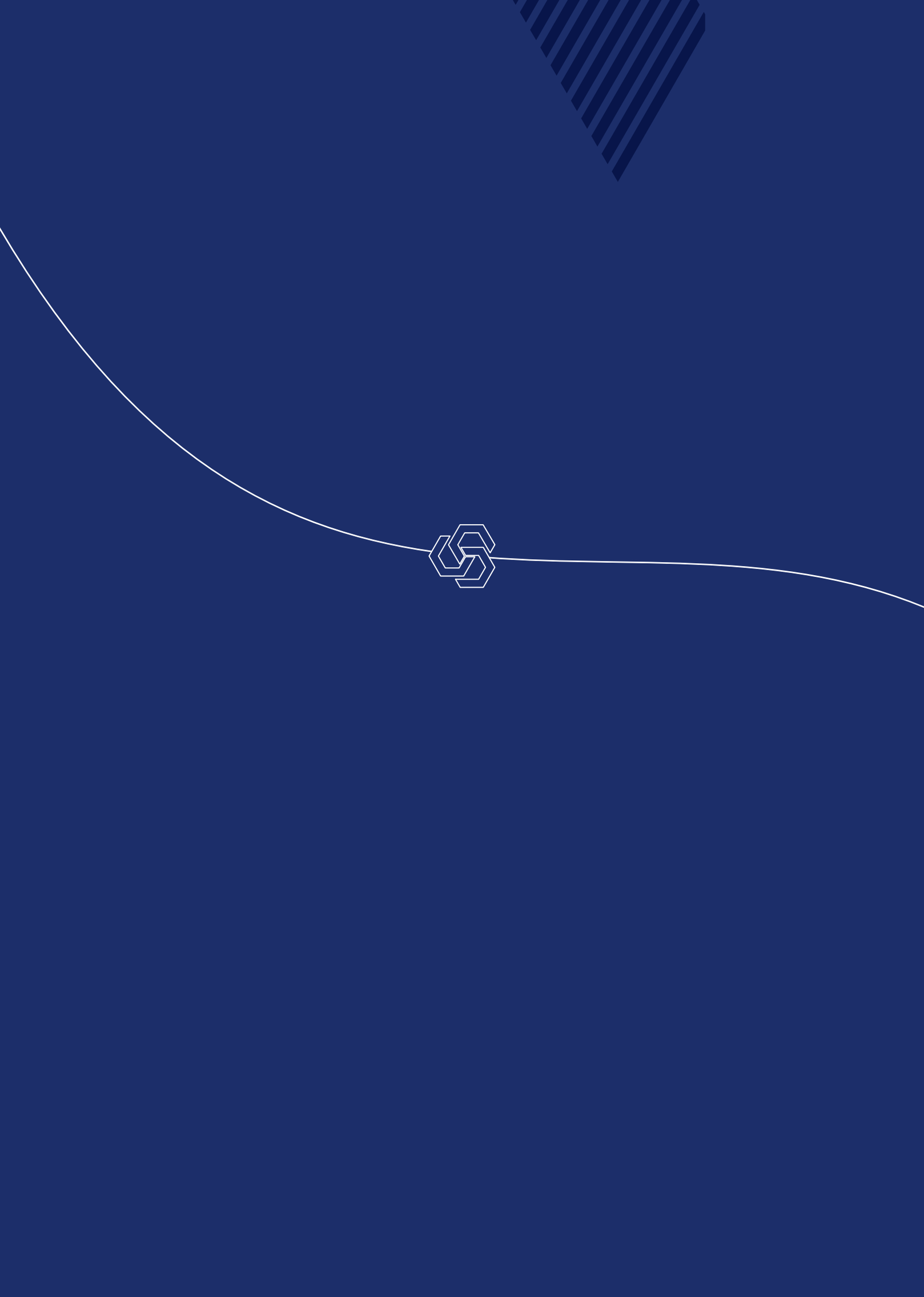
MANIFESTO

per la **Competitività** del
Sistema Logistico Italiano

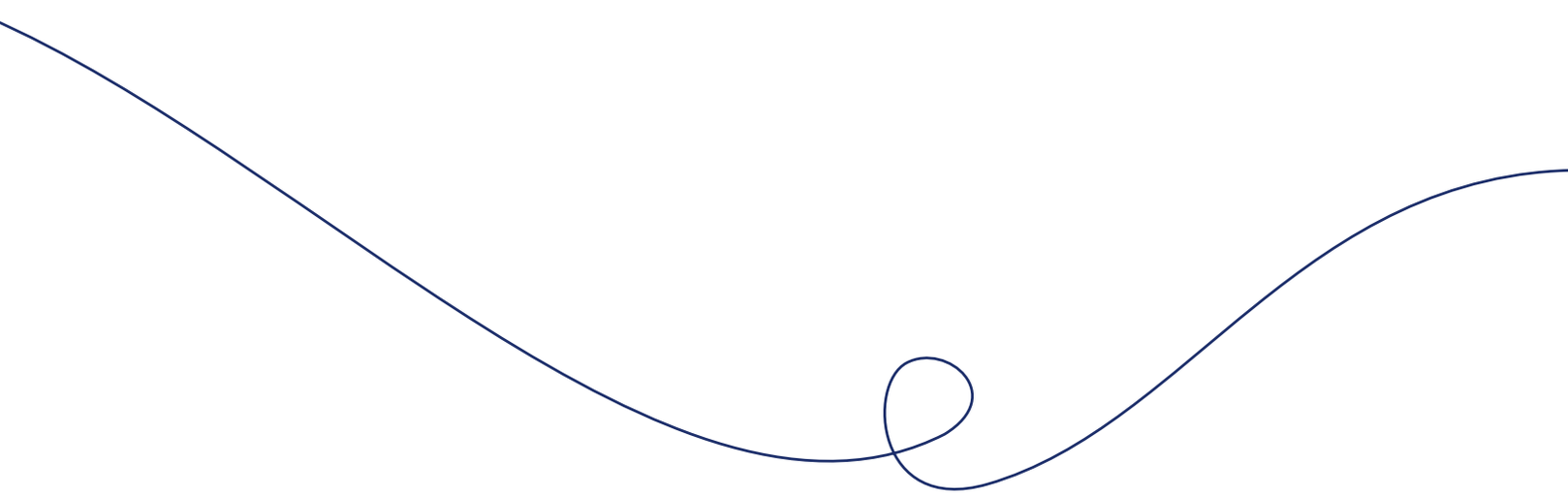
L'Italia che produce.
La Logistica che crea valore.

FIAP®



MANIFESTO

per la **Competitività** del **Sistema Logistico Italiano**

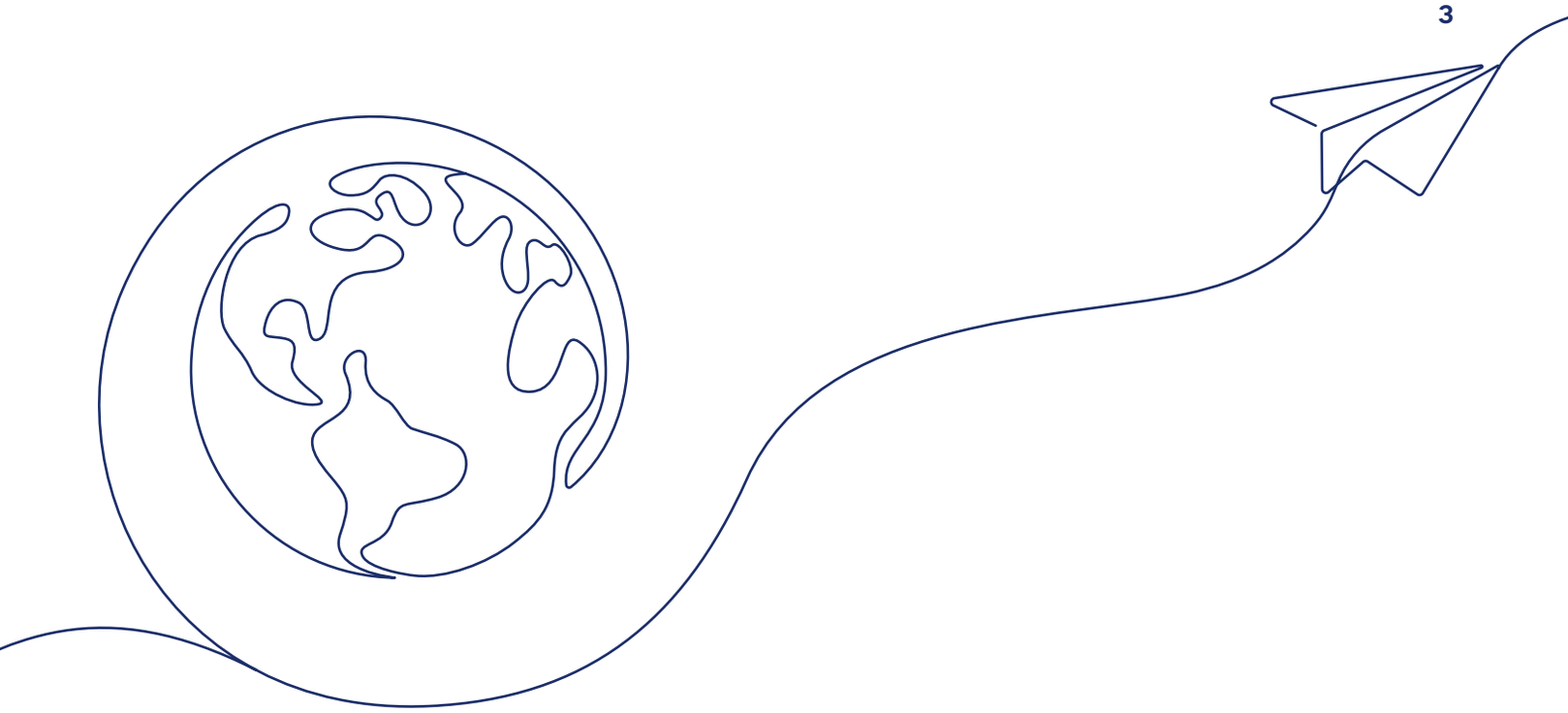


PREMESSA

Ci prendiamo cura dell'**Italia che produce.**

Dietro ogni prodotto italiano c'è chi lo trasporta. Dietro ogni filiera c'è chi garantisce che non si interrompa. Dietro ogni confine attraversato c'è una catena di competenze e responsabilità che rende possibile l'impossibile ogni giorno.

La logistica è il filo che tiene insieme territori distanti, filiere frammentate, mercati separati. Non un elemento accessorio del sistema economico italiano — il connettore che **crea valore**. Riparare le fratture delle filiere produttive, rafforzare le connessioni tra chi produce e chi distribuisce: è questo il compito della logistica italiana che questo Manifesto vuole costruire.



L’Italia crea valore.
Noi lo portiamo oltre i confini.

Così come il Made in Italy rappresenta nel mondo l’eccellenza della manifattura, dell’agroalimentare e della creatività italiana, **il trasporto e la logistica Made in Italy** sono un patrimonio strategico del Paese — sinonimo di qualità, affidabilità, competenza. Non un servizio che accompagna le eccellenze italiane: una delle eccellenze stesse.
Il Made in Italy nasce dall’incontro di territori, competenze e specializzazioni che, insieme, generano eccellenza. Il trasporto e la logistica sono il filo che le connette — e trasformano questa pluralità in una forza competitiva per il Paese.
Questo significa affermare una **capacità italiana** di organizzare, gestire e controllare le filiere distributive globali — portando nel mondo non solo i nostri prodotti, ma anche il nostro know-how, la nostra qualità e la nostra capacità di creare valore lungo l’intera catena. Non solo il prodotto arriva a destinazione: arriva con la sua **identità** intatta.

Il 70% delle imprese associate a FIAP fa già logistica integrata — pianifica, movimenta, distribuisce, esporta. Siamo la terza logistica europea per dimensioni — ma al 19° posto nell’indice di efficienza della Banca Mondiale, contro l’8° della Germania e il 15° della Francia. Questo gap è il problema che questo Manifesto raccoglie.

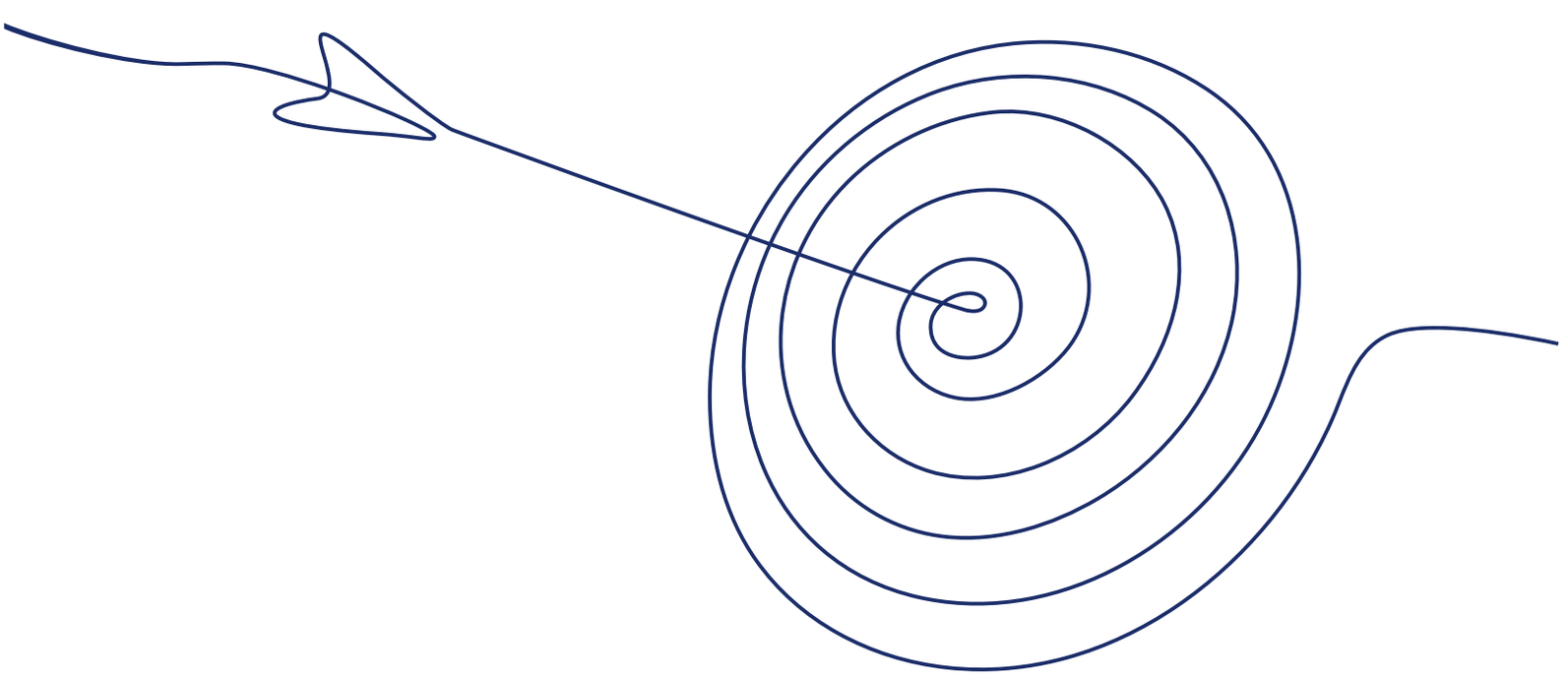
IL SETTORE: un sistema che vale 120 miliardi, muove 1,4 milioni di lavoratori, contribuisce per il 10% al PIL nazionale. Un sistema ancora **troppo spesso invisibile**. Un sistema che ha tutto per essere protagonista — e che sceglie di esserlo.
Sappiamo che oggi le imprese del settore affrontano una pressione crescente: carenza di personale qualificato, aumento dei costi operativi, instabilità normativa, concorrenza internazionale. Questo Manifesto nasce per trasformare queste sfide in competitività — non ignorarle.

FIAP propone un patto: tra chi gestisce la logistica e chi la acquista, tra il settore e le istituzioni, tra l’Italia che produce e l’Italia che distribuisce. Un patto fondato sulla dignità del lavoro, sulla fiducia tra le parti, sul riconoscimento del reciproco valore, su una visione condivisa del futuro. Un patto che si costruisce in alleanza — con le filiere produttive, con la committenza industriale, con le istituzioni. Perché nessun settore cambia da solo. FIAP è l’associazione che ha scelto di costruire questo cambiamento dall’interno: non contro la committenza, ma con essa. Non difendendo lo status quo, ma investendo sulla crescita manageriale degli imprenditori e dimensionale delle imprese, sull’alleanza tra chi vende e chi acquista servizi logistici, sulla presenza nei tavoli europei prima che le decisioni vengano prese. FIAP ha scelto un metodo: partire dall’autotrasporto professionale — la spina dorsale del 90% delle merci italiane — e costruire, insieme alle filiere produttive e alla committenza, un sistema logistico più forte per tutto il Paese.

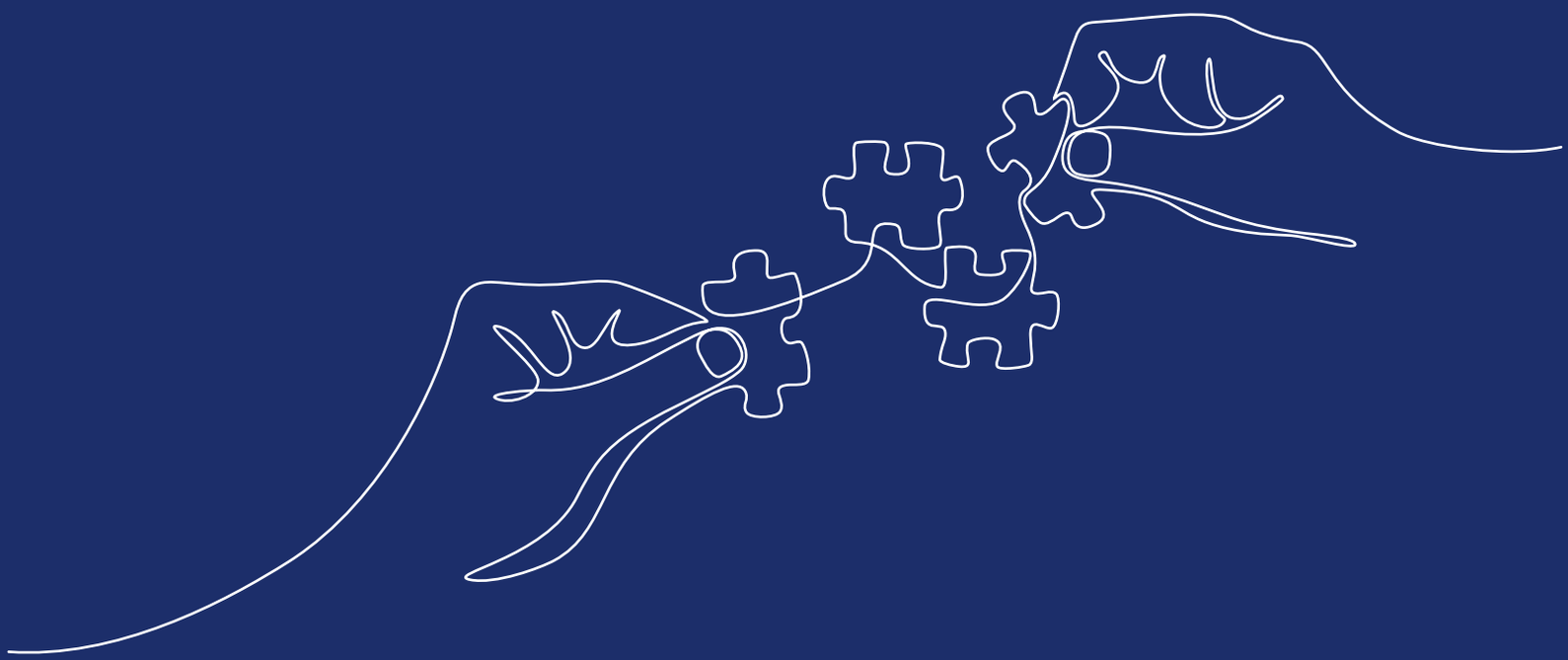
OBIETTIVI di questo manifesto

Questo Manifesto parla a tutti, anche a chi acquista servizi logistici. La logistica migliora solo se chi la usa la valuta per quello che vale — non come costo da comprimere, ma come **leva competitiva** da costruire insieme.
La committenza industriale e agroalimentare non è solo destinataria di questo cambiamento: ne è protagonista. Una logistica economicamente sostenibile vale più di qualsiasi risparmio sul prezzo al chilometro: riduce i **rischi operativi**, protegge la **continuità delle forniture**, abbassa l'**esposizione reputazionale** e aumenta la competitività dell'intera filiera. La partnership non è un favore al fornitore: è il modo più intelligente di costruire efficienza, innovazione e stabilità per tutta la filiera.

Questo Manifesto nasce dalle imprese e torna alle imprese: ogni missione ha senso solo se migliora la competitività, la marginalità e la dignità di chi ogni giorno garantisce il movimento delle merci. ***Nove missioni. Una visione.***



Imprese, filiere e istituzioni
insieme per il futuro
del trasporto e della logistica



TRASPORTO E LOGISTICA: il settore in cifre

120 miliardi

Di euro di fatturato diretto
180 miliardi con l'indotto

1,4 MLN

Lavoratori diretti
9-10% di contributo al PIL nazionale

3ª logistica

Europea per dimensioni,
dopo Francia e Germania

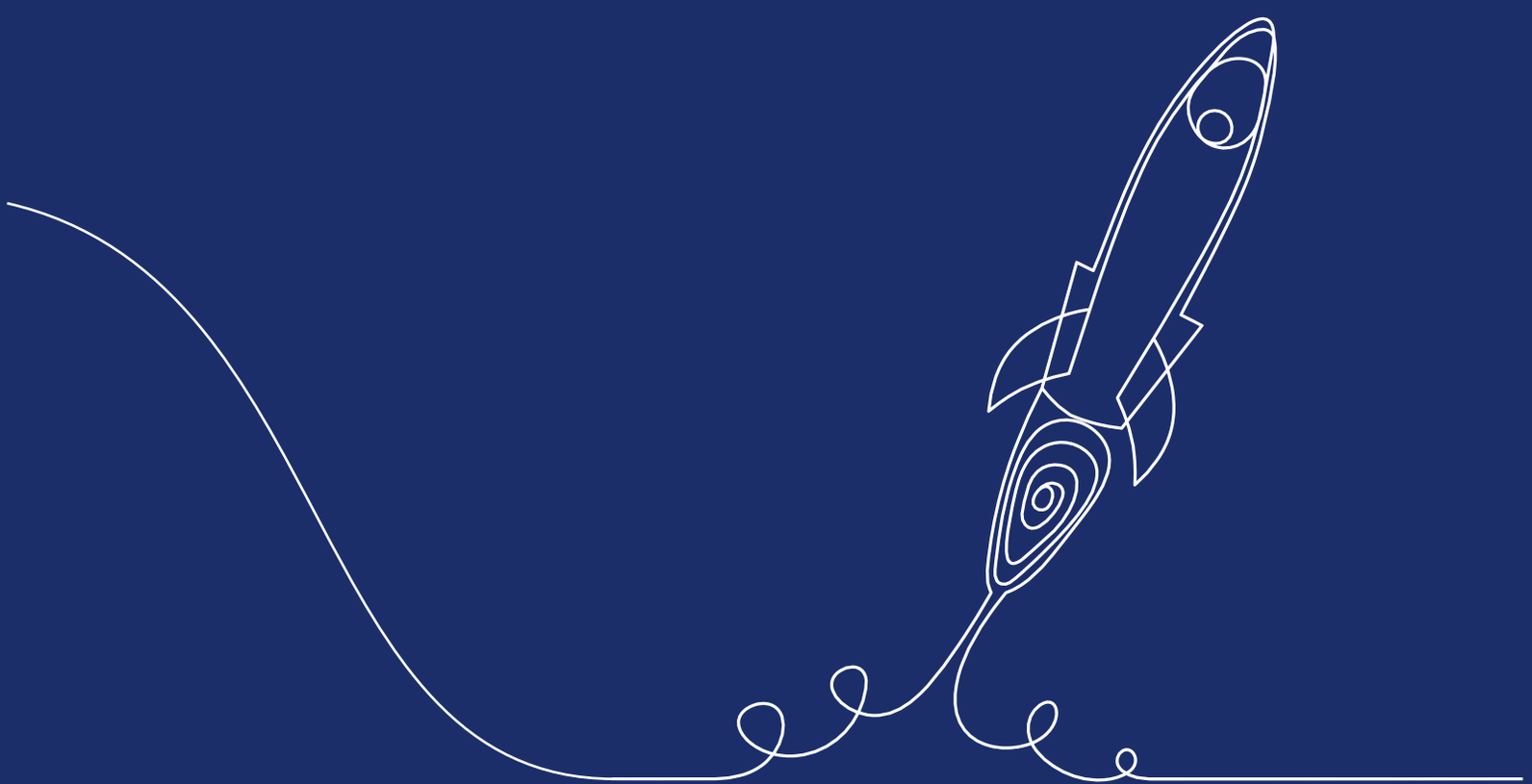
€2,1 miliardi

Di produzione generati da ogni euro investito in logistica
(Cassa Depositi e Prestiti)

19°

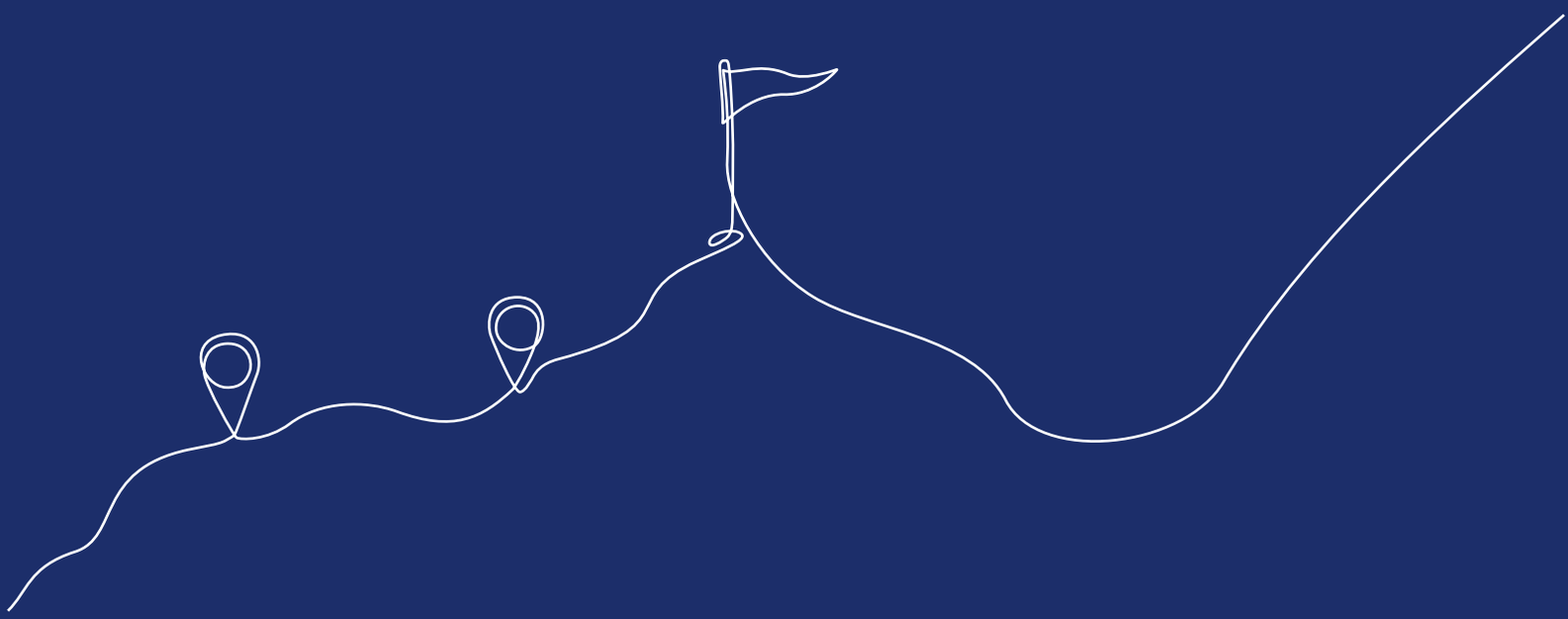
Posto nel Logistics Performance Index della Banca Mondiale

Il **Gap** tra il secondo paese
manifatturiero d’Europa
e il 19° paese per efficienza logistica
è la **sfida che questo**
Manifesto raccoglie.

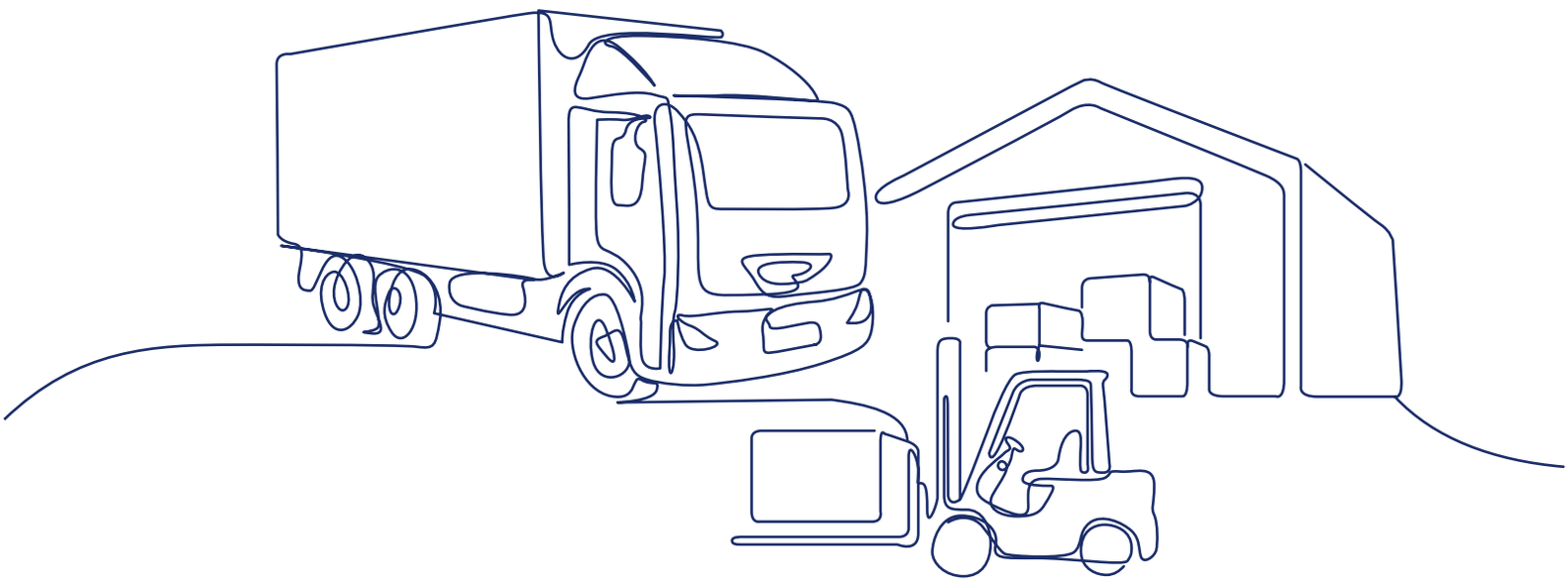


NOVE MISSIONI

per la **Competitività**
del **Sistema Logistico Italiano**



DIETRO OGNI PRODOTTO ITALIANO C'È CHI LO TRASPORTA



1 RICONOSCIMENTO

La logistica al centro. Non ai margini.

L'Italia ha tutto per essere il grande snodo logistico del Mediterraneo: posizione geografica, seconda manifattura europea, una delle prime filiere agroalimentari del mondo. Questo potenziale esiste. Non è ancora pienamente usato. La logistica tocca ogni decisione di governo — industria, export, agricoltura, energia, lavoro, sicurezza. **Un'Italia con una logistica forte è un'Italia più competitiva**, più coesa, più capace di difendere il proprio peso nel mondo. Non è una questione del settore trasporti: è una questione del Paese.

La direzione

Promuovere il riconoscimento della logistica nell'agenda di ogni ministero e di ogni strategia nazionale — con imprese e operatori pronti a portare competenza e dati in ogni tavolo dove si decide. Perché la logistica è il sistema operativo dell'economia italiana — chi muove merci, connette mercati e tiene in piedi le filiere produttive, abilita ogni industria e rende possibile ogni eccellenza. Ogni strategia di governo passa anche attraverso la logistica: **riconoscerlo rafforza l'Italia intera** — più competitiva, più connessa, più capace di portare il Made in Italy nel mondo.

SIAMO IL FILO CHE UNISCE CIÒ CHE FA GRANDE L'ITALIA

II

INTEGRAZIONE

Connettere per competere. Nessun territorio rimanga indietro.

La **logistica è il filo invisibile** che tiene insieme il Paese: Nord e Sud, penisola e isole, fabbriche e mercati. Dove funziona, tutto funziona. Dove manca, tutto costa di più.
Le isole e le aree interne pagano oggi un costo strutturale che nessun altro territorio europeo conosce. La **coesione economica nazionale** passa anche dalla logistica — dalla continuità dei servizi, dall'accessibilità delle infrastrutture, dall'equità nelle connessioni. Dove cresce la logistica, cresce il territorio. Attenzione: quando le **infrastrutture** sono inadeguate, i costi non li paga solo chi trasporta. La logistica li assorbe e li ribalta su chi produce e su chi acquista — sotto forma di tariffe più alte, consegne in ritardo, scorte più costose. Un'infrastruttura migliore non è un regalo al settore: è un **risparmio per tutta l'economia**.

La direzione

Promuovere il **coinvolgimento della logistica in ogni scelta** infrastrutturale e urbanistica del Paese, con operatori e committenza che portano la conoscenza dei flussi reali fin dalla fase di progettazione. Strade, ferrovie, porti, interporti, aree industriali e piani regolatori devono essere pensati e mantenuti insieme a chi li userà ogni giorno per far arrivare le merci dove servono. Perché un porto ben connesso, un interporto accessibile, un'area industriale ben servita non valgono solo per chi trasporta — valgono per ogni impresa che vuole competere. Progettare senza la logistica significa costruire opere che nascono già inefficienti.

III

RESILIENZA

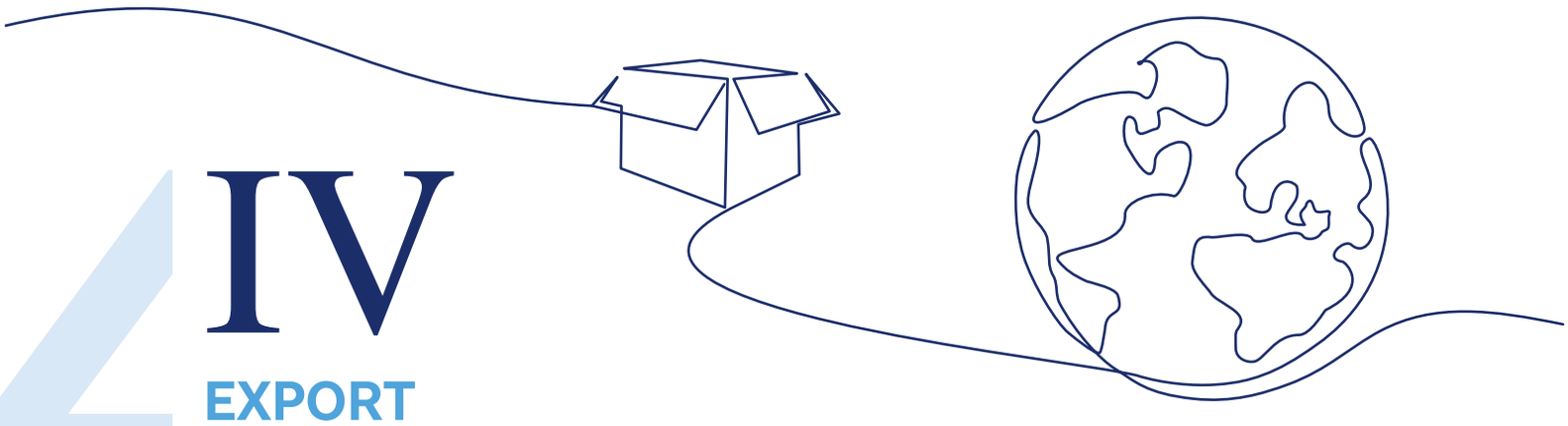
La supply chain è sovranità. La sovranità si costruisce.

Il mondo che verrà non sarà più stabile di quello che abbiamo attraversato. Pandemie, conflitti, crisi energetiche, blocchi infrastrutturali — non sono state anomalie: sono la nuova condizione. La logistica che vogliamo costruire non è quella che subisce le crisi: è quella che le anticipa.
Chi garantisce la **continuità delle forniture** nelle filiere critiche — cibo, farmaci, energia — contribuisce alla sicurezza del Paese quanto chi gestisce le reti elettriche o digitali. La supply chain è sovranità economica.
Due problemi concreti minano oggi questa resilienza e pesano su tutta l'economia — non solo sul trasporto. Il primo: i **valichi alpini** contingentati — a partire dal Brennero — costringono le merci italiane a percorsi più lunghi e costosi per raggiungere l'Europa. Il secondo: i costi legati alle **norme ambientali europee** sulle rotte marittime e Ro-Ro penalizzano chi produce nelle isole e nel Sud, che già paga di più per portare le proprie merci sulla penisola. Questi non sono problemi del settore logistico: sono costi nascosti che **gravano sull'industria italiana** e indeboliscono il Made in Italy sui mercati internazionali.

La direzione

Promuovere la consapevolezza che un sistema del trasporto e della logistica fragile mette a rischio l'intera economia del Paese — al pari di una rete elettrica o digitale vulnerabile. La dipendenza da un solo valico, un solo porto, una sola rotta, da pochi operatori dominanti o da un'unica infrastruttura digitale espone filiere intere a blocchi che colpiscono chi produce, distribuisce e consuma: diversificare rotte, fornitori e sistemi è una responsabilità che committenza, operatori e istituzioni condividono. **Lavorare in Italia e in Europa** perché la logistica sia riconosciuta come infrastruttura strategica, le filiere critiche — dal cibo ai farmaci all'energia — siano protette, la libertà di transito sui valichi alpini sia difesa in ogni sede europea e i costi ambientali sulle rotte marittime non penalizzino chi opera nelle isole e nel Sud. Quando una filiera si blocca, si ferma il Paese.

LA LOGISTICA È IL MOTORE INVISIBILE DEL PAESE



IV

EXPORT

Il Made in Italy si muove nel mondo con noi.

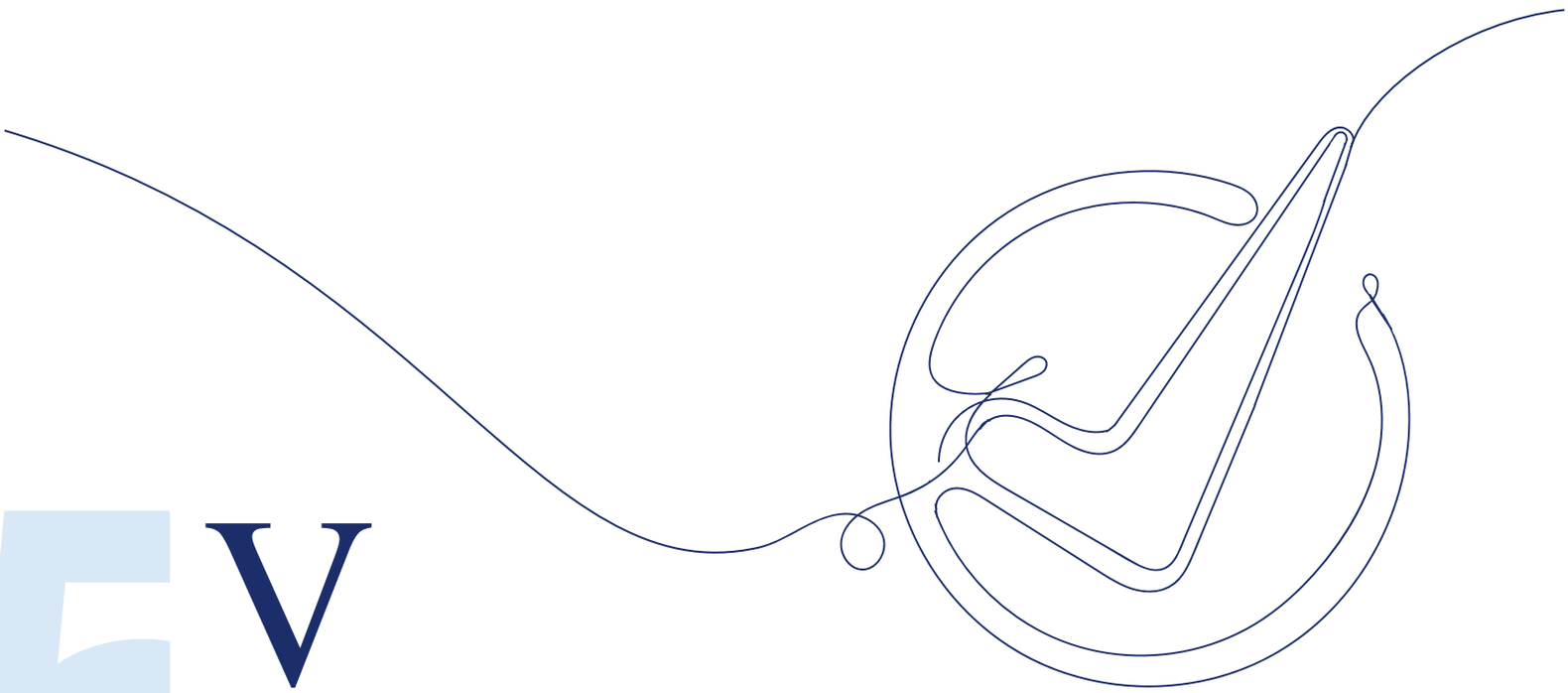
Non esiste internazionalizzazione senza una filiera distributiva efficiente, moderna e controllata. La **logistica** non è il trasporto del prodotto — è parte dell'**identità del prodotto**. Chi non presidia la propria catena distributiva cede ad altri il controllo commerciale — e con esso i margini, le relazioni, la voce sul mercato.
Un terzo del PIL italiano viene dall'export. Il Made in Italy è il brand più riconoscibile al mondo. La visione è un'Italia in cui questo primato viene difeso fino al consumatore finale — non abbandonato al cancello della fabbrica. Un'Italia in cui la **logistica accompagna le PMI** sui mercati globali con la stessa determinazione con cui le produzioni italiane vengono create.

La direzione

Promuovere il **Made in Italy della logistica** — operatori italiani capaci di accompagnare le eccellenze del Paese fino al consumatore finale. Quando l'impresa consegna al cancello della fabbrica, rischia di cedere a distributori stranieri non solo il margine, ma il controllo del prodotto, la relazione con il cliente e i dati del mercato finale. Scegliere il franco destino — portare il prodotto italiano direttamente al cliente, ovunque nel mondo — significa presidiare il proprio marchio fino allo scaffale. Lavorare perché la logistica entri nelle politiche strategiche di governo e nei programmi di internazionalizzazione, e perché questa scelta diventi accessibile alle imprese di ogni dimensione. Gli operatori logistici italiani sono parte integrante del valore del Made in Italy — non una voce di costo.

NON SOLO MERCI.
PORTIAMO L'IDENTITÀ DELL'ITALIA NEL MONDO

LA COMPETITIVITÀ NASCE DALLA FIDUCIA



V

LEGALITÀ

Regole certe. Mercato equo.

La competitività nasce dalla **fiducia**. Un mercato in cui tutti rispettano le stesse regole è un mercato in cui vince chi è migliore — non chi spende meno rispettando meno. Questo è il mercato che vogliamo costruire: uno in cui la qualità è un vantaggio, la legalità è un premio, la trasparenza è la norma.

La **legalità nella filiera riguarda tutti**: il lavoro, la fiscalità, la sicurezza, la responsabilità ambientale. Operatori e committenza condividono questa **responsabilità** — la scelta del partner logistico ha conseguenze che vanno ben oltre il prezzo. Il futuro del settore si costruisce sulla fiducia reciproca.

La direzione

Promuovere una **concorrenza leale** dove chi rispetta le regole possa competere, crescere e prosperare — perché un settore che premia chi le viola impoverisce la filiera e danneggia l'intera economia. **Controlli coordinati** tra le autorità competenti e **sanzioni** reali su tutta la filiera, con una responsabilità che non si fermi a chi commette le irregolarità ma si estenda a chi ne è consapevole e ne trae vantaggio lungo tutta la catena. Una **committenza** che sceglie fornitori corretti tutela sé stessa, la propria reputazione e la continuità del servizio. Le inefficienze della catena non possono essere scaricate su chi ha meno potere contrattuale: chi le genera le paga. **Un mercato dove vince chi è migliore conviene a tutti** — alle imprese serie, alla committenza responsabile, allo Stato che recupera gettito.

OGNI FILIERA
È FATTA DI CONNESSIONI

VI

PARTNERSHIP

Dal prezzo al valore.
Dal fornitore al partner.

La logistica più competitiva al mondo non si compra — **si costruisce**. Si costruisce in relazioni di lungo periodo, con obiettivi condivisi, trasparenza reciproca, dialogo continuo. Il modello esiste nelle **relazioni** più avanzate del mercato: funziona, crea valore per entrambe le parti, rende le filiere più forti.

Il futuro che vogliamo è un mercato in cui questo modello è la norma — non l'eccezione riservata a pochi. In cui le imprese di logistica crescono in dimensione e visione manageriale perché ci sono partner che investono su di loro nel tempo. In cui **si vince insieme**, lungo tutta la catena.

La direzione

Promuovere relazioni strutturate e durature lungo tutta la filiera, diffondendo cultura e rispetto delle norme attraverso formazione condivisa. Perché scegliere un operatore logistico solo sul costo significa rinunciare ad **affidabilità, capacità di investimento e continuità di servizio**. Contratti pluriennali con adeguamento trasparente dei costi — sostenuti da politiche dedicate — permettono agli operatori di investire in digitalizzazione, transizione ecologica e sicurezza, garantendo in cambio qualità misurabile e trasparenza sui propri livelli di servizio. Costruire una filiera che condivide i dati anziché trattenerli: interoperabilità dei sistemi, visibilità dei flussi e intelligenza artificiale al servizio di chi lavora sono la base di ogni partnership reale. Sistemi di qualificazione indipendenti, basati su criteri oggettivi di qualità, sicurezza e sostenibilità. **Chi investe sul proprio operatore logistico non compra un prezzo**: compra stabilità, innovazione e una catena che regge.

VII

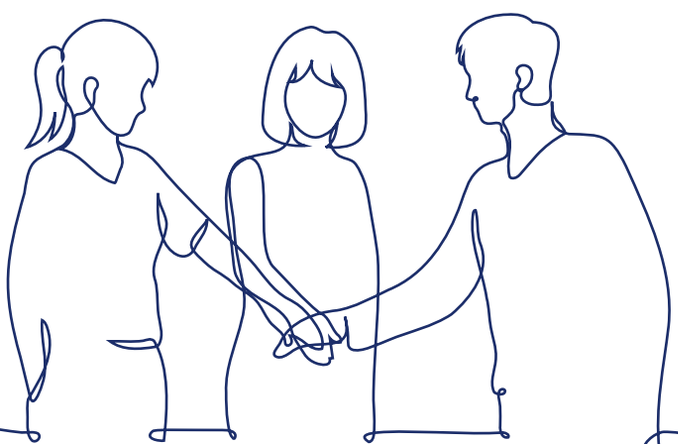
PERSONE

Tra origine e destinazione esiste il valore del lavoro.

Senza persone non esiste logistica.
La logistica del futuro sarà digitale, connessa, guidata dai dati. E **sarà umana**. L'intelligenza artificiale potenzierà il lavoro — darà agli operatori più strumenti, più informazioni, più capacità di decidere. Non lo sostituirà. Il valore della logistica resterà nelle persone che pianificano, guidano, coordinano, costruiscono relazioni di filiera. La visione è un settore in cui questo **lavoro è riconosciuto, rispettato, scelto**. In cui le nuove generazioni vedono nella logistica una carriera professionale, tecnica, internazionale. In cui la **dignità della professione** è garantita da condizioni dignitose, non solo dichiarata.

La direzione

Promuovere **nuovi modelli di lavoro e una nuova narrazione** del settore — attrattiva per le nuove generazioni, capace di raccontare innovazione, tecnologia e percorsi di crescita reali. Le persone sono il vero motore del comparto: senza di loro nessuna tecnologia muove un pallet, nessuna filiera funziona, nessuna eccellenza arriva al mercato. Accompagnare imprese, committenza e rappresentanze dei lavoratori verso modelli organizzativi che riconoscano dignità, prospettiva e giusta remunerazione — sostenuti da incentivi alla formazione, alle assunzioni, al welfare e alla decontribuzione. Costruire percorsi formativi dalla scuola all'impresa che preparino tecnici, autisti e manager al lavoro di domani, con un dialogo stabile tra imprese e sindacati su sicurezza e organizzazione del lavoro. Perché la **logistica** diventi **una scelta**, per chi entra e per chi resta.



SENZA PERSONE
NON ESISTE LOGISTICA

VIII

TRANSIZIONE

Transizione sì.
Dipendenza no.

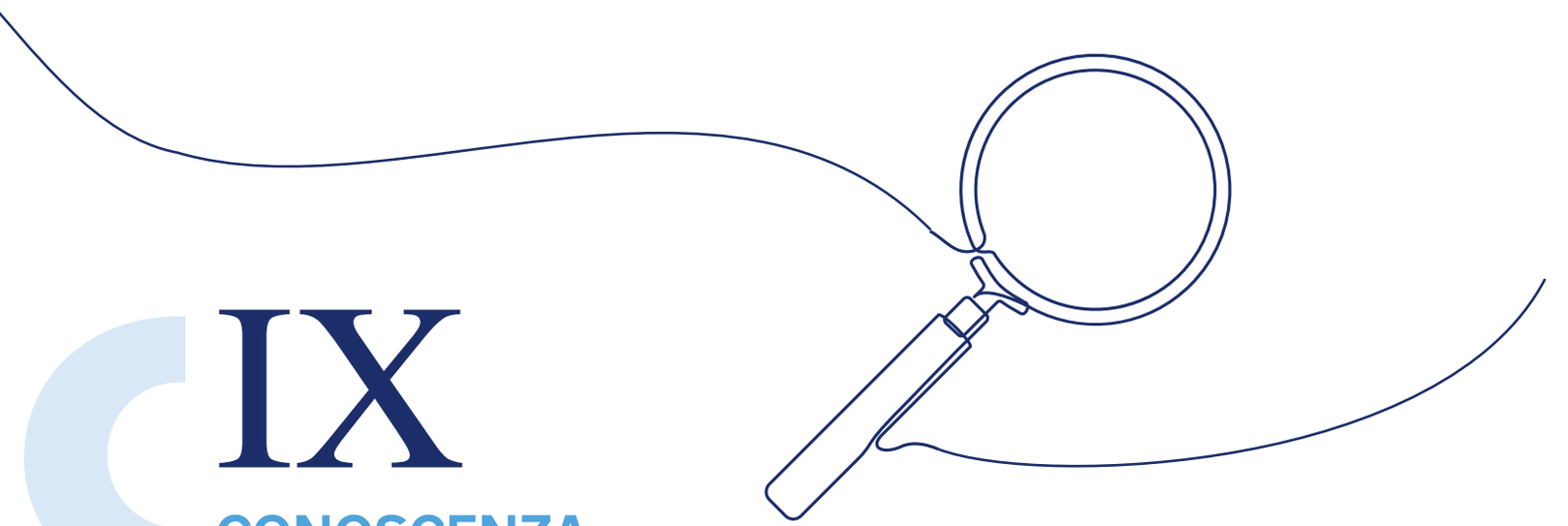
La direzione è chiara: un sistema logistico più **sostenibile**, a minore impatto energetico, capace di contribuire alla decarbonizzazione dell'economia europea. Le imprese del settore questa direzione l'hanno scelta — e molte sono già in cammino con investimenti concreti e risultati misurabili.
La visione che sosteniamo è quella di una transizione guidata dall'innovazione e dalla pluralità tecnologica: ogni vettore che contribuisce alla decarbonizzazione ha un ruolo, ogni impresa ha la libertà di scegliere la soluzione più adatta al proprio contesto. **Regole stabili** nel tempo, infrastrutture adeguate, responsabilità distribuita lungo tutta la filiera — queste sono le condizioni che trasformano un obbligo normativo in **opportunità industriale**.

La direzione

Promuovere una transizione ecologica basata sulla **pluralità tecnologica** — dove elettrico, idrogeno, HVO, biometano e intermodalità possano coesistere e competere. Le infrastrutture necessarie richiedono una **regia pubblica** e investimenti coordinati tra Stato e mercato, e devono esistere prima degli obblighi. **Regole stabili e incentivi di lungo** periodo permettono agli operatori di investire in flotte pulite e infrastrutture proprie — con i proventi ambientali, ETS e oneri ambientali di filiera, che tornano al settore per finanziare la transizione. I costi non possono ricadere solo su chi trasporta: chi acquista servizi logistici sceglie fornitori sostenibili e condivide **il costo della transizione, distribuito** in modo trasparente lungo tutta la catena. La transizione si fa insieme — o non si fa.

INNOVAZIONE, PERSONE, COMPETITIVITÀ

PIÙ INTEGRAZIONE, PIÙ COMPETITIVITÀ



IX

CONOSCENZA

Chi arriva prima costruisce.
Chi aspetta subisce.

Il settore logistico che vogliamo è uno che conta — nei tavoli istituzionali, nel dibattito pubblico, nelle sedi europee dove le regole vengono scritte. Per contare bisogna essere **presenti**, **preparati, documentati**. Chi arriva dopo che il dossier è chiuso può solo adattarsi. Chi arriva prima può costruire.

Misurare il valore del settore — con dati certi, analisi sistematiche, fotografie credibili e pubbliche — è la precondizione di questa presenza. Non per autorappresentarsi, ma per trasformare numeri in argomenti, argomenti in proposte, proposte in decisioni che migliorano il sistema. L'Osservatorio della Logistica non è uno strumento di FIAP: è una piattaforma della **conoscenza logistica italiana**, aperta a imprese, committenza, università, centri di ricerca e istituzioni. Il suo valore non risiede solo nei dati che produce, ma nella capacità di aggregare competenze e costruire una **consapevolezza condivisa** del ruolo strategico della logistica per il Paese.

La direzione

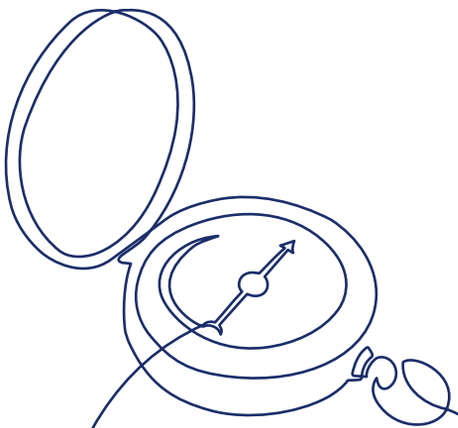
Essere **protagonisti** — non spettatori — in ogni tavolo istituzionale in **Italia** e in Europa, presidiando i dossier a **Bruxelles** con le reti europee alleate prima che le decisioni siano prese. Chi arriva quando il dossier è chiuso può solo subire. Costruire strumenti di comunicazione e conoscenza condivisi — a partire da un Osservatorio della Logistica costruito insieme a imprese, committenza, università e istituzioni — che trasformino i **fatti del settore** in **narrazione**, la narrazione in **consapevolezza**, la consapevolezza in **decisioni**. Un dialogo serio e costruttivo con la politica, per portare l'esperienza concreta delle imprese e della filiera in ogni sede decisionale. Perché senza consapevolezza non c'è rappresentanza: restano solo impressioni.

LA **VISIONE**

Questa non è la logistica di ieri che chiede riconoscimento. **È la logistica di domani che si mette in cammino.**

L'Italia che vogliamo contribuire a costruire è un Paese in cui la logistica è **finalmente riconosciuta** per quello che vale — non come costo da comprimere, ma come leva di competitività, coesione e crescita. In cui ogni impresa, grande o piccola, del Nord come del Sud, può raggiungere i mercati del mondo con la stessa efficienza, senza essere penalizzata dal territorio in cui nasce. In cui i prodotti italiani arrivano al consumatore finale con tutta la loro identità — senza cederla a intermediari stranieri.
È un Paese in cui lavorare nella logistica è una **scelta professionale rispettata**. In cui gli imprenditori crescono — in visione, in competenza, in capacità di guidare il cambiamento invece di subirlo. In cui la committenza e gli operatori non si fronteggiano sul prezzo, ma **costruiscono insieme** filiere più forti, più efficienti, più resistenti alle crisi.
È un Paese che arriva ai **tavoli europei** con una posizione chiara — non si adatta alle regole scritte da altri, ma contribuisce a scriverle. Perché la logistica non è un problema tecnico: è una scelta culturale e politica sul tipo di economia che vogliamo essere.

La reputazione della logistica non si costruisce con le parole. Si costruisce con il valore generato ogni giorno. Una logistica più integrata, più resiliente, più innovativa, più sostenibile e più vicina alle filiere produttive è anche una logistica più credibile agli occhi delle istituzioni, della committenza, dei cittadini e delle nuove generazioni.
Il valore, quando viene compreso, viene riconosciuto. Quando viene riconosciuto, viene sostenuto.
E quando viene sostenuto, diventa **crescita per le imprese, per le filiere e per il Paese**.



Questo Manifesto è il contributo di FIAP al dialogo e alla collaborazione tra imprese, filiere e istituzioni per costruire una logistica italiana più forte, più giusta e più competitiva.

PERCHÉ QUANDO LA LOGISTICA FUNZIONA, FUNZIONA L'ITALIA.

CHI **SIAMO**

FIAP — Federazione Italiana Autotrasportatori Professionali — rappresenta le imprese professionali del trasporto e della logistica in Italia, accompagnandole nella crescita, nella qualificazione e nella tutela dei loro interessi nelle sedi istituzionali nazionali ed europee.
Fondata a Roma nel 1949, da oltre 75 anni porta la voce del settore nei confronti del Governo, dei Ministeri, del Parlamento e delle istituzioni europee, promuovendo le condizioni normative, regolamentari e di dialogo tra imprese, operatori e istituzioni per una filiera più competitiva, sicura e sostenibile.
Membro del Comitato Centrale dell'Albo degli Autotrasportatori presso il MIT e firmataria del CCNL Logistica, Trasporto Merci e Spedizione, è presente in 40 sedi territoriali. Rappresenta più di 1.900 imprese e oltre 80.000 addetti diretti, con un indotto che supera le 15.000 imprese e i 250.000 addetti complessivi. Nel costante impegno di costruire una voce unica e autorevole del settore in Italia e in Europa, FIAP è tra i fondatori di UNATRAS — il coordinamento unitario delle associazioni dell'autotrasporto — e aderisce all'IRU, International Road Transport Union.

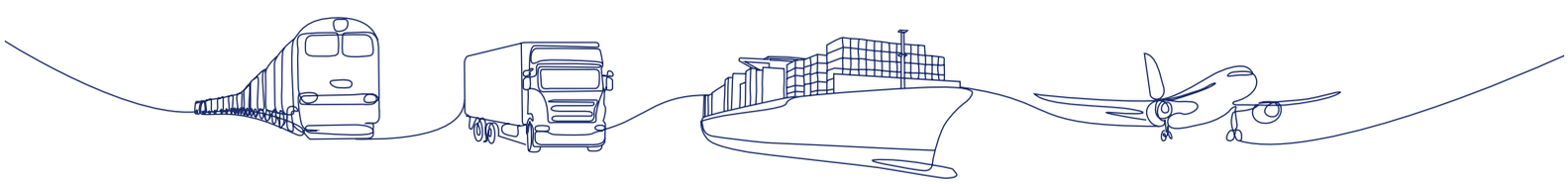
FIAP in breve

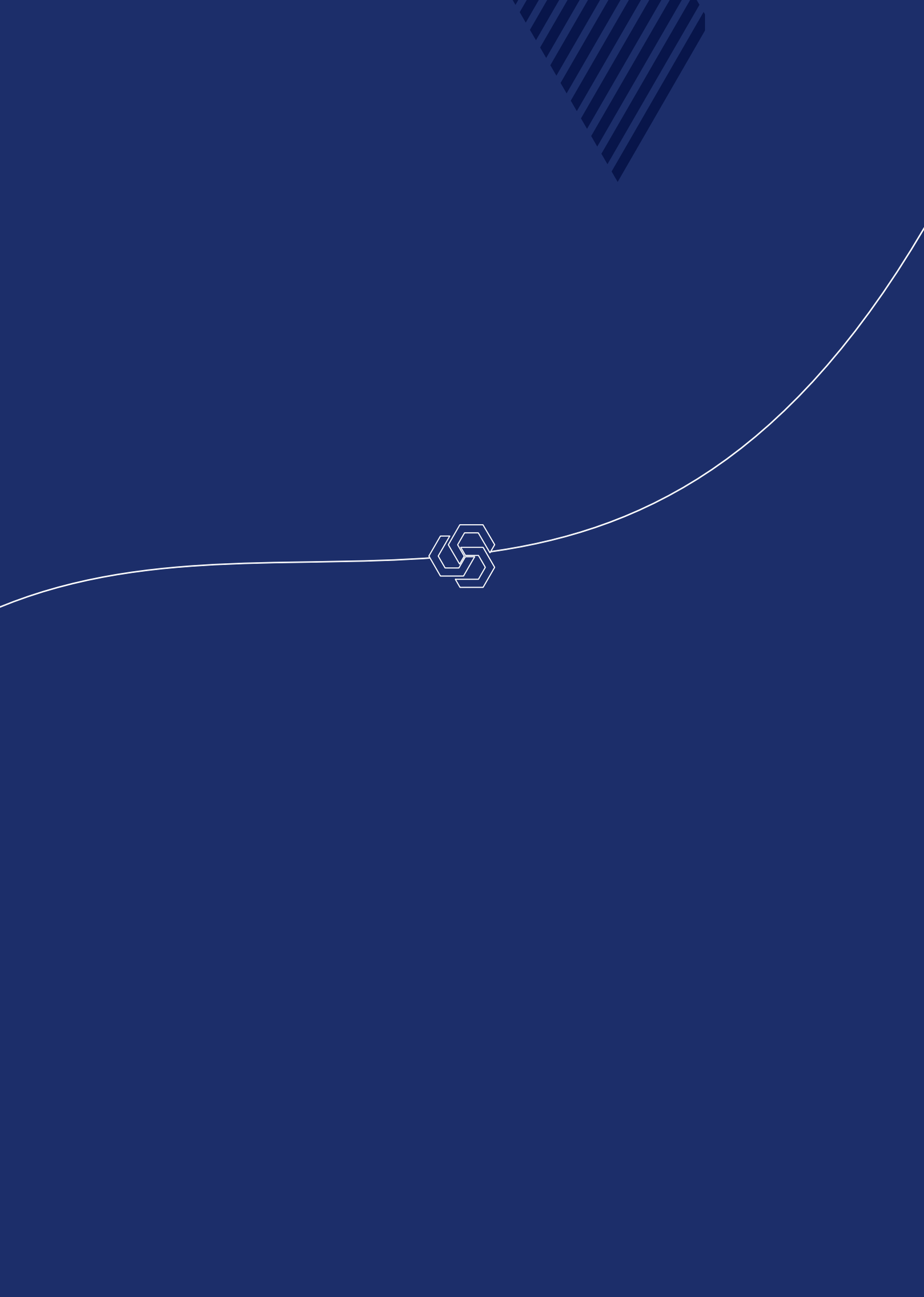
1.900+ Imprese associate

80.000 Lavoratori diretti

75 anni+ Di storia

Ci prendiamo cura dell'**Italia che produce.**





+39 049 78 48 900
www.fiapautotrasporti.it
segreteria@fiapautotrasporti.it