

Oggetto: Memoria SOS LOGistica (Associazione per la logistica sostenibile) relativa all'audizione informale presso XI Commissione Lavoro della Camera dei deputati nell'ambito della discussione congiunta delle risoluzioni 7-00695 Mura e 7-00702 Rizzetto, in tema di **interventi per promuovere il lavoro di qualità nel settore della logistica e del trasporto su strada.**

Inquadramento SOS LOGistica

Nel primo convegno nazionale organizzato da SOS LOGistica, Jeremy Rifkin* rilasciava al quotidiano La Stampa le seguenti dichiarazioni:

“Gli Italiani che voteranno dovranno fare una sola domanda ai politici: quale è la vostra strategia per uscire dal petrolio.” E ancora:

“nulla è più urgente della politica energetica. L'energia stabilisce il potere e il potere determina chi sono i vincitori e i vinti”. Concludendo con:

“Per essere competitivi bisogna disporre di energia a basso prezzo, l'opposto di quanto accade con il petrolio”. Torino 29 Novembre 2005.

Nel suo speech (disponibile in lingua originale al seguente link https://www.sos-logistica.org/wp-content/uploads/2015/07/Trascrizione_intervento_Rifkin.pdf) l'economista Americano introduceva il seguente concetto sistemico che permea da sempre la visione di SOS LOGistica sul concetto di Logistica Sostenibile.

*“Le grandi rivoluzioni economiche, quelle veramente grandi, avvengono quando accadono due cose: un cambiamento nel modo in cui organizziamo l'energia nel pianeta, e in secondo luogo un cambiamento di base nel modo in cui organizziamo la comunicazione per organizzare i regimi energetici. Nuovi regimi energetici e nuovi regimi di comunicazione cambiano l'equazione umana. Sono molto rari e quando accadono il mondo non è più lo stesso di prima. I grandi cambiamenti nella coscienza umana sono temporali e spaziali perché da sempre siamo costruttori di utensili. Creiamo strumenti per estendere il nostro corpo, per comprimere il tempo e lo spazio, in modo da poter scambiare cose più velocemente tra le persone: **questa è la logistica.**”*

Sono passati quasi 17 anni ed i messaggi sopra riportati si adattano perfettamente alla situazione che il comparto della logistica e dei trasporti stanno vivendo alla luce di 2 anni di pandemia e ad un mese dall'avvio di un conflitto in una nazione distante pochi km dai nostri confini e le cui conseguenze rischiano di impattare drasticamente sui nostri regimi energetici e sul PIL di tutti i paesi UE.

Nella visione della associazione scrivente, il cui ecosistema di soci include aziende della committenza, operatori logistici, start up, operatori terminalistici, fornitori di soluzioni IT, fornitori di energie rinnovabili e alternative, broker assicurativi, liberi professionisti, studenti e ricercatori, la parola qualità non può prescindere dalla parola sostenibilità nella sua accezione più completa di ambito ambientale, economico e sociale. La ricerca dunque di nuovi modelli, nuove professioni ed in generale di un lavoro più sostenibile nei processi di logistica e trasporto passa dalla visione sistemica e dal contributo che tutti gli attori devono fornire per un percorso di efficientamento, consolidamento e messa in sicurezza perchè un settore debole è più facilmente preda per capitali di natura illecita.

Il contributo SOS LOGistica alle proposte di risoluzione oggetto dell'udienza informale si basa quindi su alcuni presupposti di base:

- Ciò che non si misura è difficile da governare e indirizzare verso un percorso di trasformazione sostenibile. Il Settore della logistica è poco misurato e ancora meno sono misurati gli impatti in termini di esternalità ad esso legate. I dati di movimentazione, stoccaggio e trasporto sono frammentati e difettano di banche dati centralizzate alimentate in modo trasparente e aperto. Chi governa i processi aziendali di logistica e trasporto utilizza metriche che sono esclusivamente orientate alla prestazione operativa, efficienza ed economicità. Mancano metriche che includano parametri di sostenibilità ambientale e sociale fatto salvo il tema delle emissioni di CO2 equivalenti di cui oggi conosciamo la crescita ma i cui metodi di calcolo sono ancora molteplici e non opportunamente raccolti in fase di emissione ma solo come calcolo ex ante.
- L'elevata e cronica frammentazione del settore impedisce percorsi di innovazione che sappiano coniugare efficientamento e sostenibilità. Gli sviluppi tecnologici su mezzi e processi sono spesso introdotti nel mercato con logiche che richiedono maggiori capacità di investimento e spesa. La sostenibilità rischia di essere una prospettiva solo per chi se la può permettere. L'opposto di quello che accade in comparti come l'elettronica, l'information technology, le telecomunicazioni etc ovvero comparti che nel tempo hanno sviluppato prodotti e servizi sempre più efficienti, energeticamente più sostenibili e meno costosi.
- Qualsiasi intervento deve essere incentrato su una visione sistemica del comparto in termini di attori, ruoli, filiere, governance, infrastrutture, regole, sostenibilità ambientale, economica e sociale.
- Il beneficiario ultimo di ogni processo logistico è il consumatore verso cui è necessario intervenire per fare emergere il valore dei processi di trasporto e non solo il costo rispetto ai modelli di acquisto di beni e servizi. Ogni prodotto o servizio venduto ha una componente di valore relativa al servizio logistico che ne permette la produzione (mediante l'approvvigionamento di materie prime e semilavorati), la distribuzione e le fasi di smaltimento, riciclo o riutilizzo.

Osservare dunque il sistema vuol dire riconoscere in primis il ruolo di molteplici attori tra cui:

- i lavoratori della logistica dei trasporti e delle attività connesse (magazzini, movimentazione merci, consegne, ecc.), date in outsourcing, in appalto e sub appalto o che utilizzino le forme di "distacco transnazionale" e di "somministrazione";
- la committenza che è oggi concentrata, per la contrattualistica, quasi esclusivamente sul PREZZO e poco sul sistema di trasporto, come le condizioni di lavoro, la sicurezza dei lavoratori e la sicurezza sul territorio e le esternalità (congestione, emissioni, incidentalità, rumore, utilizzo del suolo etc);
- le persone/enti incaricati dei CONTROLLI dei requisiti e delle prestazioni dei lavoratori, dei doveri dei committenti, della formulazione dei contratti;
- le funzioni aziendali che controllano gli atti formali (contratti, prestazioni); sono focalizzati sul risultato e poco/nulla sui processi; agiscono con un pensiero lineare di causa - effetto e NON vedono il sistema;

- l'opinione pubblica, la cui carente sensibilità e conoscenza del settore dei trasporti NON richiede di far emergere in modo trasparente ed oggettivo la situazione corrente di "corporate social responsibility" nelle relazioni extra-contabili allegata al bilancio e nella comunicazione di molti servizi di trasporto di ultimo miglio;
- la pubblica amministrazione centrale, regionale, funzionale per la gestione del fenomeno e l'emissione di regole complementari.

Qualsiasi tavolo di studio dovrebbe sviluppare una matrice che colleghi la lista degli "attori" (stakeholder) di cui sopra, con alcune variabili critiche tra cui:

- il ruolo attuale,
- le carenze rilevabili a "freddo",
- il ruolo desiderato,
- i vincoli attuali.
- gli strumenti necessari

Solo un "problem setting" adeguato può fare emergere delle soluzioni possibili e praticabili per tutto il sistema evitando il rischio di effetti contrari al miglioramento della situazione attuale.

SOS LOGistica ha ideato e promuove il primo marchio/rating di sostenibilità logistica che riconosce le principali sfide per uno sviluppo sostenibile dei processi di trasporto e logistica e fornisce oltre 140 possibili requisiti e progetti con cui le aziende possono dare una risposta e misurare il proprio grado di maturità. Una iniziativa che richiama l'impegno sui tre assi ambientale, sociale ed economico a cui si aggiunge un quarto asse per la visione sistemica ed innovazione aperta (vedi appendice per dettagli). Un modello che si basa su un processo di oggettivazione mediante terza parte indipendente (organismo di certificazione) e su un percorso triennale che definisce obiettivi di miglioramento delle performance di sostenibilità che contribuiscono alla qualità del lavoro del comparto mediante molteplici sfide tra cui:

- sfida 8, FORMAZIONE
- sfida 9, DIGITALIZZAZIONE
- sfida 12, PROGETTAZIONE PARTECIPATA,
- sfida 17, SALUTE e SICUREZZA,
- sfida 18, GUIDA EFFICIENTE
- sfida 19, COMPLESSITA' della LOGISTICA
- sfida 20, INNOVAZIONE APERTA

Su questo ultimo punto, SOS LOGistica ha interpellato anche il proprio ecosistema di start up innovative. Le startup e l'innovazione tecnologica sono motore dell'innovazione di ogni paese. Diventano un motore sostenibile quando le PMI e le Corporate si aprono all'innovazione e permettono alle start up di scaricare a terra le novità che portano. In questo senso sarebbero auspicabili agevolazioni (es. credito d'imposta o finanziamenti diretti) per le aziende tradizionali della logistica che inizino a comprare servizi da una startup; non solo per investimenti ammortizzabili, ma anche su servizi in abbonamento (Saas – software as a service) modello verso cui le soluzioni si

stanno indirizzando in tutti i settori. Per sostenere questa innovazione però le imprese tradizionali della logistica devono aprirsi e far testare le innovazioni sul “campo” per generare nuove metriche e modelli. Ne cresceranno i profitti, la resilienza a fattori esterni e la cultura aziendale: tre fattori per rendere ogni impresa sostenibile nel lungo periodo.

SOS LOGistica ha inoltre collaborato alla definizione della Carta di Padova – insieme per una logistica più efficiente (disponibile a questo link: https://www.sos-logistica.org/wp-content/uploads/2020/11/Carta-di-Padova_ITA_26_01_21.pdf?msclkid=10b3e380affb11ec9d73a2f1bc36dea1), una iniziativa firmata da 14 soggetti tra associazioni di categoria, confederazioni e think tank a Novembre del 2020 che nasce come elemento di sintesi rispetto ad obiettivi convergenti verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile in cui a farla da padrone sia l’agire secondo una logica di sistema, per valorizzare tutto ciò che accomuna la complessità dell’offerta di servizi logistici e i relativi benefici per imprese e comunità. Quattro pilastri (Formazione, innovazione aperta, metriche per la sostenibilità e governance) che il gruppo dei firmatari ha elaborato declinando i principi generali in impegni concreti e priorità tra cui citiamo la definizione di un possibile protocollo d’intesa con Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca per la definizione di percorsi scolastici orientati e lo sviluppo di pacchetti formativi per le professionalità del mondo della logistica (autisti, macchinisti, gruisti, operatori addetti alla movimentazione, raider, supervisor ecc.).

Alcune proposte concrete

Cooperative

Sostenibilità economica.

Il combinato disposto tra i recenti accadimenti emersi alla cronaca giudiziaria e una maggiore sensibilità da parte della committenza verso i servizi logistici che non possono più essere considerati una risorsa infinita né tantomeno un mero costo da comprimere hanno in parte avviato un processo di miglioramento nell’uso e sfruttamento delle cooperative all’interno di magazzini e centri di stoccaggio anche se la situazione è lungi dall’essere risolta. Le aziende di logistica ricorrono ancora a questo modello di sub appalto dei servizi per necessità di flessibilità. Ma se il costo del lavoro è (o dovrebbe essere) il medesimo del lavoro dipendente, la motivazione è spesso un alibi. Il problema è che ormai il modello tariffario dei servizi di logistica è stato costruito su un costo del lavoro fondato sull’abuso dello strumento delle cooperative (con la conseguenza posizioni di vantaggio sul mercato). Quindi:

- Il vantaggio competitivo deve essere spostato dal prezzo al servizio, costruito su pari condizioni controllate del costo del lavoro. Esistono esempi virtuosi di aziende che stanno assumendo ex soci-lavoratori delle cooperative per incrementare la qualità → **Il governo potrebbe disegnare**

- agevolazioni (fiscali o contributive) per chi converte i lavoratori** o sviluppare nuovi modelli di contratto che legano il dipendente al servizio di due diverse entità legali: il datore di lavoro e il committente continuativo che attiva le commesse.
- I modelli logistici costruiti sul prezzo producono un fuoco di ritorno in costi sociali (vedi sostenibilità sociale) che azzerano (o negativizzano) la convenienza apparente.
 - **La metrica delle Performance del management deve integrare la Sostenibilità etica come presupposto del risultato economico**

Sostenibilità Sociale.

I soggetti deboli della filiera logistica (lavoratori non censiti, contribuzioni fasulle, condizioni di lavoro malsane, caporalato logistico) generano profonde disuguaglianze sociali che, aldilà della loro immoralità, tornano sul contribuente come costo sociale. Un possibile contrasto potrebbe essere pensato mediante:

- **Nulla osta della Guardia di finanza per la costituzione di cooperative**
- SOS LOGistica stà lavorando su un possibile progetto di banca dati dei soci-lavoratori utilizzando il **codice fiscale** come strumento di rilevazione delle presenze e successiva indagine reddituale/contributiva.
- **Il committente come sostituto d'imposta per gli elementi di contribuzione obbligatoria.** Sistema attivabile mediante un completa condivisione delle banche dati relative ad inquadramento e anzianità dei soggetti coinvolti nei servizi appaltati.
- **La metrica delle Performance del management deve integrare la Sostenibilità sociale come presupposto del risultato economico**

Autisti

Stime indipendenti calcolano in circa 300.000 unità il numero di autisti mancanti a livello UE se venisse meno la possibilità di appaltare questo servizio ad autisti fuori del territorio comunitario. UN problema che quindi richiede un approccio in grado di invertire una tendenza e contemporaneamente mantenere l'offerta necessaria alla domanda di trasporto in Europa. Si scontano in questo ambito problemi complessi sia sul fronte sociale (un lavoro percepito giustamente ad alto onere sociale e usurante nonostante i miglioramenti tecnici dei mezzi) così come sul fronte infrastrutturale dove l'attenzione al personale viaggiante richiederebbe la realizzazione di strutture per la sosta adeguate alla qualità igienico sanitaria e al rispetto delle regole sulle pause di guida e sulla sicurezza. Tutti elementi su cui manca ancora un progetto unitario a livello europeo. Gli impatti sul costo dei carburanti hanno definitivamente rotto un equilibrio su cui le istituzioni stanno lavorando sia per quanto riguarda la contrattualistica e le clausole di adeguamento automatico al costo dei carburanti nelle commesse, sia per quanto riguarda l'intervento su accise ed altre forme di tassazione che fanno da volano all'aumento dei costi.

Dal punto di vista di SOS LOGistica, il percorso per una trasformazione del comparto non può prescindere da:

- Aumento della quota intermodale del trasporto a lungo raggio che garantisce un modello di integrazione tra autotrasporto e ferrovia meno oneroso dal punto di vista sociale con missioni a minore distanza media tra i centri intermodali e le destinazioni di raccolta e destino.
- Sviluppo di incentivi legati alla formazione con meccanismi di controllo e ristorno in caso di comportamenti scorretti da parte di aziende che sottraggono personale appena formato o appena dotato degli strumenti (patenti specifiche) necessarie per le varie tipologie di trasporto.
- Sviluppare campagne di comunicazione per avvicinare nuovamente potenziali candidati ai ruoli più operativi della logistica e dei trasporti.
- Sviluppare infrastrutture per la sosta e riposo del personale viaggiante adeguatamente organizzate e potenziate lungo i principali assi e corridoi europei.

Formazione

La formazione dovrebbe diventare una prassi corrente per il personale dei Trasporti; scopo principale: la sicurezza, che deve essere garantita sul territorio per la popolazione. **In caso di sub-appalto potrebbe essere previsto lo stanziamento a carico del committente di un fondo specifico per la formazione dei soggetti appaltati in quota percentuale sul fatturato di servizio generato verso il committente finale del servizio di logistica e trasporto.**

Comunicazione e pubblica opinione

La creazione di un marchio di sostenibilità logistica come quello proposto da SOS LOGistica troverebbe un ulteriore volano di sviluppo e miglioramento della qualità del settore se venissero introdotti modelli e regole per una comunicazione al consumatore finale su prodotti che obblighi all'indicazione del costo/valore della logistica. L'esempio più evidente è quello che riguarda lo sviluppo del commercio elettronico e delle consegne di ultimo miglio dove sarebbe opportuno esplicitare sempre in modo trasparente:

- la componente di valore/costo della logistica (anche se non in carico al consumatore) evitando la promozione del concetto di consegna gratuita che ha l'effetto di nascondere gli impatti di esternalità in caso di pratiche non sostenibili
- l'oggettivazione mediante certificazione indipendente delle performance di sostenibilità logistica legate al prodotto / servizio (etichetta/marchio/rating).

Si riportano infine alcune conclusioni e indicazioni del tavolo di lavoro coordinato da **Freight Leaders Council** mediante il **Think Tank della logistica** che ha esaminato il tema della legalità nel settore individuando alcune linee di intervento da parte dei diversi portatori di interesse ovvero:

Pubblica Amministrazione Centrale

- Avviare e condurre a termine a tappe forzate il più grande progetto di digitalizzazione del settore;
- Avviare una opera di formazione e qualificazione del personale del settore logistico per le nuove competenze digitali richieste dal settore;
- Sviluppare e adottare due documenti a sostegno del Piano Nazionale Industria 4.0: Lavori 4.0 e Logistica 4.0;
- Mettere in campo un sistema dei controlli rigoroso per contenere fino al livello fisiologico fenomeni come elusione fiscale e contributiva, caporalato, cabotaggio illegale, riciclaggio di capitali illeciti, etc.;
- Estendere l'istituto del "reverse charge" anche al settore della logistica;

Operatori della filiera logistica

- Aumentare la consapevolezza dei direttori di logistica della committenza sui costi orari di riferimento e sui fattori che lo compongono;
- Promuovere la conoscenza dei parametri/valori della produttività standard e condurre analisi continue sulla resa delle prestazioni;
- Introdurre sistemi di ingegneria del lavoro in grado di garantire la flessibilità necessaria per gestire i picchi di domanda;
- Promuovere un sistema etico aziendale in ragione del rispetto dei diversi parametri di svolgimento del lavoro (es. sicurezza della struttura e organizzazione, sicurezza del prodotto, sicurezza sui luoghi di lavoro, rispetto ambientale, sicurezza stradale, coperture assicurative, utilizzo di tecnologie e sistemi informativi, integrità e reputazione, etc.);

Cittadini/consumatori

- Pretendere certificazioni etiche non solo per la produzione dei beni ma anche per i servizi logistici associati in modo da favorire le aziende legali;

SOS LOGIstica e tutto il suo ecosistema di imprese e professionisti conferma infine la propria disponibilità per:

a) contribuire a validare future iniziative concrete;

b) collaborare per mettere in piedi il sistema di valutazione / certificazione dei processi e delle pratiche in ottica sostenibile e socialmente responsabile;

c) cooperare nel diffondere la cultura della legalità e della sostenibilità

Appendice: IL RATING DI SOSTENIBILITA' LOGISTICA

I punti di forza del protocollo di Sostenibilità Logistica

Il protocollo presenta diversi aspetti nella sua struttura che ne valorizzano oggettività, trasparenza e applicabilità. Il protocollo è stato infatti sviluppato secondo la struttura e attingendo all'esperienza delle norme ISO e con riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite. Si tratta dunque di un modello che – facendo tesoro delle migliori pratiche internazionali in ambito sostenibilità – le declina tenendo conto della specificità dei processi di logistica.

Si compone di due fasi fondamentali, la prima in linea con High Level Structure come per le ISO ed è volto all'analisi della struttura di governance da parte dell'organizzazione sui temi della sostenibilità. La verifica della governance e dei requisiti inseriti all'interno del protocollo sono allineati ai principali modelli di riferimento a livello internazionale in ambito sostenibilità (Global Reporting Initiative, ISO 26000, AA1000).

La seconda parte si compone di una serie di requisiti che ricalcano i tre pilastri fondamentali della sostenibilità, ambientale economica sociale, a cui si aggiunge un quarto asse che valorizza la complessità della logistica e i vantaggi dell'innovazione. I requisiti sono organizzati in 20 sfide per la sostenibilità logistica e prevedono una serie di aspetti puntuali su cui le organizzazioni sono chieste a rispondere riguardo l'ingaggio e l'operatività. Le sfide indicano gli obiettivi da raggiungere ed i requisiti indicano le modalità operative evidenziando, attraverso il punteggio finale, il grado di maturità delle imprese che decidono di adottarli.

Il processo di definizione dei requisiti presenta tre elementi fondamentali:

- 1) nascono da un ingaggio con i diversi portatori di interesse, come ad esempio per EPD, di diverse categorie produttive, fashion, retail, industria, food.
- 2) sono stati sviluppati attraverso un lavoro di analisi del rischio con un focus particolare sul settore logistico. L'ispirazione è nata da alcune iniziative e standard internazionali che già presentano una pre analisi del rischio per il settore specifico al fine di meglio guidare l'impegno richiesto all'organizzazione (ad esempio BRC ed IFS per il settore alimentare).
- 3) sono stati sviluppati da professionisti con lunga esperienza nel settore logistico e con il supporto, in una fase iniziale, di un ente di certificazione internazionale e, nella fase secondaria, con la revisione critica dell'ente di normazione inglese e di due organismi di certificazione con specifica esperienza in ambito logistica e trasporti.

Processo e struttura sono stati così seguiti al fine di rendere il protocollo di logistica sostenibile il più aderente possibile a tutte le norme e linee guida internazionali al fine di garantirne l'imparzialità ed applicabilità. Il protocollo è destinato non solo al settore logistico ma a qualunque azienda, l'elaborazione infatti ha previsto la definizione di requisiti che vengono richiesti a qualunque organizzazione, oltre che a quelli dedicati, che integri nella propria strategia ed operatività la sostenibilità.

Il protocollo è oggi applicato da aziende di logistica ma anche aziende di altri settori che hanno desiderio di dare dimostrazione ai propri stakeholder di gestire la sostenibilità lungo la Supply chain e anche per il processo logistico spesso dimenticato. La struttura, che prevede l'applicabilità dei requisiti specifici secondo il principio della materialità unita alla parte di governance, garantisce un'imparzialità ed impegno sui temi della sostenibilità a qualunque livello e tipologia di organizzazione.

In sintesi il protocollo di sostenibilità logistica vede i seguenti assi fondanti:

- Una associazione senza fini di lucro che ha ideato, sviluppato e mantiene il protocollo in modo imparziale ed obiettivo, forte di oltre 15 anni di esperienze raccolte nel settore privato e pubblico e gli interventi di diversi premi Nobel ed economisti che hanno contribuito alla definizione del processo di logistica sostenibile.
- Un modello che oggettiva l'impegno delle aziende attraverso una ispezione indipendente da parte di Organismi di Certificazione internazionali appositamente qualificati e che sono gli unici titolati a confermare il rating/punteggio per ciascun requisito del protocollo.
- Uno schema che permette alle aziende di misurarsi con le migliori pratiche e con i propri obiettivi di sviluppo sostenibile.
- Un programma che ha un orizzonte minimo di tre anni con un percorso di miglioramento rispetto alle sfide ambientali, economiche e sociale dei propri processi.
- Un marchio che si affianca alle certificazioni e linee guida internazionali ed offre la sintesi di comunicazione sul valore dei processi di logistica e supply chain nei confronti di tutti i portatori di interesse.



Il marchio di SOSTENIBILITÀ LOGISTICA



Il modello di LOGISTICA SOSTENIBILE di SOS-LOGistica

Come funziona ed i requisiti per il rating

Il protocollo di SOS-LOGistica è un processo di valutazione e assegnazione di rating in due fasi, realizzato da un ente terzo indipendente (organismo di certificazione), che deve essere aggiornato ogni anno, con un impegno minimo triennale. La prima fase, da realizzarsi solo per il primo anno del triennio, verifica se l'organizzazione ha espresso una "strategia di sostenibilità" in relazione a tre variabili:

- stakeholder: ha definito una strategia di sostenibilità con i propri stakeholder?
- materialità: su quale priorità di sostenibilità ha investito?
- governance: ha implementato una organizzazione interna dedicata alla sostenibilità?

Se l'azienda ha raggiunto la soglia di maturità strategica che viene ritenuta "sufficiente" può passare alla seconda fase durante la quale si esaminano 20 sfide organizzate su 4 assi: ambientale, sociale, economico e di sistema. Al termine del processo di ispezione e superata la soglia minima di rating, le aziende sono iscritte in un registro pubblico e possono utilizzare il marchio nei loro processi di comunicazione, nei mezzi, nei canali e al fianco dei prodotti della filiera esaminata.

La mappa delle sfide è un insieme di intenti e requisiti, frutto dell'esperienza quindicennale della Associazione per la Logistica Sostenibile e offre alle imprese, attraverso più di cento domande, le possibili soluzioni in termini di buone pratiche ed approccio organico e oggettivo alla sostenibilità.

La Logistica sostenibile è un sistema complesso, cioè non lineare, con effetti controintuitivi.

L'innovazione è una risorsa per trovare le soluzioni. **Oggi è "aperta"**, cioè accede a reti non abituali.

Le organizzazioni devono definire un modello organizzativo volto al governo degli aspetti strategici e rilevanti della sostenibilità inclusivi degli impatti sociali del proprio business. La mappatura ed ingaggio dei portatori di interesse definisce i principi e gli impatti materiali ovvero rilevanti ed applicabili. L'elenco delle 20 sfide, che forniamo qui, è una guida per "ispirare" e facilitare l'esplorazione sul percorso di sostenibilità che ogni organizzazione può decidere di avviare e sono organizzate rispetto ai seguenti focus: Ambientale, Economico, Sociale e per una Visione di sistema/ innovazione.

Le sfide della logistica sostenibile hanno un impatto diretto rispetto a 6 dei 17 SDG definiti dall'agenda ONU 2030 ovvero:



Le 20 sfide per la Logistica Sostenibile



Focus AMBIENTALE

Contributo ad una Economia Circolare efficace

- 1. VALORIZZAZIONE DEI RIFIUTI.** La sfida è adottare modelli di economia circolare e promuovere il cambio di paradigma degli scarti e dei rifiuti... che si possono valorizzare.

Lo smaltimento può diventare un VALORE AGGIUNTO, ossia passare da costo a ricavo, tramite l'innovazione e il cambio di paradigma. Come? Attraverso le 5R: R come Recupero di energia, R come Riduzione dei rifiuti, R come Raccolta differenziata, R come Riuso, R come Riciclo.

Energia

- 2. A) ENERGIE RINNOVABILI – CARBON FOOTPRINT ZERO.** La sfida è usare le energie rinnovabili nella propria catena del valore, migliorando il ratio rinnovabili/totale energia consumata.
Il processo di verifica delle fonti di approvvigionamento energetiche utilizzate lungo la propria catena del valore deve tendere ad un minor contributo in termini di emissione di CO2 e allo stesso tempo fornire gli elementi per una corretta pianificazione dei fabbisogni e per la continuità della fornitura.
- B) ENERGIE RINNOVABILI - AUTOPRODUZIONE.** La sfida è ridurre i costi e i rischi delle varianti di prezzo: diventare auto-produttore dei propri fabbisogni energetici attraverso cogenerazione, energie rinnovabili e risparmi energetici.

Design, Produzione e Supply chain

- 3. INTELLIGENZA RETROATTIVA DELLA LOGISTICA.** La sfida è un design di prodotto sempre più responsabile e che considera gli effetti sulle emissioni di gas serra e sostanze nocive, il consumo energetico, di suolo, di acqua e altre materie prime naturali in tutte le fasi di vita del prodotto.

L'organizzazione usa i dati relativi ai processi logistici per i migliorare i processi di design del prodotto (peso, trasportabilità, resilienza, durata etc)

4. **INVERSE MANUFACTURING. La sfida è il ri-uso del prodotto a fine ciclo di vita.**
L'organizzazione ha deciso di ri-usare (o contribuire a processi di ri-uso dei propri prodotti attraverso modelli di partnership o reti di impresa) o di alcuni loro componenti per fabbricare i nuovi prodotti, dopo aver ri-condizionato i componenti del prodotto a fine ciclo di vita.
5. **RIDUZIONE DELLE EMISSIONI NOCIVE SULL'INTERA SUPPLY CHAIN. La sfida è rispettare l'ambiente riducendo le emissioni di gas clima alteranti in atmosfera e il consumo di risorse naturali.**
L'organizzazione attua interventi per ridurre le emissioni inquinanti nella propria catena di fornitura e allo stesso tempo misura i propri impatti ambientali diretti ed indiretti sulle risorse naturali (aria, acqua, suolo) tendendo nel medio e lungo periodo ad un bilancio neutro.

Distribuzione e Trasporti

6. **EFFICIENZA DEI TRASPORTI E MOVIMENTAZIONE DI MERCI E PERSONE. La sfida è lo sviluppo di politiche e regole per l'efficientamento dei processi di distribuzione, movimentazione, stoccaggio e trasporto.** Sviluppo di politiche per il riempimento dei mezzi in andata e ritorno per migliorare la saturazione dei mezzi. Riduzione del TCO (total cost of ownership) attraverso investimenti su mezzi di movimentazione e trasporto in grado di ridurre l'impatto ambientale ed i costi di gestione.
7. **INTERMODALITA'. La sfida è il bilanciamento "livello di servizio-costi-emissioni"** sviluppando soluzioni di trasporto intermodale con obiettivi di monitoraggio e identificazione di target di miglioramento su base annuale.

Persone e processi della logistica

8. **FORMAZIONE. La sfida è la consapevolezza dei comportamenti e della competenza individuale e organizzativa, che sviluppano la sostenibilità:** progettare e realizzare una informazione-formazione diffusa su valori, comportamenti, e buone pratiche di sostenibilità, confrontandosi con la concorrenza, coinvolgendo gli stakeholder del territorio, i dipendenti e i manager dell'impresa.
9. **INFORMATIZZAZIONE dei PROCESSI OPERATIVI. La sfida digitale comprende la informatizzazione dei processi** per ridurre i costi, migliorare i tempi di resa e ottimizzare i processi con conseguenti minori emissioni e minori costi.
10. **KAIZEN. La sfida è il miglioramento continuo di prodotti e processi:** dotarsi di una strategia, organizzazione e progettualità per il miglioramento continuo dei processi/prodotti e degli indicatori di sostenibilità operativa.
11. **METRICA – MISURA DI RISULTATI E PRESTAZIONI. La sfida è attivare indicatori per incentivare pratiche virtuose:** tradurre in meccanismi d'incentivazione le pratiche ritenute virtuose, utilizzando come strumenti di misura gli indicatori economici (KPI: *key performance indicators*).

Eco-sistema logistico

12. **PROGETTAZIONE PARTECIPATA di SOLUZIONI SOSTENIBILI. La sfida è la partecipazione degli stakeholder nelle soluzioni:** imparare dagli stakeholder, accelerare e innovare le soluzioni e includere i propri clienti dipendenti, fornitori o concorrenti nella progettazione di soluzioni sostenibili.

13. **COMUNITA' e PA. La sfida è l'inclusione del "territorio" nei progetti aziendali:**
sfruttare il know how delle comunità e le informazioni e le politiche della PA per migliorare i progetti e la propria reputazione sul territorio.
14. **SHARING DELLE RISORSE. La sfida è la collaborazione con gli stakeholder – talvolta anche i concorrenti - per ridurre i costi:** condividere risorse chiave del processo, come magazzini, mezzi di trasporto e circuiti di consegna al fine di ridurre i costi e l'impatto ambientale.

Focus ECONOMICO

Investimenti di sostenibilità

15. **PROCESSO DECISIONALE per gli INVESTIMENTI. La sfida è l'insieme di criteri di approvazione degli investimenti, come i nuovi tempi di rientro e la ridefinizione dei criteri impliciti nel ROI.**
La sostenibilità diventa un "buon affare". Gli investimenti di sostenibilità includono criteri nuovi legati al benessere e alla qualità della vita anche sul territorio. I tempi di rientro sono diversi da quelli degli investimenti di produttività o di marketing.

Focus SOCIALE

Approvvigionamenti esteri

16. **SOCIAL PROCUREMENT. La sfida è nei Paesi di acquisto ove la protezione sociale non è regolamentata attraverso standard internazionali.**
La dimensione sociale, come quella riguardante il lavoro minorile, la parità di genere, la sicurezza sul posto di lavoro devono allinearsi ai valori standard dei paesi evoluti o degli organismi internazionali come l'ILO (International Labour Organization).

Relazioni col territorio

17. **SALUTE E SICUREZZA SUL TERRITORIO. La sfida è l'impatto sul territorio circostante l'impianto produttivo o commerciale, che deve assicurare standard condivisi con la popolazione locale.**
L'impatto ambientale, come le emissioni e il rumore, devono rispettare standard condivisi con le comunità locali, anche migliori rispetto alle leggi.
18. **GUIDA dei MEZZI DI TRASPORTO. La sfida è l'efficienza che crea risparmi energetici e sicurezza.**
Al primo posto viene la sicurezza: investire sulla formazione dei guidatori e sui sistemi di misurazione delle prestazioni.

Visione di SISTEMA e INNOVAZIONE

Complessità

19. **RICONOSCERE LA COMPLESSITA' della LOGISTICA. La sfida è "diventare consapevoli che solo un pensiero sistemico ci permette di rappresentare con efficacia un processo logistico (supply chain):** capire e annullare gli effetti contro-intuitivi delle scelte logistiche, adottando strumenti di simulazione della complessità e sviluppando un *mind setting* di sostenibilità delle persone.

Innovazione

20. INNOVAZIONE APERTA. La sfida è “cercare soluzioni ai problemi della Logistica - nuovo design di prodotto, efficienza di processi produttivi e distributivi, nuove tecnologie, nuovi modelli organizzativi - anche al di fuori dei “cancelli”, anche in settori produttivi adiacenti o lontani, anche ingaggiando i collaboratori interni e l’attuale rete di fornitori.” Cercare soluzioni di sostenibilità andando oltre la propria rete di fornitori e adottare il paradigma di “Open Innovation” in Logistica.

Il valore per le imprese

- Offre un modello intuitivo e completo.
Il protocollo è un modello di riferimento per la sostenibilità ambientale, sociale, economica, ossia la “tripletta”. Lo schema di “economia circolare”, che ha l’obiettivo di conservazione del patrimonio materiale della Terra, come la biodiversità e la qualità delle risorse primarie (aria, acqua, terra, materie prime), è parte di questo modello di riferimento.
- Oggettiva l’impatto
Il protocollo attraverso l’assegnazione di un punteggio (rating) sui requisiti materiali per l’azienda e i suoi portatori di interesse, misura ed oggettiva l’impatto delle attività aziendali sull’ambiente nel rispetto degli standard sociali condivisi, validando l’equilibrio finanziario delle scelte di sostenibilità ossia il rientro economico secondo gli standard d’impresa.
- Offre un piano organico di sviluppo per la sostenibilità
Il protocollo ci dice dove siamo, quale sia la linea di “partenza” e quale possa essere il “viaggio” da intraprendere, attraverso un piano, per raggiungere gli scopi di sostenibilità che vogliamo.
- Contrasta pratiche di green-washing
Il marchio di sostenibilità logistica ottenuto potrà essere comunicato sui prodotti, sui mezzi di trasporto, sulle strutture di logistica e in tutte le comunicazioni e relazioni con i diversi attori fino al consumatore finale garantendo tutti i portatori di interesse su una validazione oggettiva dei processi logistici validati attraverso i requisiti del protocollo.

Il valore di un marchio per i consumatori

Il consumatore ha il diritto di essere informato sui processi di trasporto e supply chain che sono dietro ai prodotti della loro quotidianità sia sui canali di acquisto tradizionali ed a maggior ragione sui nuovi modelli di acquisto via web. Si moltiplicano quotidianamente le linee di prodotti che fanno leva sulla sostenibilità (ambientale, sociale) o sulla “naturalità”, per catturare le preferenze dei consumatori. Con l’oggettivazione delle performance di sostenibilità nei processi di trasporto e logistica, emergono i costi di esternalità di processi ed infrastrutture che escono dal cono d’ombra e possono contribuire ad una trasformazione dell’economia da modello lineare a modello circolare e responsabile.

Milano, 30 Marzo 2022

Daniele Testi (Presidente SOS LOGistica)