



LA SETTIMANA IN BORSA: ↑ POSTE +4,27%% ↓ STM -4,26% FTSEMIB: +0,29% SPREAD BTP-BUND 10Y: 87

EXPORT, ENERGIA E FILIERE

Le idee di Urso tra nuovi mercati e sfida europea

Il ministro delle Imprese e del Made in Italy traccia le priorità della politica industriale: obiettivo 700 miliardi di export entro il 2027
incentivi più semplici, riduzione del costo dell'energia e rilancio dell'automotive. E a Bruxelles chiede regole più adatte alla competizione globale

■ **Alessandro Caruso**

“
L'energia è il fattore
che pesa più
di ogni altro
sul divario
competitivo

“
Ricerca e sviluppo
nel Mezzogiorno
agisce sulla capacità
di generare tecnologia
dove c'è più divario

“
Una transizione
che trasforma
l'automobile
in un bene di lusso
non è sostenibile

Diversificazione dei mercati, transizione industriale, costo dell'energia e futuro dell'automotive. Il ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso, indica le direttrici su cui il Governo punta per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano, mentre il confronto si sposta sempre più anche sul piano europeo.

Obiettivo 700 mld di export entro il 2027. Su quali mercati e settori può costruirsi la prossima fase di crescita?

«L'obiettivo dei 700 miliardi misura quanto il nostro sistema produttivo possa ancora crescere fuori dai confini: l'Italia guadagna quote di mercato mentre il commercio mondiale rallenta, segno che la nostra competitività dipende da qualità e affidabilità, non dal prezzo. La crescita si costruisce su tre direzioni: il Golfo e il Mediterraneo allargato, dove con il Piano Mattei ci presentiamo come partner industriali e non come fornitori; l'Indo-Pacifico, da India e Vietnam alla Corea del Sud e al Giappone; l'America Latina, con l'intesa sul Mercosur, insieme ai Balcani occidentali. Il Nord America resta un mercato di riferimento: i dazi ci impongono di lavorare sul valore e i risultati sono già positivi. In generale, è necessario diversificare i mercati».

Quanto è importante diversificare i mercati e quali strumenti servono alle Pmi per internazionalizzarsi?

«La dipendenza è sempre doppia: dai mercati di sbocco e dalle forniture critiche. Un'impresa che realizza metà del fatturato in un solo Paese, o che dipende da un unico fornitore per una materia prima essenziale, non ha un problema commerciale: ha un problema di sicurezza economica. Occorre assolutamente diversificare. Per le piccole e medie imprese il vincolo non è la qualità del prodotto. Serve coordinamento, ed è il compito della Cabina di regia per l'internazionalizzazione, che riunisce ministeri, ICE, SIMEST, SACE, Cassa Depositi e Prestiti e sistema associativo; serve finanza per l'export e contrasto alla contraffazione e all'italian sounding. Ma il fattore decisivo resta dimensionale: una microimpresa esporta in modo stabile se entra in una filiera.

È su
Nella foto
Adolfo Urso

questo che stiamo lavorando insieme alle grandi imprese».

Con il ritorno dell'iperammortamento, quali risultati vi aspettate e come rendere gli incentivi più semplici per le imprese?

«Il ritorno all'iperammortamento con un orizzonte pluriennale conferma che le imprese investono se l'incentivo è automatico, stabile e comprensibile. I primi numeri ci danno ragione, con 18 mila pratiche presentate per 5,6 miliardi di investimenti. Adesso ci aspettiamo la ripartenza del ciclo degli investimenti in beni strumentali, l'ammodernamento di un parco macchine troppo vecchio - sostituire una macchina di venticinque anni con una macchina interconnessa significa guadagnare in produttività, consumi e sicurezza sul lavoro - e la possibilità per l'impresa di programmare su più anni. Sulla semplificazione abbiamo lavorato sui singoli strumenti, a partire dai Contratti di sviluppo, e sul quadro generale, con il riordino degli incentivi e regole standard. Il passo successivo è un unico punto di accesso digitale: tutte le misure in un solo luogo, un solo fascicolo, e dati già in possesso dell'amministrazione che non vengono chiesti due volte. Stiamo predisponendo il Business Wallet per le imprese».

Energia, burocrazia e competenze restano tra i principali problemi delle imprese. Quali sono le priorità della prossima fase della politica industriale?

«Dall'energia, perché è il fattore che pesa più di ogni altro sul divario competitivo: un'impresa che paga l'elettricità due o tre volte il prezzo di un concorrente americano o asiatico non recupera quel differenziale con l'efficienza. Servono interventi strutturali e non compensazioni: energia rinnovabile e gas nazionale a prezzi di lungo periodo per la manifattura, sostegno all'autoconsumo, la scelta di riaprire la strada al nucleare di nuova generazione. La seconda priorità è la semplificazione, e in questo ambito il governo ha decisamente cambiato passo rispetto al passato: autorizzazione unica, tempi certi, un solo interlocutore, come nella Zona economica speciale unica e come faremo con le aree di accelerazione industriale. La terza priorità riguarda le competenze: ci sono imprese che rinunciano a ordini perché non trovano manutentori, saldatori, programmatori di macchine, e la risposta non può essere solo scolastica: serve formazione dentro le filiere. Aggiungo una quarta priorità: dimensione e capitale, perché la politica industriale può sostenere un investimento, non sostituire la solidità di un'impresa».

Come evitare che i diversi incentivi restino misure separate e costruire invece una politica industriale con priorità definite?

«Con tre passaggi. Il primo è il quadro delle regole: il Codice degli incentivi e il decreto di riordino hanno introdotto principi comuni, bando tipo, fascicolo unico d'impresa e la piattaforma Sistema Incentivi Italia, perché le misure si leggano come un sistema e non come un catalogo. Il secondo è la definizione delle priorità attraverso i tavoli di settore, dall'automotive alla siderurgia, dalla chimica al biomedicale, dalla meccanica e robotica alla moda e allo spazio: sono i piani di settore che orientano le risorse, non il contrario. Le due misure che lei cita lo mostrano: la ricerca e sviluppo nel Mezzogiorno agisce

sulla capacità di generare tecnologia dove il divario è maggiore; gli Investimenti sostenibili 4.0 agiscono sulla capacità di trasformarla in produzione installata. Il terzo passaggio è la valutazione degli effetti, anche con metodi controfattuali: è da lì che arriva la legittimazione a concentrare le risorse su ciò che funziona».

Quale correzione di rotta dovrebbe arrivare dall'Europa per rafforzare la competitività della manifattura?

«La diagnosi è condivisa: energia cara, regolazione sovrabbondante, mercati dei capitali frammentati. Quello che manca è la conseguenza, e l'Italia ha indicato per prima quello che oggi è senso comune europeo, dalla neutralità tecnologica alla revisione delle scadenze imposte all'automotive. Chiediamo cinque correzioni: prezzi dell'energia compatibili con la manifattura; neutralità tecnologica, perché gli obiettivi ambientali si fissano ma i mezzi non si impongono per legge; preferenza europea quando si spende denaro pubblico o si sostiene la domanda di beni strategici; una difesa commerciale rapida ed effettiva, come stiamo ottenendo sull'acciaio e come serve nella chimica; regole sugli aiuti di Stato coerenti con il contesto competitivo globale e accompagnate da risorse europee, perché la flessibilità senza capacità fiscale comune premia chi ha più spazio di bilancio. Ma soprattutto chiediamo rapidità nelle decisioni: il tempo è scaduto».

Sull'automotive, i 300 milioni destinati alla filiera servono soprattutto alla riconversione o a creare nuove specializzazioni?

«Le due cose non sono alternative. La filiera è fatta di migliaia di imprese di componentistica con competenze di meccanica di precisione, materiali, stampaggio, elettronica: un patrimonio che non si ricostruisce, e il compito della politica industriale è portarlo sui prodotti che il mercato chiederà nei prossimi vent'anni, e non accompagnarne l'uscita. I contratti di sviluppo funzionano bene sui grandi progetti, ma le soglie escludono una fetta importante di imprese: con i 300 milioni diamo un supporto a tutti, semplificando l'istruttoria e accelerando i tempi, e indirizziamo le risorse su riconversione, diversificazione e ingresso in segmenti in cui l'Italia è sottorappresentata. Resta una condizione che nessun incentivo può sostituire: i volumi. Una filiera vive se in Italia si producono veicoli, e per questo insistiamo sugli impegni per modelli e capacità produttiva negli stabilimenti italiani e sulla revisione delle regole europee che hanno compresso la domanda».

Mobilità sostenibile significa anche rendere le nuove tecnologie economicamente accessibili a famiglie e imprese?

«Significa esattamente questo, e non è solo un principio sociale: una transizione che trasforma l'automobile in un bene di lusso non è sostenibile per le famiglie e non lo è per l'industria, perché senza volumi non ci sono economie di scala né occupazione. Per questo abbiamo introdotto una nuova misura, il noleggio sociale di lungo termine, che separa l'accesso alla mobilità dalla proprietà del veicolo: la famiglia non affronta l'esborso iniziale, che è la vera barriera, e paga un canone calmierato comprensivo di assicurazione e manutenzione, mentre il contributo pubblico abbate il canone per i redditi più bassi e per chi non ha alternativa all'auto».

MOBILITÀ/1

Per Montanari (Most) il trend demografico accelera la sfida

■ **Alessandro Caruso** a pag. 10 ■

MOBILITÀ/2

Voi e Macadam nuove frontiere dello spostamento sostenibile

■ **Cesare Giraldi** a pag. 11 ■

WELFARE

Massagli (Aiwa) le aziende pronte a includere il pet care?

■ **Beatrice T. di Toritto** a pag. 12 ■

FINANZA

Lombardi spiega la strategia del Fondo italiano di investimento

■ **Paolo Bozzacchi** a pag. 12 ■

■ Tamara Esposto

Ogni anno, dal 16 al 22 settembre, l'Europa si trasforma in un laboratorio per mettere alla prova il futuro dei nostri centri urbani. La Settimana Europea della Mobilità, la principale campagna di sensibilizzazione della Commissione Europea sulla mobilità urbana sostenibile, torna ad accendere i riflettori su un obiettivo ambizioso ma inderogabile: promuovere il cambio di paradigma verso mezzi di trasporto puliti, attivi e condivisi. Più di duemila Comuni in oltre 40 Paesi prendono parte all'iniziativa chiudendo temporaneamente al traffico arterie cittadine, inaugurando infrastrutture ciclabili o sperimentando nuove corsie preferenziali per i mezzi pubblici. Un esperimento sul campo nato per mostrare ai cittadini come lo spazio urbano possa essere restituito alla collettività.

Il focus di questa edizione è il tema Mobility for Everyone e pone l'attenzione sul principio dell'equità intergenerazionale. L'obiettivo è spingere le amministrazioni a pianificare sistemi di trasporto davvero inclusivi, capaci di garantire il diritto alla mobilità a ogni fascia d'età, dai giovani fino agli anziani, spesso penalizzati da barriere architettoniche e trasporti poco accessibili. Il progetto si snoda attraverso strumenti operativi precisi: dai piani di mobilità urbana sostenibile adottati dai municipi, fino alle Mobility Actions, iniziative concrete promosse durante tutto l'anno da scuole, imprese e ONG. La settimana culmina nel Car-Free Day, la giornata internazionale senza auto per riscoprire le città a passo d'uomo.

Comunque, se la cornice della Commissione spinge verso una visione integrata, la mappa europea della mobilità viaggia a velocità profondamente diverse. Nelle nazioni scandinave la transizione è già un modello consolidato: in Norvegia, per esempio, la Bærekraftig mobilitet e gli spostamenti a piedi o con i mezzi pubblici hanno la priorità assoluta nella progettazione urbana. In Spagna prevale una visione fortemente sociale della movilidad sostenible, intesa come diritto democratico ad accedere ai servizi con il minor impatto economico: a testimoniare la calmierazione nazionale dei prezzi del trasporto pubblico. La Francia spinge con decisione sulla mobilité du-

Settimana Europea della Mobilità

La sfida tra modelli virtuosi e ritardi strutturali (tutti italiani)

Dai modelli del Nord Europa alla stasi italiana: infrastrutture, trasporto pubblico e mobilità attiva restano il banco di prova per trasformare la domanda di cambiamento dei cittadini in città più accessibili e sostenibili

table e la trasformazione radicale di Parigi in una "città dei 15 minuti", integrata da una rete ciclabile capillare, lo dimostra a pieno. La Germania, con la sua nachhaltige Mobilität, affronta invece la complessa riconversione del suo enorme bacino industriale dell'auto, cercando di conciliare l'efficienza dei trasporti su rotaia e la decarbonizzazione delle flotte.

Il caso italiano si colloca all'estremità più lenta di questa corsa a più velocità. L'ultimo report Audimob di Isfort, presentato proprio in questi giorni, fotografa una stasi strutturale: l'Indice di Mobilità Sostenibile si attesta al 34%, un dato del tutto identico a quello registrato nel 2000. L'auto domina ancora oltre il 60% degli spostamenti nazionali — con picchi del 75% nei piccoli Comuni e del 65% nel Mezzogiorno — mentre il trasporto pubblico si ferma sotto la soglia del 10%. Ancora più emblematico è l'uso del mezzo privato per le brevissime distanze: oltre il 27% degli spostamenti inferiori ai 2 chilometri avviene in macchina. Eppure, il confronto tra l'Italia e i modelli europei più avanzati dimostra che il freno non è culturale, ma infrastrutturale. Le risposte degli italiani confermano infatti una spiccata propensione al cambiamento: oltre il 38% dei cittadini vorrebbe usare di più la bicicletta e più del 36% desidera un trasporto pubblico potenziato.

È qui allora che si inserisce il valore della Settimana Europea: trasformare le aspirazioni dei cittadini nell'allinearsi agli standard europei non è un traguardo utopico, ma la premessa indispensabile per rendere le nostre città più moderne, attraenti e competitive.



Sostenibilità, la transizione cambia passo: «Ora serve una visione integrata»

Dalla pressione demografica ai costi, dalla resilienza delle infrastrutture al dopo-PNRR: nella European Mobility Week, il direttore generale di MOST Gianmarco Montanari indica le priorità per trasformare innovazione e investimenti in politiche stabili e accessibili

■ Alessandro Caruso

La Settimana Europea della Mobilità arriva quest'anno in una fase in cui la transizione del settore non può più essere letta soltanto attraverso la contrapposizione tra tecnologie, motorizzazioni o singole infrastrutture. Il tema scelto dalla Commissione europea, Mobility for Everyone, con un focus sull'equità tra generazioni, richiama una questione più ampia: costruire sistemi di trasporto accessibili e sostenibili, capaci di adattarsi a bisogni che cambiano rapidamente. È dentro questa cornice che Gianmarco Montanari, direttore generale di Most — Centro nazionale per la mobilità sostenibile, invita a leggere le priorità dei prossimi anni.

Per Montanari, rispetto anche solo a due o tre anni fa, la mobilità è diventata ancora più centrale nella programmazione economica e territoriale. A spingere il cambiamento sono tendenze che si sovrappongono: invecchiamento della popolazione, concentrazione nelle aree urbane, necessità di collegare i territori meno densamente popolati e aumento dei costi degli spostamenti. «Oggi, più che in passato, il tema della mobilità è fondamentale nella vita personale, sociale ed economica di un Paese», osserva. Il problema si sposta così dalla sola sostenibilità ambientale alla tenuta complessiva del sistema.

L'equità richiamata dalla European Mobility Week passa anche da qui. Una popolazione più anziana richiede servizi accessibili e capillari; le città concentrano flussi che mettono sotto pressione reti e infrastrutture; le aree periferiche rischiano invece di pagare la minore densità con servizi più costosi e meno frequenti. A questo si aggiungono il prezzo dell'energia e il costo dei mezzi. La mobilità sostenibile, dunque, non può essere soltanto più pulita: deve essere anche economicamente sostenibile.

C'è poi il tema della resilienza. Strade, ferrovie, porti e reti logistiche devono reggere volumi e bisogni diversi da quelli per cui molte infrastrutture sono state progettate. Per Montanari significa garantire «la continuità della possibilità di muoversi», con investimenti di ammodernamento e rafforzamento. Intelligenza artificiale e sistemi digitali possono migliorare efficienza, sicurezza e pianificazione, ma solo se inseriti in una strategia che tenga insieme persone, merci, territorio e infrastrutture.

È proprio l'approccio integrato il salto ancora da completare. Negli ultimi anni, secondo il direttore generale di Most, il confronto pubblico è maturato: la discussione non si esaurisce più nello scontro tra elettrico e non elettrico o in una lettura esclusivamente ambientale della transizione. «Manca forse an-



Gianmarco Montanari, direttore generale di Most

cora questa visione dell'ulteriore necessità di fare un passo avanti per vedere il sistema in maniera integrata», spiega. Da qui l'idea di una «valutazione di impatto sulla mobilità», per misurare come nuove opere, insediamenti o trasformazioni urbane modifichino flussi e accessibilità.

In questa prospettiva cresce il ruolo dei mobility manager e soprattutto delle amministrazioni locali. Montanari respinge però una lettura semplicistica del divario territoriale: esperienze avanzate e ritardi convivono sia al Nord sia al Sud. La differenza è nella capacità amministrativa e nella continuità delle politiche. La collaborazione tra Most e Anci sul Mobility as a Service va nella direzione di diffondere strumenti e conoscenze anche nei

Comuni medio-piccoli.

Il passaggio decisivo sarà quello che si apre con la conclusione della stagione del Pnrr. Il Piano, riconosce Montanari, «ha accelerato molti processi» e dato ossigeno a numerose iniziative. Ma ciò che è stato avviato ora deve essere mantenuto, valutato e selezionato. Non tutto potrà proseguire con lo stesso perimetro, perché sono cambiate priorità e disponibilità finanziarie. La sfida è evitare che la fine della spinta straordinaria coincida con un arretramento degli investimenti. È questo il messaggio che la Settimana Europea della Mobilità rende più evidente: la transizione si misura sulla capacità di trasformare innovazione, infrastrutture e servizi in politiche stabili, accessibili e replicabili.

■ Sergio Tilotta*

La Settimana Europea della Mobilità rappresenta ogni anno un'occasione per interrogarsi su come cambino le nostre città, e, concretamente, su come la mobilità sostenibile possa trasformarsi per i cittadini da obiettivo a scelta quotidiana. La risposta non arriva da un singolo attore. La transizione richiede una collaborazione sempre più stretta tra amministrazioni pubbliche, aziende e operatori. È nella capacità di fare ecosistema, infatti, che si gioca una parte importante della competitività futura delle città. In Voi vediamo lo sharing come un tassello fondamentale. Non l'alternativa al trasporto pubblico ma strumento per renderlo più accessibile e capillare. Bici e monopattini risolvono il primo e l'ultimo miglio, quei due chilometri tra la stazione e l'ufficio che oggi decidono se una persona prende il treno o accende il motore. Perché questo modello funzioni, però, occorre superare la visione nella quale pubblico e privato procedono su binari paralleli. Gli operatori possono mettere a disposizione tecnologia, investimenti, capacità operativa e conoscenza del mercato; le amministrazioni hanno il compito fondamentale di programmare lo spazio urbano, definire regole chiare e costruire infrastrutture adeguate. Dalla collaborazione tra questi due mondi possono nascere servizi migliori e, soprattutto, più coerenti con le esigenze delle persone. Non si tratta soltanto di autorizzare nuovi servizi. Significa condividere obiettivi, analizzare i flussi, individuare le aree nelle quali la domanda è maggiore, realizzare parcheggi dedicati, migliorare la sicurezza e integrare lo sharing con le reti del trasporto pubblico e con le piattaforme digitali della mobilità. C'è poi un terreno sul quale questa collaborazione può compiere un ulteriore salto di qualità: gli spostamenti casa-lavoro. Ogni giorno

La strategia urbana si costruisce insieme Città, imprese e sharing per cambiare gli spostamenti quotidiani

Dalla collaborazione tra amministrazioni, aziende e operatori alla sfida del primo e ultimo miglio: sharing trasporto pubblico e mobility management diventano leve decisive per rendere sostenibile la mobilità quotidiana



una quota significativa della domanda di mobilità è determinata proprio dagli spostamenti sistematici dei lavoratori. È quindi difficile immaginare politiche efficaci per la mobilità sostenibile senza coinvolgere direttamente le imprese e i mobility manager. Il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) non è quindi un semplice adem-

pimento amministrativo, ma uno strumento di politica aziendale e urbana capace di modificare concretamente le abitudini di mobilità. Le imprese possono incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico e dei servizi condivisi; mettere a disposizione dei dipendenti formule di mobilità integrate; organizzare hub e parcheggi dedicati; costru-

re, insieme agli operatori, soluzioni calibrate sugli orari e sulle caratteristiche dei propri insediamenti. Anche la mobilità condivisa entra stabilmente in questo sistema, soprattutto quando consente di completare un viaggio iniziato in treno, metropolitana o autobus. I benefici non sono solo ambientali. Ridurre la dipendenza dall'auto significa

meno congestione nello spazio urbano, luoghi di lavoro più accessibili e spostamenti meno faticosi. La mobilità diventa così welfare aziendale e, più in generale, uno dei motivi per cui un territorio attrae persone e investimenti. Per questo servono città capaci di dialogare stabilmente con gli operatori, e imprese disposte a considerare la mobilità dei propri dipendenti come una componente della propria responsabilità organizzativa e ambientale.

La tecnologia, da sola, non risolverà i problemi della mobilità. Servono infrastrutture, regole, investimenti e soprattutto una governance capace di mettere intorno allo stesso tavolo amministrazioni, trasporto pubblico, aziende e operatori privati. La Settimana Europea della Mobilità serve anche a ricordarci questo: la mobilità sostenibile non si costruisce contrapponendo pubblico e privato, automobile e sharing, trasporto collettivo e nuove forme di mobilità, ma, al contrario, integrandoli. La città del futuro non sarà quella con il maggior numero di mezzi condivisi o con la tecnologia più avanzata. Sarà quella in cui, ogni mattina, lasciare l'auto a casa sarà diventata la scelta più semplice.

*Responsabile di Mercato di Voi Technology Italia

Camminare torna al centro della mobilità Il boom delle app guida la transizione

I dati Macadam mostrano una forte crescita della partecipazione, soprattutto in Italia ma la sfida è trasformare il cammino in una componente strutturale degli spostamenti urbani

■ Cesare Giraldi

La Settimana Europea della Mobilità riporta al centro una delle forme di trasporto più semplici e spesso più trascurate: camminare. In un dibattito dominato da elettrificazione, trasporto pubblico e sharing, la mobilità pedonale resta invece il primo anello di qualsiasi sistema urbano sostenibile. I dati diffusi da Macadam, app che incentiva l'attività fisica, offrono in questo senso un'indicazione interessante: tra il 2023 e il 2026 gli utenti attivi della piattaforma in Europa sono cresciuti del 49%, su un campione di circa 3 milioni di persone distribuite in 12 Paesi.

Il dato va però letto correttamente. Non significa che gli europei camminino il 49% in più: misura l'allargamento della community dell'app. Anzi, nello stesso periodo la media individuale dei passi giornalieri è scesa del 4,5%. È proprio questa combinazione a suggerire un fenomeno più rilevante della semplice performance sportiva: il cammino entra nelle abitudini di una platea più ampia, composta anche da utenti meno intensivi. La sfida della mobilità attiva, del resto, non è trasformare tutti in grandi camminatori, ma rendere conveniente percorrere a piedi una quota maggiore degli spostamenti brevi.



L'Italia emerge con forza. Dal 2023 gli utenti attivi di Macadam nel Paese sono aumentati del 196%, mentre nel 2026 la media

rilevata raggiunge 7.480 passi al giorno, seconda tra i mercati analizzati dietro la Spagna, a 7.750. Più utile è osservare le differen-

ze urbane in Italia: Torino guida per intensità media con 8.140 passi, seguita da Bari e Genova; Roma e Milano, grazie alla scala

delle rispettive community, concentrano invece i maggiori volumi complessivi.

Macadam stima che dal 2023 i propri utenti europei abbiano percorso quasi 5,7 miliardi di chilometri a piedi e associa questi spostamenti a oltre 1,5 milioni di tonnellate di CO2 evitate. In Italia i chilometri sarebbero circa 510 milioni, con 138 mila tonnellate di emissioni potenzialmente risparmiate. Sono numeri utili per rappresentare l'ordine di grandezza, ma da considerare come una stima teorica: il calcolo assume infatti che i chilometri percorsi a piedi sostituiscano un equivalente tragitto automobilistico, condizione che nella realtà non vale per ogni spostamento.

C'è infine un'indicazione sociale interessante. Tra gli utenti italiani, la fascia 45-54 anni registra la media più alta, 8.158 passi al giorno, contro i 6.308 dei 18-24enni. Un segnale che ridimensiona l'idea della mobilità attiva come pratica legata soprattutto ai più giovani e rafforza la necessità di pensare città percorribili a piedi lungo tutto l'arco della vita.

Il punto, quindi, non è celebrare una «rivoluzione del cammino» già compiuta. I dati di una piattaforma mostrano una disponibilità crescente a muoversi a piedi, ma perché questa propensione diventi mobilità quotidiana servono marciapiedi continui e accessibili, attraversamenti sicuri, quartieri con servizi raggiungibili, intermodalità con il trasporto pubblico e una pianificazione urbana che riduca la necessità dell'auto per i tragitti brevi. È su questa distanza tra comportamento individuale e qualità dello spazio pubblico che si misura davvero il successo della transizione.

■ Beatrice Telesio di Toritto

In dieci anni il numero dei lavoratori coperti da piani di welfare aziendale è cresciuto del 699%, superando quota quattro milioni. Nel 2025 il valore complessivo dei piani gestiti ha oltrepassato i 3,2 miliardi di euro, senza considerare buoni pasto, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa previste dai contratti. Numeri che raccontano uno strumento ormai entrato stabilmente nelle politiche delle imprese. Ma proprio mentre i salari restano uno dei nodi dell'economia italiana, il primo confine da tracciare è quello tra welfare e retribuzione.

«Il welfare aziendale non può essere sostitutivo del reddito, deve completarlo», chiarisce Emanuele Massagli, presidente di AIWA, l'Associazione italiana welfare aziendale. Negli ultimi anni, riconosce, imprese e sindacati lo hanno utilizzato anche per sostenere il potere d'acquisto, «dando qualcosa in più e abbattendo il costo per l'impresa». Una funzione che può avere senso, ma soltanto entro certi limiti: «Deve rimanere su cifre residuali, altrimenti salta il nostro sistema, che è basato sulla contribuzione».

Il punto, per Massagli, è recuperare la natura originaria dello strumento. Il modello italiano nasce infatti dalla possibilità di riconoscere ai lavoratori beni e servizi con una precisa finalità sociale - dalla previdenza complementare all'assistenza sanitaria, dalla cura dei figli a quella degli anziani - senza assoggettarli alla normale tassazione e contribuzione del reddito da lavoro. È anche per questo che, avverte, welfare aziendale e fringe benefit non possono essere considerati sinonimi.

Se il principio resta lo stesso, sono però cambiati i bisogni. «Basta chiedere ai lavoratori», risponde Massagli quando gli si do-

Welfare aziendale, Massagli «Non può sostituire il salario Aggiornarlo ai nuovi bisogni»

Il presidente di AIWA: «La sperimentazione è finita». Dai fringe benefit al pet care passando per mobilità, affitti degli studenti e assicurazioni: la sfida è adeguare gli strumenti alle nuove esigenze dei lavoratori senza trasformare welfare in retribuzione



Emanuele Massagli, presidente di AIWA

manda come costruire piani più aderenti alla realtà. La normativa, del resto, si è già evoluta nel tempo: ha riconosciuto gli abbona-

menti al trasporto pubblico, nuove forme di assistenza e servizi che decenni fa non erano neppure contemplati. Ora, sostiene AIWA,

serve un nuovo aggiornamento.

È qui che entra anche il pet care. La cura degli animali domestici è, racconta Massagli, tra le richie-

ste che arrivano con maggiore frequenza ai provider di welfare. Il tema non è equiparare gli animali ai figli o alle persone non autosufficienti, ma riconoscere che anche questa responsabilità incide sull'organizzazione e sulle spese quotidiane di milioni di persone. AIWA propone per questo di inserire i servizi di pet care tra quelli riconosciuti dall'articolo 51, comma 2, del TUIR, insieme ad altri bisogni oggi rimasti fuori dal perimetro agevolato.

Gli esempi vanno dalla mobilità sostenibile al rimborso degli affitti per i figli che studiano fuori sede, dalle assicurazioni vita alla possibilità di cedere il credito welfare inutilizzato a un collega con maggiori esigenze di cura o al terzo settore. Personalizzare, però, non significa semplicemente consegnare una somma di denaro da spendere liberamente: «Più il welfare si appiattisce sulla moneta, più finirà per essere trattato come salario», avverte.

Da qui la richiesta di AIWA di tornare a intervenire sulla struttura della normativa. Dopo la riforma del 2016 e gli interventi degli anni successivi, dal Covid in poi l'attenzione si è concentrata soprattutto sulle soglie dei fringe benefit. Per Massagli ora servono due mosse parallele: rendere stabile la soglia dei mille euro e smettere di presentare ogni sua modifica come una riforma complessiva del welfare; allo stesso tempo, ampliare l'elenco dei beni e servizi con finalità sociale.

«La sperimentazione è finita», è il messaggio di AIWA. Il welfare aziendale è ormai una componente consolidata del rapporto tra imprese e lavoratori. La sfida, adesso, è aggiornarlo senza snaturarlo: riconoscere che cambiano famiglie, abitudini e responsabilità di cura, e fare in modo che anche gli strumenti a disposizione delle aziende riescano a cambiare insieme a loro.

Il nuovo corso del Fondo Italiano d'Investimento a guida Lombardi

La SGR a controllo pubblico vuole far crescere il mercato italiano del private capital e le PMI

■ Paolo Bozzacchi

In una fase in cui l'Europa torna a interrogarsi sulla propria capacità industriale e l'Italia guarda al dopo PNRR, il capitale privato assume un ruolo sempre più centrale per sostenere crescita, innovazione e competitività delle imprese. Domenico Lombardi, amministratore delegato del Fondo Italiano d'Investimento, racconta la strategia della SGR e le priorità del Piano Strategico 2026-2030.

Prof. Lombardi come vede oggi l'economia europea? E quella italiana?

«L'Eurozona mostra una resilienza superiore rispetto alle attese, ma la crescita rimane asfittica. La BCE indica un'espansione dell'area euro dello 0,9% quest'anno e dell'1,4% nel 2027. Oltre i dati congiunturali, osserviamo che energia, difesa, intelligenza artificiale, sicurezza delle catene di approvvigionamento e materie prime critiche stanno riportando al centro il tema della capacità industriale di un Paese. La questione europea è capire dove vogliamo produrre, quali tecnologie vogliamo presidiare e quali dipendenze strategiche siamo disposti ad accettare. Anche l'Italia mostra una capacità di tenuta importante e non è un Paese condannato alla stagnazione. Abbiamo una base manifatturiera molto diversificata, filiere di eccellenza, una forte propensione all'export e un tessuto imprenditoriale straordinariamente vitale. Il vero tema europeo - e italiano - non è quanto cresciamo, ma come cresciamo».

Il PNRR ha sostenuto grandi investimenti. Cosa succederà quando la spinta verrà meno?

«Il successo del PNRR andrà misurato da quanto investimento privato saremo riusciti ad attivare dopo la sua conclusione. Per questo il post PNRR è quasi più importante del PNRR stesso. Dobbiamo passare da una fase con spesa pubblica che sostiene gli investimenti a una con il capitale privato che ne raccoglie il testimone».

Quanto conta la maggiore stabilità macroeconomica e finanziaria dell'Italia?

«Molto, perché il capitale ha bisogno di fiducia e prevedibilità. L'Italia sta perseguendo una linea di responsabilità e stabilità macro-fiscale, in un contesto internazionale molto complesso. Il deficit è sceso al 3,1% del PIL nel 2025 e la Commissione europea lo prevede sotto il 3% quest'anno. I mercati hanno ampiamente riconosciuto questo cambiamento. E lo stesso hanno fatto le agenzie di rating. Restano un debito pubblico molto elevato e soprattutto il problema della crescita potenziale. È arrivato il momento di mobilitare e attrarre capitali di lungo periodo per le nostre imprese».

Il private equity può diventare

uno strumento di politica industriale?

«L'Italia ha bisogno di un mercato dei capitali più profondo per conseguire - con strumenti di mercato - obiettivi di politica industriale. Il capitale privato può accelerare la crescita delle imprese, favorire aggregazioni, accompagnare passaggi generazionali, finanziare innovazione e internazionalizzazione».

È in questo contesto che si inserisce il nuovo corso di Fondo Italiano d'Investimento?

«Esattamente. Fondo Italiano nasce con una vocazione precisa: contribuire allo sviluppo del mercato italiano del private capital e alla crescita delle nostre PMI. Col Piano Strategico 2026-2030 vogliamo consolidarci come piattaforma nazionale del private capital nella quale competenze, capacità di investi-



Domenico Lombardi, amministratore delegato del Fondo Italiano d'Investimento

mento e conoscenza del mercato vengano messe al servizio delle PMI e dell'economia reale del Paese».

Uno dei pilastri del piano industriale riguarda le filiere strategiche. Perché?

«Perché è cambiata la geografia dell'economia mondiale. Oggi dobbiamo incorporare anche resilienza, sicurezza degli approvvigionamenti e autonomia tecnologica. Questo non significa autarchia, ma serve per conoscere le proprie vulnerabilità e decidere quali capacità produttive e tecnologiche non possiamo perdere. Perciò guardiamo a filiere come spazio e aeronautica, navalmeccanica, energia e materie prime critiche e alle loro interconnessioni».

L'intelligenza artificiale cambierà anche l'industria italiana?

«Certamente, ma dobbiamo evitare di ridurre il dibattito sull'AI alle sole società software. L'intelligenza artificiale ha anche una dimensione profondamente fisica. Richiede data center, energia, reti, sistemi di raffreddamento, semiconduttori, power electronics, sensoristica e cybersecurity. Dietro l'AI esiste una nuova infrastruttura industriale. Per un Paese manifatturiero come l'Italia può essere una grande opportunità. Non dobbiamo necessariamente competere in ogni segmento della catena del valore. Dobbiamo capire in quali componenti, tecnologie e sistemi possediamo già competenze industriali sulle quali costruire vantaggio competitivo».

Dove vorrebbe vedere Fondo Italiano nel 2030?

«Vorrei guardare alle imprese nelle quali abbiamo investito e vedere aziende più grandi, tecnologiche e internazionali, con un'occupazione stabile e qualificata. Nuove piattaforme industriali nate dall'aggregazione di eccellenze italiane, con una quota crescente di investitori istituzionali che investono più capitale nelle nostre PMI. D'altronde il capitale è uno strumento il cui risultato si misura nelle imprese che riesce a costruire. Solo in questo modo rendimento finanziario e interesse del Paese possono incontrarsi».