili a canone calmierato, in particolare nel social housing destinato alla fascia grigia.
- Promuovere soluzioni abitative per categorie sociodemografiche in forte crescita: student housing, senior housing per l'invecchiamento attivo, service housing per la mobilità lavorativa.
- Supportare processi di riqualificazione del patrimonio edilizio in ottica di sostenibilità, innovazione ed efficienza energetica, anche per limitare il consumo di suolo.

LETTURA CER

Student, senior e service housing sono i tre segmenti su cui si concentra oggi la domanda istituzionale, e sono anche quelli in cui operatori privati e investitori trovano il razionale più solido. Per le imprese con patrimoni immobiliari sottoutilizzati — aree industriali dismesse, immobili direzionali in eccesso — la riconversione verso queste destinazioni intercetta simultaneamente rigenerazione urbana, contenimento del consumo di suolo ed efficienza energetica: tre priorità che, sommate, rendono il progetto molto più difendibile di una riqualificazione generica.

5.4 Edilizia scolastica e sanitaria

L'Italia registra un'ampia disparità territoriale nella dotazione di infrastrutture scolastiche e sanitarie. L'offerta di servizi educativi per la prima infanzia, così come la disponibilità di mense e palestre nelle scuole, è inferiore nelle regioni meridionali. Sul fronte sanitario, pur a fronte di performance complessive superiori ai peer europei, le regioni del Mezzogiorno presentano dotazione inferiore e minore accesso alle strutture ospedaliere e all'assistenza territoriale.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Sostenere lo sviluppo delle infrastrutture scolastiche, favorendone una distribuzione più equilibrata.
- Sostenere il potenziamento di mense e palestre, per rendere le scuole poli aggregativi attivi anche oltre gli orari scolastici.
- Supportare la rimodulazione della rete ospedaliera e il potenziamento delle strutture territoriali, con focus sullo sviluppo di RSA.
- Agevolare la riqualificazione del patrimonio edilizio sanitario e scolastico, anche mediante demolizione e ricostruzione, adeguando gli edifici su sicurezza strutturale, accessibilità, digitalizzazione ed efficienza energetica.

5.5 Rigenerazione urbana

Il recupero e la riqualificazione di spazi e immobili pubblici e privati abbandonati, dismessi o sottoutilizzati costituiscono una leva per aumentare l'attrattività delle città e contenere il consumo di nuovo suolo. Il tema si salda quindi con quello ambientale: rigenerare significa evitare di consumare suolo vergine, in un Paese che su questo indicatore è significativamente sopra la media europea.

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Favorire la rifunionalizzazione del patrimonio esistente, soprattutto di aree, siti ed edifici in disuso o sottoutilizzati nelle città italiane.
- Promuovere la messa in sicurezza, la manutenzione e l'adeguamento del patrimonio edilizio.
- Sostenere l'adeguamento e lo sviluppo di spazi di aggregazione sociale.

5.6 Rilancio del Mezzogiorno

La rinnovata centralità del Mezzogiorno si lega a quattro elementi: la riorganizzazione delle catene globali del valore; il ruolo nevralgico del Mediterraneo negli scambi regionali e come collegamento energetico tra Europa e sponda sud; lo stanziamento di ingenti risorse nazionali ed europee soggette a condizionalità di spesa; l'istituzione della **ZES Unica**.

Il sistema produttivo meridionale presenta però quattro fragilità strutturali. La **densità imprenditoriale** è inferiore: 69 imprese ogni mille residenti, contro un dato nazionale del 78% e l'84% del Centro-Nord. La **dimensione media** è pari a 2,9 addetti per impresa, oltre un terzo in meno rispetto al Centro-Nord (4,0), e manca una presenza robusta di medie imprese: solo il 10,7% delle medie imprese industriali italiane è localizzato nel Mezzogiorno, mentre oltre il 75% si concentra al Nord. La **propensione a innovazione ed export** è limitata: l'intensità di R&S delle imprese è pari allo 0,39% contro lo 0,96% del Centro-Nord, e nel biennio 2022-2023 il Mezzogiorno ha originato in media il 10,8% dell'export nazionale. Infine pesa l'**elevata dipendenza dal credito bancario**: i prestiti bancari rappresentano circa il 70% delle passività finanziarie delle imprese meridionali, contro quasi il 50% del Centro-Nord, con tassi di interesse più elevati e condizioni di accesso più restrittive.

La fragilità industriale si riflette sul mercato del lavoro: nel 2024 risultava occupato il 53,4% della popolazione in età lavorativa, contro il 74,1% del Centro-Nord. Si aggiunge la mobilità selettiva giovanile: tra il 2014 e il 2024 l'Italia ha perso quasi 900 mila giovani tra i 18 e i 39 anni, oltre il 31% dei quali dal Sud, e ogni anno circa 85 mila giovani si trasferiscono dal Sud al Centro-Nord.

2,9

Addetti per impresa nel Mezzogiorno, contro 4,0 nel Centro-Nord

10,7%

Medie imprese industriali italiane localizzate nel Mezzogiorno

85.000

Giovani che ogni anno si trasferiscono dal Sud al Centro-Nord

DIRETTRICI DI INTERVENTO CDP

- Supportare le strategie di crescita, innovazione e sviluppo sui mercati nazionali ed esteri delle aziende meridionali attive nelle filiere di eccellenza e in quelle emergenti.
- Promuovere interventi finalizzati ad attrarre e trattenere capitale umano nel Mezzogiorno.
- Sostenere la Pubblica Amministrazione con attività di advisory, dalla programmazione degli interventi alla messa a terra delle risorse PNRR e al reperimento di risorse nell'ambito della programmazione europea e nazionale.

LETTURA CER

Il quadro descritto — oltre 200 medie imprese ad alto potenziale già presenti, credito d'imposta ZES Unica, condizionalità di spesa sui fondi europei, apertura del canale diretto CDP verso aree oggi poco servite — con- figura per il Mezzogiorno la finestra più favorevole degli ultimi anni. Due avvertenze pratiche. La prima ri- guarda il **cumulo**: credito d'imposta ZES, contributi in conto impianti e strumenti nazionali seguono regole di cumulabilità che vanno verificate prima di impostare il piano finanziario, non dopo. La seconda riguarda la **tempistica**: le condizionalità di spesa sui fondi europei rendono penalizzanti i progetti che arrivano tardi nel ciclo di programmazione, e il rischio non è il diniego ma l'ammissione a risorse insufficienti.

A CURA DI CER

Che cosa significa per le imprese

Un documento di indirizzo diventa utile quando si trasforma in decisioni: quali progetti anticipare, quali strumenti presidiare, quali informazioni raccogliere oggi per non trovarsi impreparati quando le finestre si aprono.

Le pagine precedenti hanno seguito l'architettura del documento CDP. Questo capitolo cambia prospettiva: parte dall'impresa e dall'ente, e organizza le stesse priorità secondo la logica con cui vengono prese le decisioni di investimento. Le considerazioni che seguono sono elaborazioni di CeR e non sono riconducibili a CDP.

6.1 Matrice obiettivi / strumenti agevolativi

La tabella raccorda i macro-obiettivi e le direttrici del documento con le famiglie di strumenti che, alla data di redazione, presidiano gli stessi ambiti. Non è un elenco di bandi aperti — che cambia continuamente — ma una mappa delle direzioni su cui vale la pena mantenere presidio.

DIRETTRICE	TIPOLOGIA DI PROGETTO	FAMIGLIE DI STRUMENTI DA PRESIDARE
Dimensione e filiere	Aggregazioni, reti d'impresa, programmi di filiera con capofila e fornitori	Contratti di Sviluppo, accordi di filiera, strumenti nazionali per l'aggregazione, garanzie
Export e internazionalizzazione	Penetrazione di mercati emergenti, strutture commerciali estere, export di servizi	Strumenti per l'internazionalizzazione, iniziative Piano Mattei, strumenti multilaterali
Innovazione	R&S industriale, collaborazione con organismi di ricerca, adozione di tecnologie avanzate	Accordi per l'innovazione, PR FESR regionali, PN Ricerca, Horizon Europe e cascade funding, crediti d'imposta
Mercato dei capitali	Crescita per acquisizione, managerializzazione, apertura del capitale	Equity e quasi-equity, private debt, basket bond, blending con agevolazioni
Tecnologie strategiche	Capacità produttiva in comparti critici, scaling-up, progetti duali	IPCEI, strumenti di politica industriale nazionale, STEP
Input critici e circolarità	Recupero materie prime critiche, RAEE, simbiosi industriale, ecoprogettazione	Strumenti su economia circolare, PR FESR, misure nazionali su materie prime critiche
Rinnovabili ed efficienza	Nuova capacità, repowering, CER e autoconsumo, storage, efficientamento	Conto Termico, certificati bianchi, incentivi FER, misure su CER, strumenti di debito
Nuovi vettori	Idrogeno verde, biometano, decarbonizzazione hard-to-abate, CCUS	Hydrogen valleys, misure su decarbonizzazione industriale, Innovation Fund
Coesione e Mezzogiorno	Investimenti produttivi al Sud, attrazione di capitale umano, rigenerazione	Credito d'imposta ZES Unica, fondi coesione, PR FESR/FSE+, strumenti nazionali dedicati
Infrastrutture sociali	Social, student e senior housing, edilizia scolastica e sanitaria	Fondi immobiliari dedicati, partenariato pubblico-privato, risorse europee e nazionali

6.2 Assessment di allineamento strategico

Prima di scegliere uno strumento conviene misurare quanto il progetto è allineato alle priorità descritte. È un esercizio breve ma discriminante: un progetto debolmente allineato non diventa forte cambiando bando. Le domande seguenti riprendono la logica valutativa richiamata nel capitolo 1.

COERENZA STRATEGICA

- Il progetto indirizza in modo diretto almeno uno dei quattro macro-obiettivi, o vi si collega solo indirettamente?
- Si colloca su una direttrice esplicitamente citata o su un ambito adiacente che richiede argomentazione aggiuntiva?
- Interseca più di un obiettivo — ad esempio circolarità e autonomia strategica, oppure rinnovabili e Mezzogiorno? Le intersezioni rafforzano il razionale.

ADDIZIONALITÀ

- Che cosa accadrebbe senza l'intervento agevolativo: il progetto non si farebbe, si farebbe più tardi, in scala ridotta, o si farebbe comunque?
- Il controfattuale è documentabile con delibere, piani alternativi, analisi di sostenibilità economica?
- L'intervento è complementare al sistema bancario e di mercato, o ne duplica l'offerta?

IMPATTO MISURABILE

- Esiste una baseline quantificata ex ante — consumi, emissioni, occupati, produttività, materiali recuperati?
- Gli indicatori scelti sono rilevabili con i sistemi informativi già in uso, o richiedono un impianto di misura da costruire?
- Gli effetti attesi sono attribuibili al progetto, o dipendono da fattori esterni non controllabili?

CANTIERABILITÀ

- Autorizzazioni, disponibilità delle aree, connessioni alla rete: quali sono i tempi reali e chi li controlla?
- La struttura finanziaria regge senza l'agevolazione nella fase ponte, prima dell'erogazione?
- Esiste all'interno dell'organizzazione una funzione in grado di sostenere monitoraggio e rendicontazione per l'intera durata del vincolo?

Nella maggior parte dei dossier respinti il problema non è il progetto: è che il progetto non era ancora pronto a essere raccontato con i numeri richiesti.

6.3 Dalla lettura al progetto: il metodo CeR

Il percorso che proponiamo ai nostriclientiseguequattro passaggi, pensati per ridurre il rischio di investire tempo su progetti che non arriveranno in fondo.

- 1. Assessment.** Analisi del portafoglio progetti esistente o in formazione alla luce delle priorità descritte, con classificazione per grado di allineamento, maturità e cantierabilità. L'obiettivo è decidere su cosa concentrarsi, e altrettanto esplicitamente su cosa non concentrarsi.
- 2. Progettazione.** Strutturazione tecnico-economica dell'iniziativa: piano industriale, quadro economico, analisi di addizionalità, impianto di misura dell'impatto, verifica di cumulabilità tra strumenti. È la fase in cui si costruisce la documentabilità, non la si recupera.
- 3. Accesso agli strumenti.** Selezione e presidio delle finestre, predisposizione della domanda, gestione dell'istruttoria e delle interlocuzioni con i soggetti gestori.
- 4. Gestione e rendicontazione.** Accompagnamento nella fase attuativa: monitoraggio degli indicatori, rendicontazione, gestione delle varianti, presidio dei vincoli di mantenimento. È la fase in cui si consolida — o si perde — il beneficio ottenuto.

SUSTAINABILITY ON BOARDING

Per le imprese che affrontano contemporaneamente più fronti — decarbonizzazione dei processi, adeguamento al quadro regolatorio su imballaggi e prodotti, rendicontazione di sostenibilità, accesso agli strumenti agevolativi — **Sustainability On Boarding by CeR** è il percorso strutturato che tiene insieme i tre piani: la compliance, la strategia industriale e la copertura finanziaria. La logica è quella descritta in questo ebook: gli adempimenti in arrivo, se anticipati, diventano progetti finanziabili; se subiti, restano costi.

Parliamone

Se sta valutando un investimento e vuoi capire dove si colloca rispetto alle priorità descritte in questo documento, la prima verifica di allineamento richiede poco tempo e chiarisce molto.

Consulenza e Risorse S.r.l.

Viale Gran Sasso 11, 20131 Milano · Uffici di Milano e Pescara

Finanza agevolata · Fondi europei · Incentivi fiscali · Sostenibilità · Public affairs

APPENDICE

Glossario essenziale

TERMINE	SIGNIFICATO
Addizionalità	Principio secondo cui l'intervento pubblico deve produrre un effetto che il mercato da solo non genererebbe: il progetto non si realizzerebbe, o si realizzerebbe in misura ridotta, più tardi o a condizioni peggiori.
CCUS	Carbon Capture, Utilisation and Storage: tecnologie di cattura, utilizzo e stoccaggio dell'anidride carbonica.
CER	Comunità energetica rinnovabile: soggetto giuridico che aggrega produttori e consumatori per la condivisione di energia prodotta localmente da fonti rinnovabili.
CRMA	Critical Raw Materials Act: regolamento UE del 2024 per la sicurezza dell'approvvigionamento di 34 materie prime critiche.
Hard-to-abate	Settori industriali in cui l'elettificazione dei processi è tecnicamente impraticabile o economicamente insostenibile: chimica, vetro, ceramica, cartario, acciaio.
IPCEI	Importanti Progetti di Comune Interesse Europeo: schema che consente aiuti di Stato a intensità elevata per progetti transnazionali in ambiti strategici.
MPS	Materie prime seconde: materiali derivanti da processi di recupero e riciclo, reimmessi nei cicli produttivi.
NZIA	Net-Zero Industry Act: regolamento UE del 2024 per il potenziamento della capacità produttiva europea nelle tecnologie pulite.
PNIEC	Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima: documento programmatico che fissa gli obiettivi italiani su rinnovabili, efficienza ed emissioni.
RAEE	Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche: flusso strategico per il recupero di materie prime critiche.
Repowering / revamping	Interventi su impianti rinnovabili esistenti volti rispettivamente ad aumentarne la potenza e ad ammodernarne i componenti.
RFNBO	Renewable Fuels of Non-Biological Origin: carburanti rinnovabili di origine non biologica, tra cui l'idrogeno verde e i suoi derivati.
Simbiosi industriale	Modello in cui i residui produttivi di un'impresa diventano input per un'altra, riducendo rifiuti e consumo di materie prime vergini.
STEP	Strategic Technologies for Europe Platform: piattaforma che mette in comune programmi del bilancio UE per deep tech, clean tech e biotech.
ZES Unica	Zona Economica Speciale per il Mezzogiorno: area in cui le imprese beneficiano di condizioni speciali, tra cui un credito d'imposta sugli investimenti.

Fonte primaria: Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., «Linee Guida Strategiche 2025-2027», documento elaborato nell'ambito delle attività della Direzione Strategie Settoriali e Impatto. Elaborazione editoriale, sintesi e commenti a cura di Consulenza e Risorse S.r.l. I dati citati sono quelli riportati nel documento originale, che li attribuisce a elaborazioni CDP su fonti Eurostat, Istat, Banca d'Italia, Commissione Europea, OCSE, Terna, GSE e altri provider.



CONSULENZA
E RISORSE®

Il nostro Sito



Il nostro
Company Profile



Il nostro Video



MILANO
SEDE LEGALE E OPERATIVA
Viale Gran Sasso, 11
20131 Milano
Tel. +39 02 40702009

info@consulenzaerisorse.it

