



Arval Mobility
Observatory

A U T O M O T I V E C O U N T R Y T R E N D S

ACT26

il nostro sguardo sul mondo automotive

CLICCA QUI
PER INIZIARE



Benvenuto in ACT26.

ACT26 Automotive Country Trends è una rivista interattiva, navigabile comodamente da desktop.

All'interno delle pagine troverai, sempre in alto, il **menù contestuale** per muoverti agilmente tra i capitoli del documento e, sempre in basso a destra, le **frecce** per cambiare pagina. Sulle colonne a destra, potrai leggere titolo e **dettagli di focus** riguardanti la sezione che stai visitando. Anche gli **approfondimenti** sono interattivi: per aprirli basta un clic, per chiuderli ne basta un altro.

Buona osservazione.

Per iniziare a navigare le sezioni, **clicca sulle voci del menù qui in basso**.



EXECUTIVE SUMMARY

Una overview organica sui temi trattati.

CAP.1 LO SCENARIO ECONOMICO

Il focus socioeconomico, redatto da BNL Economic Research

CAP.2 I CONSUMI DELLE FAMIGLIE ITALIANE

Il report tendenze dell'Osservatorio Findomestic Banca

CAP.3 IL MERCATO AUTOMOTIVE

Il nostro sguardo sul mondo della mobilità

CAP.4 L'EVOLUZIONE DEL FLEET MANAGEMENT

A.I.A.G.A. ci racconta la mobilità aziendale.

CAP.5 EVOLUZIONE TRAVEL, FLEET & MOBILITY

Verso una regia condivisa della mobilità aziendale.

Executive summary

EXECUTIVE SUMMARY

Il 2025 ha rappresentato un anno di passaggio cruciale per il settore automotive e per l'ecosistema della mobilità aziendale. Non un anno di crisi, né di forte espansione, ma una fase in cui si sono consolidati cambiamenti strutturali che stanno modificando in modo duraturo il contesto in cui le aziende prendono decisioni in materia di mobilità, investimenti e gestione delle flotte.

Dal punto di vista macroeconomico, lo scenario globale è rimasto caratterizzato da una crescita moderata, politiche monetarie restrittive e un quadro geopolitico instabile. In questo contesto, **il mercato automotive ha completato la normalizzazione post-pandemica, ma ha perso forse definitivamente una delle sue caratteristiche storiche: la prevedibilità.** Volumi, prezzi, tempi di consegna, valore residuo e disponibilità tecnologica sono oggi influenzati da fattori esterni sempre più interconnessi.

La produzione automobilistica mondiale ha continuato a crescere a ritmo contenuto, ma con un deciso e costante spostamento del **baricentro verso l'Asia.** La Cina ha rafforzato il proprio ruolo di leader industriale ed esportatore globale, incidendo in modo crescente sugli equilibri competitivi, sulle catene di fornitura e sull'offerta disponibile nei mercati europei.

Questo riequilibrio non è un fenomeno temporaneo, ma una **trasformazione strutturale** destinata a influenzare prezzi, modelli di business e strategie industriali nei prossimi anni.

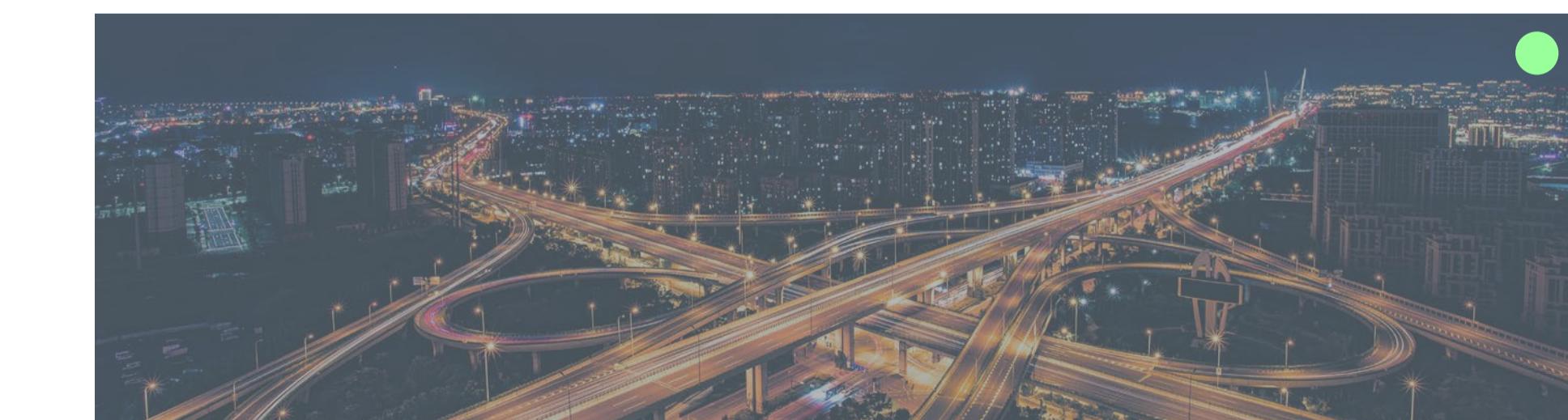
Parallelamente, il percorso di elettrificazione ha mostrato tutta la sua complessità. Se la quota di veicoli elettrificati continua ad aumentare, emergono con maggiore chiarezza **i limiti di una transizione guidata prevalentemente da incentivi e obblighi normativi.** Per le aziende, la scelta delle alimentazioni non è più solo

tecnologica o ambientale, ma sempre più economica, fiscale e organizzativa, con impatti diretti sul Total Cost of Ownership, sulla gestione del rischio e sulla continuità operativa. **Il mercato italiano** riflette in modo emblematico queste dinamiche: volumi complessivamente stabili, un mix di alimentazioni in evoluzione, una presenza crescente di nuovi player e una domanda aziendale sempre più attenta all'equilibrio tra sostenibilità, controllo dei costi e flessibilità.

In questo scenario, il concetto di flotta aziendale sta cambiando.

Non più soltanto uno strumento operativo, ma **una leva strategica** che incrocia temi di efficienza economica, sostenibilità, welfare e attrattività per i dipendenti. Fleet manager, CFO, responsabili HR e sustainability manager sono chiamati a confrontarsi con decisioni sempre più interdipendenti, che richiedono una lettura integrata del contesto.

Questo white paper nasce con l'obiettivo di offrire una chiave di lettura strutturata di quanto avvenuto nel 2025 e di fornire elementi utili per interpretare le scelte che attendono le aziende nel 2026. Non una previsione, ma una mappa per orientarsi in un mercato che ha cambiato profondamente le proprie regole.



Il mondo e le principali economie

da un'analisi di BNL Economic Research

CAP. 1

lo scenario
economico

+3%

+14%

DAZI MEDI USA

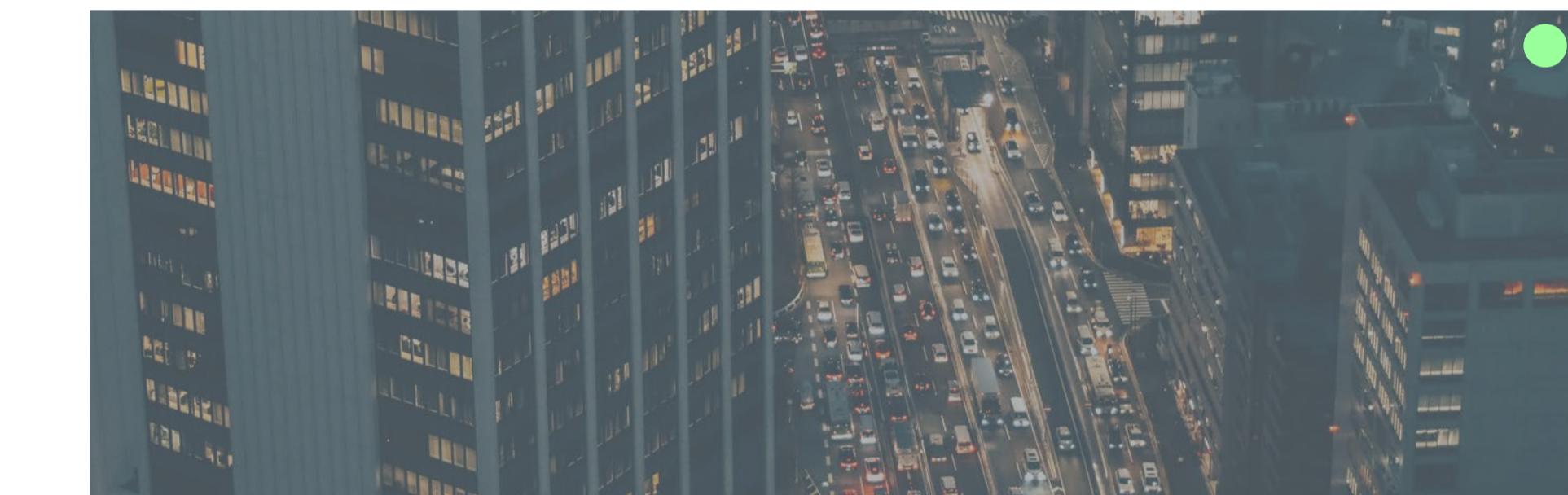
Economia mondiale 2025: una solidità superiore alle attese.

La progressiva **normalizzazione della politica monetaria** nelle principali economie avanzate, l'adozione mirata di misure fiscali a sostegno della crescita in alcuni paesi e il forte impulso arrivato dagli investimenti legati alle nuove tecnologie (in particolare all'intelligenza artificiale) hanno supportato l'attività economica. L'inflazione è tornata su livelli prossimi ai target nella maggior parte delle economie. **Il commercio internazionale** ha registrato un rallentamento nella seconda metà del 2025, dopo l'accelerazione osservata nei primi mesi dell'anno favorita dal front-loading delle imprese statunitensi volto ad anticipare l'impatto dei nuovi dazi. Nel complesso, nel 2025 il PIL globale è cresciuto del 3,3%, restando inferiore alla media di lungo periodo.

L'economia cinese ha continuato a risentire delle difficoltà del comparto immobiliare e della debolezza degli investimenti, penalizzati da fenomeni di overcapacity in vari settori industriali. I consumi privati, ancora moderati, sono stati sostenuti dall'estensione dei programmi di rottamazione (in particolare nel settore automobilistico ed elettrodomestico). L'inflazione è rimasta su valori molto bassi, talvolta negativi, per la maggior parte dell'anno, tornando positiva nel mese di ottobre. Dopo aver beneficiato dell'accumulo di scorte da parte delle imprese statunitensi, l'export verso gli Stati Uniti nel corso dell'anno si è drasticamente ridotto, con un direzionamento di parte dei flussi verso i paesi dell'ASEAN e dell'Africa.

Negli Stati Uniti la crescita è proseguita, pur con andamento irregolare, risentendo delle tensioni commerciali e del più lungo periodo di shut down della storia del paese. Il rallentamento dell'immigrazione netta ha limitato l'espansione della

forza lavoro; i **consumi privati** sono cresciuti in modo moderato, mentre gli investimenti hanno mostrato una dinamica debole, con l'eccezione dei comparti legati all'intelligenza artificiale. L'inasprimento della **politica commerciale** statunitense ha innalzato il dazio medio effettivo dal 2,5% al 14% dall'inizio dell'anno, determinando un calo degli acquisti delle imprese una volta esaurito l'effetto del front-loading.



Nell'area dell'euro l'attività economica nei primi nove mesi del 2025 ha superato le aspettative, pur evidenziando importanti differenze tra i vari paesi. **In Germania** è proseguito il calo della produzione manifatturiera, con il prezzo dell'energia, pur inferiore ai picchi del 2022, che rimane più alto dei livelli prepandemici penalizzando il settore industriale. **In Francia** le difficoltà registrate nel processo di approvazione della legge di bilancio hanno alimentato episodi di instabilità politica, con ricadute sulle prospettive economiche. **La Spagna** ha invece mantenuto un profilo di crescita sostenuta, trainato dai consumi privati e dagli investimenti; nel paese la dinamica del reddito disponibile è stata favorita dalla creazione di nuova occupazione e dal rafforzamento dei salari nominali, mentre le aspettative delle imprese hanno continuato a migliorare.

L'economia italiana

CAP. 1

lo scenario
economico

+0,6%

CRESCITA PIL
SU BASE ANNUA

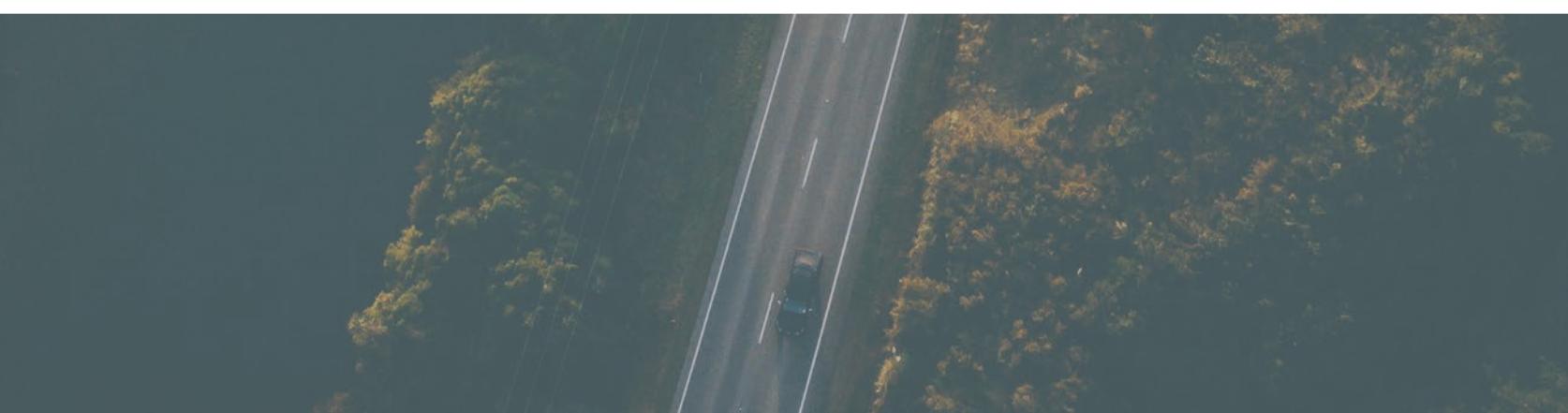
3%

DEFICIT ATTESO

Nel 2025 l'economia italiana ha mostrato un rallentamento ciclico. Nel terzo trimestre **il PIL** (valori concatenati con riferimento anno 2020) è cresciuto dello 0,1% su base congiunturale (+0,5% su base annua). La crescita acquisita per l'anno è dello 0,5%, in linea con le ultime valutazioni delle principali istituzioni internazionali. Tra luglio e settembre la **produzione manifatturiera** ha registrato il terzo incremento congiunturale consecutivo, pur attestandosi ancora su livelli inferiori al periodo pre-pandemico; il comparto delle **costruzioni** ha mantenuto un andamento positivo, nonostante la revisione degli incentivi pubblici.

**LE CONDIZIONI DEL MERCATO DEL LAVORO
SONO ULTERIORMENTE MIGLIORATE.**

Il numero degli **occupati** e il tasso di **occupazione** restano su livelli storicamente elevati nel III trimestre 2025. Le retribuzioni nominali hanno continuato a crescere più dell'inflazione, stabilmente sotto il 2% salvo rare eccezioni.



Il **potere d'acquisto** ha continuato ad aumentare, pur rimanendo ampio il divario da recuperare, in un contesto di prezzi al consumo ancora elevati. L'incertezza macroeconomica ha favorito l'aumento del tasso di risparmio, con effetti frenanti

sui consumi privati. Dopo il rallentamento del 2024, gli investimenti complessivi hanno mostrato un graduale **rafforzamento**, supportato soprattutto dalla spesa pubblica legata all'attuazione dei progetti del PNRR. Tra il IV trimestre 2024 e il III trimestre 2025 (ultimo dato disponibile), tuttavia, la propensione a investire delle imprese è rimasta sostanzialmente invariata, risentendo delle tensioni del quadro internazionale.

Nei primi nove mesi del 2025 **l'export italiano è aumentato del 3,5%** su base annua, trainato in particolare dalle vendite di articoli farmaceutici. Nonostante le tensioni commerciali, gli Stati Uniti hanno fornito il contributo più significativo alla crescita delle esportazioni (seguiti da Francia e Spagna) e si confermano il secondo principale mercato di destinazione delle merci italiane. Le stime di istituti di ricerca privati e organismi internazionali convergono nel valutare come molto contenuto l'impatto dei dazi sulla crescita.

La maggiore stabilità politica ha contribuito a rafforzare la fiducia verso l'Italia. Lo spread BTP-Bund si è ridotto di oltre 100 punti base negli ultimi due anni, riportandosi sui livelli precedenti la crisi dei debiti sovrani. La quota di debito detenuta da investitori esteri è tornata sopra il 33%, confermando la tendenza avviata nel 2023.

Le principali agenzie di rating (S&P, Moody's e Fitch) hanno migliorato il giudizio sull'Italia, riconoscendo una gestione più equilibrata dei conti pubblici e l'impatto positivo delle riforme legate al PNRR. Il DPFP 2025 delinea un percorso di consolidamento fiscale più favorevole delle attese: il deficit è atteso scendere al 3% del PIL nel 2025, in anticipo di un anno rispetto alle previsioni primaverili, per poi diminuire gradualmente nel triennio 2026-2028.

L'attività creditizia in Italia

CAP. 1

lo scenario economico

Nel 2025 **il sistema bancario italiano** ha mostrato una progressiva ripresa dell'attività creditizia in un contesto economico caratterizzato da crescita moderata, da tassi d'interesse più stabili - rispetto al 2024 - e da un'inflazione rimasta su valori contenuti. In questo quadro, i prestiti alle famiglie hanno registrato una lieve accelerazione. **La domanda delle famiglie** è stata sostenuta da un moderato alleggerimento dei tassi sui nuovi mutui rispetto all'anno precedente, un miglioramento della fiducia e delle prospettive del mercato immobiliare in molte aree e da un buon livello di liquidità accumulata nel biennio precedente che ha aumentato la capacità di accesso al credito e il potenziale di spesa. Gli acquisti di abitazioni assistiti da mutui ipotecari sono aumentati rispetto all'anno precedente. La domanda di **prestiti per finalità di consumo** ha mantenuto un andamento positivo, su valori di crescita in linea con quelli dello scorso anno.

I **finanziamenti alle imprese**, dopo una fase di debolezza caratterizzata da oltre due anni di contrazione, hanno evidenziato una ripresa seppur moderata sostenuta dalla necessità di imprese di maggior dimensione di finanziare investimenti fissi e di rinnovare il debito. A fronte di **una domanda più vivace** da

parte delle aziende di maggior dimensione si è registrata una maggiore cautela tra le Pmi, maggiormente sensibili alle condizioni del credito e alla volatilità del contesto esterno. **Le imprese esportatrici**, più esposte all'incertezza delle politiche commerciali, hanno aumentato la domanda di credito a breve e medio termine, riducendo al contempo quella di prestiti a più lungo termine, rinviando alcune decisioni di investimento in attesa di condizioni più stabili.

Lo scenario complessivo riflette un settore bancario che si è rafforzato in modo graduale pur mantenendo un approccio prudente nella valutazione del rischio, tenendo conto delle possibili evoluzioni legate alla politica monetaria, alle condizioni dei settori più sensibili alle dinamiche commerciali, ai prezzi delle materie prime e alla capacità di indebitamento di famiglie e imprese in una fase di transizione verso un nuovo equilibrio dei tassi.



I consumi delle famiglie italiane

da un'analisi dell'Osservatorio Findomestic Banca

CAP. 2

i consumi delle famiglie italiane

+11%

CRESCITA SPESA
IN VALORE

20%

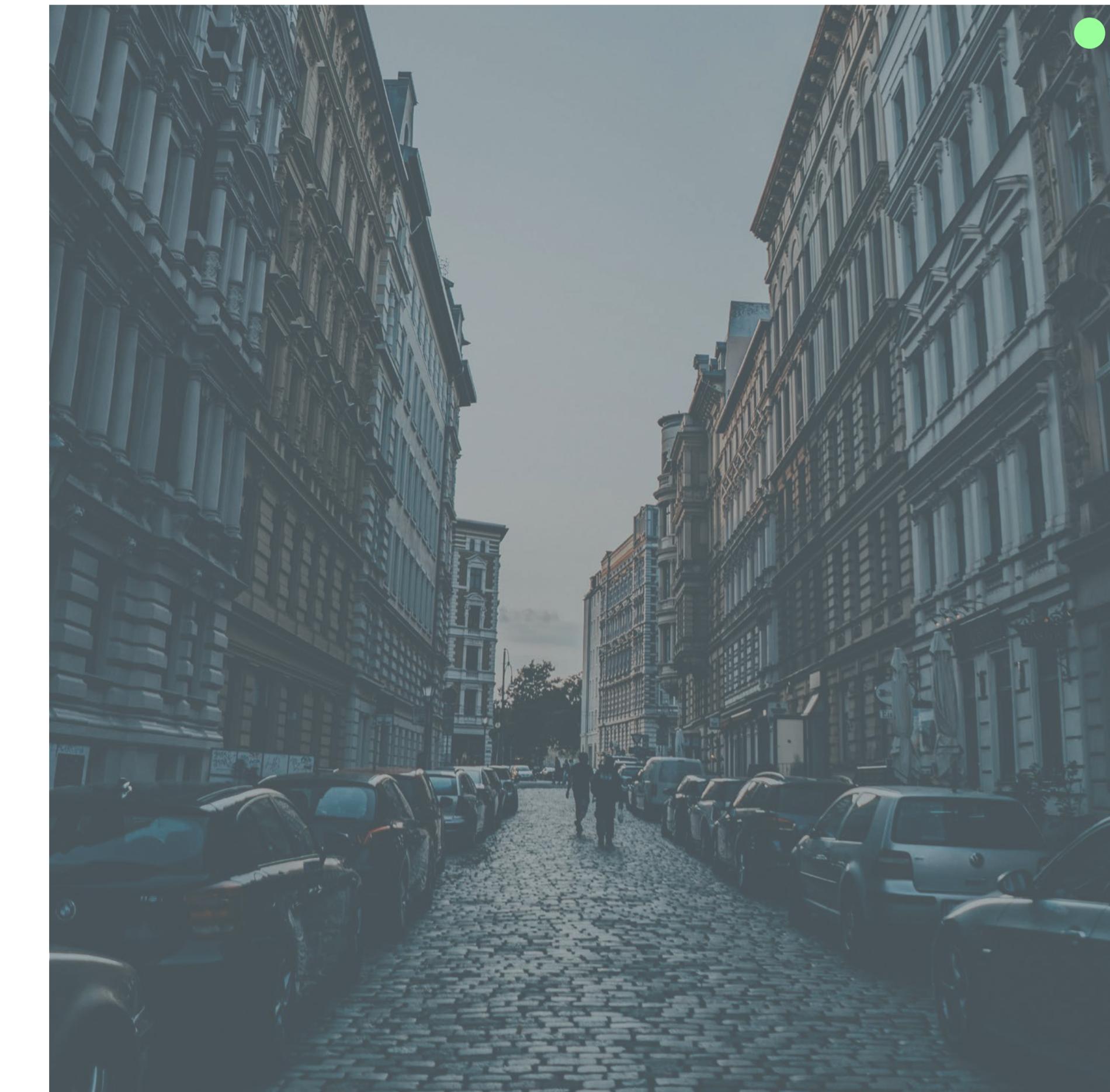
AUMENTO PREZZI
IN 6 ANNI

La spesa degli italiani in beni durevoli ha chiuso il 2025 con una flessione del 2,4%, passando dai 79 miliardi del 2024 ai 77,1 degli ultimi 12 mesi. Secondo le stime dell'Osservatorio Findomestic, nonostante il parziale recupero dei salari e del potere d'acquisto il consumatore resta cauto, orientato al risparmio e al rinvio degli acquisti più importanti, tra i quali figurano quelli di auto, moto, mobili ed elettrodomestici.

CONSUMI 2025

In un contesto che per i consumatori resta di incertezza e preoccupazione, i mercati dei beni durevoli soffrono più degli altri settori e dopo 2 anni di crescita (quella del 2023 dovuta soprattutto all'inflazione) tornano in negativo. A determinare l'inversione di tendenza sono state le **difficoltà del comparto mobilità** che vale il 57% della spesa delle famiglie italiane e che nel 2025 tiene solo nel settore dell'auto usata.

Il mercato dell'auto nuova, chiude l'anno con una flessione del 9% (domanda privati), dovuta non solo al calo del potere d'acquisto ma anche all'incertezza sulla motorizzazione da scegliere, ai prezzi elevati praticati da un'offerta che si posiziona sempre di più su **modelli elettrificati di fascia superiore**, e ad incentivi resi disponibili solamente nell'ultima parte dell'anno.



Oltre all'auto nuova torna a calare in valore anche **il mercato motoveicoli** dopo 4 anni di forte crescita che lo hanno portato a +55% in termini di spesa rispetto al 2019. **Il comparto Casa** (Mobili e Tecnologia), invece, tiene e chiude l'anno sui livelli dell'anno precedente, mantenendosi in uno stallo fisiologico dopo il boom del triennio 2020-2022 quando gli italiani avevano dato vita ad una vera e propria corsa ad acquistare tutti quei beni che consentissero di rendere la propria abitazione più funzionale per nuove esigenze come Dad e Smart working, più sostenibile e quindi più efficiente da un punto di vista energetico ma anche più confortevole e intrattenitiva perché ci trascorrevamo più tempo.

Più in generale, confrontando i valori attuali con quelli del 2019 si scopre come oggi si spenda l'11% in più (valore) in beni durevoli per acquistarne il 7% in meno (volumi). **Questo significa che, se oggi si spende di più per acquistare veicoli, arredo e tecnologia, lo si deve all'inflazione e all'aumento dei prezzi medi d'acquisto che in 6 anni ha sfiorato il 20%.**

COSA ASPETTARSI PER IL 2026

Secondo le stime dell'Osservatorio Findomestic il trend dei consumi non cambierà, almeno nella prima parte del 2026.

L'Osservatorio Mensile di dicembre registra ancora una volta un clima di fiducia deteriorato. Gli italiani restano molto preoccupati e quattro famiglie su dieci lamentano seri problemi economici.

Tutto questo suggerisce che nel 2026 che i consumatori (soprattutto le fasce meno abbienti e il ceto medio, che rappresentano insieme circa il 60% della spesa complessiva) continueranno ad essere **prudenti, orientati al risparmio** laddove possibile e al rinvio degli acquisti più importanti.



CAP. 3

il mercato
automotive

Intro

L'industria dell'auto in Europa si trova in una fase di transizione complessa: da una parte qualche segnale di ripresa e un mercato che prova a rialzarsi; dall'altra una pressione strutturale forte dovuta a sovraccapacità, cambiamenti tecnologici, crisi dell'indotto e concorrenza globale.

Tutto questo in **uno scenario geopolitico caratterizzato da una crescente e diffusa incertezza**, determinata non solo dalla guerra russo-ucraina e dalla fragile tregua israelo-palestinese, ma anche, dall'inizio del 2026, dal rafforzarsi di una politica espansionista degli Stati Uniti, con nuove tensioni con il Venezuela e la riapertura del dossier sulla Groenlandia.

Nel primo semestre del 2025 **la produzione di auto nella UE** è diminuita del 2,6% (fonte ACEA), con diversi Paesi che hanno registrato cali, alcuni anche particolarmente forti, come Italia, Belgio, Spagna e Svezia.

I tagli e la delocalizzazione, la chiusura degli stabilimenti e il ridimensionamento degli organici sono solo alcune delle misure prese dai colossi dell'auto e della componentistica, **segna evidente di una crisi che colpisce sia i costruttori sia l'indotto**. L'immatricolato elettrico cresce ma non come ipotizzato, complicando le strategie dei costruttori, messe alla prova da un quadro normativo che ha imposto **un'accelerazione della produzione di veicoli elettrificati mentre la domanda, soprattutto in Europa, procede più lentamente delle attese**.

Nel 2025 hanno annunciato **interventi significativi tra i produttori automotive** aziende come Nissan, Porsche e Ford. Parallelamente, sul fronte della componentistica, importanti piani di taglio aziende sono stati comunicati da Bosch, ZF Friedrichshafen, Thyssenkrupp Automotive Technology e Lear Corporation. In Italia Stellantis ha ridotto ulteriormente le attività nei propri stabilimenti: nei primi nove mesi, la produzione è scesa del 31,5 % con 265.490

veicoli assemblati. La speranza è legata al **rilancio di Mirafiori** e all'avvio della produzione della Fiat 500 Hybrid: secondo il gruppo, le linee dello stabilimento potrebbero garantire a regime fino a 100.000 unità all'anno.

L'IMPATTO DEL NUOVO REGIME DEI FRINGE BENEFIT SULLE FLOTTE AZIENDALI

A pesare sul mercato italiano è stata anche l'introduzione, a inizio 2025, del nuovo sistema di tassazione dei fringe benefit per le auto aziendali assegnate in uso promiscuo ai dipendenti.

Il **nuovo quadro fiscale**, pensato per favorire l'**elettrificazione delle flotte** attraverso un aumento del prelievo sulle auto termiche e una contestuale riduzione delle imposte su elettriche e plug-in, **ha prodotto un effetto di freno**: molte aziende hanno scelto una posizione attendista per meglio comprendere i diversi impatti (in termini di costi del parco e di investimenti in infrastrutture necessarie) che questo cambiamento avrebbe comportato, di fatto prorogando i contratti già in essere con i noleggiatori e di rinviare il rinnovo dei parchi auto.

Ad oggi non sembrano esserci all'orizzonte cambiamenti in merito alle attuali normative fiscali che quindi continueranno, perlomeno nel breve periodo, a influenzare le scelte delle imprese.

CAP. 3

il mercato
automotive

IL NUOVO PACCHETTO UE DELL'AUTO

Il 16 dicembre 2025 l'Unione europea ha annunciato un nuovo pacchetto di misure per il settore automobilistico che elimina di fatto il divieto assoluto di vendita di auto con motori termici e ibridi dal 2035.

In precedenza, era prevista la riduzione del 100% di emissioni rispetto al 2021, il che avrebbe comportato il passaggio obbligatorio al 100% di veicoli a zero emissioni, mentre ora la soglia minima è fissata al 90%. Dal 2035 i costruttori potranno così continuare a vendere una quota limitata di veicoli non elettrici (ibride plug-in e range extender), mentre il restante 10% delle emissioni dovrà essere compensato attraverso interventi come l'uso di acciaio a basse emissioni e l'utilizzo di carburanti sostenibili come e-fuel e biofuel avanzati. Sempre secondo il piano, entro il 2030 i veicoli commerciali leggeri dovranno rispettare un obiettivo di riduzione delle emissioni del 40%, rispetto al precedente 50%.

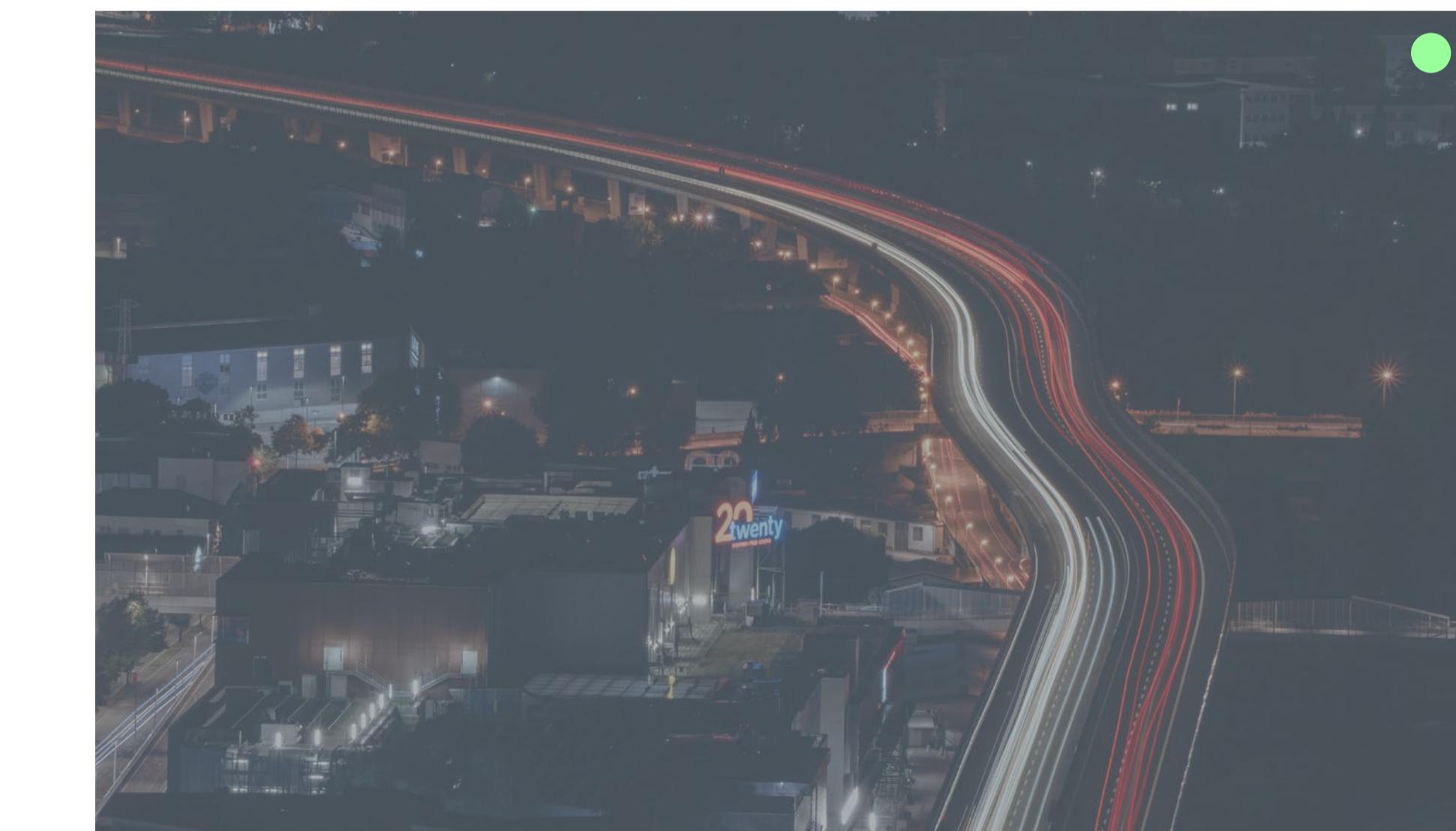
Il pacchetto introduce regole vincolanti per le flotte aziendali.

Dal 2030, inoltre, gli Stati membri dovranno garantire che una quota minima di auto e furgoni acquistati dalle imprese sia a emissioni zero o molto basse, privilegiando veicoli prodotti in Europa. Le quote saranno tarate per ciascun Paese secondo le condizioni economiche locali, con esenzioni previste per le PMI. Verso il 2035, le quote dovrebbero aumentare ulteriormente. **L'obiettivo è stimolare la diffusione di veicoli elettrici e infrastrutture di ricarica dedicate, e sostenere il mercato dell'usato di veicoli puliti, considerando il turnover veloce delle flotte.**

Bruxelles ha previsto **un programma di incentivi per la produzione europea** di auto elettriche di piccole dimensioni (sotto i 4,2 metri) e più accessibili, oltre a lanciare la strategia "Battery Booster", sostenuta da una dotazione di 1,8 miliardi di euro. In questo caso, **l'obiettivo è dar vita ad una catena del valore delle batterie completamente europea**, dalla produzione di materie prime al riciclo,

riducendo la dipendenza da fornitori esterni. Oggi, infatti, la maggior parte delle batterie per auto elettriche in Europa viene importata dall'Asia, soprattutto dalla Cina, con solo una parte assemblata sul territorio europeo. Il pacchetto prevede **finanziamenti diretti e prestiti a tasso agevolato** per sostenere investimenti in celle e materiali, promuovere l'innovazione tecnologica e sviluppare competenze specializzate.

CON LA "BATTERY BOOSTER", LA COMMISSIONE INTENDE POSIZIONARE L'EUROPA COME ATTORE COMPETITIVO NEL SETTORE, GARANTENDO AUTONOMIA INDUSTRIALE E SICUREZZA DEGLI APPROVVIGIONAMENTI.



CAP. 3

il mercato
automotive

IMMATRICOLAZIONI

TRANSIZIONE ENERGETICA

USATO

IL DATA ACT

LA SICUREZZA STRADALE

Immatricolazioni

LE IMMATRICOLAZIONI: IL BILANCIO DEL 2025

Nel 2025 l'andamento del settore automobilistico italiano ha seguito il trend dei mesi precedenti: il mercato delle auto nuove ha chiuso a quota 1.536.045 immatricolazioni, in calo del -2,1% rispetto al 2024, con una performance che rimane in diminuzione a doppia cifra (- 20,4%) rispetto ai livelli pre-Covid.

Tra i fattori che hanno frenato le vendite, la persistenza di una situazione di incertezza economica nel Paese, alimentata anche dalle tensioni geo-politiche internazionali; l'attesa prolungata degli **eco-incentivi**, entrati in vigore solo ad ottobre dopo numerosi rinvii e il nuovo quadro normativo sui fringe benefit più penalizzante per i veicoli termici.

I LISTINI DELLE AUTO

Il valore medio netto delle auto immatricolate è rimasto nel corso dell'anno in linea con i livelli del 2024, attestandosi a 28.000 euro nel primo semestre (Centro Studi Fleet&Mobility). Un dato ancora ben distante dai 20.800 euro medi del periodo pre-Covid.

L'attesa di una riduzione dei prezzi, anche in seguito all'ingresso dei **marchi cinesi nel mercato italiano**, non si è finora concretizzata. I brand del Paese della Grande Muraglia hanno raggiunto una quota di circa il 9% delle immatricolazioni,

in netto aumento rispetto al 5,8% del 2024, ma con volumi ancora insufficienti a incidere in modo significativo sulle dinamiche del mercato. Nel 2026, tuttavia, l'arrivo di diversi modelli di nuova generazione a **prezzi più competitivi** e il progressivo consolidamento dei brand cinesi potrebbero segnare una prima inversione di tendenza.



LA CAMPAGNA INCENTIVI AUTO 2025

La **campagna incentivi auto 2025** ha messo a disposizione di privati e microimprese circa **600 milioni di euro**, destinati all'acquisto di auto elettriche. I fondi, resi disponibili sottoforma di voucher online **da convertire** in contratto entro 30 giorni, sono stati prenotati molto rapidamente durante il primo "click day", in attesa che nei prossimi mesi si trasformino in **effettivo parco circolante elettrico** sulle nostre strade.

CAP. 3

il mercato
automotive

IMMATRICOLAZIONI

TRANSIZIONE ENERGETICA

USATO

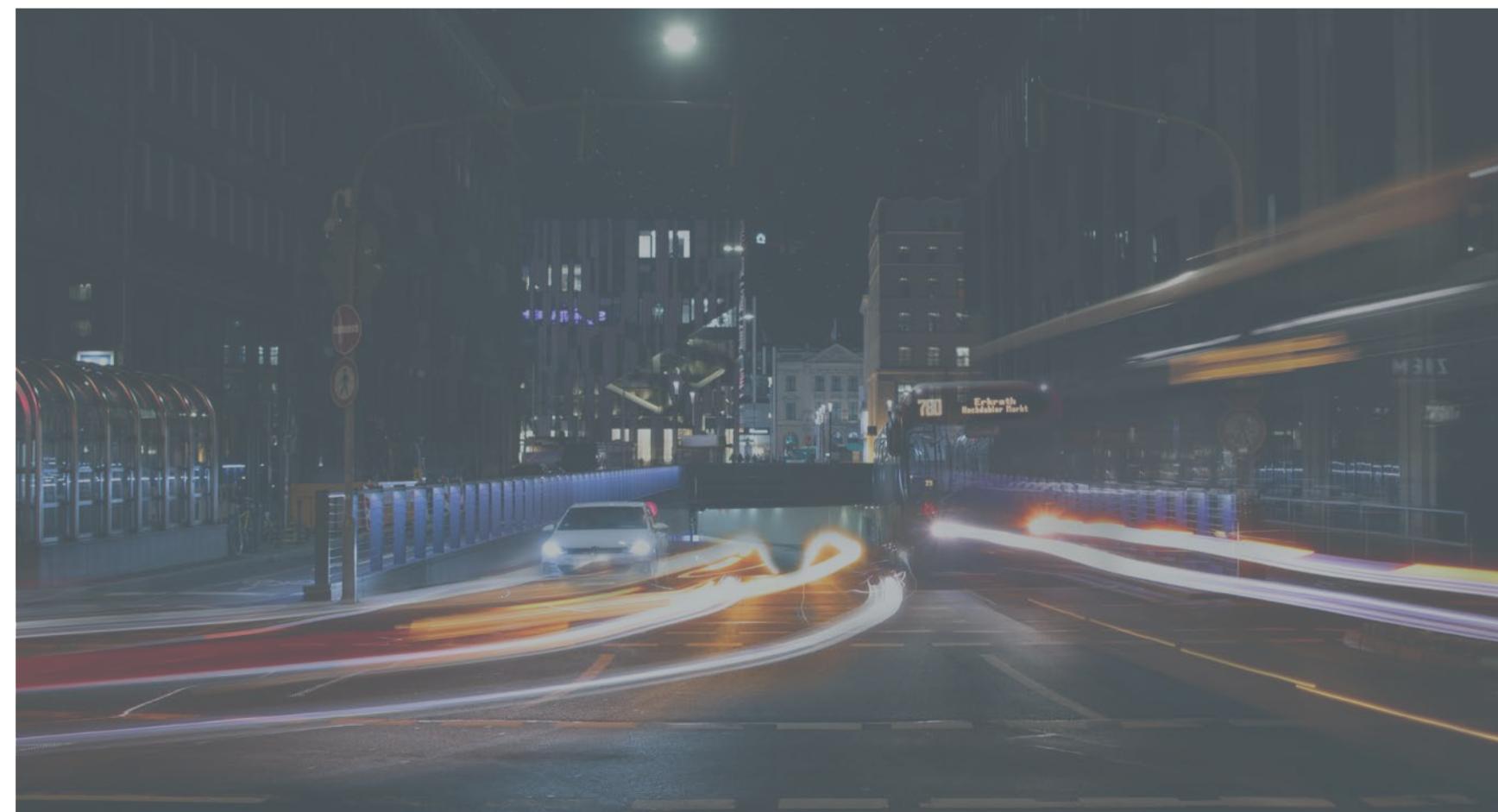
IL DATA ACT

LA SICUREZZA STRADALE

TEMPI DI CONSEGNA

Nel 2025 i tempi di consegna delle auto sono migliorati rispetto al picco della crisi post-Covid, ma ancora non si è tornati alla normalità. Le principali cause restano: fragilità della catena produttiva globale, logistica internazionale sotto stress, eventi geopolitici e la dipendenza da produzioni estere.

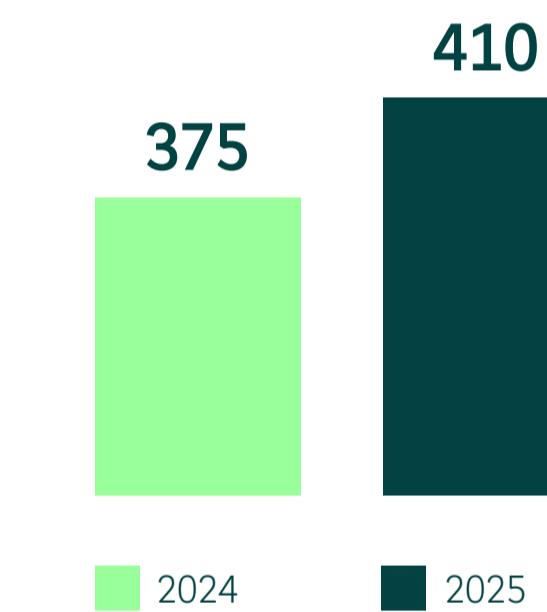
Oggi la disponibilità dei semiconduttori, essenziali per i sistemi elettronici dei veicoli, è migliorata grazie a nuove forniture. Sui tempi pesano però difficoltà logistiche e tensioni geopolitiche: porti congestionati, mancanza di autisti e deviazioni di rotte navali hanno complicato il trasporto tra Cina ed Europa, mentre il conflitto in Ucraina ha colpito stabilimenti chiave, creando ulteriori ritardi nella catena di approvvigionamento. **Le case automobilistiche cercano di ridurre i tempi puntando sulle auto "in stock", già prodotte e pronte alla consegna, per permettere ai propri Clienti di ricevere i veicoli in tempi più contenuti, senza dover attendere mesi per la produzione su misura.**



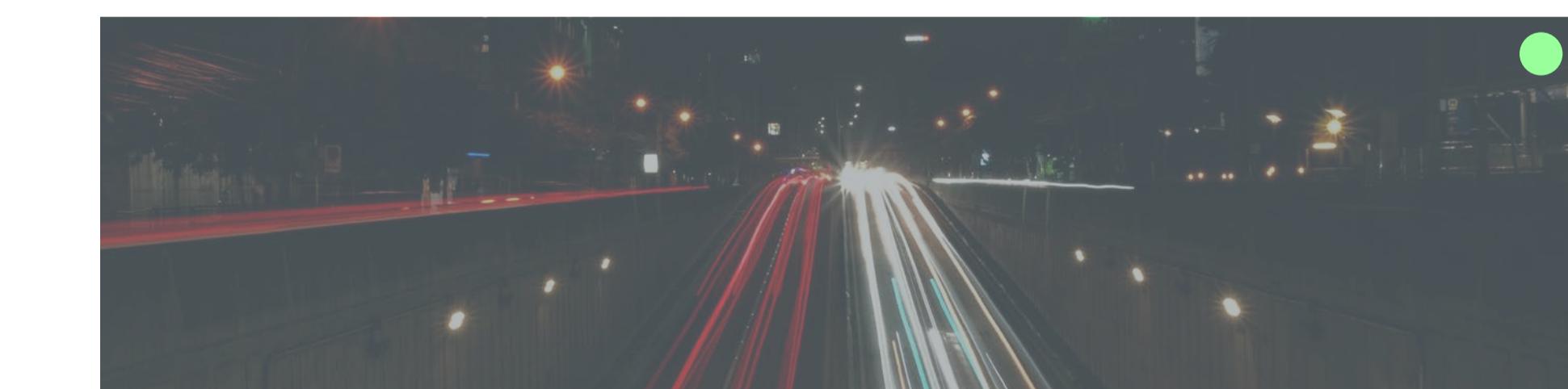
IL NOLEGGIO

Il mercato del noleggio auto ha chiuso il 2025 registrando un **trend di crescita in controtendenza** rispetto al rallentamento che ha interessato le vendite di auto in generale. Nell'anno, **le immatricolazioni** di autovetture e veicoli commerciali a noleggio **hanno superato le 500.000 unità**, pari al 29% dell'intero mercato auto, portando il parco circolante a 1,5 milioni di veicoli.

Immatricolato noleggio a lungo termine Italia (in migliaia di unità)



Anche in termini economici le evidenze sono positive: il fatturato ha registrato un nuovo record rispetto ai 15,8 miliardi di euro del 2024, includendo lungo termine, breve termine e rivendita dell'usato.



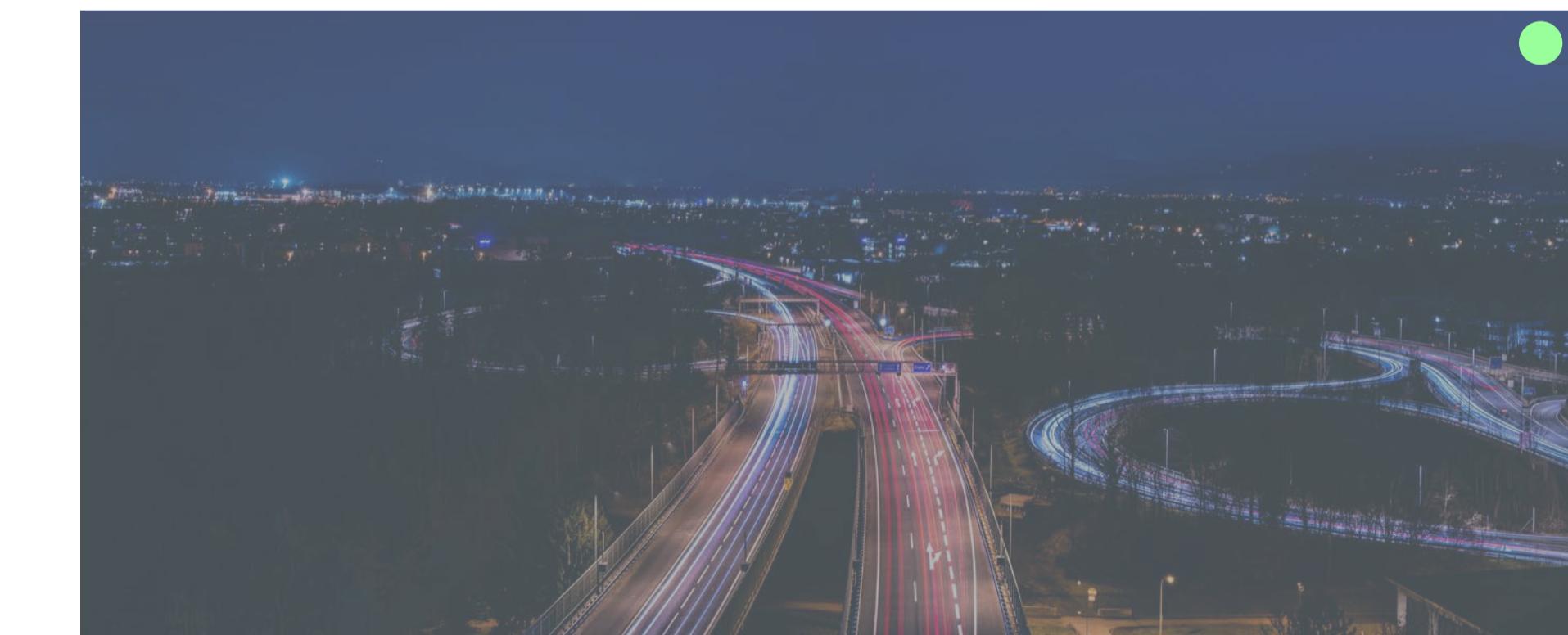
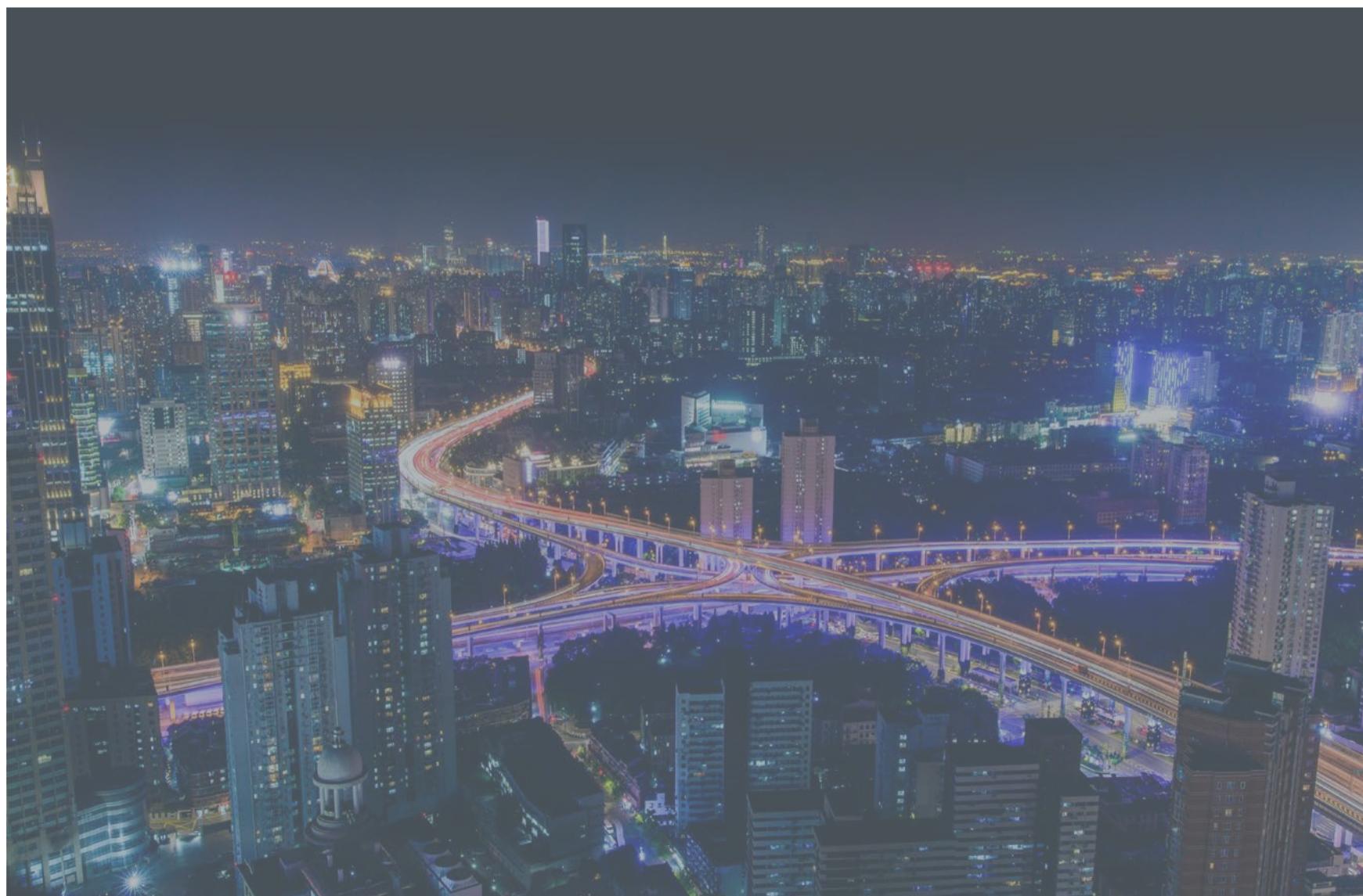
IL MERCATO DELL'AUTO NEL 2026

Secondo gli analisti di mercato, nel 2026 il mercato italiano dovrebbe tornare a crescere, superando di poco 1.600.000 veicoli immatricolati (in aumento di circa il 5% rispetto all'anno appena chiuso). Gli acquisti dei privati dovrebbero tornare a crescere (+7%), anche grazie ad un ampliamento dell'offerta delle plug-in. Resta però **una sfida** significativa: il **prezzo d'ingresso** continua a essere elevato, con vetture di partenza che superano i 20.000 euro. Sul fronte delle aziende, il nuovo **sistema dei fringe benefit** continuerà a rallentare le decisioni, anche se molte imprese saranno chiamate, dopo reiterate proroghe, a procedere al **rinnovo delle flotte**.

GLI AUMENTI PREVISTI PER IL 2026

La Legge di Bilancio ha confermato per il 1° gennaio 2026 l'allineamento delle **accise su benzina e diesel**, con un aumento del costo del gasolio pari a 4,05 cent/litro (IVA esclusa), anticipando così un pareggio nella tassazione che, inizialmente, avrebbe dovuto essere diluito su cinque anni. Il primo e più evidente effetto che il prezzo del diesel per la prima volta ha superato quello della benzina verde.

Questo aumento non ha effetti solo sui privati, ma anche (e soprattutto) per le imprese: se per quelle aziende che operano con mezzi pesanti (ovvero di massa complessiva superiore a 7,5 t), di categoria Euro 5 o superiore, il rialzo dell'accisa sarà compensato dal rimborso trimestrale delle accise sul gasolio commerciale, **per il last mile delivery e le flotte aziendali l'impatto sarà notevole**: l'aumento delle accise si tradurrà in liquidità "persa", con **un impatto rilevante sulla pianificazione finanziaria**. Questo aumento non sarà tuttavia l'unico: oltre al diesel sono **aumentate anche le autostrade** e, nel corso dei prossimi mesi, aumenteranno anche **le polizze auto**. Tutti fattori legati alla mobilità che condizioneranno i conti economici delle aziende e renderanno **ancora più sfidante il raggiungimento degli obiettivi di business**.



Produzione globale e nuovi equilibri industriali

APPROFONDIMENTO

CAP. 3
il mercato
automotive

Nel 2025 la produzione automobilistica mondiale è tornata a crescere, ma senza slanci eclatanti.

Nei primi nove mesi dell'anno sono stati assemblati oltre 68,7 milioni di veicoli, con un incremento di circa il 4% rispetto al 2024. Una crescita moderata, che però nasconde una forte asimmetria geografica: a trainare il mercato non sono più i tradizionali poli occidentali, bensì i produttori orientali, e in particolare la Cina, con Pechino si conferma il vero baricentro dell'industria automotive globale. Nei primi nove mesi del 2025 la produzione cinese ha superato 24,3 milioni di veicoli, in aumento del 13%, con una proiezione di crescita a fine anno che supera i 31 milioni di unità.

I costruttori cinesi hanno compiuto un vero e proprio salto di scala: nel 2025 hanno venduto complessivamente circa 27 milioni di veicoli (+17%), superando per la prima volta i gruppi giapponesi. La loro presenza si è rafforzata in modo significativo nel Sud-Est asiatico (ASEAN, +49%), ma anche in Europa (+7%), grazie soprattutto a un'offerta elettrica e ibrida competitiva sul fronte dei prezzi. Marchi come BYD,

Chery e Leapmotor sono diventati simbolo di questa nuova fase, con modelli elettrici "low cost" capaci di intercettare una domanda che l'industria europea fatica ancora a servire.

Nel complesso, l'Asia rappresenta oggi circa il 55% della produzione automobilistica globale. Il Giappone mantiene volumi sostanzialmente stabili (circa 6,2 milioni di veicoli nei primi nove mesi, +4%), ma continua a perdere peso relativo. Allo stesso tempo, Stati Uniti ed Europa mostrano segnali di rallentamento: la produzione americana è in calo di circa il 4%, mentre quella europea arretra di quasi il 3,7%, penalizzata da costi industriali elevati, transizione tecnologica incompleta e incertezze regolatorie.

Questo riequilibrio industriale ha avuto effetti tangibili anche sul mercato italiano delle immatricolazioni: i modelli di origine cinese o sviluppati con il contributo di gruppi cinesi hanno giocato un ruolo sempre più visibile. Leapmotor e BYD (rispettivamente con T03, Dolphin e Seal U) hanno dominato le prime posizioni dei segmenti elettrico e plug-in, anche grazie all'effetto degli incentivi concentrati nella parte finale dell'anno.

Al vertice assoluto resta la Fiat Panda ibrida, che continua a rappresentare un caso a sé nel panorama nazionale.

Nel complesso, la crescente capacità produttiva orientale ha contribuito ad accelerare la transizione verso BEV e PHEV anche in Italia, comprimendo ulteriormente le motorizzazioni tradizionali. Un segnale chiaro di come le dinamiche industriali globali stiano ormai incidendo in modo diretto sulle scelte di mercato locali, e di come l'evoluzione dell'offerta sia diventata un fattore determinante quanto - se non più - della domanda.



CAP. 3

il mercato
automotive

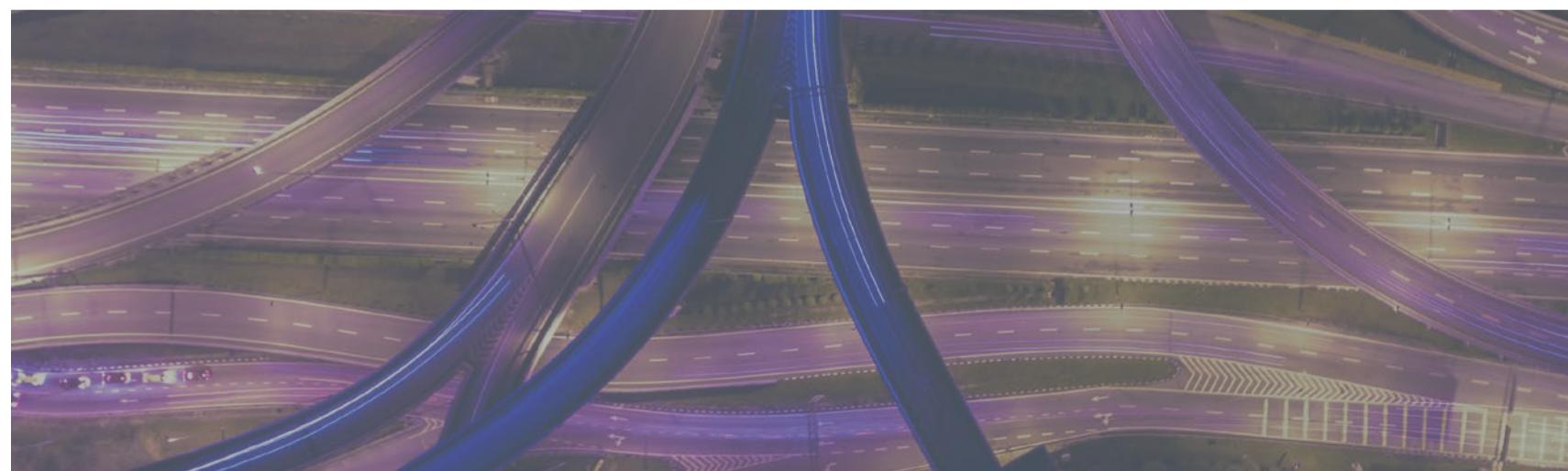
- IMMATRICOLAZIONI
- TRANSIZIONE ENERGETICA
- USATO
- IL DATA ACT
- LA SICUREZZA STRADALE

Transizione energetica

IMMATRICOLAZIONI: L'ELETTRICO CRESCE

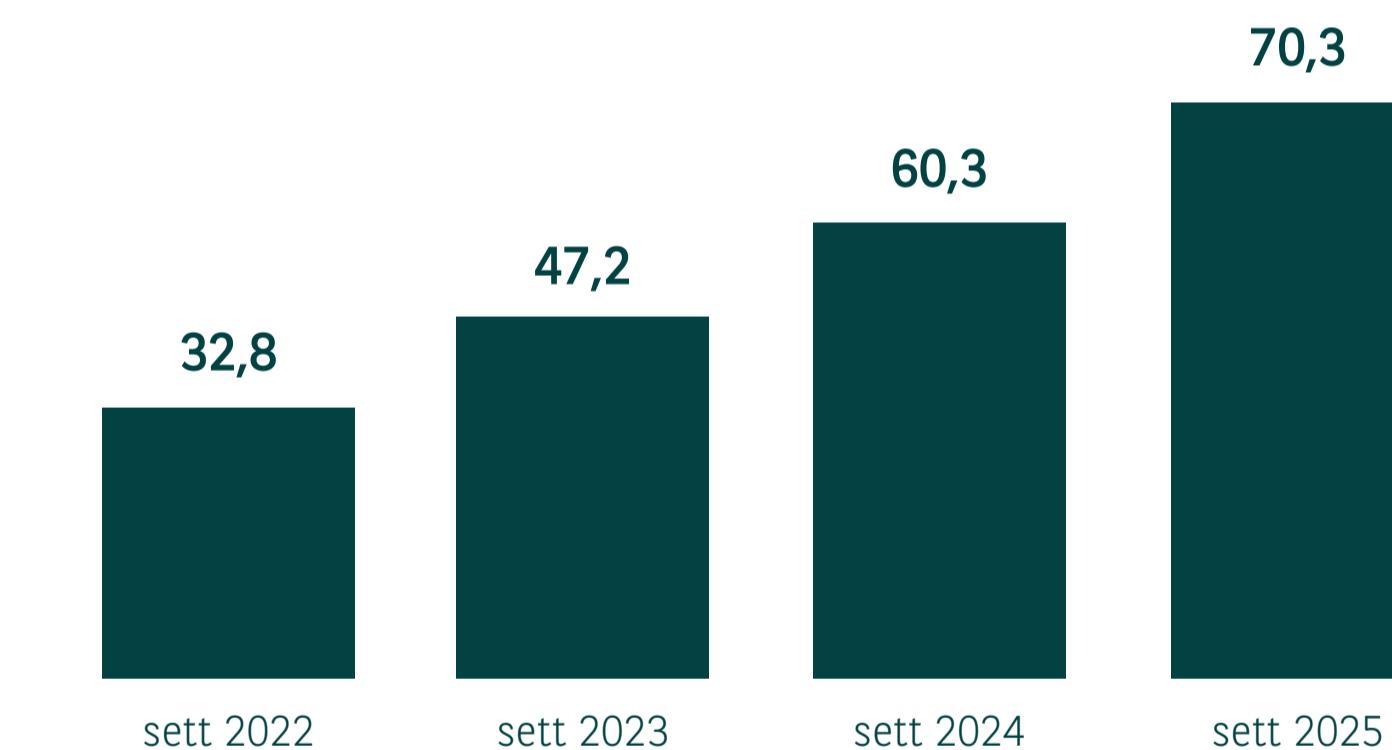
Le immatricolazioni di auto elettriche **in Italia** hanno continuato a crescere in Italia nel 2025: +44%, per un totale di **94.970 nuove vetture full electric**, che hanno portato il parco circolante BEV a superare i 365.000 veicoli a fine 2025. Nonostante la quota di mercato sia salita al 6,2% (dal 4,2% del 2024), il **divario con l'Europa** resta ampio: a novembre 2025 Francia, Germania, Spagna e Regno Unito registravano quote di immatricolato elettrico rispettivamente del 19,6%, 18,8%, 8,8% e 22,8% (fonte Motus-E).

La risposta agli incentivi di ottobre/novembre dimostra un crescente interesse per questo tipo di motorizzazione anche da parte degli italiani, un interesse che necessita però di essere supportato da un piano nazionale strutturale che **garantisca una continua crescita delle infrastrutture di ricarica pubblica**, che si affianchino alle soluzioni di ricarica domestica e aziendale oggi disponibili.



LO STATO DELL'ARTE DELLE INFRASTRUTTURE DI RICARICA ELETTRICA

La crescita delle infrastrutture di ricarica elettrica in Italia procede a ritmo costante: al 30 settembre 2025, i punti di ricarica pubblici hanno superato quota 70.000 con un incremento di quasi **10.000 unità** in un anno.



La rete autostradale conta più di **1.200 colonnine**, principalmente fast e ultrafast per i viaggi a lunga percorrenza, in una area di servizio su due. Sul territorio nazionale permangono comunque alcuni divari: Nord e Centro sono maggiormente coperti, mentre al Sud c'è ancora spazio di crescita. Purtroppo, a causa del boom dei costi energetici, **la ricarica pubblica resta costosa, limitandone così la diffusione nelle famiglie italiane**.

OUTLOOK

CAP. 3

il mercato
automotive

IMMATRICOLAZIONI

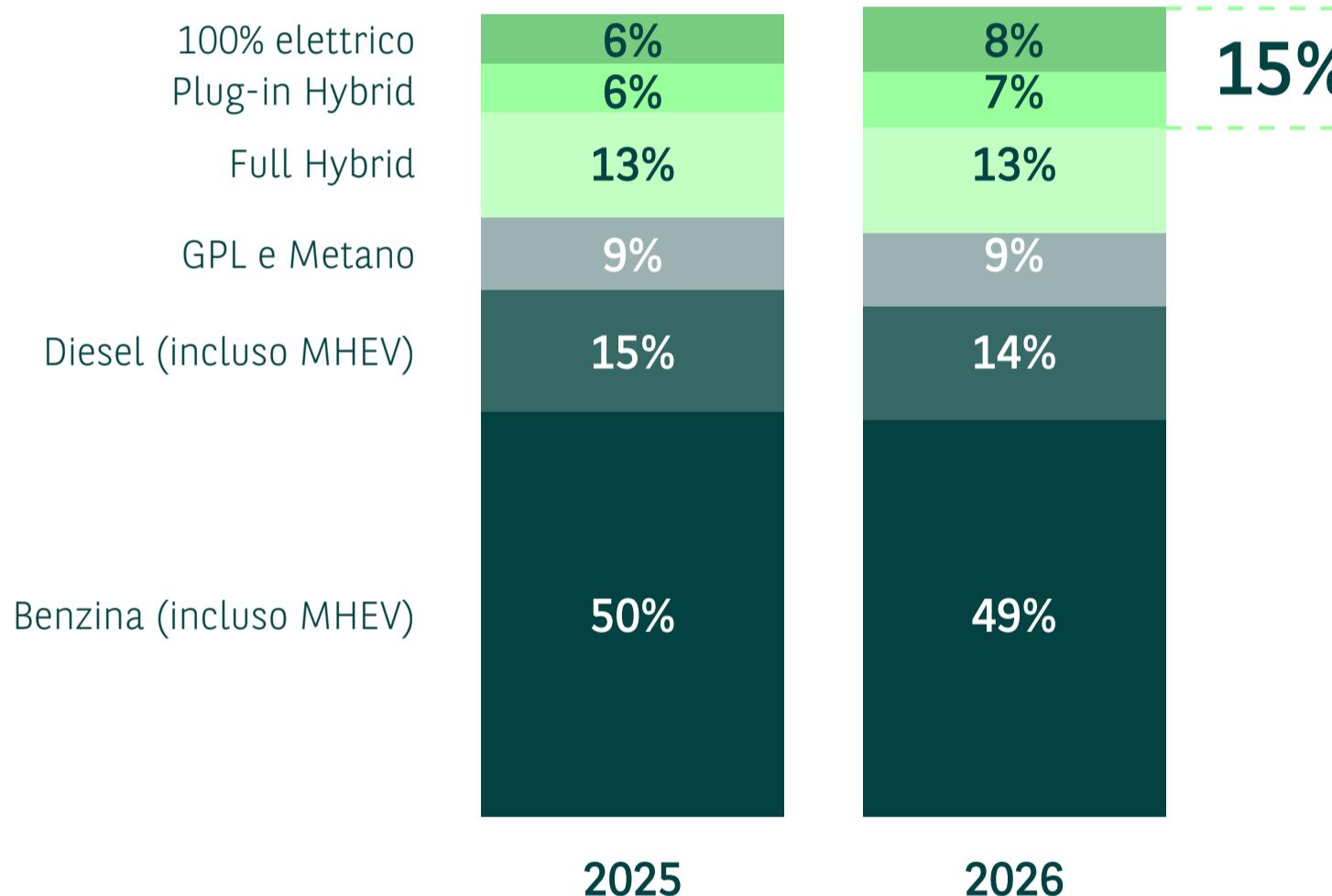
TRANSIZIONE ENERGETICA

USATO

IL DATA ACT

LA SICUREZZA STRADALE

Il 2026 dovrebbe segnare un nuovo aumento della quota di mercato delle auto elettriche in Italia. La crescita non permetterà però ancora al comparto di colmare il gap dal resto dell'Europa. La quota di auto elettriche "nuove immatricolazioni" in Italia potrà raggiungere un range del **7-8%**, soprattutto se gli incentivi restano attivi e a fronte di un'offerta di gamma sempre più articolata, per puntare poi alla soglia simbolica del **10% entro il 2027**.



Nel mondo aziendale, dal 2025, sul fronte fiscale, i veicoli elettrici e plug-in beneficiano di una tassazione più favorevole sui fringe benefit rispetto ai veicoli a motore termico.

EURO 6E-BIS ED EURO 7

La normativa europea Euro 6e-Bis, in vigore dal 1° gennaio 2025 per i veicoli di nuova omologazione, introduce test più rigorosi per le ibride plug-in, con l'obiettivo di rendere le misurazioni delle emissioni più realistiche. La novità principale riguarda il metodo di calcolo delle emissioni, che ora considera sia la modalità elettrica sia quella termica, ponderando i valori in base alla distanza percorsa, estesa da 800 a 2.200 km. Ciò implica che le batterie devono garantire maggiore autonomia elettrica per mantenere basse le emissioni certificate. La normativa si applicherà a tutti i veicoli immatricolati a partire dal 1° gennaio 2026, spingendo i costruttori a ottimizzare l'efficienza dei sistemi ibridi e a ridurre le emissioni reali dei veicoli, anticipando le sfide successive introdotte da Euro 7.

Euro 6e-Bis spingerà l'industria verso veicoli ibridi più efficienti, batterie più performanti ed emissioni realistiche. Nel medio-lungo periodo questo scenario potrebbe portare vantaggi significativi: i veicoli conformi saranno più competitivi sul mercato, potranno accedere a incentivi e zone a traffico limitato e ridurranno i rischi di richiami o sanzioni legati alle normative Euro 7 e 7b. Gli investimenti in batterie e sistemi ibridi avanzati dovrebbero inoltre migliore la durata e l'affidabilità dei veicoli, riducendo il Total Cost of Ownership.

Con l'introduzione della normativa Euro 7, posticipata al 29 novembre 2026, i veicoli nuovi dovranno rispettare limiti molto più severi sulle emissioni inquinanti, non solo dai gas di scarico, ma anche da fonti non tradizionali come usura di freni e pneumatici, stabilendo per la prima volta limiti specifici. Ciò stimolerà le case automobilistiche a sviluppare motori più puliti e sistemi di controllo avanzati, sia per i veicoli tradizionali sia per le ibride ed elettriche.

La normativa Euro 7b, in vigore dal 29 novembre 2027, introdurrà per la prima volta requisiti obbligatori sulla durata, sostenibilità e riciclabilità delle batterie, con l'obiettivo di ridurre i rifiuti e aumentare l'economia circolare nel settore automobilistico.

Per approfondire l'argomento:

Arval Mobility Observatory | "Normativa Euro 6e-BIS. Cosa cambia con la nuova metodologia" (Ottobre 2025).

Disponibile per il download sul sito dell'Osservatorio



CAP. 3

il mercato
automotive

IMMATRICOLAZIONI

TRANSIZIONE ENERGETICA

USATO

IL DATA ACT

LA SICUREZZA STRADALE

Usato

Il mercato dell'usato in Italia ha confermato il trend positivo anche nel 2025, un andamento che probabilmente proseguirà nel 2026.

Secondo i dati di Automobile Club d'Italia (ACI), nei primi undici mesi del 2025 i trasferimenti di proprietà sono aumentati del 2,2% considerando tutti i veicoli, con un incremento specifico per le autovetture pari al +2%. Questo andamento positivo conferma che l'usato continua a rappresentare un segmento dinamico e preferito rispetto al nuovo: secondo ACI, per ogni 100 auto nuove vendute risultano circa 208 passaggi di proprietà, a indicare una domanda di usato spesso superiore all'immatricolato.

Il mercato dell'usato continua a essere dominato dalle tradizionali motorizzazioni diesel e benzina. Tuttavia, le **motorizzazioni alternative** stanno cominciando a ritagliarsi uno spazio: le auto ibride a benzina, in particolare, hanno raggiunto circa il 10% delle immatricolazioni usate (+23,2%), mentre le auto elettriche, seppur in crescita (+38,3%), restano ancora marginali, con una quota dell'1,3%.

Le radiazioni risultano in diminuzione del 7,6% per le autovetture, evidenziando come durante il corso dell'anno siano uscite dalla circolazione meno auto, prevalentemente anziane. Ne deriva un parco veicolare che continua a crescere e a rinnovarsi con maggiore lentezza. Stando ai dati del 2024, il parco circolante italiano, già tra i più anziani in Europa, ha visto salire l'**età media delle autovetture a 13 anni**, due mesi in più rispetto al 2023, mentre la quota delle Euro 0-3, con almeno 19 anni di vita, rimane pari a circa il 24% del totale.

In crescita anche il numero di auto circolanti, **425 mila unità in più**, per un totale di quasi 41,3 milioni di veicoli, pur con una popolazione pressoché costante.

Il prezzo medio delle auto usate è rimasto sostanzialmente invariato nel 2025, dopo il boom dei due anni precedenti, a fronte di una domanda sostenuta in uno scenario in cui molti automobilisti rimangono orientati verso l'usato per ragioni economiche.



CAP. 3

il mercato
automotive

- IMMATRICOLAZIONI
- TRANSIZIONE ENERGETICA
- USATO
- IL DATA ACT**
- LA SICUREZZA STRADALE

Data Act

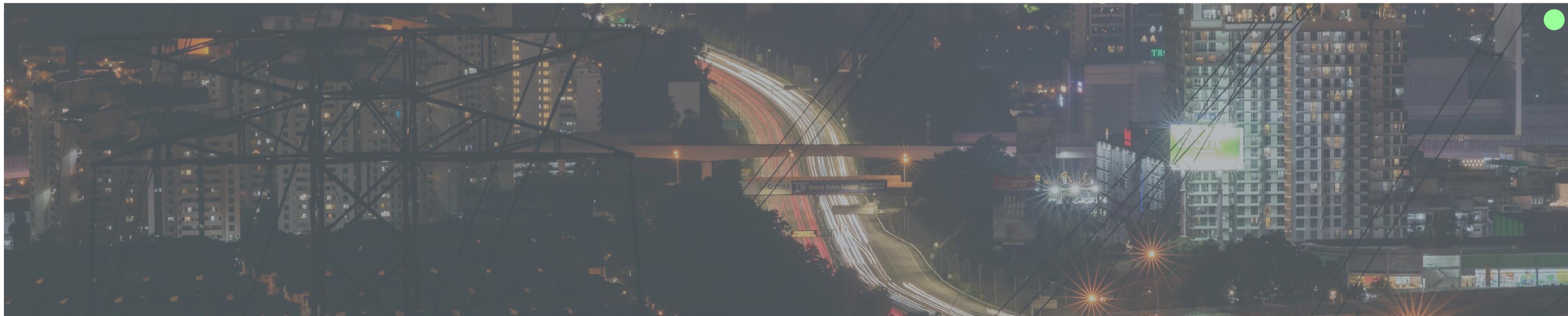
CAMBIA LA PROPRIETÀ DEI DATI DELL'AUTO

A fine 2025 è entrato in vigore in Italia il Data Act, il nuovo regolamento europeo che, tra le altre cose, normerà anche la gestione dei dati generati dai veicoli connessi. Per la prima volta, chi guida o possiede un'auto avrà il diritto di accedere ai dati prodotti dal veicolo e di condividerli con terze parti, come officine indipendenti, assicurazioni o applicazioni di mobilità. **Questo cambiamento segna una svolta**, passando da un modello in cui i dati spesso restavano in mano ai costruttori ad uno incentrato sui diritti dell'utente.

Secondo le "Guidance on Vehicle Data" della Commissione Europea, saranno accessibili tutti i dati che descrivono lo stato reale del veicolo o le azioni dell'utente: dai dati grezzi dei sensori (pressione degli pneumatici, livello carburante, stato della batteria, giri motore, comandi dei fari) ai dati pre-processati, come consumi

medi, parametri di funzionamento del motore, informazioni diagnostiche di base e posizione GPS. Questi dati dovranno essere forniti in modo non discriminatorio e in una qualità equivalente a quella dei costruttori. Rimangono invece esclusi i dati derivati, cioè le informazioni generate da algoritmi e inferenze complesse, come modelli predittivi, ottimizzazioni del consumo o analisi comportamentali avanzate. In altre parole, l'utente potrà condividere ciò che il veicolo "vede" e registra, ma non ciò che il software "deduce" internamente.

Dal punto di vista pratico, il Data Act cambierà il modo di interagire con i servizi automotive: i dati saranno standardizzati e leggibili, favorendo l'integrazione con applicazioni esterne e aprendo la strada a servizi innovativi come manutenzione predittiva, ottimizzazione delle flotte e app per la guida efficiente. Per le aziende automotive italiane, l'entrata in vigore del Data Act significa dover investire in infrastrutture tecnologiche per gestire, condividere e analizzare i dati in modo sicuro e conforme, per poter offrire servizi più competitivi e personalizzati.



Sicurezza stradale

CAP. 3

il mercato
automotive

IMMATRICOLAZIONI

TRANSIZIONE ENERGETICA

USATO

IL DATA ACT

LA SICUREZZA STRADALE

LA SICUREZZA STRADALE TRA NORME PIÙ SEVERE E DIFFUSIONE DEI SISTEMI SISTEMI ADAS

La sicurezza stradale in Italia sta vivendo una fase di forte rinnovamento. Le modifiche al Codice della Strada entrate in vigore nel 2025 hanno introdotto sanzioni più dure per chi guida in stato di ebbrezza o sotto effetto di stupefacenti, e per l'uso del cellulare alla guida, oltre all'estensione a tre anni dei limiti per i neopatentati. **A dieci mesi dall'applicazione delle novità, i dati raccolti da Polizia Stradale e Carabinieri mostrano un miglioramento netto:** tra dicembre 2024 e ottobre 2025 le vittime sono diminuite del 10,2% (119 vite salvate), i feriti del 3% e gli incidenti mortali dell'8%.

Parallelamente cresce il contributo delle tecnologie di assistenza alla guida. Il Regolamento UE 2019/2144 rende obbligatori, dal luglio 2024, sistemi come AEB, mantenimento di corsia e monitoraggio della stanchezza su tutte le nuove auto vendute. Il mercato degli ADAS in Italia riflette questa accelerazione: secondo l'**Osservatorio Connected Vehicle & Mobility della School of Management del Politecnico di Milano**, il segmento ha raggiunto **1,2 miliardi** di euro nel 2024, con un aumento del **26%** sul 2023, risultando il comparto più dinamico dell'intero ecosistema della Connected Car.

La diffusione cresce anche tra gli utenti: il **79%** dei possessori di auto connesse utilizza regolarmente le funzioni ADAS, mentre le vetture connesse a fine 2024 sono **17,7 milioni**, pari al 44% del parco circolante. Nella mobilità aziendale, già oggi **4 aziende su 10 dispone di flotte connesse** grazie a servizi di telematica installate sui propri mezzi; i dati da essi forniti non solo hanno un impatto positivo migliorando lo stile di guida dei driver, ma diventano anche un prerequisito per

alimentare le analisi avanzate sulla mobilità dei dipendenti, al fine di raggiungere gli obiettivi di business posti dall'azienda. L'adozione degli ADAS contribuisce inoltre a rafforzare l'efficacia delle misure normative e dei controlli, inserendosi in **un percorso di progressiva modernizzazione della mobilità e di miglioramento strutturale della sicurezza sulle strade italiane**.

Accanto all'evoluzione normativa e alla crescente diffusione degli ADAS, **la sicurezza stradale beneficia anche della trasformazione digitale** che sta ridefinendo l'intero settore automotive. La progressiva affermazione dei **software-defined vehicles** sta infatti spostando il baricentro dell'innovazione dal veicolo fisico alla piattaforma tecnologica che lo governa. Secondo uno studio del **Capgemini Research Institute**, oltre l'**83%** delle aziende del comparto sta sviluppando piattaforme software unificate e l'**80%** ha già creato unità dedicate alla progettazione di sistemi intelligenti. Questo **cambio di paradigma** consente aggiornamenti continui, **funzioni evolutive basate su intelligenza artificiale** e una più efficace integrazione dei sistemi di sicurezza avanzati, contribuendo a creare un ecosistema di mobilità in cui la prevenzione degli incidenti non dipende solo dai dispositivi di bordo, ma dall'**interconnessione dinamica tra veicolo, infrastruttura e servizi digitali**.



CAP. 4

evoluzione fleet
management

Evoluzione fleet management

da una collaborazione con A.I.A.G.A.

EVOLUZIONE DEL FLEET MANAGEMENT E DELLA MOBILITÀ AZIENDALE

Il quadro che emerge dall'analisi delle pratiche di fleet e mobility management nelle aziende italiane ed europee **racconta una fase di transizione complessa**. Da un lato cresce la consapevolezza del valore strategico della mobilità; dall'altro permangono approcci frammentati, livelli di maturità molto disomogenei e una governance spesso ancora incompleta.

I risultati della survey realizzata dall'**Arval Mobility Observatory in collaborazione con AIAGA** mostrano con chiarezza come il fleet e mobility management si collochino oggi in una zona di equilibrio instabile: un'area in cui convivono rischi concreti e opportunità significative, e in cui la differenza è fatta dalla capacità delle organizzazioni di adottare una visione strutturata e di medio-lungo periodo.

La mobilità aziendale ha ormai superato la dimensione puramente operativa. Le scelte relative a flotta, spostamenti casa-lavoro e trasferte incidono direttamente su costi, sostenibilità, produttività e attrattività aziendale.

Il fatto che **oltre il 60% dei dipendenti consideri le soluzioni di mobilità rilevanti** nella scelta del datore di lavoro conferma che la mobilità è diventata un elemento strutturale della people strategy. L'opportunità, per le aziende, è evidente: integrare la mobilità nella strategia significa allineare obiettivi economici, ESG e organizzativi, trasformando un ambito tradizionalmente difensivo in una leva di creazione di valore. In questo senso, la mobilità può sostenere nuovi modelli di lavoro, **migliorare il benessere delle persone e contribuire in modo misurabile agli obiettivi di sostenibilità**.

Il rischio, tuttavia, è quello di fermarsi a una dichiarazione di principio.

In molte realtà la mobilità viene ancora gestita come un insieme di iniziative sciolte, prive di una visione complessiva. In assenza di una strategia chiara, il rischio è duplice: da un lato si perdono opportunità di efficientamento e innovazione; dall'altro si generano incoerenze tra politiche aziendali, comunicazione ESG e pratiche operative.

L'evoluzione del fleet management verso il mobility management integrato sta ampliando in modo significativo il ruolo dei professionisti del settore.

Il fatto che nel 73% delle aziende italiane il ruolo di mobility manager sia integrato o coincidente con quello di fleet manager dimostra come la flotta rappresenti ancora il fulcro da cui parte la trasformazione.

Questa convergenza rappresenta una grande opportunità professionale.

Il fleet & mobility manager può diventare una figura chiave, capace di leggere i dati, dialogare con le diverse funzioni aziendali e tradurre obiettivi strategici in soluzioni operative. **È un ruolo che richiede visione sistematica, capacità analitica e competenze di change management**, e che può finalmente uscire da una dimensione puramente esecutiva.

Allo stesso tempo, però, **questa evoluzione comporta dei rischi**.

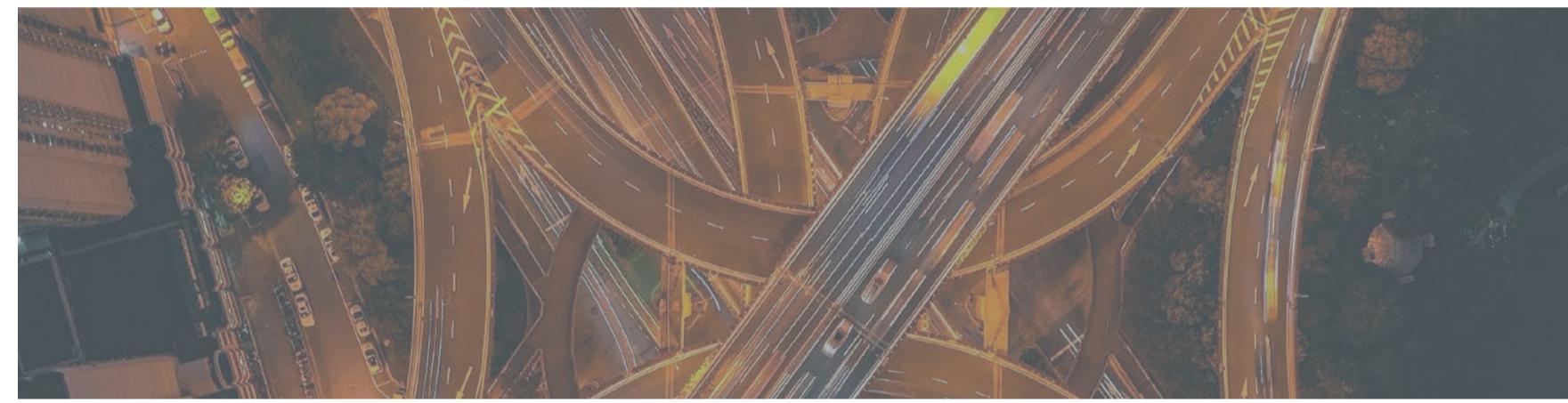
In molte organizzazioni l'ampliamento del perimetro non è accompagnato da un adeguato riconoscimento formale, da risorse dedicate o da una chiara definizione delle responsabilità. Il conseguente rischio è che **il mobility management venga percepito come un'estensione "informale" del ruolo di fleet manager**, con un aumento della complessità ma senza un reale potere decisionale.

CAP. 4

evoluzione fleet
management

La mobilità aziendale è, per sua natura, un tema trasversale.

Il coinvolgimento delle Risorse Umane, che risultano spesso la funzione più direttamente responsabile, insieme ad Acquisti e Operations, è un segnale positivo: indica che **la mobilità viene letta come un tema che riguarda le persone, i processi e i costi**. Questa trasversalità rappresenta un'opportunità importante. Una **governance interfunzionale ben strutturata** consente di affrontare la mobilità in modo coerente, evitando soluzioni parziali e favorendo l'allineamento tra strategia, policy e operatività.



Nella pratica, però, la cooperazione tra funzioni è spesso ancora poco strutturata. In molti casi manca un modello chiaro di governance della mobilità, con ruoli definiti, processi decisionali formalizzati e KPI condivisi. Questo espone le aziende al rischio di decisioni frammentate, di conflitti di priorità e di una gestione poco efficace della complessità.

La presenza di una **mobility policy** rappresenta uno degli indicatori più chiari del livello di maturità di un'organizzazione. Tuttavia, il fatto che il **45%** delle aziende operi ancora senza una vera mobility policy evidenzia quanto questo strumento sia ancora sottovalutato.

Una mobility policy ben progettata consente di definire principi chiari, criteri di equità e coerenza con la strategia aziendale. Può diventare uno strumento di orientamento e di cambiamento, capace di **accompagnare l'evoluzione dei comportamenti e delle scelte di mobilità**.

L'assenza di una policy espone l'azienda a inefficienze, disparità di trattamento e difficoltà di controllo, ma anche, policy troppo rigide o meramente formali rischiano di rimanere sulla carta, senza generare reale valore.

In entrambi i casi, la mobilità resta confinata a una gestione tattica, spesso centrata esclusivamente sulla flotta.

Uno degli elementi più critici che emerge riguarda l'uso dei dati. Solo il 23% delle aziende dichiara di aver condotto analisi che includano anche il feedback dei dipendenti e la misurazione dell'impatto ambientale. Questo dato evidenzia quanto il percorso verso una mobilità realmente data-driven sia ancora incompleto.

Utilizzare i dati consente di progettare soluzioni di mobilità più aderenti ai reali fabbisogni organizzativi, di misurare l'impatto delle scelte e di dimostrare il valore della mobilità al management. I dati permettono di passare da una logica reattiva a una **logica progettuale**.

Il rischio, in assenza di questo approccio, è quello di continuare a prendere decisioni basate su vincoli contingenti o obblighi normativi, senza una reale capacità di valutare costi, benefici e impatti nel tempo. **Senza dati, la mobilità resta un costo da gestire, non un investimento da valorizzare.**

Anche quando una mobility policy esiste, la sua efficacia dipende dalla capacità di implementazione. In molti casi, la policy viene comunicata in modo formale, ma senza un reale supporto in termini di formazione, strumenti operativi e assistenza continua.

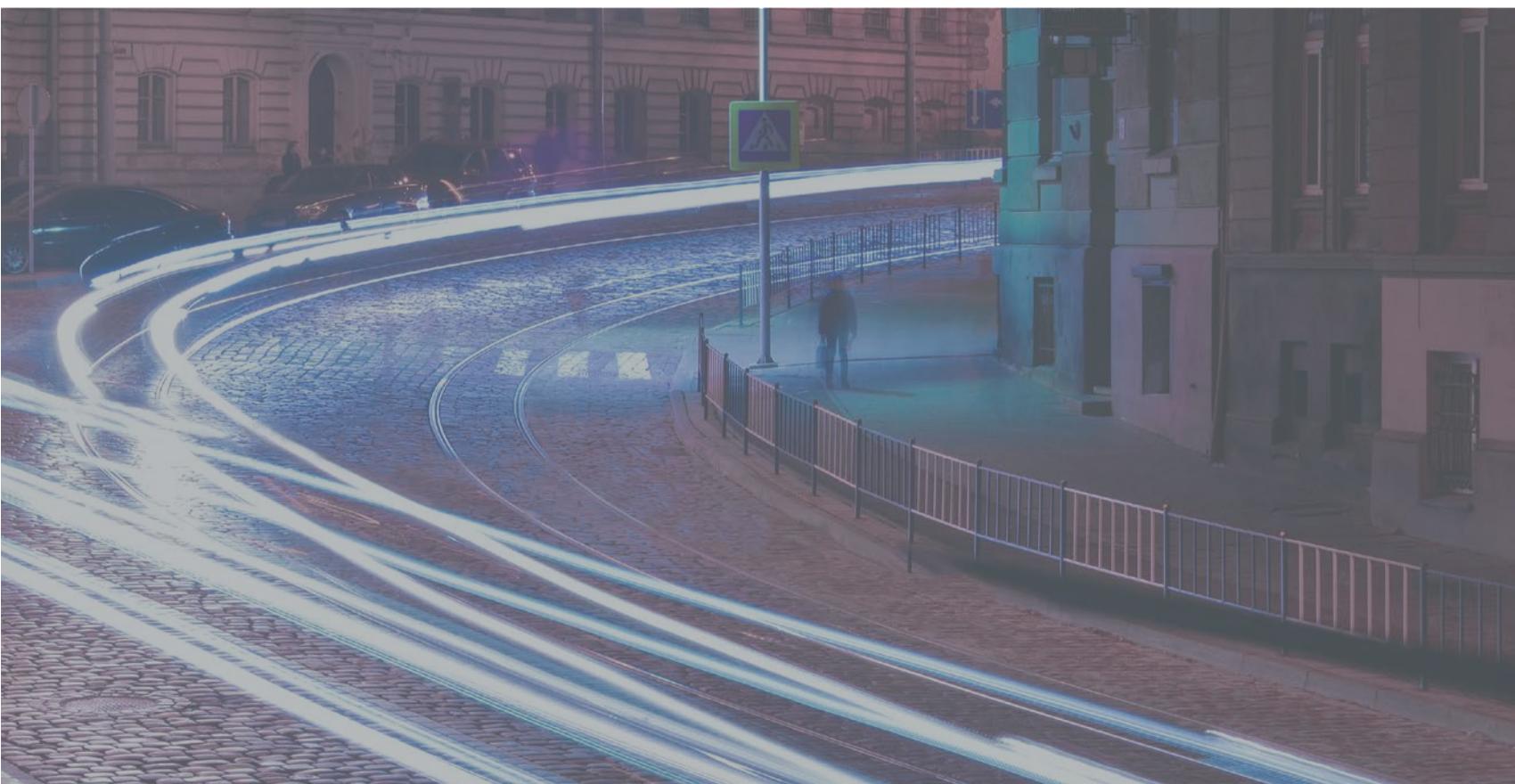
Qui si gioca una partita fondamentale.

L'opportunità è quella di utilizzare la mobilità come leva di engagement, coinvolgendo HR, manager di linea e dipendenti in un percorso di cambiamento condiviso. **Comunicazione, formazione e feedback continuo possono fare la differenza tra una policy adottata e una ignorata.**

Il rischio, al contrario, è che l'assenza di supporto operativo comprometta l'adozione, **minando la credibilità della funzione mobility** e rendendo difficile qualsiasi processo di miglioramento continuo.

Nel suo complesso, la mobilità aziendale si colloca oggi in un'area di intersezione strategica tra sostenibilità, benessere delle persone, efficienza economica e digitalizzazione. **Le aziende che sapranno governare questa complessità in modo strutturato costruiranno un vantaggio competitivo duraturo.**

Il rischio per chi rimane indietro è quello di accumulare un gap difficilmente recuperabile. La distanza tra aziende mature e in ritardo è destinata ad aumentare, soprattutto in un contesto normativo e di mercato sempre più esigente.



Il quadro che emerge evidenzia con chiarezza che la mobilità aziendale non è più un tema rinviabile o gestibile in modo episodico. Fleet management e mobility management sono oggi snodi strategici che incidono su costi, persone, sostenibilità e reputazione aziendale.

Per questo AIAGA invita imprese e professionisti a compiere un passo ulteriore: passare dalla sperimentazione alla strutturazione, dalla gestione tattica alla governance strategica della mobilità.

Tutto questo grazie a sei step che le aziende dovrebbero seguire:

- **Riconoscere** formalmente il ruolo del fleet e mobility manager, chiarendone perimetro, responsabilità e posizionamento organizzativo, per evitare sovrapposizioni e dispersione di valore.
- **Integrare** la mobilità nella strategia aziendale, collegandola in modo esplicito agli obiettivi di business, ESG e people strategy.
- **Costruire** modelli di governance interfunzionali, con ruoli chiari, processi decisionali definiti e KPI condivisi tra le funzioni coinvolte.
- **Sviluppare** mobility policy evolute, flessibili e data-driven, capaci di adattarsi nel tempo e di rispondere ai reali fabbisogni organizzativi.
- **Investire** su competenze, dati e strumenti, per supportare decisioni informate e misurare in modo trasparente risultati e impatti.
- **Accompagnare** il cambiamento culturale, attraverso comunicazione, formazione e coinvolgimento continuo delle persone.

CAP. 4

evoluzione fleet
management

La mobility matrix

RIMODELLARE LA STRATEGIA AZIENDALE
DI MOBILITÀ DEI DIPENDENTI.

APPROFONDIMENTO

La maggior parte delle aziende ha policy che descrivono in dettaglio quali dipendenti hanno diritto all'auto aziendale, i veicoli disponibili, le politiche di rimborso del carburante e le regole di utilizzo. Ma queste policy coprono in genere solo un numero limitato di dipendenti, come i team commerciali e i team di gestione/esecutivi.

Una mobility policy deve essere molto più ampia e avere un approccio olistico e inclusivo che racchiuda il modo in cui tutti i dipendenti si spostano per lavoro, dal commuting ai viaggi di lavoro agli spostamenti tra i vari uffici, allineando tutti questi elementi con i valori aziendali, i budget definiti e le politiche mirate a contrastare il cambiamento climatico.

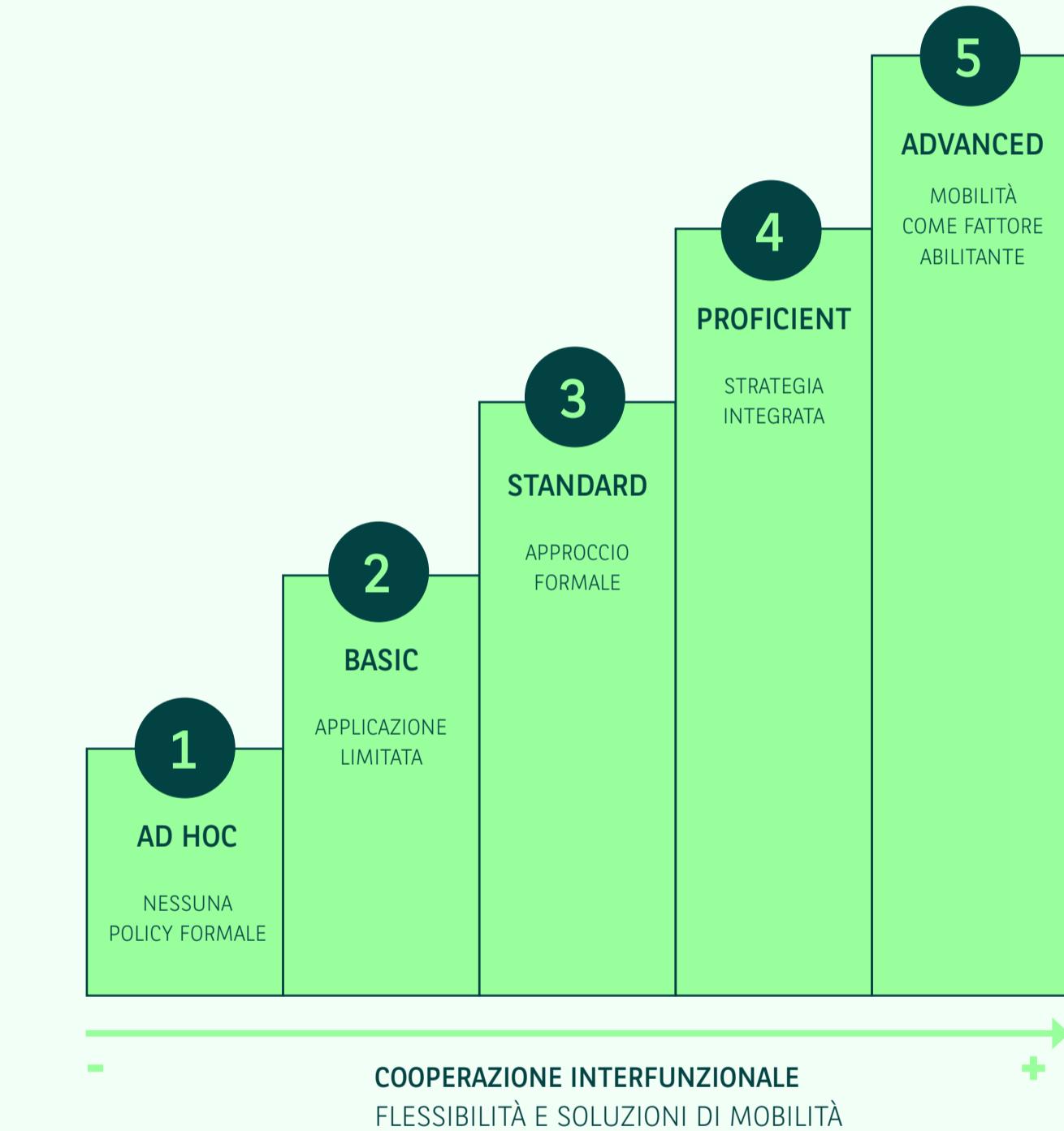
Per pianificare lo sviluppo delle mobility policy del futuro, diventa così essenziale inquadrare lo stato attuale in cui le aziende si trovano: la matrice rappresentata qua di seguito può essere utilizzata sia come "diagnosi" dello stato attuale, sia come roadmap per le evoluzioni future.

Attraverso una progressiva cooperazione interfunzionale e una maggiore ampiezza di soluzioni coinvolte, si può arrivare a livelli in cui la mobilità diventa un vero e proprio elemento di differenziazione tra aziende, nonché strumento per raggiungere complessi obiettivi aziendali.

Per maggiori dettagli:

Arval Mobility Observatory | Il futuro della mobilità: strategie per un approccio connesso, sostenibile e incentrato sui dipendenti (Settembre 2025)

Disponibile per il download sul sito dell'Osservatorio.



Evoluzione travel, fleet & mobility

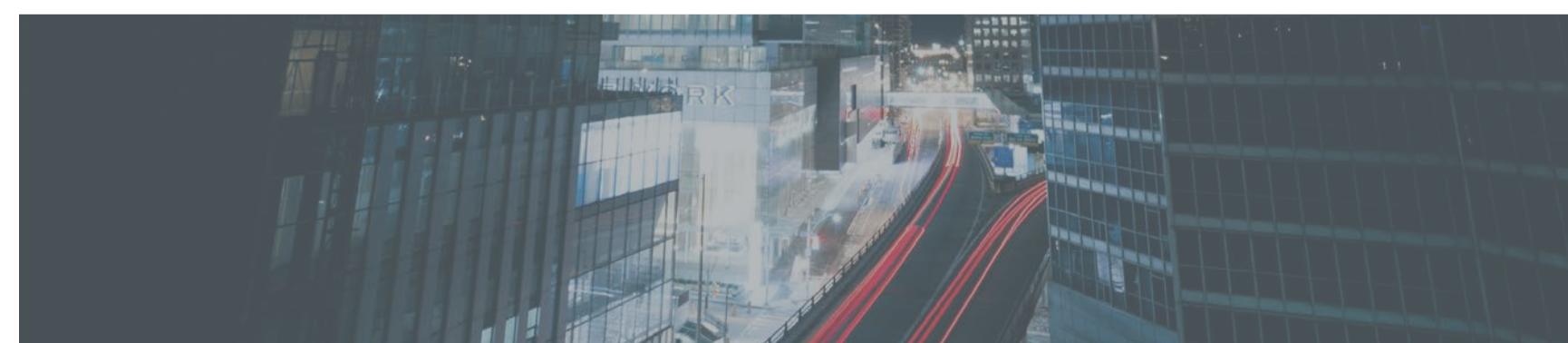
da una collaborazione con AITMM

L'EVOLUZIONE INTEGRATA DI TRAVEL, FLEET E MOBILITY: VERSO UNA REGIA CONDIVISA DELLA MOBILITÀ AZIENDALE

La mobilità aziendale sta vivendo un'evoluzione che coinvolge sia i mezzi sia la struttura stessa delle organizzazioni. Trasferte, flotta, commuting e servizi di mobilità urbana avanzano insieme verso un sistema unitario influenzato da digitalizzazione, sostenibilità, nuove abitudini lavorative e obiettivi di efficienza operativa. **Questa trasformazione spinge le imprese a rivedere la tradizionale distinzione tra ruoli e competenze, favorendo un modello integrato** in cui Travel Manager, Fleet e Mobility Manager collaborano per costruire un'esperienza di spostamento più fluida, sicura e coerente con la strategia aziendale.

La transizione si inserisce in un contesto strategico più ampio.

La crescita del lavoro ibrido modifica i flussi di movimento quotidiano e aumenta la necessità di soluzioni personalizzabili; **la spinta verso l'elettrificazione e l'adozione di veicoli evoluti rende la flotta un asset sempre più rilevante**; l'affermazione di servizi di sharing, micromobilità e intermodalità amplia lo spettro delle opzioni disponibili per i dipendenti. Le imprese si trovano quindi a gestire un portafoglio di mobilità molto più articolato rispetto al passato, con impatti diretti su costi, organizzazione e processi.



PERCHÉ I CONFINI TRA TRAVEL, FLOTTA E MOBILITÀ SI ASSOTTIGLIANO

Ci sono almeno tre forze che spiegano questa convergenza.

La prima è di natura organizzativa: gli stessi dipendenti alternano trasferte, visite a clienti, presenza in sede e giornate di lavoro da remoto. I loro spostamenti non sono più separati per natura: viaggio d'affari, tragitto casa-ufficio, meeting locale, si susseguono all'interno di agende fluide. Per il dipendente, ciò che conta è la continuità dell'esperienza: disponibilità del mezzo giusto, semplicità di prenotazione, sicurezza, coerenza delle policy. Questo richiede un linguaggio unico tra chi gestisce trasferte, flotta e mobilità quotidiana.

La seconda è economica: l'aumento dei costi diretti e indiretti (energia, tempo perso negli spostamenti, inefficienze operative) spinge le aziende a ragionare per "costo totale della mobilità" e non più per capitoli separati di spesa. Una flotta ottimizzata può ridurre il ricorso al noleggio a breve termine; una buona politica di commuting può alleggerire il budget viaggi; una governance integrata dei contratti con i fornitori genera sinergie negoziali e maggiore potere d'acquisto.

La terza è tecnologica: le piattaforme di gestione oggi connettono facilmente dati che prima restavano isolati. Nella recente ricerca di Gattinoni, il 43,5% dei Travel Manager indica proprio nelle piattaforme integrate uno dei driver principali del futuro, e il 46% vede nell'integrazione di nuovi servizi di mobilità una leva strategica per i prossimi anni. Questo implica che intermodalità, telematica di flotta, strumenti di prenotazione e soluzioni di mobilità urbana iniziano a dialogare all'interno di ecosistemi digitali unificati.

CAP. 5

evoluzione travel,
fleet & mobility

CAP. 5

evoluzione travel,
fleet & mobility

LE COMPETENZE CHE SI INCONTRANO

La convergenza di strumenti e obiettivi porta le competenze di queste figure a intersecarsi e dialogare sempre più da vicino.

Il Travel Manager porta in dote la conoscenza dei processi di viaggio, la capacità di leggere i bisogni dei viaggiatori, l'esperienza nella gestione delle travel policy, dei fornitori e dei rischi lungo tutto il "journey" del dipendente. **Il Fleet Manager** presidia la dimensione tecnica ed economica dell'auto aziendale: scelta e configurazione dei veicoli, analisi dei costi, sicurezza, manutenzione, adozione di motorizzazioni e soluzioni connesse. **Il Mobility Manager** aggiunge una visione più ampia sui flussi casa-lavoro, l'interazione con il territorio, i piani di spostamento aziendali e la coerenza con le politiche pubbliche e ambientali.

Quando queste **competenze vengono coordinate**, l'azienda può costruire una politica di mobilità più coerente. L'approccio si sposta dai singoli progetti (piano trasferte, piano auto, piano commuting) verso un portafoglio integrato di soluzioni: car pooling aziendale che alleggerisce il traffico pendolare, sharing interno della flotta nei momenti di minor utilizzo, regole chiare per gestire fenomeni emergenti.

LE RICERCHE COME SPECCHIO DI UNA TENDENZA IN ATTO

Le ricerche condotte da due importanti Travel Management Company, Gattinoni e BCD Travel realizzate sulla community di Travel for business, aiutano a leggere meglio questa tendenza.

Dal lato delle aziende, la sensibilità verso la qualità dell'esperienza di viaggio cresce in chiave interfunzionale. Gattinoni rileva che il 40% dei Travel Manager considera il benessere dei viaggiatori un tema che coinvolge più dipartimenti: HR, sicurezza, sostenibilità, procurement, oltre a travel e fleet. Si tratta di un

segnale importante: la mobilità non viene più vista soltanto come costo, ma come componente del welfare aziendale e della capacità di attrarre e trattenere competenze.

Dal lato dei lavoratori, la ricerca BCD Travel sul bleisure evidenzia un forte slancio delle richieste di flessibilità: il 70% delle aziende prevede una crescita delle soluzioni che combinano trasferte, lavoro da remoto e momenti personali. Questo non trasforma il viaggio di lavoro in un'esperienza leisure, ma introduce un fattore nuovo nella progettazione della mobilità: la capacità dell'azienda di offrire schemi più elastici, senza perdere controllo su spese, rischi e responsabilità. Anche qui, la collaborazione tra Travel, Fleet e Mobility diventa essenziale per disegnare regole chiare, strumenti adeguati e processi semplici per i dipendenti.

Infine, la dimensione del rischio e dei dati rappresenta un terreno di convergenza sempre più rilevante. Nella ricerca Gattinoni, il 57% degli intervistati indica la gestione dei rischi come area prioritaria e il 79% delle grandi aziende prevede un uso avanzato dell'intelligenza artificiale nella gestione dei viaggi entro il 2030. L'AI e gli analytics ampliano le possibilità decisionali: migliorano il pricing delle trasferte, monitorano i flussi, prevedono criticità, ottimizzano l'impiego della flotta, misurano le emissioni e rafforzano le scelte in chiave ESG.



CAP. 5

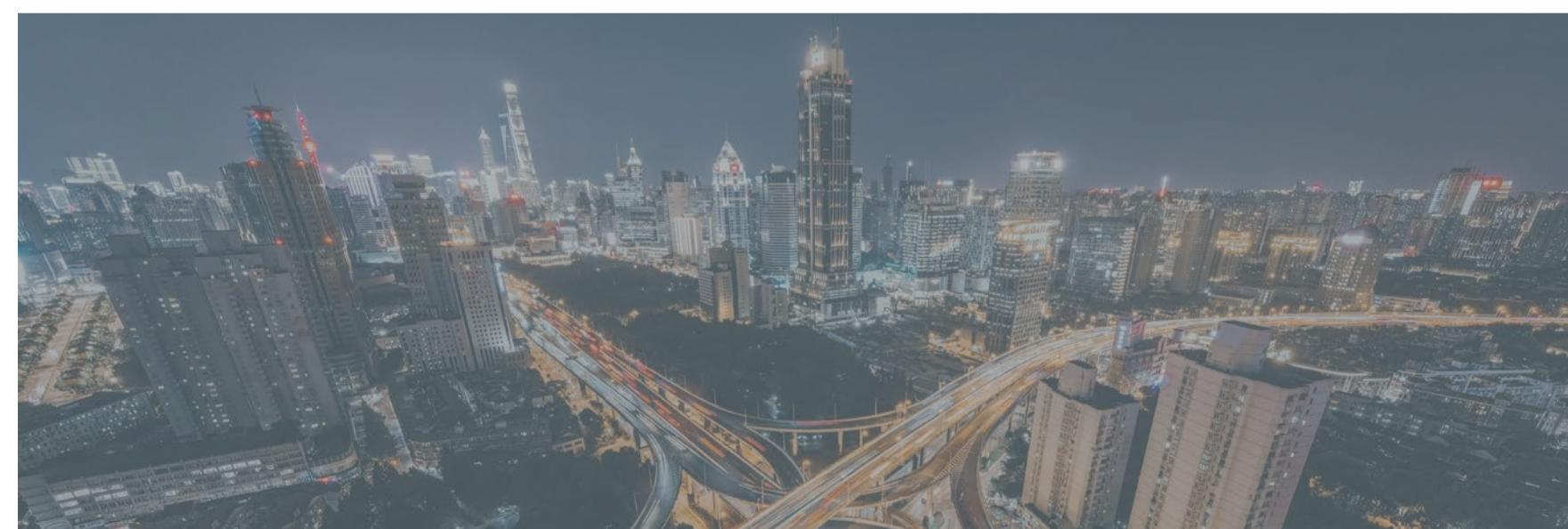
evoluzione travel,
fleet & mobility

LA FLOTTA COME CERNIERA TRA TRAVEL E MOBILITÀ QUOTIDIANA

In questo quadro, la flotta aziendale assume il ruolo di cerniera operativa tra travel e mobility management. Grazie alle soluzioni di noleggio a lungo termine, alle piattaforme di telematica e alla progressiva elettrificazione dei parchi auto, **l'auto aziendale può servire contemporaneamente più obiettivi**: accompagnare i viaggiatori d'affari nell'ultimo miglio, sostenere i team commerciali, facilitare il commuting attraverso formule di car pooling, abilitare forme di sharing interno fuori dagli orari di picco.

Una **gestione integrata** consente, ad esempio, di coordinare arrivo in treno, utilizzo di un'auto aziendale o in pool per raggiungere la sede, eventuale estensione del viaggio per motivi personali, rientro con un diverso mezzo a minore impatto. Ogni spostamento genera dati utili che, se letti in chiave unitaria, permettono di rivedere sia le logiche di assegnazione della flotta sia le policy di viaggio, bilanciando costi, comfort e sostenibilità.

Per realtà come Arval e, più in generale, per gli operatori specializzati in fleet e mobility, **questo scenario apre spazi di collaborazione nuovi con i team travel**. La capacità di mettere a disposizione piattaforme, soluzioni di mobilità avanzata, servizi di consulenza e strumenti di misurazione diventa un fattore chiave per aiutare le aziende a costruire questo modello integrato.



UNA GOVERNANCE CHE SI COSTRUISCE PER INTEGRAZIONE, NON PER SOSTITUZIONE

La vera posta in gioco non è "chi comanda", ma piuttosto come si costruisce una governance efficace.

Le imprese più evolute stanno dando vita a **tavoli interfunzionali**, comitati di mobilità, progetti congiunti in cui Travel Manager, Fleet Manager e Mobility Manager condividono obiettivi, indicatori di performance e roadmap tecnologiche. **La regia, in molti casi, è distribuita**: alcune decisioni restano più vicine al mondo HR, altre al finance, altre ancora al risk management; ma la logica di fondo diventa quella di **un unico "sistema mobilità"** con più attori responsabili.

Questo modello offre un duplice vantaggio. Da un lato, rende la mobilità aziendale più resiliente di fronte a shock esterni, che si tratti di cambi normativi, crisi energetiche o nuove esigenze dei lavoratori. Dall'altro, crea un terreno comune su cui far evolvere nel tempo le competenze professionali: il Travel Manager amplia il proprio raggio d'azione sui temi di flotta e commuting, il Fleet Manager integra le logiche di servizio tipiche del travel, il Mobility Manager connette questi elementi con le dinamiche del territorio e le strategie ESG.

In prospettiva, **l'integrazione** dei ruoli appare meno come un punto di arrivo strutturato e più come un **processo in divenire**, che ogni azienda declinerà in modo diverso a seconda del settore, delle dimensioni e della propria maturità in tema di mobilità. Il denominatore comune, però, è chiaro: **la mobilità aziendale evolve verso modelli condivisi**, nei quali Travel, Fleet e Mobility smettono di essere mondi paralleli e diventano componenti di **un'unica strategia di movimento al servizio del business e delle persone**.

CAP.5

evoluzione travel, fleet & mobility

Mobility Benefit

GLI HIGHLIGHTS DELLO STUDIO

La mobilità aziendale sostenibile sta entrando nei piani delle imprese, intrecciandosi con welfare e benessere dei dipendenti e aprendo alla connettività e alle soluzioni di sharing.

L'INTERFUNZIONALITÀ COME ELEMENTO CENTRALE PER SBLOCCARE IL PIENO POTENZIALE DELLA MOBILITÀ

La collaborazione interfunzionale delinea elemento imprescindibile per le aziende per sviluppare una mobilità che risponda alle diverse esigenze della popolazione aziendale. La figura del Mobility Manager è oggi collocata all'interno delle Risorse Umane, sottolineando la crescente importanza del tema in ottica di attenzione del dipendente.

SOSTENIBILITÀ E WELFARE: LE IMPRESE GUARDANO AL BENESSERE DEI DIPENDENTI

7 aziende su 10 hanno già o stanno formalizzando strategie per una mobilità sostenibile con l'obiettivo di ridurre le emissioni, mantenere sotto controllo i costi aziendali e al contempo aumentare il benessere dei propri dipendenti.

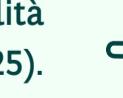
LE IMPRESE PRONTE A CRESCERE: CONSULENZA E REGOLE CHIARE PER ACCELERARE SULLA MOBILITÀ SOSTENIBILE

Rimangono barriere, interne ed esterne all'azienda, che rallentano la piena adozione delle soluzioni di mobilità; in questo, il supporto di una consulenza specifica sulla mobilità che ne supporti comprensione e superamento, gioca un ruolo rilevante per le aziende nell'implementazione delle diverse soluzioni.

DAI MEZZI PRIVATI ALLO SHARING: SOLUZIONI INCLUSIVE PER LA MOBILITÀ DI DOMANI

Le soluzioni di mobilità offerte oggi mirano ad agevolare l'utilizzo dei mezzi privati dei dipendenti (a quattro o due ruote). In prospettiva, tuttavia, crescono le opzioni di utilizzo di soluzioni in sharing e trasporto pubblico, iniziative rivolte senza distinzione a tutta la popolazione aziendale e sempre più integrate nelle politiche di welfare, così da garantire maggiore benessere e flessibilità negli spostamenti dei dipendenti.

Fonte: Arval Mobility Observatory | Mobility Benefit: nuovi orizzonti della mobilità aziendale in Italia tra benessere dei dipendenti e sostenibilità (Ottobre 2025). Studio completo disponibile per il download sul sito dell'Osservatorio.



CRE DITS

Credits

L'Arval Mobility Observatory ringrazia sinceramente tutti coloro i quali hanno contribuito con precisione, professionalità e puntualità alla redazione di ACT26.

Michele Molinelli

Arval Mobility Observatory Manager

BNL ECONOMIC RESEARCH

Simona Costagli
Senior Economist

Stefano Ambrosetti
Economist

Carla Tripoti Russo
Economist

Andrea D'Aquino
Economist

Paola Verduci
Economist

AITMM

Ivano Gallino
Presidente
Nazionale A.I.T.M.M.

OSSERVATORIO FINDOMESTIC BANCA SPA

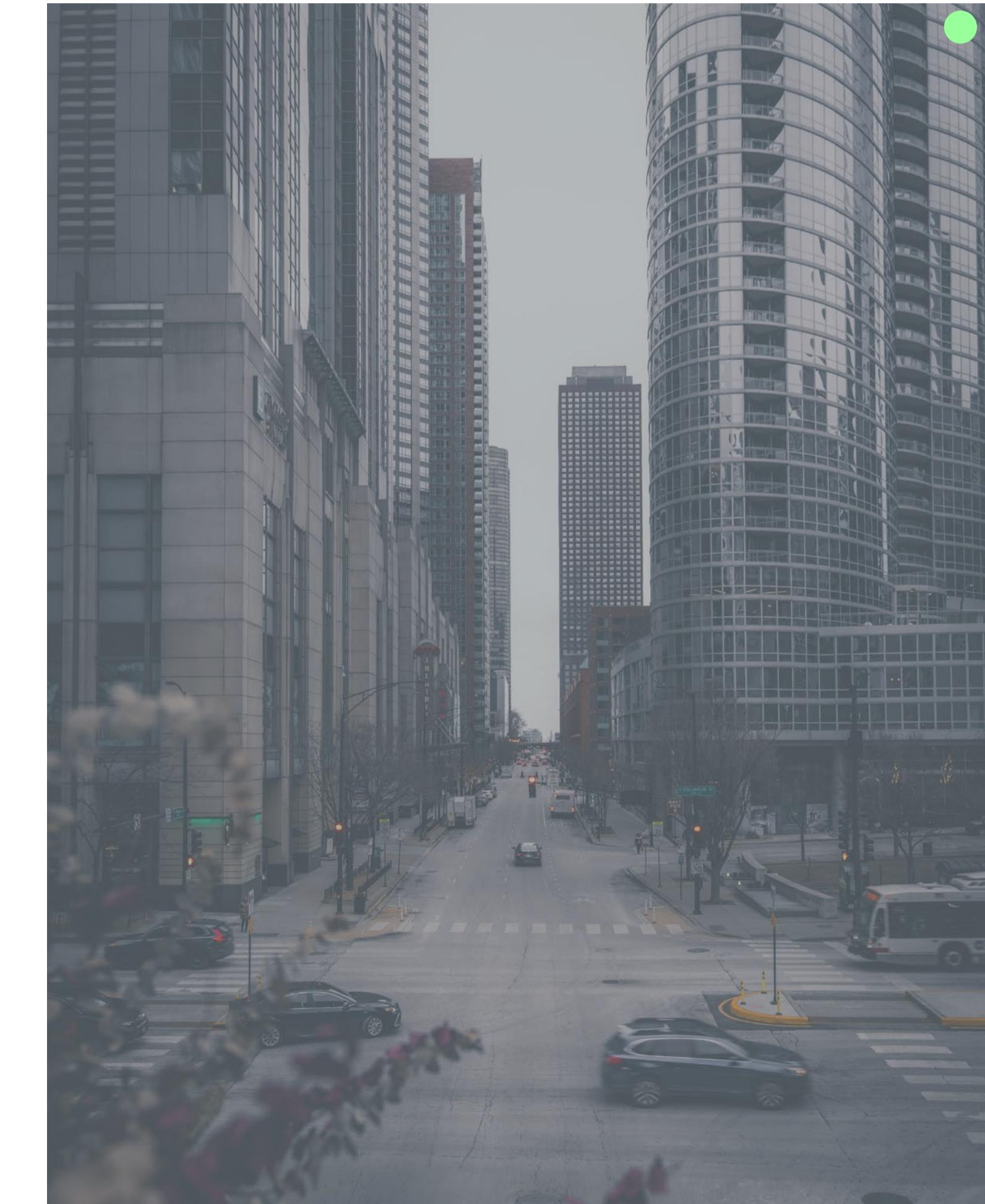
Claudio Bardazzi
Responsabile Osservatorio
Findomestic Banca

A.I.A.G.A

Michele Amici
Consigliere Comitato Direttivo

Laura Echino
Presidente

Un ringraziamento speciale ad **Andrea Salvadori** per l'importante contributo dato alla realizzazione di questo documento.





ARVAL MOBILITY OBSERVATORY

È l'osservatorio sulla mobilità di Arval, riconosciuto come uno dei centri studi più autorevoli nel settore delle flotte aziendali e della mobilità.

Nasce in Francia, è presente in numerosi Paesi ed è operativo in Italia dal 2005.

Sviluppa e diffonde ricerche, studi ed analisi con l'obiettivo di aiutare a comprendere il nuovo paradigma della mobilità verso cui ci stiamo evolvendo.

Arval Mobility Observatory pubblica ogni anno l'Osservatorio sulla Mobilità e il Barometro delle Flotte Aziendali, un'analisi dettagliata delle tendenze in Italia e nel resto d'Europa in tema di flotte; oltre a queste produzioni ricorrenti, realizza e presenta studi di mercato e documenti su temi specifici relativi alla mobilità.



TORNA SU