Luiss Business School

20 Dicembre 2025

Executive Programme in Franchising Management

«Finanza Pubblica per le Imprese a Rete»

Sebastiano Grazioli

Luiss
Business
School



Sebastiano Grazioli

Brescia 8-3-1971

3 splendide figlie , una meravigliosa moglie ed una grande passione per il golf.

Per 20 anni prima consulente e poi amministratore di una rete assicurativa/finanziaria internazionale .

Da 10 anni imprenditore nel settore della consulenza avanzata.

- Area finanza e sviluppo
- CEO Area12 Consulting
- Presidente Rego Holding

20 Dicembre 2025

AACSB ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
EQUIS ACCREDITED

Luiss
Business
School

Indice

- Fare impresa: ieri ed oggi
- Restare al passo
- Le 4 tipologie di finanza e liquidità per un'impresa
- Finanza sviluppo e i bandi a fondo perduto
- Il mare degli incentivi
- Case History
- Le disponibilità finanziarie

20 Dicembre 2025

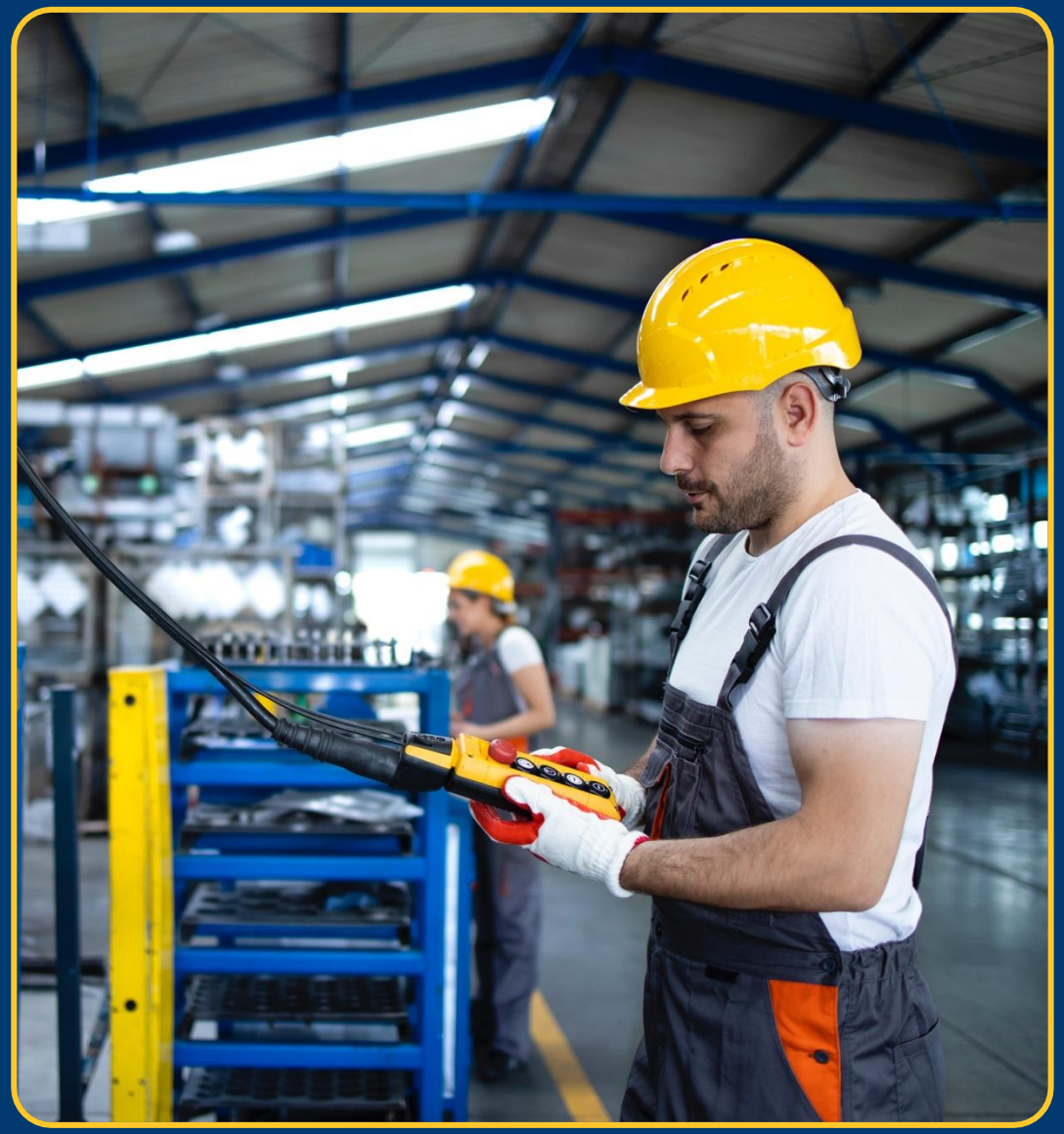
AACSB ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
EQUIS ACCREDITED

Fare Impresa: ieri ed oggi

Ieri

Negli anni 2000 la gestione aziendale si concentrava principalmente su produzione, commercializzazione e gestione interna.

Le **competenze** richieste erano per lo più tecniche e manageriali-direzionali, e l'impresa si muoveva in un orizzonte che, pur con le sue sfide, appariva più definito, più **stabile**, quasi **prevedibile**.



Luiss
Business
School

Fare Impresa: ieri ed oggi

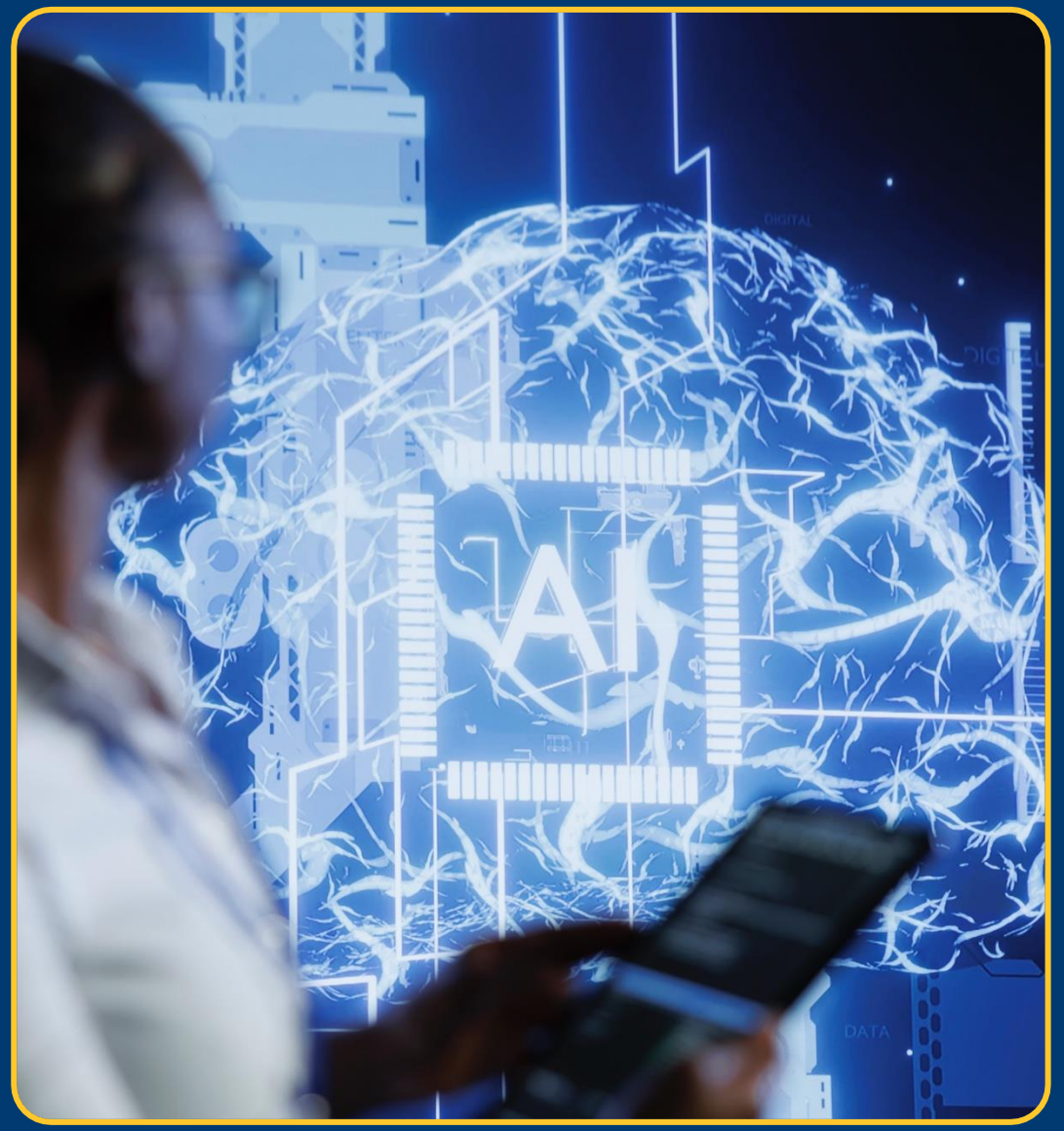
Oggi

Tutto è cambiato.

Le imprese devono confrontarsi con un mercato altamente **competitivo** e **globalizzato**, dove la **rapidità dei mutamenti** impone un continuo stato di allerta e di **adattamento**.

La **digitalizzazione** e l'avvento dell'**Intelligenza Artificiale** ha rivoluzionato modelli di business e processi produttivi, imponendo nuove regole e nuovi equilibri.

Normative ambientali e sociali sempre più stringenti guidano e vincolano le scelte strategiche, mentre il **costo delle risorse umane specializzate** cresce senza sosta, soprattutto per quelle competenze tecnologiche e innovative che sono ormai la chiave per **distinguersi** e sopravvivere.



Luiss
Business
School

Restare al passo

In un contesto economico come quello attuale, dove **evoluzione** e **competizione** avanzano di pari passo, le imprese si trovano a dover affrontare sfide tutt'altro che semplici, ma di fatto inevitabili. **Sfide** che non si limitano a testare la solidità dei modelli organizzativi, ma che mettono in gioco il futuro stesso delle attività imprenditoriali.

In questo scenario, la **disponibilità finanziaria** si configura come un elemento determinante, spesso decisivo, capace di segnare la linea sottile tra successo e fallimento, tra crescita e arretramento.

Ed è proprio attraverso investimenti economici mirati e costanti che le imprese possono alimentare l'**innovazione**, sostenere la propria **competitività** e restare al passo con un mercato in **continua trasformazione**.



Luiss
Business
School

DIGITALE DOVE INVESTONO LE PMI

di MARIA ELENA VIGGIANO

La nuova ricerca del Politecnico di Milano: il budget delle aziende per il digitale cresce dell'1,8% nel 2026. Il nodo dei fondi

Gli investimenti nel digitale ci sono ma risultano ancora insufficienti per determinare un reale cambio di passo. Lo raccontano i dati della ricerca degli «Osservatori Startup Thinking e Digital Transformation Academy» del Politecnico di Milano che sarà presentata domani al convegno «Digital & Open Innovation 2026: cose serve a imprese e startup per un cambio di passo».



Osservatori Alessandra Luksch, direttrice degli Osservatori Startup Thinking e Digital Transformation Academy del Polimi

L'Osservatorio stima una crescita dell'1,8% dei budget digitale delle imprese italiane per il prossimo anno, un dato in linea con l'andamento registrato negli ultimi dieci anni. Alla crescita offrono un importante contributo le piccole (3,3%) e medie (5,2%) imprese, sostenute dalle azioni stimolate dal Pnrr. «Nonostante le sollecitazioni arrivate da Mario Draghi e da Ursula von der Leyen — dice Alessandra Luksch, direttrice dei due Osservatori — le imprese hanno compreso che i contesti critici (dazi, inflazione, conflitti) sono ormai permanenti e, di conseguenza, sono più prudenti».

Così, anche se «l'innovazione è riconosciuta come una leva di progresso per il business, si preferisce aspettare, con un approccio di cautela negli investimenti».

Tra le priorità di investimento per il 2026, al primo posto si conferma la cybersecurity (per il 65% di grandi imprese), al secondo sale l'intelligenza artificiale (57%), con le declinazioni di Generative Ai e Agentic Ai. Seguono le soluzioni di Big Data Management e Business Intelligence (49%) e l'area di investimento del Cloud Migration e Governance (35%).

L'86% delle big ha iniziative di Open Innovation, ma solo nel 17% dei casi sono misurate

Il trend
Il budget digitale delle imprese italiane degli ultimi 14 anni (Previsione 2026)



Fonte: Osservatorio Startup Thinking e Digital Transformation Academy, Polimi

Priorità

«Lo sviluppo del digitale ha portato a una maggiore aggressività e alla necessità di sistemi più complessi e strutturati. L'Ai ha ulteriormente amplificato questa dinamica, non bisogna dimenticare che l'intelligenza artificiale e la cybersecurity sono legate a doppio filo».

Inoltre dalla ricerca risulta che sebbene le grandi aziende percepiscano la rilevanza di definire la propria strategia di innovazione, solo una su tre l'ha formalizzata. «Per le imprese — spiega la direttrice — è un po' un tiro alla fune: hanno capito che devono innovare e seguire i cambiamenti del mercato ma la priorità rimane il conto economico da far quadrare». Sul piano organizzativo, le grandi imprese si stanno strutturando: il 40% ha creato una «Direzione Innovazione». In più, oltre la metà delle imprese ha definito il ruolo di Innovation Manager e si inizia a diffondere la figura di Open Innovation Manager.

L'86% delle grandi imprese italiane, percentuale ormai stabile negli anni, ha iniziative di Open Innovation, utilizzata più per assorbire l'innovazione esterna, attraverso collaborazioni con università, centri di ricerca o scouting di startup, che per valorizzare quella interna. Ma la misurazione degli impatti dell'Open Innovation rimane limitata e frammentata (non oltre il 17% dei casi), ciò significa che nonostante la forte diffusione non riesce a tradursi in un cambiamento strutturale. Ma allora cosa manca per una reale trasformazione? «Prima di tutto l'Italia ha un grave problema di competenze con pochi laureati anche nelle materie Stem, ci vorrebbe uno sforzo istituzionale per spingere di più la formazione introducendola già nelle scuole primarie». L'altro punto riguarda il tema degli investimenti, «i fondi sono ancora insufficienti». Infatti, secondo la ricerca, il principale ostacolo nella trasformazione digitale delle imprese è la disponibilità di risorse economiche da destinare all'innovazione (44%). Infine, «la necessità di norme e di un ecosistema. Il nostro Paese può rendere più semplice lo sviluppo di innovazione attraverso il finanziamento e il sostegno alle startup facilitando l'accesso sul mercato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Luiss Business School

Lunedì 1 Dicembre 2025 – Il Sole24 Ore

Restare al passo

Ma quali sono questi finanziamenti economici?

E in che modo un'impresa può davvero investire per costruire il proprio futuro?



Luiss
Business
School

Le 4 tipologie di finanza e liquidità di un'impresa

1 Finanza Interna Aziendale
(Fondi di Capitale proprio)

Rappresenta il capitale fornito direttamente dai soci o generato dall'attività dell'azienda stessa.

- Capitale sociale
- Utili non distribuiti
- Apporti dei soci - autofinanziamento
- Riserve

2 Finanza Ordinaria
(Circuito bancario)

Include le fonti di finanziamento a breve o medio termine ottenute da banche e altri istituti. Questi prestiti devono essere restituiti e prevedono il pagamento di interessi. Sono strumenti di uso comune per la gestione quotidiana.

- Mutui bancari
- Fidi di cassa
- Affidamenti
- Anticipo fatture
- Apertura di credito

3 Finanza Straordinaria
(Circuito non bancario)

Include operazioni aziendali e finanziarie che non rientrano nella gestione quotidiana e che modificano strutturalmente o strategicamente l'impresa.

- Fusioni e acquisizioni (M&A)
- Ristrutturazioni aziendali
- Minibond
- Leasing finanziario
- Investitori
  Private Equity / Venture Capital

4 Finanza Sviluppo
(Fondi Europei)

I fondi pubblici per le imprese si riferiscono agli strumenti e alle iniziative di sostegno economico e finanziario messi in atto da enti pubblici (Europa, Stato, Regioni) per aiutare le aziende a crescere e sviluppare i propri investimenti.

- Bandi Europei
- Bandi Nazionali e Regionali
- Mix agevolativi
- Voucher e crediti d'imposta
- Contributi a fondo perduto

La finanza pubblica supporta la finanza ordinaria e straordinaria creando un quadro economico e finanziario in cui le imprese possono operare.

Luiss
Business
School

Il fallimento, oggi, non arriva «perché l'azienda non lavora»,
ma perché **non ha liquidità per reggere i tempi**.



Luiss
Business
School

Le tipologie di finanza e liquidità di un'impresa

1. Finanza Interna Aziendale
(Fondi di Capitale proprio)

Rappresenta il capitale fornito direttamente dai soci o generato dall'attività dell'azienda stessa.

Capitale sociale

Utili non distribuiti

Apporti dei soci - autofinanziamento

Riserve



Luiss
Business
School

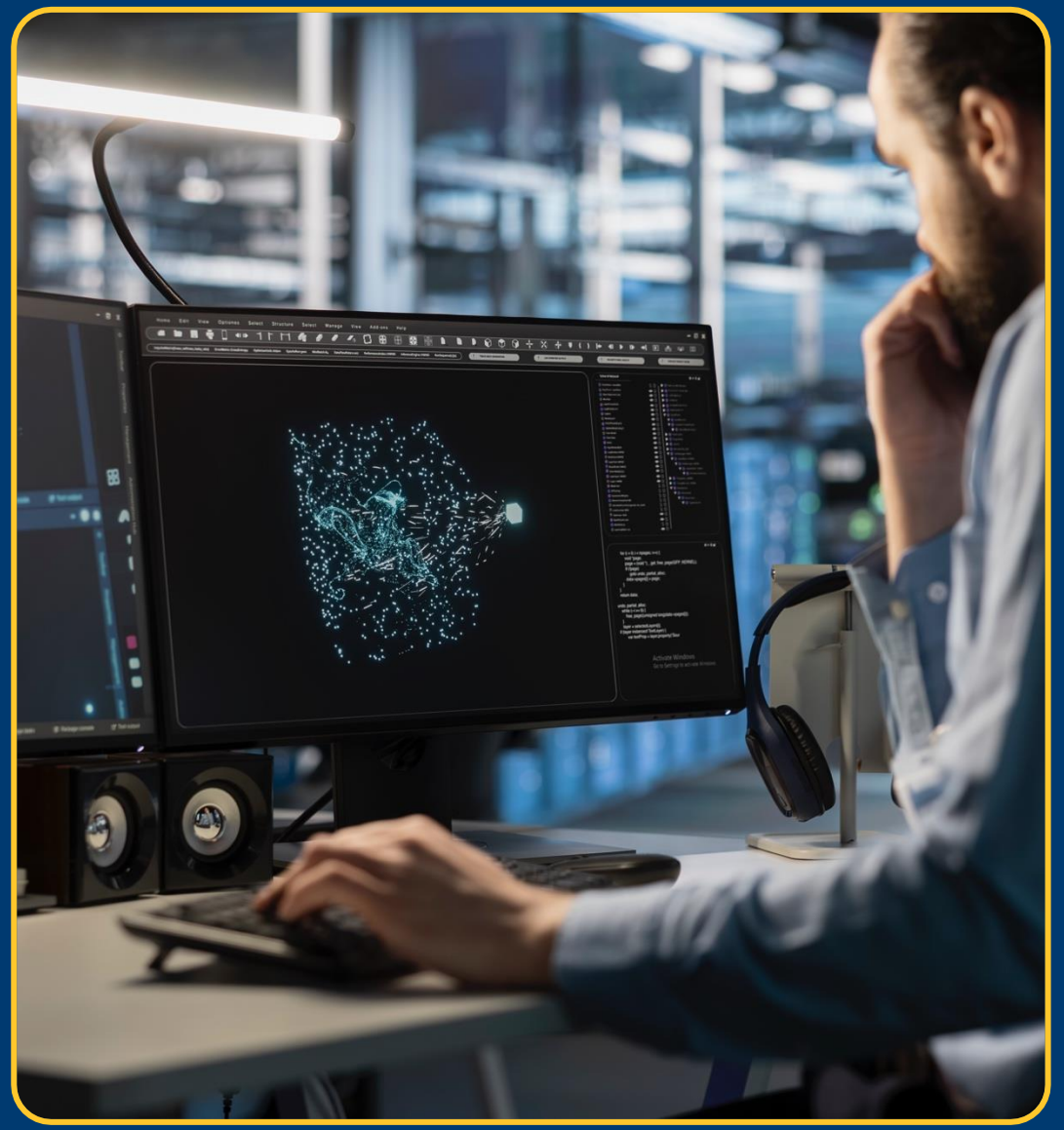
1. Finanza Interna Aziendale
(Fondi di Capitale proprio)

Le problematiche della liquidità per le imprese

Nel contesto competitivo e iper-veloce in cui operano oggi le imprese, **la liquidità è diventata il vero discrimine tra chi riesce a innovare e chi invece arretra**.

Non si tratta solo di avere risorse per sopravvivere: **serve capitale** per aggiornarsi, sperimentare, attrarre talenti, digitalizzarsi e **restare in linea** con normative e mercato.

Ma per molte aziende italiane questo percorso è tutt'altro che semplice.



Luiss
Business
School

1. Finanza Interna Aziendale
(Fondi di Capitale proprio)

Crisi di liquidità interna

Molte aziende non generano più abbastanza **margine per autofinanziarsi. Le criticità più diffuse**:

- Aumento dei costi fissi
- Margini erosi
- Tempi di incasso dilatati
- Scorte più costose
- Tassazione
- Geopolitica
- Congiunture internazionali
- Passaggi generazionali
- Cultura e mentalità imprenditoriale



Luiss
Business
School

1. Finanza Interna Aziendale

(Fondi di Capitale proprio)

Crisi di liquidità interna

La liquidità si blocca e l'impresa entra in un circolo vizioso:

- **meno investimenti**
- **meno competitività**
- **meno utili**
- **meno liquidità**



Il Sole 24 ORE del lunedì

L'esperto risponde

Il tema di oggi

Processi tributari, la variabile delle spese del giudizio pesa sui privati

Casi concreti: dalle liti fino alle determinazione totale dei costi di giudizio.

Vincenzo Pappa Monteforte — nel fascicolo all'interno

€ 2 in Italia

Lunedì 10 Novembre 2025

Anno 161°, Numero 310

Aziende in difficoltà

Allarme per le crisi d'impresa: +29% da gennaio a giugno

Nel 74% dei casi utilizzata la liquidazione, cresce il ricorso alla composizione negoziata

Dal 2022 procedure in aumento del 61%

Andreani, Andreola, Jeantet, Mazzei — alle pagine 2-3

LE VERTENZE AL MIMIT

Da Riello a Yoox, al ministero aperti 69 tavoli

Carmine Fotina — a pagina 3

LA CRESCITA DELLE PROCEDURE CONCORSUALI

8.828 — 207 Liquidazione coatta amm. — 6.888 Liquidazione giudiziale — 870 Concordato preventivo — 339 Accordi di ristrutturaz. dei debiti — 25 Concordato semplificato — 499 Composizione negoziata

9.583

11.701

14.232 — 508 Liquidazione coatta amm. — 10.572 Liquidazione giudiziale — 1.022 Concordato preventivo — 336 Accordi di ristrutturaz. dei debiti — 126 Concordato semplificato — 1.668 Composizione negoziata

2022 2023 2024 2025*

(*) Proiezione sull'intero anno del dato del primo semestre

Edizione di Lunedì 10 Novembre 2025

Luiss Business School

Le tipologie di finanza e liquidità di un'impresa

2. Finanza Ordinaria
(Circuito bancario)

Include le fonti di finanziamento a breve o medio termine ottenute da banche e altri istituti. Questi prestiti devono essere restituiti e prevedono il pagamento di interessi.
Sono strumenti di uso comune per la gestione quotidiana.

- Mutui bancari
- Fidi di cassa
- Affidamenti
- Anticipo fatture
- Apertura di credito



Luiss
Business
School

2. Finanza Ordinaria
(Circuito bancario)

Difficoltà di accesso al credito tradizionale

Oggi il circuito bancario - che rientra nella finanza ordinaria – è diventato più **rigido**, più **selettivo** e meno disponibile al rischio.
Le problematiche principali includono:

- **Rating più severi**

Le banche concedono credito solo alle imprese con bilanci solidi, continuità storica e garanzie adeguate. Le PMI, soprattutto quelle familiari, spesso non possiedono questi requisiti.

- **Richiesta di garanzie elevate**

Istituti e confidi chiedono garanzie reali o personali.
Molti imprenditori non hanno argini per fornirle.

- **Tempi lunghi**

Anche quando il prestito arriva, spesso arriva tardi rispetto alle necessità operative.



Risultato: molte aziende «stanno ferme» non perché non hanno un progetto, ma perché **non hanno ossigeno finanziario per farlo partire.**

Le tipologie di finanza e liquidità di un'impresa

3. Finanza Straordinaria
(Circuito non bancario)

Include operazioni aziendali e finanziarie che non rientrano nella gestione quotidiana e che modificano strutturalmente o strategicamente l'impresa.

- Fusioni e acquisizioni (M&A)
- Ristrutturazioni aziendali
- Minibond
- Leasing finanziario
- Investitori - Private Equity / Venture Capital



Le tipologie di finanza e liquidità di un'impresa

4. Finanza Sviluppo

I fondi pubblici per le imprese si riferiscono agli strumenti e alle iniziative di sostegno economico e finanziario messi in atto da enti pubblici (Europa, Stato, Regioni) per aiutare le aziende a crescere e sviluppare i propri investimenti.

- Bandi Europei
- Bandi Nazionali e Regionali
- Mix agevolativi
- Voucher e crediti d'imposta
- Contributi a fondo perduto



I contributi a fondo perduto sono agevolazioni economiche erogate da enti pubblici (Stato, Regioni, UE) che non devono essere restituiti dall'impresa, **senza generare debito**.

Luiss
Business
School

4. Finanza Sviluppo

I governi introducono misure di **finanza strategica** al fine di agevolare e **incentivare la modernizzazione** del sistema-paese e delle aziende private che lo compongono con l'obiettivo di **sostenere lo sviluppo economico e la competitività**.

Le imprese italiane possono **attingere a una vasta gamma di fondi** disponibili a livello europeo, nazionale e regionale per favorirne lo sviluppo, con un focus particolare su **innovazione, digitalizzazione e transizione ecologica**.

Il **PNRR** rappresenta una delle più grandi opportunità per finanziare progetti strategici, con una quota importante di risorse ancora disponibili.



4. Finanza Sviluppo

Gli incentivi

- **Cosa sono:**
  Risorse finanziarie messe a disposizione delle imprese da istituzioni pubbliche per agevolarne investimenti, innovazione e sviluppo.
- **Obiettivo:**
  Stimolare la crescita economica, la competitività e la creazione di nuove realtà imprenditoriali, supportando gli investimenti.
- **Chi li eroga:**
  L'Unione Europea, lo Stato, le Regioni e altri enti locali attraverso bandi pubblici.



4. Finanza Sviluppo

“Il denaro pubblico non esiste.
Non esiste che il denaro dei contribuenti.”

- Margareth Thatcher



Luiss
Business
School

4. Finanza Sviluppo

Il mare degli incentivi

Perchè le imprese non ne beneficiano?

Il mondo della finanza sviluppo è un universo vasto e **complesso**, che fa gola a molte imprese, ma spesso si rivela **difficile** da navigare.

Purtroppo la maggior parte degli imprenditori italiani non utilizza soluzioni a sua disposizione per i seguenti motivi:

- Poca conoscenza degli strumenti
- Si affida a partner/professionisti poco esperti o non a conoscenza degli strumenti
- Complessità nella presentazione delle domande
- Mancanza di una strategia a lungo termine



Luiss
Business
School

4. Finanza Sviluppo

Mancanza di pianificazione finanziaria

Molte aziende **agiscono in emergenza** e non in strategia. Non hanno:

- Un piano investimenti
- Un piano di cash flow
- Una strategia per bandi e finanza agevolata
- Un percorso strutturato di aggiornamento tecnologico

Quando arriva un'opportunità (bando, agevolazione, contributo), non hanno **progetti pronti**, quindi non riescono a candidarsi.



Luiss
Business
School

4. Finanza Sviluppo

Contesto competitivo che aumenta la pressione

- AI, **digitalizzazione;**
- **Normative ambientali e sociali** (ESG, rendicontazione, transizione ecologica);
- Costo del personale **qualificato;**
- **Formazione** e **competenze**

Sono elementi che richiedono **investimenti costanti.** Chi non li fa:

Resta indietro
↓
Perde fatturato
↓
Perde liquidità
↓
Si indebolisce



Luiss
Business
School



Luiss
Business
School

Case History

Progetti Speciali di Innovazione

1. Azienda Lombardia

Obiettivo

Realizzazione di un Data Center per archiviazione cloud con supporto di IA

Budget progetto

5.800.000€ + **99.000€**

Risultato

70% / 80% fondo perduto

Data presentazione

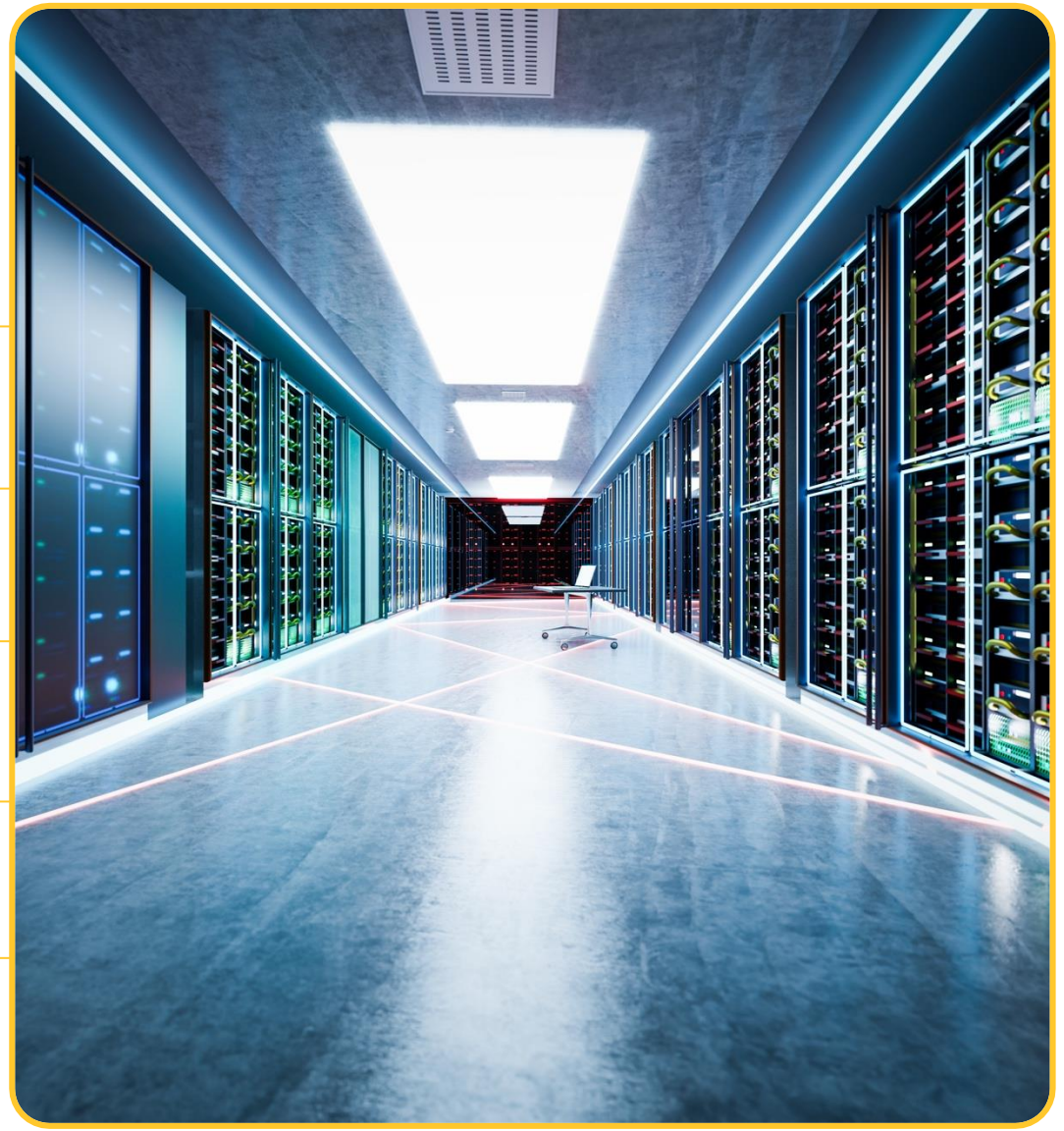
Ottobre 2024

Data approvazione

Luglio 2025

Strumenti finanziari

PIA Puglia, ZES Sud



2. Azienda Lombardia

Obiettivo

Realizzazione nuovo insediamento per sviluppo e-gaming

Budget progetto

4.000.000€

Risultato

50% fondo perduto

Data presentazione

Ottobre 2025

Strumenti finanziari

Mini PIA Puglia



3. Azienda Lombardia

Obiettivo

Progetto di ricerca e sviluppo nel campo della realtà aumentata

Budget progetto

5.000.000€

Risultato

70% fondo perduto

Data presentazione

Settembre 2025

Strumenti finanziari

PIA Puglia, ZES Sud



4. Azienda Piemonte

Obiettivo

Progetto di ricerca e sviluppo nel settore finanziario

Budget progetto

7.500.000€

Risultato

70% fondo perduto

Data presentazione

Ottobre 2025

Strumento finanziario

JTF (Just Transition Fund)



5. Azienda Lombardia

Obiettivo

Sviluppo di tool ICT per cybersecurity

Budget progetto

2.000.000€

Risultato

50% fondo perduto

Data presentazione

Settembre 2025

Strumento finanziario

Mini PIA Puglia



6. Azienda Lombardia

Obiettivo

Sviluppo di tool IA per manifattura additiva

Budget progetto

1.000.000€

Risultato

50% fondo perduto

Data presentazione

Settembre 2025

Strumento finanziario

Mini PIA Puglia



7. Azienda Friuli-Venezia-Giulia

Obiettivo

Progetto innovativo settore serramenti

Budget progetto

1.000.000€

Risultato

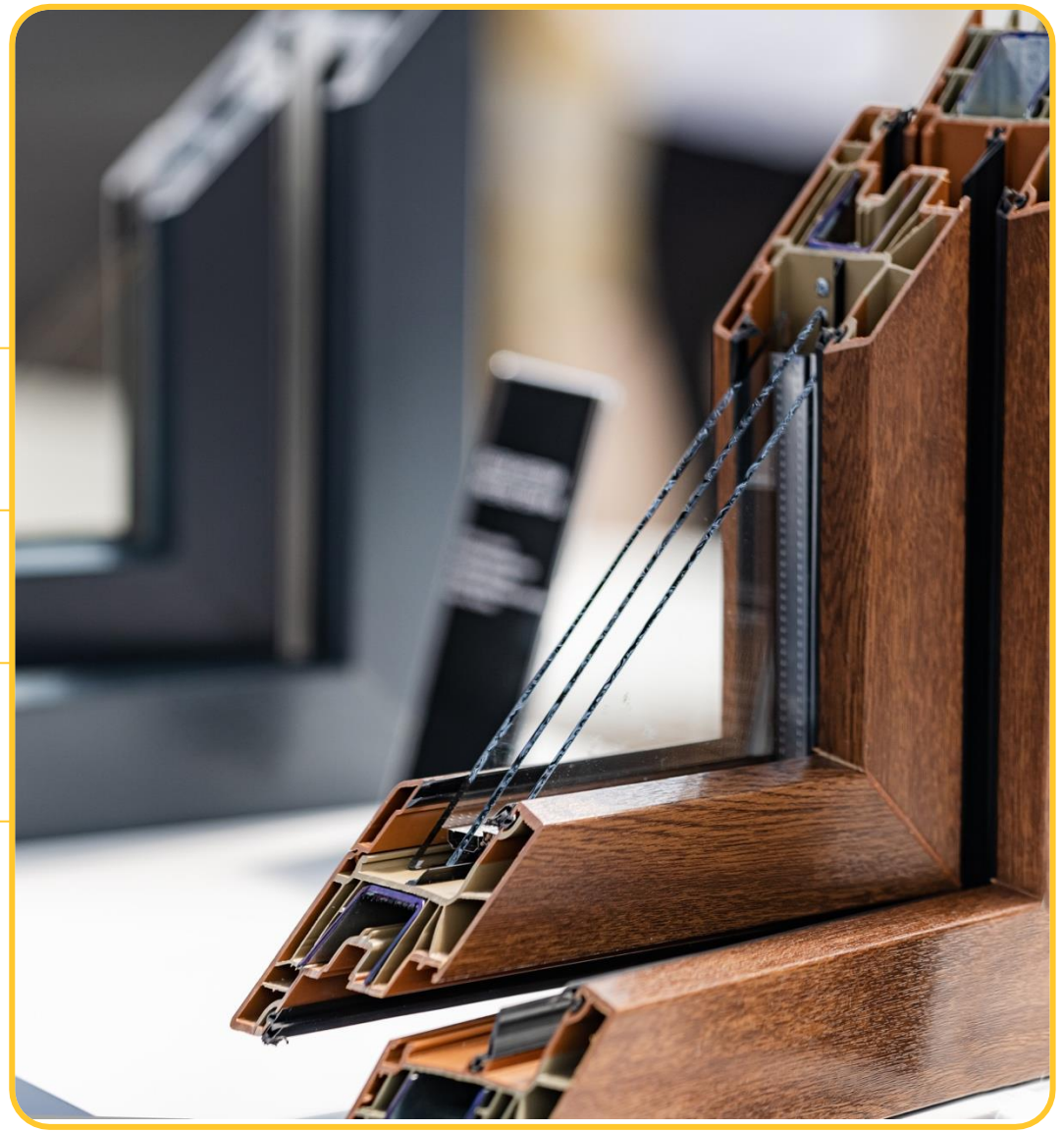
50% fondo perduto

Data presentazione

Novembre 2025

Strumento finanziario

Mini PIA Puglia



8. Azienda Lazio

Obiettivo

Installazione impianto fotovoltaico

Budget progetto

180.100€

Risultato

50% fondo perduto

Data presentazione

Settembre 2025

Strumento finanziario

Autoproduzione di energia da fonti rinnovabili nelle PMI (FER)



9. Azienda Puglia

Obiettivo

Riqualificazione ex-centro socio-sanitario in villaggio ecosostenibile d'eccellenza

Budget progetto

9.800.000€

Risultato

50% fondo perduto

Data presentazione

Aprile 2025

Strumento finanziario

Mini PIA Turismo



10. Azienda Lombardia

Obiettivo

Realizzazione impianti biotecnologici con ricerca e sviluppo

Budget progetto

38.000.000€

Risultato

70% fondo perduto

Data presentazione

Luglio 2025

Strumenti finanziari

PIA Puglia, ZES Sud, Green New Deal



Case History

Progetti speciali attrezzature, formazione, ristorazione

1. Ristorante



Strumento finanziario:

Fondo per il sostegno delle eccellenze della Gastronomia e dell'Agroalimentare Italiano

Risultato:

70% fondo perduto delle spese ammissibili
(macchinari e beni strumentali)

Contributo progetto

23.500€

Contributo richiesto

16.500€

2. Caffetteria

Strumento finanziario:

Fondo per il sostegno delle eccellenze della Gastronomia e dell'Agroalimentare Italiano

Risultato:

70% fondo perduto delle spese ammissibili
(macchinari e beni strumentali)

Obiettivo

Rinnovo macchinari e attrezzature

Contributo progetto

36.000€

Contributo richiesto

25.200€



3. Catena di ristoranti

Obiettivo

Formazione del personale

Strumento finanziario:

Fondo Nuove Competenze Edizione 1

Contributo progetto

858.896€

Dipendenti

291

Contributo per dipendente

2.952€



4. Ristorante Emilia-Romagna

Obiettivo

Formazione del personale

Strumento finanziario:

Fondo Nuove Competenze Edizione 2

Contributo progetto

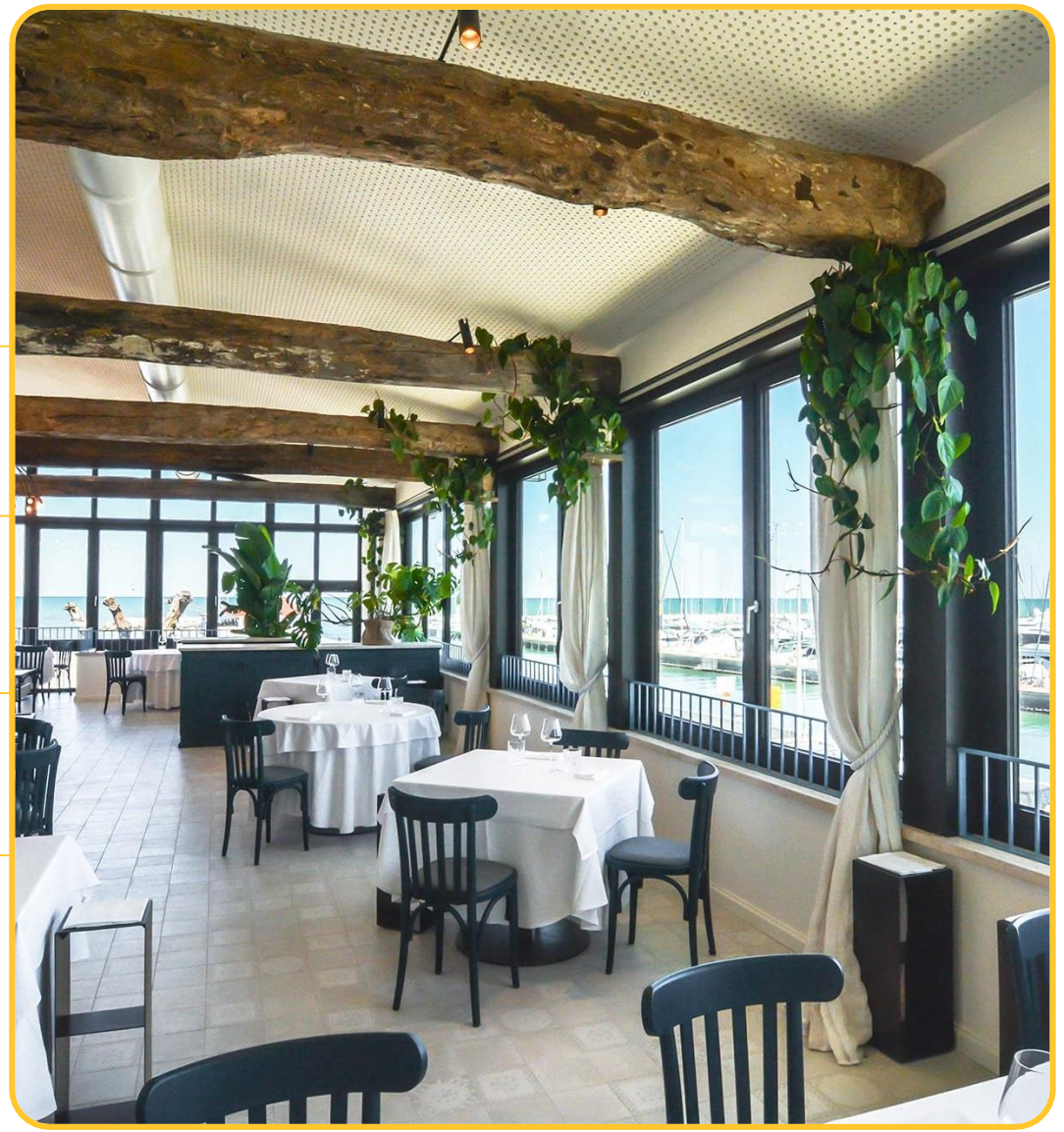
17.297€

Dipendenti

11

Contributo per dipendente

1.572€



5. Ristorante Perugia

Obiettivo

Formazione del personale

Strumento finanziario:

Fondo Nuove Competenze Edizione 2

Contributo progetto

64.631€

Dipendenti

29

Contributo per dipendente

2.229€



6. Mensa e catering

Obiettivo

Formazione del personale

Strumento finanziario:

Fondo Nuove Competenze Edizione 2

Contributo progetto

824.392€

Dipendenti

318

Contributo per dipendente

2.592€



Le disponibilità finanziarie
2025-2029

1. PNRR / Piano Complementare (PNC)

Oltre **120 miliardi** da liquidare entro il **2026**.
Incassati dall'Europa, ma ancora non distribuiti alle imprese.
Una finestra temporale stretta, ma con opportunità concrete.



Luiss
Business
School

Le disponibilità finanziarie
2025-2029



2. Fondi di coesione 2021-2027

135 miliardi in bandi regionali e nazionali.
Tempi più lunghi, fino al **2029**.
La maggior parte delle risorse?
Ancora attivabile.

Le disponibilità finanziarie
2025-2029

3. Fondo Sviluppo e Coesione (FSC)

78 miliardi in fase di attuazione.
Progetti cantierabili, accordi territoriali, capitali programmati ma non spesi.



Luiss
Business
School

L’opportunità?

Oltre 300 miliardi ancora in gioco:

Un orizzonte per competere e migliorare.
Fondi già disponibili con bandi aperti o in apertura e scadenze definite.

La domanda non è: «ci sono ancora disponibilità?», ma «**come posso attingere a questa liquidità?**»
Intercettare i fondi non basta. Serve **accompagnare l'impresa** in ogni fase.

Grazie dell’attenzione

Luiss Business School

AACSB ACCREDITED

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

EQUIS ACCREDITED