

## Intervista al presidente di Confindustria

Data Stampa 6901-Data Stampa 6901

# L'anno della ripresa

## «Ma servono politiche industriali mirate»

Prudenza e fiducia: così il sistema delle imprese mantovano affronta il 2026 nella consapevolezza che non sa-

rà un anno facile ma potrebbe essere quello in cui si «pongono le basi per una ripresa più solida». A una con-

dizione: «Che ci siano politiche industriali ed energetiche più competitive a livello europeo e che si continui

a sostenere chi investe». A raccontarlo alla Gazzetta è il presidente di Confindustria Fabio Viani. PAGINE 10-11

## Fabio Viani

PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA MANTOVA

# «Il 2026 sarà un anno decisivo per gettare le basi della ripresa Ma ad una condizione: politiche industriali mirate»

MONICAVIVIANI

Prudenza e fiducia: così il sistema delle imprese mantovano affronta il 2026 nella consapevolezza che non sarà un anno facile ma potrebbe essere quello in cui si «pongono le basi per una ripresa più solida». A una condizione: «Che ci siano politiche industriali ed energetiche più competitive a livello europeo e che si continui a sostenere chi investe». A raccontarlo alla Gazzetta è il presidente di Confindustria Mantova Fabio Viani partendo da un'analisi delle «eredità» lasciate dal 2025.

**A dicembre il centro studi di Confindustria nazionale ha**

**pubblicato il report flash sulla congiuntura del quarto trimestre 2025 da cui emerge un quadro definito "complicato": il dollaro debole e i dazi frenano l'export italiano, calano fiducia delle famiglie e attese sui consumi, l'industria fatica a recuperare con la produzione tornata a calare a ottobre soprattutto per moda e automotive, l'import quasi fermo, l'export che segna un meno 3%, il credito ancora costoso per le imprese e il costo dell'elettricità che continua ad essere più alto rispetto a quello dei partner europei. In questo quadro cosa vi aspettate dal nuovo anno?**

Il 2025 è stato un anno complesso segnato da più fattori esterni che hanno pesato su un sistema produttivo fortemente orientato all'export

come quello italiano e, in modo specifico, mantovano: l'Italia è la quarta potenza per export a livello mondiale, la Lombardia è campione di export (rappresenta il 45% del suo Pil) e Mantova è campione in Lombardia (61% del Pil). La debolezza del dollaro, le tensioni commerciali, il rallentamento di settori chiave come moda e automotive, insieme al costo dell'energia e del credito,

hanno inciso sulle decisioni delle imprese e sulla fiducia complessiva. Ricordo che il primo trimestre si era chiuso con un +4,6% di export dovuto alla necessità di anticipare i dazi e questo incremento è stato stornato nei trimestri successivi.

Per quanto riguarda la produzione industriale i dati 2025 a livello nazionale mostrano un calo di circa lo 0,9%. Peggio di noi la Germania con un



-1,5%. La Francia si è mantenuta in ambito neutro con uno 0% mentre la Spagna è in continua crescita con +1%. Il report di Unioncamere Lombardia sul terzo trimestre 2025 vede però la produzione in deciso miglioramento, registrando un incremento su base annua del 2,2% (+0,7 nel terzo trimestre). Il settore alimentare è quello più performante con un aumento tendenziale della produzione del 4,7%. Il settore della chimica e quello tessile presentano le maggiori difficoltà. In questo contesto di debolezza, le previsioni per il 2026 vedono il Pil italiano con una crescita attorno allo 0,6%. Ma è soprattutto il mercato estero a determinare la dinamica positiva delle imprese industriali lombarde e in provincia di Mantova si riflettono i dati regionali. Il costo dell'energia che lei cita è un macigno che grava sulla nostra competitività: siamo chiamati a competere su mercati internazionali dove spagnoli e francesi godono di un costo dell'energia inferiore del 40%/50% e i tedeschi del 30%. Una sfida impari. Detto questo, guardiamo al 2026 con prudenza ma non senza elementi di fiducia. Ci aspettiamo un anno di transizione, in cui non assisteremo a una ripresa robusta e generalizzata, ma potranno emergere segnali di stabilizzazione e, per alcuni comparti, di graduale recupero.

**A sostenere l'economia contribuiscono in sostanza gli investimenti spinti dal Pnrr, la tenuta del turismo straniero e il calo del prezzo del petrolio?** Gli investimenti legati al Pnrr continueranno a rappresentare un fattore di sostegno importante, soprattutto per l'innovazione, la digitalizzazione e l'efficienza energetica delle imprese. Anche il possibile allentamento della politica monetaria, se confermato, potrebbe dare un po' di respiro sul fronte del credito. Per il nostro territorio sarà decisivo puntare sulla qualità del sistema manifatturiero, sulla capacità di diversificare mercati e prodotti e sulla collaborazione

tra imprese, istituzioni e mondo della formazione. Non ci aspettiamo un anno facile, ma riteniamo che possa essere quello in cui si pongono le basi per una ripresa più solida, a condizione che si intervenga con politiche industriali ed energetiche più competitive a livello europeo e che si continui a sostenere chi investe e crea valore.

### Quali elementi la fanno essere fiducioso?

Ricordo il tema fondamentale per la nostra provincia costituito dalle infrastrutture: gli insediamenti industriali generati dallo sviluppo del porto di Valdarò sono significativi. Auspichiamo il procedere dell'iter legato alla realizzazione dell'autostrada Mantova-Cremona e il superamento delle criticità legate alla diffusione di internet ad alta velocità e di adeguamento della rete elettrica in grado di allacciare i nuovi impianti fotovoltaici. Un ulteriore aspetto positivo che riguarderà il 2026 è l'accordo raggiunto di libero scambio in ambito Mercosur, con la creazione di un mercato da oltre 710 milioni di consumatori. Cambia qualcosa di importante per il Sistema Italia: alla fine del periodo di "rodaggio" l'Italia guadagnerà 14 miliardi di export in più. Solo l'eliminazione degli elevati dazi del Mercosur consentirà agli esportatori dell'Ue di risparmiare oltre 4 miliardi di euro di dazi doganali all'anno. Poi le esportazioni - ricordiamo che l'Italia ha un avanzo commerciale verso l'area Mercosur di 7,7 miliardi di export contro 6 miliardi di import - saranno facilitate da procedure doganali più semplici e agevoli. Le imprese dell'Ue potranno presentare offerte per gli appalti pubblici in condizioni di parità con le imprese del Mercosur. E sarà previsto un accesso preferenziale esclusivo ad alcune materie prime critiche e a determinati prodotti "verdi". Questo è un tassello importante della strategia del Governo per raggiungere entro il 2027 l'obiettivo di 700 miliardi di ex-

port (ora 623, ndr), che si aggiunge alla riforma appena partita ed operativa del ministero degli Esteri. Oggi questo ambizioso obiettivo è più raggiungibile. E permetterà alle nostre esportazioni di essere sempre di più uno strumento fondamentale per la crescita economica del paese e per politiche industriali ed agricole sempre più efficaci. Solo per l'industria alimentare italiana può valere ogni anno fino a 400 milioni di export aggiuntivo. Strategico non solo per gli scambi commerciali ma per la possibilità di investimenti produttivi su quei territori.

### In Italia quanto peseranno 32 mesi consecutivi di calo della produzione, la crescita delle ore di cassa integrazione autorizzate nei primi nove mesi del 2025 con 70 tavoli di crisi aperti al ministero delle attività produttive e Made in Italy? Si stima che in queste crisi siano coinvolti 60mila lavoratori...

I numeri che lei cita danno la misura di una crisi nazionale che non è più episodica, ma strutturale, e che inevitabilmente peserà anche sulle prospettive del 2026. Nella nostra ultima assemblea ho parlato di permacrisi, ovvero di una condizione di crisi permanente legata a più fattori. Trentadue mesi consecutivi di calo della produzione significano un indebolimento prolungato della capacità industriale, con effetti che si riflettono sull'occupazione, sugli investimenti e sulla fiducia delle imprese. L'aumento consistente delle ore di cassa integrazione e l'elevato numero di tavoli di crisi aperti al Ministero indicano che molte aziende stanno ancora cercando di guadagnare tempo, in attesa di condizioni più favorevoli o di soluzioni industriali credibili. Per il 2026 questo si tradurrà in una ripresa più lenta e disomogenea: alcuni settori e territori riusciranno a reagire meglio, altri resteranno in difficoltà più a lungo. La metalmeccanica, la chimica e il tessile, che rappresentano una parte rilevante anche del tessuto produttivo mantovano, sono comparti strate-

gici e non possono essere lasciati a una gestione emergenziale delle crisi. Il nostro osservatorio associativo, però, pur imponendo una assoluta cautela non evidenzia significativi casi di casse integrazione straordinarie. Tuttavia sono in aumento rispetto al primo semestre 2025 le ore di cassa ordinaria per la gestione di situazioni auspicabilmente congiunturali specialmente nel tessile e nel metalmeccanico. Come Confindustria Mantova riteniamo fondamentale che i tavoli di crisi per la gestione delle crisi aziendali siano gestiti in primis a livello territoriale e tra parti sociali lavorando su soluzioni di medio-lungo periodo e sulle politiche attive. Serve un cambio di passo, con politiche industriali mirate che accompagnino le ristrutturazioni, favoriscano nuovi investimenti e tutelino le competenze. Il 2026 sarà un anno decisivo: o riusciremo a trasformare queste crisi in occasioni di rilancio industriale e di riconversione sostenibile, oppure il rischio è quello di una perdita permanente di capacità produttiva e occupazionale, che il Paese non può permettersi.

**I segnali di ripresa nel 2025 non erano mancati a livello territoriale. Se dal rapporto sull'economia provinciale nel 2024 pubblicato dalla Camera di commercio il quadro era di contrazione delle imprese, crescita contenuta dell'occupazione e diminuzione della forza lavoro (soprattutto femminile), la congiuntura mantovana del terzo trimestre 2025 aveva visto un aumento degli ordinativi interni ed esteri, mentre il report sull'export vedeva una crescita del 7,2% in un anno rispetto al 3,6% nazionale ...queste "montagne russe" sono legate solo alla congiuntura internazionale?**

La congiuntura internazionale ha sicuramente un peso rilevante, ma non è l'unica chiave di lettura per spiegare queste "montagne russe". Mantova è un territorio fortemente manifatturiero, integrato nelle catene del valore europee e globali, e quindi molto sensibile a ogni varia-

zione dei mercati esteri, dei cambi, dei costi energetici e delle tensioni geopolitiche. Questo spiega perché, a fasi di rallentamento, possano seguire trimestri con segnali di ripresa anche significativi, come l'aumento degli ordinativi e dell'export che abbiamo registrato nel 2025. Allo stesso tempo, però, esistono fattori strutturali locali e nazionali che amplificano questa volatilità. La dimensione media delle imprese, la specializzazione settoriale in comparti ciclici, la difficoltà di reperire manodopera qualificata e il calo della forza lavoro, in particolare femminile, rendono il sistema meno resiliente e più esposto agli shock. Quando la domanda riparte, le aziende reagiscono rapidamente; quando il contesto si deteriora, l'impatto si fa sentire altrettanto in fretta. Lo scenario internazionale è indebolito: l'aumento delle barriere tariffarie e non tariffarie pesa sulle prospettive degli scambi. Gli ostacoli al libero commercio internazionale non provengono soltanto dalla politica commerciale Usa, ma interessano la maggior parte dei paesi. Nello scenario del Centro Studi Confindustria, il commercio mondiale frenerà al +1,2% nel 2026 e nel complesso, i nuovi dazi potrebbero ridurre le vendite italiane negli Usa di circa 16,7 miliardi, pari al 2,7% dell'export (2,8% di quello manifatturiero). L'impatto è il risultato di due effetti sull'export italiano negli Usa: quello negativo della minore competitività di prezzo dei prodotti italiani e uno positivo, ma molto più contenuto, derivante dalla perdita di competitività di altri prodotti esteri. C'è poi un elemento positivo che non va sottovalutato: le imprese mantovane hanno dimostrato una buona capacità di agganciare la domanda internazionale quando le condizioni lo permettono, come dimostrano i dati sull'export superiori alla media nazionale. Questo significa che il territorio ha fondamenta solide.

**Cosa serve per una crescita**

### che sia stabile nel tempo?

La sfida, per il futuro, è ridurre l'effetto "montagne russe" rafforzando la competitività strutturale: investimenti in innovazione, energia a costi competitivi, infrastrutture, competenze e inclusione del lavoro femminile. Solo così potremo trasformare i segnali di ripresa congiunturale in una crescita più stabile e duratura, meno dipendente dagli alti e bassi dello scenario internazionale. Mantova e il suo tessuto produttivo hanno una forza che nasce dalla storia industriale, dalle competenze tecniche, dalla cultura del lavoro e della qualità. Questi elementi non vanno preservati come qualcosa di statico, ma trasformati in un asset strategico da portare sui mercati internazionali. Il punto è trovare un equilibrio intelligente: radicamento locale, che significa filiere solide, centri di competenza, formazione tecnica, relazioni stabili con il territorio; proiezione globale, cioè capacità di innovare, attrarre investimenti, presidiare mercati esteri e adottare tecnologie di frontiera. La chiave è la "glocalizzazione" (globale + locale) dell'industria: restare fedeli a ciò che sappiamo fare meglio, valorizzare i nostri distretti e le nostre eccellenze, ma inserirli in reti globali di innovazione e scambio. La sfida non è scegliere tra locale e globale: è usare il locale per competere nel globale. E Mantova ha tutte le caratteristiche per farlo.

**Uno dei grandi allarmi e delle grandi sfide per il Mantovano potremmo riassumerlo con il termine attrattività non solo degli investimenti ma della forza lavoro. Negli ultimi mesi la Gazzetta ha pubblicato due report che preoccupano: la ricerca di Alma Laurea ci dice che 7 laureati su 10 lasciano la nostra provincia e l'ultimo rapporto Migrantes ha contato 5mila mantovani trasferiti all'estero nel solo 2024. Tra le cause non può esserci anche ad esempio il fatto che in Italia nel settore impiegatizio la retribuzione media per gli under35 non supera i 22mila euro contro gli oltre 30mila della fascia più adulta e che un ope-**

### raio under35 percepisce mediamente meno di 14mila euro annui contro i 20mila percepiti dagli over35 nelle medesime mansioni?

Il tema dell'attrattività è probabilmente la sfida più delicata e strategica per il nostro territorio, perché riguarda il futuro stesso del sistema produttivo e della comunità mantovana. La fuga dei laureati e il numero crescente di giovani che scelgono l'estero non possono essere liquidati come un fenomeno fisiologico o legato solo a scelte individuali: sono il segnale di un problema strutturale che coinvolge lavoro, redditi, prospettive di carriera e qualità della vita. Il tema retributivo è certamente una componente importante. È evidente che differenziali così marcati tra under 35 e lavoratori più maturi, a parità di mansioni, incidano sulla percezione di equità e sulle aspettative dei giovani. Con retribuzioni iniziali basse, soprattutto in un contesto di aumento del costo della vita e di forte competizione internazionale sui talenti, diventa difficile trattenere o attrarre forza lavoro qualificata. Questo vale sia per gli impiegati sia per gli operai, e riguarda in modo particolare territori come il nostro, che non possono contare su grandi bacini urbani o su un'offerta ampia di servizi alternativi. Vorrei però evidenziare che se è vero che la retribuzione media in Italia è più bassa della media Ue (33.523 euro annui contro 39.800 -15% circa), il cuneo fiscale è molto elevato (47,1% contro una media Ocse del 35% circa), uno dei livelli più elevati tra i paesi sviluppati. Questo offre margini di miglioramento sulla capacità di spesa delle famiglie qualora il cuneo venisse ridotto. Ma sarebbe riduttivo ricondurre tutto al solo livello salariale.

### Vale a dire?

I giovani guardano anche alla possibilità di crescita professionale, alla stabilità, alla qualità del lavoro, alla conciliazione vita-lavoro, ai servizi, alla mobilità e all'accesso alla casa. Su questi fronti Mantova ha punti di forza,

ma anche margini di miglioramento che richiedono un'azione coordinata. I giovani andrebbero sensibilizzati sulle opportunità che un territorio come il nostro può offrire. Le multinazionali prevedono percorsi di crescita strutturati e pacchetti retributivi interessanti specialmente considerando anche la parte non meramente monetaria (welfare e benefit). E va tenuto in considerazione il costo della vita nelle grandi città, costantemente in crescita e che va a mitigare il delta positivo delle retribuzioni. Sul territorio oltre alle multinazionali abbiamo Pmi, alcune a tradizione familiare, che offrono pacchetti retributivi competitivi virtuosi e percorsi di crescita professionale in un contesto che può facilitare anche la conciliazione vita-lavoro. Come sistema delle imprese siamo consapevoli che l'attrattività della forza lavoro non si costruisce solo con gli incentivi o slogan. Serve una strategia territoriale che metta insieme imprese, istituzioni, scuola e università: più percorsi di ingresso qualificati nel lavoro, maggiore valorizzazione delle competenze, politiche di welfare aziendale e territoriale, e un impegno progressivo a rendere il lavoro più attrattivo anche dal punto di vista economico. Senza giovani e senza competenze, non c'è competitività possibile, né per le imprese né per il territorio.

**Sulla legge di Bilancio 2026 i toni di Confindustria nazionale non sono stati teneri nella fase di bozza con il presidente Orsini che aveva sottolineato come nel testo mancasse la parola crescita e la conseguente richiesta di un piano industriale straordinario da 8 miliardi all'anno per tre anni per sostenere gli investimenti delle imprese. Quando poi il ddl è stato approvato in Senato, Confindustria ha espresso soddisfazione ricordando però che il pericolo più grande è la deindustrializzazione di Italia ed Europa, che l'industria è sotto attacco di Cina e Trump e che serve un piano di rilancio triennale da 100 miliardi. Suona come un ni alla mano-**

### **vra, un "va bene ma non basta"...è così?**

Sì, la sintesi è corretta: il giudizio di Confindustria sulla legge di Bilancio è un "va bene, ma non basta". Non per spirito di contrapposizione, ma perché il contesto in cui ci muoviamo è straordinariamente complesso e richiederebbe risposte altrettanto straordinarie. La manovra approvata contiene alcuni segnali positivi che vanno nella direzione giusta e che come sistema delle imprese abbiamo riconosciuto con senso di responsabilità. Allo stesso tempo, però, non possiamo ignorare i limiti di una legge di Bilancio che, per dimensione e ambizione, fatica a incidere davvero sulla competitività del Paese. Il richiamo fatto dal presidente Orsini al tema della crescita è centrale: il contenimento dei conti pubblici è necessario, ma senza una strategia chiara di rilancio industriale il rischio è quello di gestire l'esistente anziché costruire il futuro. E oggi il rischio di deindustrializzazione, in Italia e in Europa, è reale, sotto la pressione della concorrenza cinese, delle politiche industriali aggressive degli Stati Uniti e dei costi strutturalmente più elevati che gravano sulle nostre imprese, a partire dall'energia. Per questo Confindustria continua a chiedere un piano industriale straordinario e pluriennale, con risorse adeguate e obiettivi chiari: sostegno fiscale e finanziario agli investimenti, rilancio dell'edilizia come volano per l'economia, riduzione dei sovraccosti energetici e maggiore attrattività per capitali e competenze. Non si tratta di una ri-

chiesta corporativa, ma di una visione di sistema: senza industria non c'è crescita, non c'è occupazione di qualità e non c'è coesione sociale. La manovra rivista e aggiornata ha un ammontare maggiore, ma rimane una manovra modesta.

Basti pensare che il Piano France 2030 stanziava 54 miliardi in 5 anni per reindustrializzazione e competitività; il piano acceleratore della crescita della Germania mobilita 46 miliardi in 5 anni in ambiti quali manifattura, mobilità e ricerca e sviluppo. Dal nostro punto di vista territoriale, questo "va bene ma non basta" è ancora più evidente. Le imprese mantovane hanno dimostrato di saper investire e competere, ma hanno bisogno di un quadro stabile, di certezze e di politiche che accompagnino le trasformazioni in atto. La legge di Bilancio è un passo, ma il rilancio dell'industria italiana ed europea richiede un impegno più ampio, coerente e continuativo nel tempo.

**Nella conferenza stampa di inizio anno, la premier Meloni è tornata ad annunciare il Piano casa Italia per mettere a disposizione nei prossimi dieci anni centomila case a prezzi calmierati per le famiglie in difficoltà, ovvero 10mila case l'anno con la formula del rent to buy realizzabili attraverso partnership pubblico-privato: al netto del fatto che l'emergenza abitativa in Italia riguarda 1,2 milioni di famiglie, aiuterebbe secondo lei a dar una spinta all'economia?**

Il tema della casa è centrale non solo sul piano sociale, ma anche su quello econo-

mico e produttivo. Un Piano come quello annunciato, se ben strutturato e reso operativo in tempi certi, può sicuramente contribuire a dare una spinta all'economia, ma da solo non è risolutivo rispetto a un'emergenza che riguarda numeri molto più ampi, come i 1,2 milioni di famiglie in difficoltà abitate. In particolare, va messa in evidenza il forte disallineamento, in numerose aree territoriali, tra i costi di affitto o di acquisto e il livello di produttività del lavoro e di quello dei salari medi. Tale disallineamento costituisce un vincolo per la mobilità territoriale, che invece è un processo fondamentale per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Dal punto di vista economico, un programma di edilizia a canone calmierato realizzato attraverso partnership pubblico-private può avere diversi effetti positivi: attirare investimenti, rimettere in moto il settore delle costruzioni e dell'indotto, valorizzare il patrimonio pubblico inutilizzato e, soprattutto, incidere su uno dei principali fattori che oggi frenano l'attività dei territori, cioè l'accesso alla casa. Per territori come il nostro, dove le imprese faticano a trovare manodopera e a trattenere giovani e famiglie, il tema abitativo è strettamente legato alla competitività. Valore e Castiglione delle Stiviere ne sono un esempio. Torniamo in considerazione che il Governo, all'interno della legge di Bilancio, prevede un intervento in due tempi per il Piano casa per l'emergenza abitativa. Risorse da subito: 100 milioni i

il 2026 e altri 100 per il 2027. Detto questo, è fondamentale capire come il Piano venga declinato nei decreti attuativi. Sono necessarie, misure finanziarie e fiscali, così come la partecipazione di tutti gli attori pubblici e privati per promuovere: la costruzione di nuovi edifici, anche utilizzando aree disponibili con diverse destinazioni d'uso; la riqualificazione di immobili esistenti con operazioni di rigenerazione urbana, anche nei centri delle città. Come Confindustria riteniamo che politiche abitative efficaci possano diventare un vero fattore di sviluppo se integrate con le politiche industriali, del lavoro e dei servizi. La casa non è solo una risposta a un bisogno sociale, ma anche una leva per sostenere l'occupazione, favorire la mobilità della forza lavoro e rendere i territori più attrattivi. In questo senso, il Piano Casa può aiutare direttamente su competitività delle imprese e attrattività del lavoro. In sintesi, una proposta per usare la politica abitativa come leva industriale e occupazionale non come misura assistenziale. In un territorio a vocazione produttiva, il tema abitativo assume quindi un ruolo strategico, configurandosi non solo come misura di welfare, ma come fattore di coesione sociale e di competitività territoriale.



*Il 2025 è stato segnato  
da più fattori  
esterni che hanno  
pesato sull'export*



*La fuga dei giovani  
è un problema strutturale  
che riguarda il futuro  
del sistema produttivo*



*La legge di bilancio  
va bene ma non basta:  
non incide abbastanza  
sulla competitività*



**Fabio Viani** Presidente di Confindustria Mantova