

IN PROLOGIS GOVERNIAMO LE NECESSITÀ DEL FUTURO

I nostri clienti puntano alla riduzione del consumo energetico e delle emissioni. Noi offriamo loro una serie di soluzioni e infrastrutture per la mobilità

Aut. Trib. Roma n° 487 del 6.11.1993 - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale - 70% - DCB Milano

Intervista ad Andrea Scrocco, responsabile logistica Cortina Milano 2026

EDITORIALE

**ACCORDO CON I PORTI
DELLA FLORIDA**

ECONOMIA

**L'AUTOFINANZIAMENTO
DELLE IMPRESE?**

INTERVISTE

**BAGGIO E SARTORI
SULLA LOGISTICA**

FAI VIAGGIARE LA TUA MERCE CON



EASYRAILFREIGHT
by RETE FERROVIARIA ITALIANA

Pianifica il tuo trasporto
con la nostra piattaforma di logistica,
un sistema efficiente, trasparente, sostenibile



erf.rfi.it

Visita il sito e inizia una simulazione
di viaggio per il tuo business

 **RFI**
RETE FERROVIARIA ITALIANA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

L'ACCORDO CON I PORTI DELLA FLORIDA

Una grande opportunità per la logistica italiana

di **Jean François Daher***

È CARATTERIZZATA DA UNA FORTE VALENZA E CONNOTATA AL PARI DI UNA NOVITA' DI ASSOLUTA IMPORTANZA LA SOTTOSCRIZIONE DEL MEMORANDUM SIGLATO IL 21 MARZO DA ASSOLOGISTICA E DA ASSOPORTI CHE AVEVA COME SCOPO UNA PARTNERSHIP CON IL DIPARTIMENTO DEL COMMERCIO, QUELLO DEI TRASPORTI E IL CONSIGLIO PORTUALE DELLA FLORIDA, UNO DEI TERMINALI MARITTIMI E COMMERCIALI PIU' IMPORTANTI DEGLI STATI UNITI. L'ITER ERA INIZIATO NEL NOVEMBRE SCORSO - QUINDI SI E' RIVELATO RAPIDO, NELLA SUA OPERATIVITA' FINALE - QUANDO IL GOVERNATORE DI QUELLO STATO USA, RON DE SANCTIS, AVEVA GUIDATO UNA DELEGAZIONE AMERICANA CHE SI E' INCONTRATA - PRIMA A ROMA E POI A MILANO - CON I VERTICI DELLE DUE ASSOCIAZIONI ITALIANE PER GETTARE LE BASI DEL PROTOCOLLO D'INTESA CHE POI HA VISTO LA LUCE SOLTANTO CINQUE MESI DOPO E CHE SI PONE L'OBIETTIVO DI PROMUOVERE LA COOPERAZIONE TRA LE PARTI FACILITANDO IL COMMERCIO INTERNAZIONALE E MIGLIORANDO LE OPERAZIONI LOGISTICHE, ASPETTO CHE CI TOCCA DIRETTAMENTE E PROFONDAMENTE. ALTRO MOTIVO D'INTERESSE SOTTOSCRITTO E' QUELLO CHE RIGUARDA L'INTERSCAMBIO DI INFORMAZIONI, L'OTTIMIZZAZIONE DELLE PROCEDURE DOGANALI E LA COLLABORAZIONE CON LE UNIVERSITA' DEI DUE PAESI, CON L'OBIETTIVO DI SVILUPPARE PROGRAMMI FORMATIVI IL PIU' POSSIBILE CONNESSI ALLE ESIGENZE IN CONTINUO AGGIORNAMENTO DEL SETTORE MARITTIMO, CON PARTICOLARE ATTENZIONE PROPRIO AL SETTORE LOGISTICO. IN QUESTA PROSPETTIVA ASSOLOGISTICA E ASSOPORTI HANNO ASSICURATO TUTTA LA COLLABORAZIONE POSSIBILE, DICHIARANDOSI PRONTE E DISPONIBILI PER "SOLCARE" QUESTA NUOVA "ROTTA" E LAVORARE DI CONCERTO CON I NUOVI PARTNER AMERICANI, ALLO SCOPO DI GARANTIRE UN FUTURO DI MAGGIORE COLLABORAZIONE PER LA SUPPLY CHAIN DI ENTRAMBI I PAESI. DOPO AVER CHIUSO IL 2024 CON IL RAGGIUNGIMENTO DI IMPORTANTI TRAGUARDI VOLTI A MIGLIORARE L'OPERATIVITA' DEL NOSTRO SETTORE NEL SUO COMPLESSO, GRAZIE A QUESTA INTESA ASSOLOGISTICA APRE UN NUOVO ANNO NEL MIGLIORE DEI MODI, SIGLANDO UN ACCORDO FORIERO DI PROSPETTIVE EVIDENTI, IN TERMINI ECONOMICI E D'OTTIMIZZAZIONE PER TUTTO IL NOSTRO SETTORE. FRA L'ALTRO, QUEST'ANNO E' PRATICAMENTE APPENA COMINCIATO E POSSO ASSICURARE CHE CONTINUEREMO SULLA STRADA DEL RINNOVAMENTO E DELL'ATTIVISMO. LE SFIDE CHE IL FUTURO - NEL PARTICOLARE, SOPRATTUTTO QUELLE RIFERITE AI NUOVI DAZI DOGANALI DECISI DALLA PRESIDENZA USA - CI IMPONE DI AFFRONTARE SONO SEMPRE PIU' PRESSANTI E INELUDIBILI E NOI SIAMO PRONTI A FARE LA NOSTRA PARTE, AL MEGLIO DELLE NOSTRE CAPACITA', COME ABBIAMO SEMPRE FATTO.



*SEGRETARIO GENERALE DI ASSOLOGISTICA

VI SEGNALIAMO

Editore SERDOCKS S.r.l.
Via Cornalia 19 - 20124 Milano
tel. 02.669.1567
fax 02.667.142.45
redazione@euomerciti.it

Redazione Milano
Via Cornalia 19 - 20124 Milano
tel. 02.669.1567 - fax 02.667.142.45
internet: www.euomerciti.it
e-mail: redazione@euomerciti.it

Redazione Roma
Via Panama 62 - 00198 Roma
tel. 06.841.2897 - fax 06.884.4824
Internet: www.euomerciti.it
e-mail: redazione@euomerciti.it

Direttore responsabile
Jean Francois Daher

Sito www.euomerciti.it
a cura di Ornella Giola
e-mail: ogiola@euomerciti.it
cell.331.674.6826

Stampa
Bianca & Volta
Truccazzano(Mi)

Pubblicità
Rancati Advertising S.r.l
tel. +39 02 70300088
e-mail: info@rancatinet.it
Riferimenti: Andrea Rancati e
Claudio Sanfilippo

Economia

**VERSO L'AUTOFINANZIAMENTO
DELLE IMPRESE?**

7

Energia elettrica

**ALLE MICROIMPRESE
COSTA PIU' CHE ALLE GRANDI**

9

Economia

**ALL'EUROPA SERVONO PIU' INVESTIMENTI,
E VANNO INVESTITI MEGLIO**

10

Attualità

**DAHER: UN 2024 DI CRESCITA
E DI TRASFORMAZIONE PER ASSOLOGISTICA**

22

Cover immobiliare

**PROLOGIS GESTISCE
LE NOVITA' DEL FUTURO**

36

Reverse charge

**UN CAMBIO DI PASSO
PER IL SETTORE DELLA LOGISTICA?**

42

Primo Piano

**BAGGIO E SARTORI RISPONDONO
ALLE DOMANDE SULLA LOGISTICA**

48

Primo Piano: intervista ad Andrea Scrocco

**UN IMPEGNO STRAORDINARIO: ORGANIZZARE
LA LOGISTICA PER LE OLIMPIADI INVERNALI**

53

IL BAROMETRO DELL'ECONOMIA

4

NEWS

14

DALLE AZIENDE

25



Assologistica ha svolto un continuo lavoro per arrivare all'approvazione del reverse charge. "Il ruolo dell'associazione è stato molto serio e responsabile", ha affermato Andrea Parolini, che ha seguito tutto l'iter (il servizio a pag. 44)



Nell'healthcare, il fatturato è cresciuto dal 2019 al 2023, ma i margini di redditività sono rimasti molto contenuti, il 3,5%, un valore di quasi due punti inferiore a quello della Contract Logistics (il servizio a pag. 46)

ORGANIZZA IL WEBINAR GRATUITO

DAZI, SANZIONI INTERNAZIONALI E NUOVI EQUILIBRI GEOPOLITICI: QUALI STRUMENTI CONTRATTUALI?



RELATORI:

Avv.ti CLAUDIO PERRELLA, ALESSIO TOTARO e ALESSANDRO PACI

L'incontro evidenzierà le possibili soluzioni con cui le imprese impegnate in transazioni commerciali internazionali possono far fronte a una possibile impennata dei dazi.

Tra i temi in discussione: dazi e corretta gestione degli Incoterms; impatto dei dazi sui contratti a lungo termine; forniture continuative e grandi progetti; effetti dei dazi sulla supply chain; clausole di forza maggiore, hardship, changes of law; previsione di clausole su misura; sanzioni internazionali: tutele contrattuali e obblighi di compliance

PER ISCRIZIONI:

<https://culturaeformazione.assologista.it/corsi/dazi-sanzioni-internazionali-e-nuovi-equilibri-geopolitici-quali-strumenti-contrattuali/>

Il fatturato cala del 7,7% sul 2024

L'Istat stima che la produzione industriale a gennaio 2025 sia cresciuta, rispetto a dicembre 2024, del 3,2%, ma comunque la media del trimestre novembre-gennaio resta invariato rispetto ai tre mesi precedenti. A gennaio sono aumentati sia i beni strumentali (più 4,1%) sia quelli intermedi (più 4,0%) sia i beni di consumo

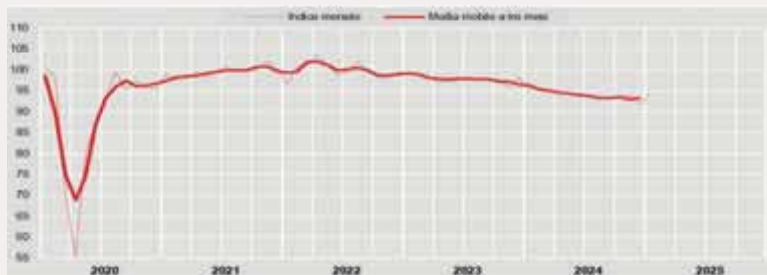


(più 2,6%). In termini tendenziali, ossia rispetto al gennaio 2024, al netto degli effetti di calendario, l'indice è diminuito dello 0,6%, con una crescita esclusivamente per i beni di consumo. Il settore che è maggiormente aumentato in termini tendenziali è quello della produzione di farmaceutici di base e preparati farmaceutici cresciuti del 21,7%. Cala però il fatturato dell'industria: a dicembre 2024, l'Istat stima che sia diminuito in termini congiunturali del 2,7% in valore e del 2,5% in volume, con dinamiche negative sul mercato interno e su quello estero. Sono calati tutti i settori di attività, meno quello dell'energia: i beni strumentali (meno 5,3%), quelli intermedi (meno 3,0%) e i beni di consumo (meno 1,1%). Forte è il calo in termini tendenziali, corretto per gli effetti di calendario:

Produzione industriale

Fonte: ISTAT

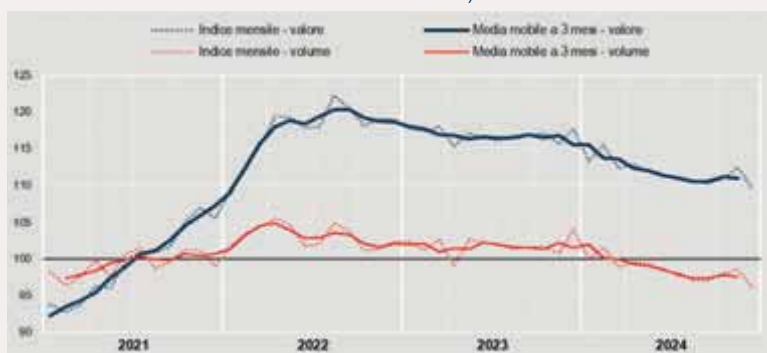
(2020-2025, indice destagionalizzato e media mobile a tre mesi, base 2021=100)



Fatturato dell'industria

Fonte: ISTAT

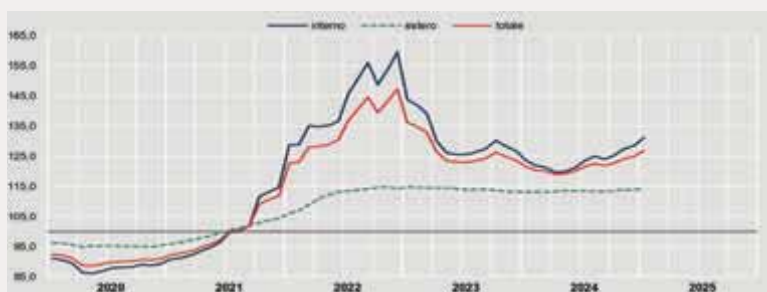
(2021-2024, indici destagionalizzati mensili e medie mobili a tre mesi, base 2021=100)



Prezzi alla produzione

Fonte: ISTAT

(2020-2025, numeri indice, base 2021=100)





LA SOLUZIONE SMART, EASY ED ECONOMICA AI PROBLEMI DI FORMAZIONE IN LOGISTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



E-learning

Assologistica Cultura e Formazione si rinnova
**NON SOLO CORSI LIVE,
MA ANCHE IN E-LEARNING:
IL SAPERE A PORTATA DI CLICK!**



RINNOVO CCNL LOGISTICA, TRASPORTO MERCI E SPEDIZIONE - NOVITÀ NORMATIVE ED ECONOMICHE

Docente: Dr.ssa Bianca Picciurro



LA RIFORMA DOGANALE: IVA, RAPPRESENTANZA, SANZIONI

Docente: Av. Ettore Sbandi



EXPORT COMPLIANCE UE E USA: RESTRIZIONI, EMBARGHI E SOLUZIONI

Docente: Dr. Marco Sella



ORIGINE DELLE MERCI E MADE IN, LE REGOLE DOGANALI

Docente: Av. Ettore Sbandi



INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER IL CONTENT CREATION

Docente: Dr. Dennis Comunian

Scopri qui i nostri nuovi corsi e impari quando vuoi e dove vuoi, senza confini:

<https://culturaeformazione.assologistica.it>



Assologistica Cultura e Formazione

DIVISIONE DI ASSOLOGISTICA CHE FA E CREA "CULTURA LOGISTICA" CON CORSI, WORKSHOP, SEMINARI E CONVEGNI

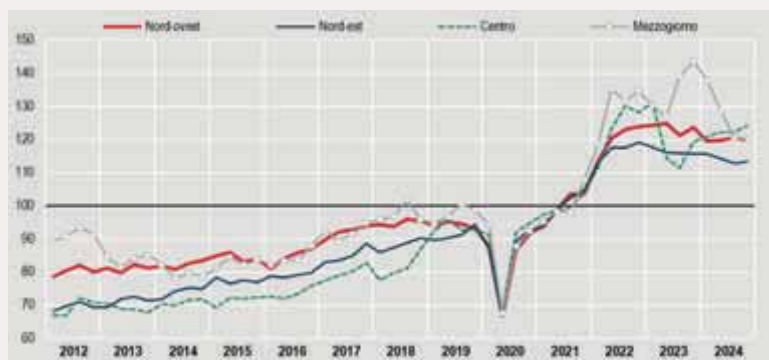
Via E. Cornalia,19 - 20124 Milano - Tel. 02.6691567

e-mail: culturaformazione@assologistica.it - <https://culturaeformazione.assologistica.it/>

Export per ripartizione territoriale

Fonte: ISTAT

(I trim. 2012- IV trim. 2024, numeri indice, base 2021=100)

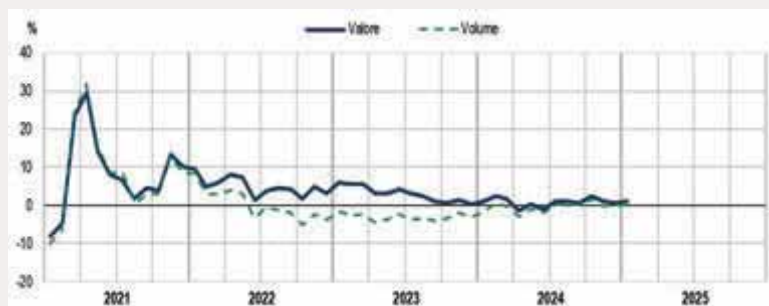


meno 7,2% in valore e del 7,7% in volume. In particolare, si è registrato un marcato calo per i beni strumentali, calati del 9,4%. Anche i prezzi alla produzione dell'industria sono aumentati: a gennaio 2025, sono cresciuti su base mensile dell'1,6% e del 1,4% su base annua. Al netto del comparto energetico, i prezzi hanno registrato un aumento congiunturale modesto dello 0,2% e un aumento dello 0,8% su base annua. Nel trimestre novembre 2024-gennaio 2025, rispetto al precedente, i prezzi alla produzione sono cresciuti del 2,5%. Sempre a gennaio 2025, si è registrato un aumento degli occupati, pari a 145 mila unità. L'aumento ha interessato

Commercio al dettaglio

Fonte: ISTAT

(2021-2025, variazioni % tendenziali, dati in valore, base 2021=100)

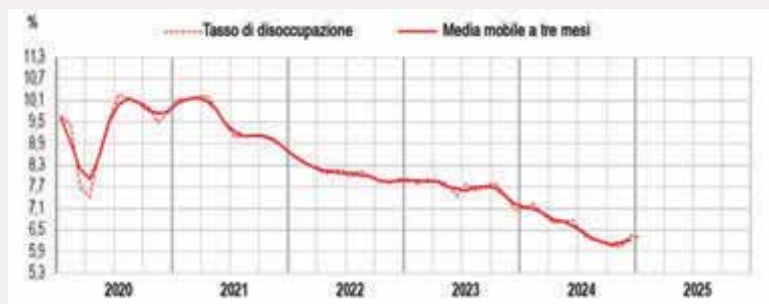


sia gli uomini sia le donne e ha riguardato tutte le classi di età, a eccezione di quella tra i 35 e i 49 anni, che sono invece diminuiti. Nell'ultimo trimestre gli occupati sono aumentati rispetto al precedente di 85 mila unità. La crescita dell'occupazione si è associata all'aumento delle persone in cerca di lavoro (più 1,4%) e alla diminuzione degli inattivi (0,8% pari a 99 mila unità). Comunque, rispetto a gennaio 2024, sono calati sia quelli in cerca di lavoro (meno 194 mila unità) sia gli inattivi (meno 158 mila).

Tasso di disoccupazione

Fonte: ISTAT

(2020-2025, valori %, dati destagionalizzati)



Verso l'autofinanziamento delle imprese?

Di fronte al calo dei prestiti bancari c'è un rialzo dei depositi.

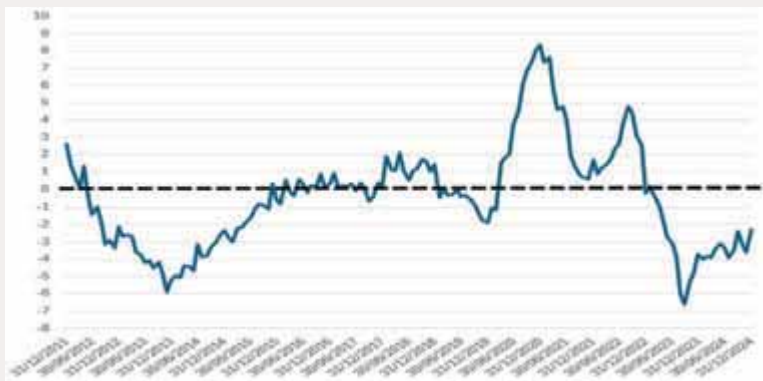
di **Carlotta Valeri**

L Istat ha realizzato, nell'ambito della collaborazione con l'Osservatorio nazionale contro l'usura, una prima indagine statistica campionaria sul fenomeno delle richieste di aiuto economico da parte dei cittadini. I dati raccolti forniscono una prima base informativa utile per capire quanti siano i cittadini che si sono trovati in difficoltà per un qualsiasi motivo e abbiano chiesto un aiuto alle banche, ai familiari o agli amici. Nel 2023, quasi 10 milioni di cittadini (circa 9 milioni 762 mila, pari al 23,1% dei cittadini con età compresa tra i 18 e 74 anni) per far fronte a momenti di particolare difficoltà o mancanza di liquidità hanno chiesto negli ultimi dodici mesi precedenti l'intervista un prestito o un aiuto economico a familiari, amici, vicini di casa, società finanziarie, banche (inclusi i servizi bancari della posta) o ad altre persone, senza differenze significative tra maschi e femmine, ma con un'incidenza più elevata tra i cittadini stranieri (39,8%) ri-

Prestiti in calo

Fonte: CGIA

(2011-2024, tasso di variazione a dodici mesi)



spetto agli italiani (22,4%). La maggioranza delle persone che chiedono una forma di aiuto economico sono quelle in cerca di un'occupazione e sono il 34%, vengono poi gli occupati (24%) e gli inattivi (20,6%). Tra gli occupati non vi sono differenze tra i dipendenti e gli autonomi. Tra gli occupati, invece, c'è una differenza tra quelli a contratto

a termine (che sono il 31,2%) contro quelli assunti a tempo indeterminato (che sono il 22,8%). Circa 8 milioni 206 mila cittadini (ossia l'84% di quelli che hanno chiesto almeno un prestito) si sono rivolti a un unico soggetto, mentre circa un milione 557 mila si sono rivolti a più soggetti. Alle banche, dopo la famiglia, si rivolgono maggiormente i cittadini per ottenere un prestito, ad esse di sono rivolti oltre tre milioni di cittadini, nel 65,9% in maniera esclusiva, mentre il 34,1% ha chiesto aiuto anche ad altri soggetti.

Rapporti tra imprese e banche

Fonte: CGIA

(2011-2024, consistenze a fine anno in miliardi di euro)



Una storia molto diversa riguarda le imprese: a fine dicembre del 2011, quando è iniziata la crisi dei debiti sovrani, i prestiti bancari alle imprese italiane si attestavano a 995 miliardi di euro, una quota che è scesa alla fine del 2024 del 33%, attestandosi a 666 miliardi. C'è da dire che nello stesso periodo, sono saliti i depositi bancari delle imprese da 219 miliardi di euro a 519, una crescita di 300 miliardi, pari



A livello europeo, le esposizioni delle banche verso le imprese è più del doppio in Francia e leggermente sotto al doppio in Germania, rispetto all'Italia

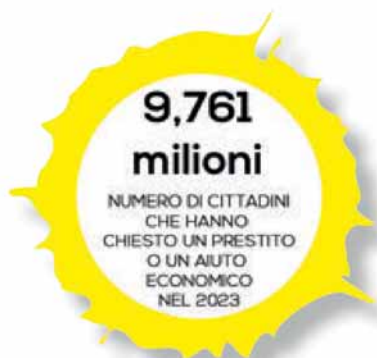
In Europa le cose stanno diversamente, sempre tra il 2011 e il 2023, secondo la Bce, il dato medio dell'area euro è stato pari al più 4,3% per cento (più 188,6 miliardi di euro), con picchi positivi, per i big, del più 61,4% in Francia e del più 46% in Germania che, in valore assoluto, possono contare su un'esposizione degli istituti di credito verso le attività economiche che, rispetto al nostro importo, a Parigi è più del doppio e a Berlino, invece, è leggermente inferiore al doppio. In Italia, sono stati probabilmente gli stessi imprenditori a decidersi di non rivolgersi più alle banche, ma risolvendo i loro problemi con l'autofinanziamento, utilizzando quindi capitali propri o di imprenditori soci o di terzi attraverso il mercato dei capitali e

a un incremento del 137%. Una contrazione dei prestiti che trova anche una giustificazione nelle importanti decisioni assunte dalla Banca Centrale Europea-Bce che, a seguito delle crisi finanziarie avvenute in questi ultimi decenni, ha introdotto dei parametri molto stringenti nella valutazione del merito e del rischio di credito. Dopodiché, è utile ricordare che tutti gli istituti bancari sono stati costretti ad aumentare notevolmente il livello di patrimonio

alla vendita delle sofferenze. Negli ultimi 13 anni, ci sono stati periodi in cui i prestiti sono saliti, ad esempio nella



Immagine di Venezia: la chiesa della Salute. Il nord est, tra novembre 2011 e novembre 2024, sul fronte dei depositi, ha avuto l'incremento più alto: 178%



nializzazione, con misure che hanno indotto il sistema creditizio a razionalizzare i prestiti alle imprese meno insolventi, riducendo così il rischio di veder aumentare la platea dei crediti deteriorati che sono stati ridotti grazie

prima parte del 2020 fino al 2022, ma questo è dipeso dal fatto che il governo Conte 2 e quello di Draghi hanno approvato provvedimenti a sostegno del credito, compresa la garanzia statale al 100% sui prestiti.

l'azionariato diffuso. Quest'ultimo è, infatti, cresciuto negli stessi anni di 930 miliardi, passando da 1.395 a 2.592 miliardi di euro. Ci si avvia verso forme diverse o verso l'autofinanziamento, rispetto all'Italia? ■

Alle microimprese costa di più che alle grandi

Nell'area euro, siamo quelli con il prezzo più elevato.

di **Mirella Sestieri**

Le imprese con meno di dieci dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai due milioni di euro, che costituiscono il 95% del totale delle attività economiche del paese, con il 42% dei dipendenti, hanno pagato nel primo semestre del 2024, secondo la Cgia di Mestre, l'energia elettrica "oltre due volte e mezzo in più delle grandi imprese" (quest'ultime sono così definite se superano almeno due dei seguenti criteri: totale dello stato patrimoniale di oltre 25 milioni di euro, ricavi oltre i 50 milioni, numero medio dei dipendenti oltre i 250). Ciò significa che le nostre "microimprese", nell'area euro, pagano il prezzo dell'energia più alto che in tutti gli altri paesi. Infatti, il costo, nel primo semestre del 2024, era, per loro, in Italia, di 348,3 per MWh, la media dei 20 paesi monitorati dall'Eurostat ha toccato i 294 euro. Tra i nostri principali competitor,



ad esempio, il costo per le piccolissime imprese è superiore a quello tedesco del 5,8%, al francese del 38% e allo spagnolo del 43,2%. Il problema è che il peso economico e occupazionale delle nostre piccole imprese è molto elevato.

In merito alle tariffe dell'energia elettrica, ad aver aumentato lo storico

differenziale tra piccole e grandi imprese ha contribuito l'entrata in vigore nel 2018 della riforma degli energivori. L'effetto prodotto da questa novità legislativa, che prevede un costo agevolato dell'energia elettrica per le grandi industrie, di fatto ha ridotto notevolmente a queste ultime la voce "tasse e oneri", redistribuendone il carico a tutte le altre categorie di imprese escluse dalle agevolazioni. Rispetto agli altri paesi europei, ad appesantire le nostre bollette della luce sono, in particolare, il peso delle tasse e degli oneri che da noi incide, sul costo al MWh, per il 18,4%, contro il 14,7 in Germania, l'8,5 per cento in Spagna e il 3,5 in Francia. L'incidenza media presente nell'eurozona è del 9,6, poco meno della metà della quota italiana. Inoltre, per quanto riguarda l'Italia, c'è anche l'aggravante che ci sono quasi 2,4 milioni le famiglie in "povertà energetica". Cosa che appesantisce la situazione: stiamo parlando, infatti, di 5,3 milioni di persone che nel 2023 vivevano in abitazioni con un utilizzo molto contenuto del riscaldamento. ■

Incidenza tasse e oneri

Fonte: CGIA

(2023, microimprese, in euro per MW/h, Iva esclusa)

	Costo energia elettrica	di cui tasse e oneri	Inc. % tasse e oneri su costo totale
ITALIA	341	63	18,4
Germania	326	48	14,7
Spagna	264	22	8,5
Francia	285	10	3,5
AREA EURO	314	30	9,6

All'Europa servono maggiori investimenti, e vanno investiti meglio

Fabio Panetta è intervenuto a Torino al 31° congresso Assiom Forex.

di **Stefano Pioli**

“ Il Fondo monetario internazionale prevede una crescita globale stabile, poco sopra il 3% sia nel 2025 sia nel 2026. I rischi per la crescita restano orientati al ribasso, principalmente a causa delle tensioni geopolitiche e delle difficoltà persistenti dell'economia cinese. Anche l'elevato indebitamento globale potrebbe influenzare negativamente l'attività produttiva, qualora generasse fenomeni di volatilità o instabilità finanziaria. Infine, le politiche dell'amministrazione statunitense potrebbero avere effetti negativi sulla crescita economica e sulle condizioni finanziarie globali”, con queste parole Fabio Panetta, governatore della Banca d'Italia, ha aperto il suo intervento, “L'economia mondiale tra incertezza e trasformazione”, a Torino durante il 31° Congresso di Assiom Forex. Il governatore è quindi passato a guardare al commercio internazionale, che “sta subendo cambiamenti significativi, determinati da fattori congiunturali, geopolitici e tecnologici. Molti paesi stanno concentrando le relazioni commerciali su partner considerati affidabili, con cui hanno relazioni consolidate o affinità politiche ed economiche. Questa tendenza sta ridisegnando la geografia del commercio, riducendo gli scambi tra paesi appartenenti a blocchi geopolitici contrapposti e aumentando quelli tra economie politicamente allineate. Il fenomeno riguarda sia i paesi avanzati sia quelli in via di



Il commercio globale si sta ridisegnando: si riducono gli scambi tra paesi di blocchi contrapposti e aumentano quelli tra economie politicamente allineate

sviluppo e ha portato alla forte riduzione della quota di prodotti cinesi nelle importazioni di beni tecnologici negli Stati Uniti e, più recentemente, nell'Unione europea”. Su questo terreno giocano un ruolo importante i dazi minacciati dal presidente degli Stati Uniti, Donald Trump. Se fossero mantenuti come annunciato in campagna elettorale, per l'area euro le conseguenze sarebbero contenute, valutabili intorno a mezzo punto percentuale, con effetti maggiori per la Germania e l'Italia, data la rilevanza che hanno attualmente gli scambi con gli Usa. Panetta ha aggiunto: “Nella fase iniziale questi impatti negativi potrebbero essere amplificati dall'aumento dell'incertezza sulle politiche commerciali. Il caso più significativo è quello della Cina. Dato

l'eccesso di capacità produttiva nel settore industriale, da alcuni anni le aziende cinesi stanno riducendo i prezzi delle esportazioni, registrando un forte aumento delle vendite estere e delle quote di mercato nelle economie emergenti. L'imposizione di dazi elevati da parte degli Stati Uniti potrebbe spingere gli esportatori cinesi a cercare nuovi mercati per compensare il calo delle vendite sul mercato americano. In tale scenario, le imprese italiane ed europee si troverebbero esposte a crescenti pressioni competitive da parte delle aziende cinesi, la cui specializzazione settoriale è sempre più simile a quella europea”. Comunque, ha detto Panetta, “l'esperienza storica mostra che le guerre commerciali danneggiano la crescita, anche nei paesi che le avvia-

l'eccesso di capacità produttiva nel settore industriale, da alcuni anni le aziende cinesi stanno riducendo i prezzi delle esportazioni, registrando un forte aumento delle vendite estere e delle quote di mercato nelle economie emergenti. L'imposizione di dazi elevati da parte degli Stati Uniti potrebbe spingere gli esportatori cinesi a cercare nuovi mercati per compensare il calo delle vendite sul mercato americano. In tale scenario, le imprese italiane ed europee si troverebbero esposte a crescenti pressioni competitive da parte delle aziende cinesi, la cui specializzazione settoriale è sempre più simile a quella europea”. Comunque, ha detto Panetta, “l'esperienza storica mostra che le guerre commerciali danneggiano la crescita, anche nei paesi che le avvia-

no. I dazi non garantiscono una riduzione del disavanzo delle partite correnti. Se lo facessero, comporterebbero anche un minore afflusso netto di capitali verso il paese che li ha imposti, con conseguenti aggiustamenti attraverso un aumento del risparmio dei residenti o una riduzione degli investimenti”.

Il governatore è quindi passato all'economia europea. “L'Europa deve adottare un nuovo modello di sviluppo che valorizzi il mercato unico e riduca la dipendenza da fattori esterni. Vanno rilanciati gli investimenti, che da anni sono inferiori rispetto a quelli degli Stati Uniti e la cui carenza è particolarmente evidente se confrontata con l'elevata capacità di risparmio del nostro continente. Ma non basta investire di più. È necessario investire meglio, privilegiando i progetti e le riforme in grado di innalzare la produttività, la cui bassa crescita rappresenta il principale fattore di debolezza dell'economia europea. In cima alla lista vi sono i settori innovativi, che rappresentano il motore della produttività. In particolare, quelli legati alla doppia transizione, ambientale e digitale, che svolgono un ruolo cruciale anche per l'autonomia strategica europea, come nel caso dell'energia”. Per farlo, servono risorse ingenti che richiedono un contributo sia pubblico che privato: tali “interventi vanno realizzati con azioni congiunte a livello europeo, al fine di realizzare economie di scala e di evitare le duplicazioni che deriverebbero da interventi frammentati a livello nazionale”. L'economia italiana, in questo contesto, si è affievolita negli ultimi trimestri: sono venuti a mancare soprattutto i contributi degli investimenti e delle esportazioni, le due componenti che più avevano sostenuto la vigorosa ripresa successiva alla pandemia. Gli investimenti in beni strumentali sono stati particolarmente



L'imposizione di dazi americani potrebbe spingere i cinesi a cercare nuovi mercati: le imprese italiane ed europee si troverebbero esposte a crescenti pressioni se ciò dovesse accadere

te penalizzati dalle difficoltà, comuni a tutta l'area dell'euro, del settore manifatturiero. Le vendite all'estero stanno risentendo della debolezza dell'economia europea, in particolare di quella tedesca, che assorbe il 12% delle nostre esportazioni. “Quasi la metà delle aziende manifatturiere che vendono in Germania ha visto ridursi le proprie esportazioni in quel mercato, con ripercussioni negative sulla produzione industriale, già in calo dal 2022. Di fatto, attraverso il commercio internazionale le difficoltà dell'economia tedesca si stanno trasmettendo a quella italiana”.

Panetta, avviandosi alle conclusioni, è tornato a parlare degli elementi di maggiore preoccupazione, che provengono ancora dalle “tensioni geopolitiche”, non solo perché stanno frammentando le filiere produttive, compromettendo l'efficienza del sistema economico globale, ma perché mettono a repentaglio l'architettura multilaterale e l'integrazione tra paesi in direzioni difficili da prevedere. “L'incertezza derivante dalle politiche commerciali statunitensi sta condizionando gli scambi internazionali, gli in-

vestimenti e la crescita. Occorre affrontarla affermando le posizioni europee attraverso il dialogo e la negoziazione, evitando contrapposizioni che potrebbero generare nuove dispute e nuove fratture. L'Europa sta subendo questi sconvolgimenti, tardando a maturare una convinta risposta comune. L'affanno della sua economia contrasta con la vivacità di quella statunitense. Questa divaricazione va oltre la fase congiunturale: segnala una difficoltà europea più profonda, di cui il ritardo digitale è forse l'aspetto più evidente. La debolezza degli investimenti a fronte degli elevati tassi di risparmio è il sintomo del malessere europeo”. Ma l'Europa e l'Italia hanno un sistema produttivo d'eccellenza, nonostante le difficoltà contingenti; possono contare su un capitale umano ampio e diffuso e talenti straordinari; dispongono di risorse finanziarie in abbondanza, pronte a sostenere nuovi investimenti e a finanziare la crescita. Possono costruire il proprio futuro con scelte coraggiose, visione e unità d'intenti. Si tratta ora - e non è compito facile - di agire, con lucidità e ambizione, per un'economia più forte, competitiva e inclusiva. ■

LES ECHOS

Il discorso di Macron ai francesi

Più di 15 milioni di spettatori. Mercoledì sera, era il 5 marzo, il discorso televisivo di Emmanuel Macron, presidente della Francia, sulla guerra in Ucraina e la sicurezza in Europa è stato seguito in modo massiccio dai francesi. Per Macron non è più il momento “degli scambi al caminetto con gli utenti di internet, ma del ritorno dei discorsi solenni”. Alla vigilia di un decisivo consiglio europeo sulla sicurezza, il capo dello Stato ha parlato al popolo francese mentre la guerra in Ucraina ha subito importanti sviluppi negli ultimi giorni. Prima c'è stato l'orrore dell'alterco tra Donald Trump e il suo vicepresidente, J. D. Vance, con il presidente ucraino Volodymyr Zelensky alla fine della scorsa settimana, poi la sospensione degli aiuti americani all'Ucraina e infine il termine della condivisione dell'intelligenza americana per gli ucraini. Il presidente ucraino è messo alle strette, e anche gli europei lo sono con le spalle al muro. “La nostra prosperità e sicurezza sono diventate molto incerte, stiamo entrando in una nuova era: la minaccia russa c'è e colpisce i paesi dell'Europa. Ci riguarda molto da vicino”, ha detto prima di

dettagliare tutte le azioni russe per destabilizzare l'Europa e i suoi piani per continuare il riarmo. Per il capo dello Stato, la Russia non si fermerà all'Ucraina. Gli Stati Uniti? “Sono meno nostri alleati” e lasciano dubbi sulle loro intenzioni per il futuro.

I francesi sono preoccupati. Secondo un sondaggio Elabe, quasi due intervistati su tre temono ancora che il conflitto ucraino si estenda alla Francia. Questa percentuale è stabile, ma la novità sta altrove: quasi tre su quattro ritengono che gli Stati Uniti non siano più un alleato. Macron ha proposto tre direzioni principali per affrontare questa crisi, che non si vedeva dalla fine della seconda guerra mondiale. Prima di tutto in Ucraina. Non si tratta di abbandonare il paese



Immagine di Lione. “Gli Usa sono meno nostri alleati e lasciano dubbi sulle loro intenzioni per il futuro”, ha detto Macron

attaccato dalla Russia. E non si tratta di una pace che sembrerebbe una capitolazione. “L'Ucraina ha diritto alla pace e alla sicurezza per sé stessa”, ha detto il presidente, che vuole una pace “solida, duratura, verificabile”. Ha parlato di inviare una forza europea nell'area una volta firmata la pace. I capi di stato maggiore dei paesi pronti a partecipare a

LE REAZIONI IN FRANCIA

Il discorso del presidente francese ha provocato molte reazioni politiche immediate. Il primo ministro François Bayrou ha affermato che la “priorità” di bilancio sarà data alla difesa nazionale, come aveva chiesto il presidente Emmanuel Macron, ma “senza abbandonare nulla del modello sociale che fa parte dell’identità francese”. “Non si tratta solo di dare priorità all’attuazione della legge sulla programmazione militare, ma di andare oltre per una legge sul riarmo, o almeno per una legge sulla sicurezza”, ha detto il capo del governo. “Abbiamo bisogno di rinnovare completamente la visione dei progetti per il futuro. Lo faremo senza rinunciare a nulla. La difesa è ormai una priorità ovvia per tutti. Ma questo non cancella altre priorità, ad esempio la preoccupazione per le finanze pubbliche, ad esempio la preoccupazione per il patto sociale. Non lasceremo da parte nessuno dei problemi del paese”, ha detto. La sinistra è divisa, il che è una costante quando si tratta di questioni relative alle problematiche internazionali. Il partito più moderato accetta di aumentare le spese militari, ma chiede più “giustizia fiscale” per finanziarle. “Sono d’accordo con il presidente della Repubblica quando dice che dobbiamo aumentare il nostro bilancio della difesa e che deve essere costruito in solidarietà con tutti gli europei”, ha detto François Ruffin alla radio RTL. Ma “la guerra non può essere l’estensione della distruzione sociale con altri mezzi”, che è ciò che “Emmanuel Macron sta proponendo”, ha avvertito l’ex deputato di LFI, che ora siede nei Verdi. Un’altra ex-LFI, Clémentine Autain, è sulla stessa linea: “Dobbiamo proteggerci e sviluppare la nostra autonomia militare. Ma rafforzare la nostra difesa a costo della distruzione finale del nostro modello sociale non è né una risposta progressista né patriottica. Questo percorso creerebbe ancora più risentimento e disperazione, che sono il terreno fertile per l’estrema destra”, ha detto. Olivier Faure, primo segretario del PS, mostra un tono misurato e condivide gli orientamenti strategici del capo dello Stato: “Puntare all’autonomia strategica dell’Unione europea deve essere l’obiettivo. Dotarsi dei mezzi per farlo non può comportare nuovi sacrifici per i francesi, il deterioramento dei nostri servizi pubblici e l’abbandono della transizione ecologica. L’Europa non è indebitata, può prendere in prestito. I beni russi devono essere sequestrati”, ha detto su X, chiedendo al contempo un “patriottismo fiscale” facendo in modo che le persone contribuiscano. Il partito più radicale non condivide questa opzione e non vuole più soldi per le forze armate. Le osservazioni di Macron hanno fatto sobbalzare LFI. “Noto che c’è flessibilità di bilancio per i carri armati, ma non per quanto riguarda gli ospedali”, ha denunciato l’eurodeputata Manon Aubry su Europe1 e CNews. All’unisono con gli altri leader di LFI, vuole una “economia di pace” e denuncia l’inazione di Emmanuel Macron per raggiungere la pace in Ucraina negli ultimi tre anni. Il Rassemblement National, il partito di Marine Le Pen e Jordan Bardella, non vuole mettere un euro nella difesa europea. “I francesi devono avere la propria difesa nazionale per difendere i loro interessi”, ha detto il vicepresidente del RN Sébastien Chenu su TF1. Per lui la minaccia russa è meno importante di quella islamista e il presidente della Repubblica sta “giocando sulle paure. Sta usando il dramma dell’Ucraina per portare avanti un’agenda federalista che i francesi non vogliono”, ha aggiunto. Di fronte a Trump e Putin, il RN fatica a definire una linea chiara.

questa forza di pace si incontreranno la prossima settimana a Parigi, ha annunciato. Poi ha affrontato la “questione” europea: “gli Stati devono essere in grado di difendersi meglio e scoraggiare qualsiasi nuova aggressione. Occorre aumentare gli investimenti sulla difesa e rafforzare l’indipendenza in termini di sicurezza”. Ha promesso “passi decisivi” al consiglio europeo in programma a Bruxelles. Il giorno precedente al discorso in televisione di Macron, la presidente della commissione europea Ursula von der Leyen aveva svelato il suo piano per riarmare l’Europa impegnandosi a stanziare 800 miliardi di euro. “La difesa europea sta quindi diventando una realtà”, ha detto il presidente francese, che è passa-

to poi alla Francia. Ha uno “status speciale”, dovuto al più grande esercito d’Europa e alla deterrenza nucleare. Dopo aver raddoppiato il bilancio delle forze armate in dieci anni, Macron ha annunciato nuovi investimenti, che richiederanno “nuove scelte di bilancio”. Tutto questo senza aumentare le tasse, ma “che comporteranno decisioni dolorose”. Sulla deterrenza, Macron ha deciso di “aprire il dibattito strategico” sulla protezione dei paesi europei, ricordando che “la decisione di attivare il fuoco nucleare rimarrà nelle mani del presidente della Repubblica”. Infine, ha chiesto ai francesi un maggiore impegno: “La patria ha bisogno di voi”, ha detto concludendo il suo discorso. ■

Ruggerone: incentivare l'intermodalità

Il presidente di Assologistica Umberto Ruggerone è intervenuto all'evento Shipping, Forwarding & Logistics meet Industry di Milano, sottolineando la necessità di un intervento concreto per rafforzare il trasporto intermodale in Italia. I dati pubblicati da Srm evidenziano, infatti, una quota ancora marginale di logistica trasferita su ferro. Una situazione determinata principalmente da due fattori critici: costi ed efficienza. I costi sono



un disequilibrio da colmare. “Il trasporto stradale - ha dichiarato Ruggerone - beneficia di incentivi e contributi nettamente superiori rispetto a quelli destinati al trasferimento modale. È necessario fare chiarezza sulle scelte politiche e sulle risorse stanziare, affinché il settore ferroviario possa diventare una reale alternativa sostenibile”. Le imprese, ha sottolineato il presidente, dovrebbero valutare con maggiore attenzione l'intermodalità come opportunità di investimento nella sostenibilità. Le certificazioni ambientali non solo rafforzano la bancabilità delle aziende, ma rappresentano anche un elemento strategico per garantirne la competitività futura. Le attuali inefficienze della rete ferroviaria, ha aggiunto Ruggerone, aggravate dai numerosi cantieri in corso sulle infrastrutture nazionali e internazionali, penalizzano un sistema già messo alla prova da criticità legate alla puntualità e all'affidabilità. “Non è accettabile che ancora oggi il settore soffra per la scarsa tracciabilità e prevedibilità dei flussi logistici. Occorre un impegno deciso da parte della rete ferroviaria e degli operatori del settore per garantire standard operativi adeguati”. Anche i terminal intermodali e gli interporti stanno subendo le conseguenze di questa inefficienza, nonostante gli investimenti pubblici già stanziati. Senza un adeguato traffico di merci e strumenti di sostegno mirati, queste infrastrutture rischiano di rimanere sottoutilizzate, compromettendo il loro ruolo strategico nella logistica nazionale. Ruggerone ha poi affrontato il tema del fer-

robonus regionale, mettendo in evidenza le attuali limitazioni: “Un incentivo basato sui chilometri percorsi non è efficace in un paese con la conformazione geografica dell'Italia. Serve un sistema che premi i volumi movimentati piuttosto che le distanze, ispirandosi a modelli come quello francese, che incentiva i costi terminalistici e il tiro gru”. Alla luce delle nuove normative europee che consentono di sviluppare questi strumenti senza vincoli legati agli aiuti di Stato, Ruggerone ha invitato le istituzioni a rivedere le strategie di incentivazione, al fine di rendere il trasporto intermodale un'opzione realmente competitiva e sostenibile.

E' squilibrato il sistema degli incentivi ai trasporti

“Il sistema degli incentivi finanziari al settore dei trasporti e della logistica non ha finora raggiunto obiettivi soddisfacenti in termini di integrazione tra le diverse modalità di trasporto, efficienza, innovazione, tutela ambientale e competitività, e anzi rischia di creare disarmonie e sprechi di risorse per il ricorso alla distribuzione a pioggia in assenza di chiarezza sugli obiettivi strategici”, lo ha affermato il Freight Leader Council in una nota diramata alla fine di un webinar sull'argomento organizzato con Sipotra: “L'incontro ha confermato che finora è mancato un approccio di sistema volto a pro-



muovere trasformazioni strutturali nel settore, in una visione di lungo termine legata alle dinamiche della domanda, alla competitività del paese, alla sostenibilità ambientale e alla digitalizzazione”. Il webinar è stato introdotto da una relazione di Guido Improta, segretario generale dell'Autorità di regolazione dei trasporti-Art, cui è stata sottratta - sulla base di un decreto del 2023 - la regolamentazione sul settore dell'autotrasporto delle merci, ma che in precedenza aveva avviato un'indagine conoscitiva sul settore, i cui esiti

sono stati aggiornati - ha sottolineato Improta - nell'ambito della necessità, da parte di Art, di conoscere le dinamiche dei mercati dei trasporti e intermodali. Il segretario generale dell'Art ha fornito una lunga serie di dati, che confermano il sostanziale squilibrio della distribuzione modale nel mercato dei trasporti e della logistica e, parimenti, della distribuzione degli incentivi, in massima parte destinata al settore dell'autotrasporto. "In Italia - ha detto Improta - l'autotrasporto detiene l'87,6% della quota del trasporto merci, contro una media europea del 77,7%, mentre la ferrovia detiene una quota del 12,4% contro una media europea del 17,2%. L'indagine ha confermato anche alcune delle debolezze del sistema logistico nazionale, caratterizzato da una prevalenza pressoché assoluta del sistema ex works o franco fabbrica, con la retrocessione allo spedizioniere o impresa logistica delle operazioni di consegna, che in gran parte significa trasferire gran parte della catena del valore agli operatori esteri".

Artusi chiede una modifica alle misure sull'automotive

“È sorprendente l'accanimento terapeutico che la commissione dell'Unione mostra di voler esercitare nei confronti dei veicoli elettrici nonostante gli evidenti segnali di scarso appeal che emergono dal mercato reale e i drammatici effetti su industria e lavoro già manifestatisi”, è quanto ha detto il presidente di Federauto Massimo Artusi, commentando la pubblicazione dell'“Industrial Action Plan for the European Automotive Sector”. “L'Action Plan appena presentato dalla



commissione continua nel solco di una impostazione dirigitica che ha già espresso tutta la sua debolezza, aggiungendo generici indirizzi a supporto di una sola tecnologia, quella meno attrattiva per il mercato, quella elettrica. La commissione continua a essere prigioniera di un approccio dogmatico, quello di chi dispensa teorie, compromettendo inesorabilmente la vitalità di un settore fondamentale dell'econo-

VENDUTI PORTI CINESI SUL CANALE DI PANAMA



Un consorzio di investitori guidato da BlackRock ha acquistato quote di maggioranza dei porti su entrambi i lati del canale di Panama. BlackRock e il suo nuovo braccio infrastrutturale Global Infrastructure Partners e Terminal Investment con sede a Ginevra (fa capo alla compagnia marittima Msc dell'armatore italiano Gianlugi Aponte) hanno concordato di acquisire una quota del 90% in Panama Ports. A Panama, la società possiede e gestisce i porti di Balboa e Cristobal. Il presidente degli Usa, Donald Trump, aveva segnalato la “minaccia” che rappresentava la proprietà cinese dei porti a Panama, nel suo discorso inaugurale: “La Cina gestisce il canale di Panama ma noi non l'abbiamo dato alla Cina”, riferendosi al trattato del 1977 che ne ha consegnato il controllo a Panama. Il timore del presidente Usa è che la Cina possa convertire a uso militare i traffici terminal portuali, anche se funzionari panamensi e diversi ex militari statunitensi hanno affermato che le strutture cinesi non rappresentavano una minaccia militare né violavano la neutralità del canale. Gli Stati Uniti hanno costruito il canale, inaugurato nel 1914, e lo hanno ceduto a Panama alla fine del 1999 in base a un trattato negoziato più di 20 anni prima con l'allora presidente Jimmy Carter. Trump ha da tempo affermato che l'accordo era negativo per gli Stati Uniti e si è lamentato delle tariffe applicate da Panama e delle infrastrutture cinesi costruite lungo il corso d'acqua.

mia reale europea. Dispiace doverlo dire, ma siamo di fronte all'ennesima occasione perduta, che non giustifica alcuna espressione di soddisfazione. Chiunque conosce le regole del mercato dell'automotive sa che questo genere di 'soccor- ➤

si' servono a poco o a nulla. Ci si chiede quali effetti tangibili possa produrre un piano d'azione che intende supportare la tipologia di prodotto meno interessante per il mercato (l'auto elettrica ha una quota di mercato in Europa di appena il 15%, con trend in sensibile decrescita) al di là del limitato sostegno finanziario alla produzione europea delle batterie". Artusi ha così concluso: "I concessionari italiani insistono nel riconoscere il 'Non Paper' del governo italiano, appoggiato da 15 paesi membri e a sua volta ispirato dal piano Draghi, come punto di riferimento strategico per dare un futuro al settore e auspica che questo Action Plan Automotive della commissione sia modificato dal parlamento europeo e dal consiglio europeo con misure compatibili con le reali dinamiche di mercato (e dell'ambiente), a partire dalla profonda revisione, in senso pragmatico e pluritecnologico, dei regolamenti sui target CO2, sia per le auto che per i veicoli pesanti".

Manca il Gnl nei porti italiani

Matteo Catani, l'amministratore delegato di Gnv, ha saputo che i cantieri navali cinesi dove la compagnia ha in costruzione due traghetti a gas naturale liquefatto consegneranno le navi con 11 mesi di anticipo: saranno quindi in Italia il primo alla fine di quest'anno e il secondo a metà del prossimo. Questo significa che fra una decina di mesi Gnv dovrà già gestire un traghetto certamente in grado di funzionare anche col carburante tradizionale, ma concettualmente e commercialmente pensato per lavorare col Gnl. Il problema, ha spiegato Catani, è che il Gnl nei porti italiani ancora non c'è. Da qui l'appello: "Chiediamo al governo e alle istituzioni il sostegno sulla modernizzazione delle infrastrutture portuali, l'adozione del cold ironing e lo sviluppo di un'adeguata rete



di distribuzione a basso impatto ambientale, come il Gnl". Ora, in Italia arrivano già diverse navi alimentate a gas, ma sono essenzialmente le navi da crociera di Costa o Msc che si riforniscono in Spagna e Francia, includendo così tra le lo-

L'UNIONE HA DECISO DI PROROGARE "ASPIDES"



Il consiglio ha deciso di prorogare il mandato dell'operazione di sicurezza marittima per salvaguardare la libertà di navigazione in relazione alla crisi del Mar Rosso fino al 28 febbraio 2026, con un importo di oltre 17 milioni di euro. Inoltre, ha deciso che, al fine di garantire la sicurezza della situazione marittima nella zona di operazione, l'operazione "Aspides" dovrebbe essere in grado di raccogliere informazioni, oltre ai dati necessari per proteggere le navi, sul traffico di armi e sulle flotte ombra al fine di condividere tali informazioni con gli Stati membri. L'operazione era stata istituita nel febbraio 2024 con l'obiettivo di ripristinare e salvaguardare la libertà di navigazione nel Mar Rosso e nel Golfo. E' attiva lungo le principali linee di comunicazione marittime nello stretto di Baab al-Mandab e nello stretto di Hormuz, nonché nelle acque internazionali del Mar Rosso, del Golfo di Aden, del Mar Arabico, del Golfo di Oman e del Golfo Persico, e garantisce una presenza navale dell'Unione nell'area in cui numerosi attacchi Houthi hanno preso di mira navi commerciali internazionali dall'ottobre 2023.

ro tappe anche quella in cui possono fare carburante. Ma un traghetto si muove da un punto A a un punto B e viceversa: se non ha il rifornimento all'arrivo o alla partenza, tanta strada non ne fa. "Il nostro paese è in ritardo", afferma Catani, che è anche nel direttivo di Assarmatori. "Senza alcuna polemica, chiediamo solo quello che oggi è già presente altrove". Vero che Gnv potrebbe spostare l'uso di questi traghetti su altre rotte, ad esempio da Barcellona, dove c'è il rifornimento, alle Baleari, "ma dovremmo rivedere piani organizzativi, promozione commerciale, investimenti". ■

Assologistica Cultura e Formazione

in collaborazione con

Randstad

presenta i corsi E-Learning

- TRAINING TO WIN
- TEAM WORKING
- IL DIGITAL MINDSET
- L'INTELLIGENZA EMOTIVA
- LA GESTIONE DEI GRUPPI DA REMOTO
- DIVERSITÀ E INCLUSIONE
- AGILITÀ EMOTIVA
- TIME MANAGEMENT
- LA RESILIENZA
- IL PROBLEM SOLVING CREATIVO
- DECISION MAKING



Scopri tutto su:

<https://culturaeformazione.assologistica.it/>



L'Egitto, un paese chiave per la produzione di idrogeno verde

Si è svolto al Cairo l'Hydrogen Mediterranean Summit, che ha visto anche la presenza di Vittorio Torbianelli, commissario al porto di Trieste.

di **Carla Buongiorno**

Le sfide e le opportunità legate allo sviluppo dell'idrogeno, nel percorso verso una transizione energetica sostenibile, sono state al centro del dibattito al Cairo, dove si è svolto l'Hydrogen Mediterranean Summit, evento internazionale organizzato dall'Unione per il Mediterraneo con la collaborazione dell'associazione Hydrogen Egypt. L'evento ha visto la partecipazione di istituzioni e delegati provenienti da numerosi paesi, tra cui Egitto, Emirati Arabi Uniti, Marocco, Libia, Francia, Spagna, Grecia, Croazia, Turchia e Lega Araba. Proprio l'Egitto si sta candidando a diventare uno dei paesi chiave per la produzione e l'esportazione di idrogeno verde e ammoniaca verde. Ad esempio, l'Autorità generale egiziana per gli investimenti e le zone franche ha avviato la realizzazione di un

progetto per la costruzione del più grande impianto per la produzione di idrogeno verde al mondo. Gli stabilimenti che si troveranno nel Sinai meridionale, saranno costruiti in collaborazione con il ministero della Produzione militare, mentre l'investimento nel progetto è stato stimato in 17 miliardi di dollari. Il maxi impianto sorgerà su una superficie di circa 130 chilometri quadrati e dovrà produrre fino a 400 mila tonnellate di idrogeno verde all'anno. Come ha fatto sapere il governo egiziano, la

realizzazione della prima fase del progetto dovrebbe essere completata nel 2030, la seconda nel 2033 e la terza nel 2035. L'argomento è stato anche al centro di un incontro tra il ministro egiziano della Pianificazione Rania al Mashat e il commissario europeo per il



L'Egitto sta realizzando il progetto del più grande impianto al mondo per la produzione di idrogeno

Mediterraneo Dubravka Swica. Tornando al summit, particolare attenzione è stata rivolta al ruolo che l'idrogeno, l'ammoniaca e le hydrogen valley - veri e propri distretti energetici, pensati per produrre, immagazzinare e distribuire idrogeno verde - potranno giocare nella transizione energetica dei porti. Non è mancato un focus sugli scali situati lungo la direttrice Suez-Europa, che ha visto protagonisti Trieste e Fiume. Significativa, dal lato egiziano, la presenza del porto di Damietta, tra i più dinamici

nel settore dei nuovi combustibili, collegato a Trieste grazie a una nuova rotta Ro-Ro inaugurata a dicembre.

L'intervento del commissario straordinario dell'Autorità portuale di Trieste, Vittorio Torbianelli, invitato a parteci-

pare all'evento, è stato realizzato in collaborazione con la direzione centrale lavoro e formazione della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia, e ha avuto l'obiettivo di presentare il sistema integrato della Hydrogen Valley transfrontaliera del Friuli e le sue opportunità. Il tema si inserisce nel quadro del Piano Mattei, che potrebbe favorire lo sviluppo delle infrastrutture per l'interscambio di idrogeno fra nord Africa e Italia e da qui anche verso altri paesi europei. "Seguire da vicino le dinamiche di quelle che saranno le nuove commodities ener-

getiche è fondamentale per un hub di respiro europeo come il nostro", ha detto Torbianelli. "Ringrazio la Regione per il contributo sui contenuti che abbiamo presentato al Cairo davanti a una platea internazionale. Trieste, sede del più importante terminal petrolifero del nord Mediterraneo, è oggetto di grande attenzione da parte dell'Egitto sia per le potenzialità legate a future pipeline sia per lo sviluppo di terminal intermodali nave/treno per l'idrogeno prodotto in Egitto".

Magma Aviation: la compagnia aerea merci inglese sta crescendo

Il 2024, ha visto importanti passi avanti, come la firma di un contratto pluriennale con WFS per lo sviluppo nell'aeroporto di Liegi, una nuova sede a Dublino e l'apertura di un ufficio a Dubai.

di **Ingrid Woller**

Magma Aviation, compagnia aerea dedicata ai servizi cargo, fondata nel 2009 e con sede a Londra, sta aumentando il proprio traffico e sta compiendo progressi significativi. L'anno scorso, ad esempio, ha firmato un contratto pluriennale con Worldwide Flight Services-WFS per la gestione delle merci presso l'aeroporto di Liegi con l'obiettivo di migliorare le proprie capacità di movimentazione. Inoltre, l'azienda ha aggiunto alla propria flotta aeromobili a fusoliera stretta, segnando un passo significativo nella diversificazione e nell'ottimizzazione delle proprie capacità operative. Per capitalizzare le opportunità di leasing, l'azienda ha anche aperto una nuova sede globale a Dublino. Infine, Magma Aviation ha aperto un ulteriore ufficio a Dubai per rafforzare la propria presenza commerciale in Oriente e accedere a nuovi mercati. Nel 2024, l'industria del trasporto aereo di merci ha registrato un aumento della domanda dell'11,3% rispetto al 2023, raggiungendo volumi record. La capacità di carico è aumentata del 7,4% rispetto all'anno precedente, con un aumento delle operazioni internazionali del 9,6%. Una situazione positiva, della quale Magma Aviation sta cercando di approfittare.

“Il 2024 è stato un anno molto impegnativo per la Magma Aviation. Abbiamo intrapreso un piano per sfruttare al meglio le risorse che stavamo utilizzando. Questo continuerà man mano che



Magma Aviation ha anche aggiunto aeromobili alla propria flotta

cresciamo, ma l'unica cosa che abbiamo introdotto, e che teniamo sempre a mente, è la rapidità nell'adattarci. Considerando la crescita di Magma Aviation nel corso degli anni, penso che la forza siano state le nostre persone. Il team dell'azienda è esperto in quello che fa”, ha dichiarato Peter Kerins, Ceo di Magma Aviation, che ha spiegato anche le altre “mosse” della compagnia aerea. Con la crescita del mercato e l'ambizione dell'azienda di espandersi, ha deciso di firmare un contratto con WFS per i servizi di movimentazione merci a Liegi. “Avevamo bisogno di larghezza di banda nel nostro partner di gestione a Liegi mentre procediamo con il nostro piano quinquennale. WFS è stata la scelta perfetta”, ha commentato Ke-

rins. Per quanto riguarda la nuova sede globale a Dublino, il Ceo ha spiegato: “Abbiamo stabilito i nostri servizi globali qui perché Dublino è un hub globale per l'aviazione. Questo ci ha permesso di iniziare a sviluppare relazioni migliori con le società di leasing. Circa il 50% degli aeromobili del mondo viene noleggiato dall'Irlanda. Per far crescere la rete dell'azienda, è essenziale rafforzare la nostra posizione qui con l'arrivo sul mercato di nuovi aeromobili a lungo raggio più efficienti”. Sull'apertura dell'ufficio a Dubai, Kerins ha spiegato: “Grazie alla sua posizione strategica e centrale, Dubai è un hub ben collegato da cui possiamo accedere a nuovi mercati. Questo ci consente di gestire le rotte esistenti in Africa e Medio >

Oriente, concentrandoci al contempo sull'espansione della nostra presenza nel sud-est asiatico, nel subcontinente indiano e in Cina”.

Guardando al 2025, la crescita della domanda di trasporto aereo di merci dovrebbe moderarsi ma rimanere positiva, stimata intorno al 5,8%. Il mercato globale del trasporto aereo di merci continuerà probabilmente ad adattarsi a significativi cambiamenti geopolitici e condizioni economiche, come i cambiamenti dei prezzi del petrolio e le dinamiche del commercio globale. Questi fattori influenzeranno sia la pianificazione della domanda che quella della capacità in tutto il settore. Quest'anno, l'obiettivo principale di Magma Aviation è quello di utilizzare le sue capacità ampliate per soddisfare le esigenze in evoluzione del mercato globale del trasporto aereo di merci. Secondo Kerins, le condizioni di mercato per i cargo a fusoliera larga alla fine del 2024 non hanno reso praticabile l'ottenimento di contratti di locazione a lungo termine e si prevede che questa tendenza continuerà nel 2025. Mentre l'azienda mira ad assicurarsi più aeromobili, sta anche prendendo in considerazione cargo di medie dimensioni per sostenere i suoi voli internazionali B747, con l'espansione della flotta prevista entro il terzo e quarto trimestre del 2025.

Per quanto riguarda gli sviluppi all'interno della rete a fusoliera stretta per il 2025, il Ceo di Magma Aviation ha affermato che è importante notare che gli aeromobili a fusoliera stretta richiedono una strategia di vendita diversa rispetto agli aeromobili a fusoliera larga a lungo raggio. Ciò è dovuto all'impatto delle variazioni regionali e dei costi di posizionamento sulla competitività. Sebbene siano in grado di competere con i servizi passeggeri a fusoliera larga

su determinate rotte, la flessibilità nel posizionamento degli aeromobili e una risposta rapida alle richieste dei clienti sono fondamentali. Quotare e valutare con rapidità è fondamentale per mantenere un vantaggio competitivo. Parlando dell'espansione del modello General Sales Agent-GSA, Kerins ha spiegato: “Magma Aviation ha sempre avuto un modello GSA, o un modello di partner strategico, sulle nostre rotte di base chiave. Stiamo cercando partnership con partner di vendita nelle aree in cui intendiamo espandere la nostra rete. Questi partner di vendita diventeranno una parte fondamentale della nostra strategia di vendita in futuro e saranno

responsabili dell'introduzione di Magma Aviation in mercati in cui non siamo stati presenti in precedenza. Il nostro team commerciale lavorerà fianco a fianco con questi partner”. Kerins ha così concluso: “Data la crescita di Magma Aviation nel corso degli anni, credo che il nostro bene più prezioso sia sempre stato il nostro personale. Questo è iniziato con i fondatori ed è stato rafforzato da Chapman Freeborn negli ultimi anni. Ora, a Dublino, con la forza di Avia Solutions Group dietro Magma Aviation, il futuro sembra molto promettente. Questa è una testimonianza della dedizione del nostro personale e della direzione nel corso degli anni”.

“Per far crescere la rete dell'azienda, è essenziale rafforzare la nostra posizione a Dublino con l'arrivo sul mercato di nuovi aeromobili a lungo raggio più efficienti”, ha detto Peter Kerins, Ceo di Magma Aviation



L'accordo con la Florida

“In aprile, in occasione della nostra missione a Miami, entreremo nel dettaglio dei singoli temi e dei progetti”, ha detto Ruggerone, presidente di Assologistica.

In merito alla sottoscrizione del memorandum stipulato il 21 marzo da Assologistica e Assoporti con il dipartimento del Commercio, quello dei Trasporti e il Consiglio portuale della Florida, il presidente di Assologistica Umberto Ruggerone ha dichiarato di

ritenersi “molto soddisfatto per aver intrapreso un percorso che si basa su volontà condivise di collaborazione e crescita” aggiungendo di “essere certo di quanto un dialogo fra operatori sia indispensabile, particolarmente in questo momento storico”, dialogo

che verrà sviluppato “in occasione della nostra missione in Florida prevista nel mese di aprile: in quella sede entreremo nel dettaglio dei singoli temi e dei progetti curati dai gruppi di lavoro previsti dall'accordo”. I preliminari dell'intesa aveva preso il via nello scorso mese di novembre, quando una missione statunitense, guidata dal governatore della Stato americano della

Florida Ron De Santis, era sbarcata prima a Roma per fare successivamente tappa a Milano dove era stato sottoscritta la prima bozza del protocollo. Il testo finale poi messo definitivamente a punto - in tempi record per partnership del genere: meno di cinque mesi!

mo-logistico. Nel particolare, Assologistica e Assoporti si sono dichiarate “pronte ad intraprendere questa nuova avventura e lavorare fianco a fianco con i nostri nuovi partner americani per garantire un futuro di maggiore collaborazione per la supply chain di entrambi i paesi”.

Il presidente di Assoporti Rodolfo Giampieri ha voluto anche sottolineare di ritenere “l'avvio di questa collaborazione un ottimo risultato per i porti italiani che si sono sempre spesi per instaurare scambi di informazioni e velocizzazione dei processi, alla ricerca di nuovi mercati



La foto dell'incontro tenutosi a Milano con i rappresentanti dei porti della Florida

- prevede la promozione di una stretta cooperazione fra le parti, facilitando il reciproco commercio internazionale e migliorando le operazioni logistiche favorendo l'interscambio di informazioni, l'ottimizzazione delle procedure doganali e la collaborazione con le università dei due paesi con l'obiettivo di sviluppare programmi formativi il più possibile connessi al settore maritti-

cati rafforzando il ruolo della portualità nella nuova competizione globale. Sono certo che l'intesa potrà essere integrata con altre adesioni di settore, e che in occasione della prossima fiera Seatrade Cruise Global di Miami avremo anche l'opportunità di sviluppare le attività del gruppo di lavoro già programmato, iniziando con lo scambio di buone pratiche”.

Daher: un 2024 di crescita e di trasformazione per Assologistica

“Il nostro obiettivo per il 2025 è costruire una logistica più moderna e che possa operare in un sistema regolato e regolare”, ha detto Daher.



JEAN FRANCOIS DAHER

4 5 anni alla guida di Assologistica, Jean Francois Daher, segretario generale, festeggia un traguardo unico nel suo genere con un periodo estremamente positivo per l'associazione, che ha rafforzato il suo ruolo di riferimento per il settore. Tra i risultati più significativi, l'introduzione del reverse charge per i contratti di appalto logistici e il lancio di un innovativo Learning Management System dedicato alla formazione. Lo abbiamo intervistato.

DAHER, UN 45° ANNIVERSARIO RICCO DI IMPORTANTI SUCCESSI PER ASSOLOGISTICA. QUALI SONO STATI I RISULTATI PIÙ RILEVANTI?

Senza dubbio il 2024 è stato un anno di grande crescita e trasformazione per il settore. Tra le tante iniziative portate avanti da Assologistica, spiccano due traguardi fondamentali: l'introduzione del reverse charge per i contratti di appalto logistici e il lancio del nostro Learning Management System-LMS. Due progetti diversi, ma accomunati da un

obiettivo comune: rendere il comparto logistico più trasparente, competitivo e preparato alle sfide future.

PARTIAMO DAL REVERSE CHARGE: UN RISULTATO CHE HA RICHIESTO ANNI DI LAVORO. COME È STATO POSSIBILE RAGGIUNGERE QUESTO TRAGUARDO?

L'iter è stato lungo e complesso, ma abbiamo creduto sin dall'inizio nella necessità di questa misura per il settore. Tutto è iniziato nell'aprile 2022, quando abbiamo coinvolto il professor Andrea Parolini, esperto in materia fiscale e Iva, per individuare una soluzione che garantisca maggiore trasparenza e stabi-

presentato la proposta normativa alle istituzioni italiane ed europee, ricevendo riscontri positivi. Il 29 dicembre 2024, il reverse charge logistico è stato ufficialmente approvato nella legge di bilancio.

IN TERMINI PRATICI, COSA CAMBIA PER IL SETTORE CON QUESTA NORMATIVA?

L'introduzione del reverse charge significa che anche la logistica e l'autotrasporto rientrano ora tra i settori soggetti all'inversione contabile Iva. In pratica, l'Iva non viene più versata dal fornitore del servizio, trasportatore o appaltatore, ma direttamente dal committente. Questo meccanismo riduce il rischio di eva-

“Abbiamo raggiunto due risultati importanti per la logistica, l'introduzione del reverse charge e, per la formazione, un innovativo Learning Management System”, ha detto Daher



lità finanziaria alle aziende logistiche. Dopo un primo tentativo di collaborazione con altre realtà del settore, abbiamo deciso di portare avanti il progetto in autonomia, costituendo un gruppo di lavoro interno. Grazie all'impegno delle aziende associate e al supporto tecnico di Parolini e De Ponti, abbiamo

sione e migliora la stabilità finanziaria delle aziende, garantendo un sistema più equo e trasparente. Ora aspettiamo il provvedimento attuativo dell'agenzia delle entrate per definire nel dettaglio le modalità operative.

OLTRE AGLI INTERVENTI NORMATIVI,

ASSOLOGISTICA HA PUNTATO MOLTO SULLA FORMAZIONE, IN PARTICOLARE SU UN NUOVO LEARNING MANAGEMENT SYSTEM...

«Sì, abbiamo fortemente voluto questa innovazione perché crediamo che la formazione sia un pilastro essenziale per la crescita del settore. Il nostro LMS è stato sviluppato in collaborazione con Randstad Italia e presentato ufficialmente al premio “Il Logistico dell’Anno” lo scorso novembre. È una piattaforma avanzata, che offre moduli di e-learning e formazione live, workshop tematici e webinar focalizzati sulle nuove sfide della logistica. Il tutto con un’interfaccia intuitiva e contenuti sempre aggiornati sulle normative e sulle best practice del settore.

QUAL È L’OBIETTIVO PRINCIPALE DI



QUESTA PIATTAFORMA?

«Vogliamo offrire a tutte le aziende e ai professionisti della logistica uno strumento accessibile, flessibile e personalizzabile per l’aggiornamento continuo. Il settore sta vivendo una trasformazione rapida, spinta dalla digitalizzazione e dai cambiamenti normativi. Avere a disposizione una formazione di qualità è fondamentale per restare competitivi

e affrontare il futuro con competenze adeguate.

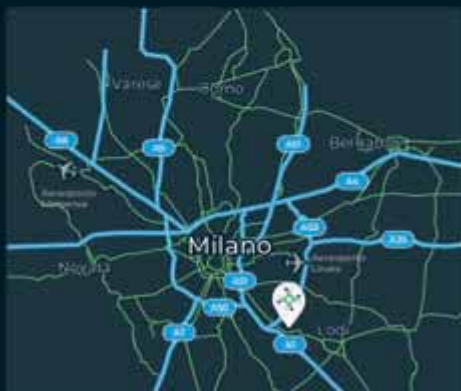
GUARDANDO AL 2025, QUALI SARANNO LE PROSSIME SFIDE PER ASSOLOGISTICA?

«Continueremo a lavorare su più fronti: da un lato, il consolidamento del reverse charge e l’interlocuzione con le istituzioni per garantirne un’attuazione efficace; dall’altro, il potenziamento dell’LMS e delle iniziative formative. Inoltre, stiamo già analizzando nuove proposte per migliorare ulteriormente la regolamentazione del settore e supportare le aziende nell’adattamento alle evoluzioni del mercato. Il nostro obiettivo resta sempre lo stesso: costruire una logistica più moderna, efficiente e sostenibile e che possa operare in un sistema regolato e regolare. ■



Sordio

Magazzino di nuova realizzazione greenfield completato nel 2024 nel rispetto dei più elevati standard costruttivi. La posizione privilegiata di cui gode, attraverso l’accesso diretto alla TEEM (Vizzolo Predabissi), rende l’immobile estremamente efficiente per i trasporti da e verso Milano.



11.868 m²
Area totale



Sordio (LO)
Via Emilia



Impianto Fotovoltaico
550 kWp



Portata pavimento
5 t/m²



Baie di carico
18



Altezza sotto trave
10 m



Sprinkler system
NFPA 13



Per maggiori
dettagli

Stef ha ottenuto la certificazione Top Employers Italia 2025

Un riconoscimento all'impegno dell'azienda negli ultimi cinque anni.

di **Mirella Sestieri**

Stef Italia, leader nel settore del trasporto e della logistica agroalimentare a temperatura controllata, ha conseguito l'autorevole certificazione Top Employers Italia 2025, entrando a far parte dell'élite di aziende italiane e internazionali che si distinguono per la loro capacità di favorire lo sviluppo e il benessere dei propri collaboratori. Un risultato significativo che rappresenta il coronamento di un impegno pluriennale iniziato più di cinque anni fa, intrapreso con iniziative locali e rafforzato dal sostegno strategico del gruppo a livello europeo. Infatti, il gruppo Stef, con sede in Francia, si estende in Europa con la presenza in Belgio, Spagna e Portogallo, Olanda, Italia, United Kingdom e Svizzera. La certificazione Top Employers rilasciata da Top Employers Istitute è un'attestazione ufficiale delle eccellenze aziendali nelle politiche e strategie per le risorse umane, nonché nella loro concreta attuazione, con l'obiettivo di promuovere il benessere delle persone, migliorare l'ambiente lavorativo e contribuire a un progresso sostenibile negli ambiti professionali. Tale riconoscimento viene conferito alle organizzazioni che raggiungono e soddisfano i rigorosi standard definiti dalla HR Best Practices Survey, uno strumento di analisi che si focalizza su sei macro-aree delle risorse umane e approfondisce 20 tematiche specifiche, incluse people strategy, work environment, talent acquisition, learning, diversity, equity&inclusion, wellbeing e molte altre. L'ottenimento della certificazione Top Employers rappresenta per Stef Italia un importante traguardo a fronte dell'impegno profuso

negli anni, rafforzando la capacità dell'azienda di imprimere un nuovo slancio ai progetti in essere e a quelli attualmente in fase di sviluppo.

In Italia, Stef ha da tempo posto le risorse umane al centro della propria strategia, inserendo iniziative virtuose in un quadro più ampio di responsabilità sociale d'impresa. Già dal 2018, infatti,

per un futuro sostenibile" che include altri quattro pillar: Customer Care, Planet Care, Consumer Care, Innovation. Attraverso questo ambizioso piano, il gruppo consolida il proprio percorso di crescita sostenibile e sicura, ponendosi come punto di riferimento per i collaboratori, i clienti e l'intero comparto agroalimentare. "La certificazione rappresenta un'ulteriore attestazione della validità del

Questa certificazione riconosce l'eccellenza aziendale per le politiche verso le risorse umane per promuovere, in primo luogo, il benessere delle persone



con il lancio del progetto "Ladies First", un laboratorio dedicato all'empowerment femminile, ha introdotto politiche innovative a sostegno di collaboratori e collaboratrici, promuovendo l'uguaglianza di genere, il miglioramento della qualità degli ambienti lavorativi, l'equilibrio tra vita privata e professionale, l'attrattività del contesto aziendale e la valorizzazione dei talenti. Tra le azioni messe in campo, ad esempio, troviamo: programmi di formazione mirati, politiche attive per i neo genitori e percorsi di crescita e sviluppo interno per i giovani talenti. Tali iniziative rientrano a pieno titolo all'interno del pilastro "People Care" del piano strategico del gruppo Stef "Impegnati

percorso che abbiamo intrapreso oltre cinque anni fa. Tuttavia, non lo consideriamo un punto di arrivo, ma piuttosto una tappa significativa lungo un cammino che intendiamo proseguire con nuove energie e ambiziosi progetti, alcuni in fase di studio, altri già in piena operatività", ha affermato Gianfranco Cocchi, direttore delle risorse umane del gruppo Stef in Italia, che ha aggiunto: "Desidero esprimere un sincero ringraziamento a tutto il team risorse umane che, non solo ha avuto un ruolo determinante nel conseguimento di questo risultato significativo, ma si dedica quotidianamente alla valorizzazione dei collaboratori e delle collaboratrici della nostra realtà". ■

Logistica Uno Europe ha acquisito Laporta

Logistica Uno Europe ha annunciato il completamento dell'acquisizione del 100% di Laporta, un'operazione strategica che rafforza ulteriormente la presenza dell'azienda nel settore della logistica multimodale in Italia. Tale integrazione rappresenta un passo fondamentale nella crescita aziendale di Logistica Uno, con un focus specifico sul trasporto intermodale e sullo sviluppo delle attività logistiche nel sud Italia. La piattaforma intermodale di Bari, situata presso lo scalo ferro-



viario Ferruccio, costituisce un hub strategico che consentirà a Logistica Uno di ampliare la propria capacità operativa nel trasporto su rotaia e gomma, attraverso trasporto combinato con casse intermodali e vagoni ferroviari aumentando così efficienza e sostenibilità delle operazioni di ingresso e uscita merci nella regione Puglia. Laporta è un'azienda con una lunga esperienza nel settore trasporti, con particolare focus sul segmento food & beverage per la Gdo, operando in tutta Italia e con una forte specializzazione nella distribuzione in Puglia, Molise, Basilicata, Calabria e Abruzzo. La struttura sita nella provincia di Bari dispone di capienti magazzini resi efficienti da una recente ristrutturazione, un piazzale raccordato coperto di ben 6.500 mq e una piattaforma multimodale gomma/rotaia, con collegamenti diretti verso i principali terminal ferroviari nazionali. Con questa acquisizione, Logistica Uno Europe rafforza la propria strategia di espansione sul territorio nazionale, consolidando la propria leadership nella logistica per il settore della grande distribuzione organizzata e dei prodotti di largo consumo. L'integrazione della piattaforma intermodale di Bari permetterà di replicare il modello di successo già applicato in Campania, migliorando la gestione delle merci e favorendo un trasporto sempre più sostenibile. Gianluca Cornelli, AD di Logistica Uno Europe, ha dichiarato: "Sono orgoglioso e onorato di annunciare questa

importante acquisizione, che rappresenta un grande passo per la nostra azienda e per il settore della logistica in Italia. Grazie a questa operazione, potremo offrire ai nostri clienti un servizio ancora più efficiente, puntando su intermodalità, sostenibilità e innovazione. La gestione delle merci all'interno dell'interporto di Bari, insieme all'accesso privilegiato allo scalo ferroviario Ferruccio, ci permetterà di rafforzare la nostra presenza sul territorio e di contribuire concretamente allo sviluppo economico del Mezzogiorno. Inoltre, questa acquisizione apre nuove prospettive di connessione tra la Puglia e il resto d'Europa, favorendo un flusso logistico sempre più strutturato e competitivo e sostenibile".

Logista acquista 110 veicoli Volvo FH Aero

Logista, uno dei maggiori operatori logistici in Europa, specializzata nella distribuzione di prodotti e servizi a canali di prossimità, serve regolarmente quasi 200 mila punti vendita in Spagna, Francia, Italia, Portogallo, Paesi Bassi, Belgio e Polonia e fornisce il migliore e più rapido accesso al mercato per un'ampia gamma di prodotti, tra i quali prodotti farmaceutici, ricariche elettroniche, pubblicazioni, tabacco. In Italia ha costruito una delle più grandi reti logistiche e commerciali di prossimità ed è riconosciuta come partner efficiente e neutrale. Con oltre 90 depositi, rifornisce 60 mila punti vendita nel nostro paese. E' anche importante per il suo impegno verso la sostenibilità che ha confermato integrando la sua flotta con 110 veicoli Volvo FH Aero. Un veicolo che si distingue per la capacità di ottimizzare il consumo di carburante e quindi di ridurre notevolmente le emissioni di anidride carbonica grazie al suo design aerodinamico. È inoltre dotato di innovazioni tecnologiche avanzate, come il Camera Monitor System, un sistema di specchietti retrovisori con telecamera per migliorare la sicurezza e il comfort del conducente. Inoltre, l'acquisizione delle unità Volvo FH Aero aumenta la capacità di Logista di rispondere alle richieste di



mercato, specialmente nella gestione dei trasporti a lunga distanza e a pieno carico. Durante il premio nazionale dei Trasporti in Spagna del 2025, questo modello è stato premiato come “Camion dell’anno”.

LC3 porta sulla strada il primo trattore elettrico

Il Gruppo LC3 Trasporti, pioniere nell’adozione di mezzi alimentati a LNG in Italia, compie un ulteriore passo verso la mobilità sostenibile portando in Italia il primo trattore full electric per il trasporto pesante. Questa innovazione rappresenta una svolta significativa e sottolinea l’impegno dell’azienda per soluzioni a impatto zero. La flotta LC3, infatti, si arricchisce con il nuovo Mercedes eActros 600, il primo trattore completamente elettrico progettato anche per il lungo raggio, accompagnato da un semirimorchio elettrico Schmitz Cargobull dotato di sistema di recupero dell’energia frenante. Questa combinazione all’avanguardia è particolarmente adatta per il trasporto a temperatura controllata, uno dei core business dell’azienda. Il trattore, attualmente in fase di test, è il primo dei trenta eActros 600 in arrivo nel parco mezzi LC3 Trasporti, che consolida così il suo impegno per la decarbonizzazione del trasporto pesante. “Finalmente l’attesa è finita. Due anni fa, al Green Logistic Expo di Padova, ab-



biamo annunciato insieme a Mercedes-Benz Trucks l’arrivo dei primi eActros 600. Oggi siamo orgogliosi di essere i primi in Italia a metterli su strada”, ha dichiarato Michele Ambroggi, direttore operativo di LC3 Trasporti. “Come già fatto con l’alimentazione a metano, anche questa volta anticipiamo il mercato con una soluzione green innovativa. La risposta dei nostri clienti è stata molto positiva, e, una volta completati

LA MOSTRA FOTOGRAFICA CHE RIGUARDA LA LOGISTICA



Nello spazio espositivo Photosquare dell’aeroporto di Malpensa è aperta la mostra fotografica “In viaggio! The world behind logistics”, il nuovo reportage di Alessio Franconi, avvocato e fotografo, che ne è ideatore e curatore. Il reportage, su iniziativa del The International Propeller Club - Port of Milan, in collaborazione con SEA Milano Aeroporti, e patrocinato dalla commissione europea, unitamente ad Assologistica, ha lo scopo di avvicinare la logistica al grande pubblico. Un progetto di story telling industriale che mira a valorizzare tutta la catena dell’industria e delle infrastrutture logistiche, raccontandone il silenzioso e vitale contributo all’esistenza umana. Il reportage ci accompagna in un viaggio a 360°: dalla preistoria arriva al cuore della terra dei cantieri della Torino Lione, spingendosi in volo assieme ai mezzi della guardia costiera. Con un impatto stimato di oltre un milione e duecentomila visitatori si mira a valorizzare un intero comparto d’eccellenza poco conosciuto ai non addetti ai lavori. Il reportage sarà in esposizione fino al 20 maggio.

i test, avvieremo le prime tratte operative a impatto zero”. Fondata nel 2009, a Gubbio, LC3 Trasporti ha conosciuto una rapida crescita grazie a una strategia fortemente orientata alla sostenibilità. Dal 2014, è stata la prima azienda italiana a impiegare veicoli a LNG affermandosi come leader nel trasporto sostenibile con una flotta in costante espansione di mezzi a metano liquido e full electric.

Il Gruppo Colussi riduce il suo impatto ambientale

Il Gruppo Colussi, storica eccellenza del settore alimentare, compie un ulteriore passo avanti nel proprio percorso di sostenibilità, dimostrando il proprio impegno nella riduzione dell'impatto ambientale attraverso soluzioni innovative per il trasporto. Dal 1° giugno 2024, grazie alla collaborazione con AT DUE, una prima flotta di camion alimentati a Bio-LNG è impiegata per il trasporto dei prodotti. L'annullamento delle garanzie di origine effettuato da Greenture - società interamente controllata da Snam - consente di sperimentare un



trasporto a emissioni notevolmente ridotte per le consegne ai magazzini del centro-nord Italia. Tale annullamento certifica che una quantità di energia rinnovabile, pari a quella consumata, è stata effettivamente immessa in rete, garantendo così l'impatto positivo sull'ambiente. Nel contesto della mobilità sostenibile, questo meccanismo assicura che il biometano o l'energia utilizzata per i trasporti provenga da fonti rinnovabili, contribuendo alla riduzione delle emissioni di CO2. In questo modo, infatti, le emissioni di CO2 per singolo viaggio vengono abbattute fino al 90% rispetto ai carburanti tradizionali, mentre le emissioni di particolato e di ossidi di azoto si riducono rispettivamente del 50% e del 60%. Questo progetto si inserisce in un più ampio piano di sostenibilità a medio-lungo termine, che vede Colussi impegnata nel miglioramento continuo della propria catena del valore. L'azienda sta lavorando su diversi aspetti per ridurre l'impatto ambientale lungo l'intera filiera: dalla promozione di pratiche agricole sostenibili e l'adozione di strumenti digitali per l'agricoltura di precisione, fino al miglioramento della riciclabilità e alla riduzione dei materiali di packaging, senza dimenticare l'ottimizzazione dell'efficienza energetica nei siti produttivi. "Con l'adozione di soluzioni

LE FS SI AGGIUDICANO LA GARA DELL'INTERPORTO DI PADOVA



Mercitalia Shunting & Terminal, società del polo logistica delle FS, si è aggiudicata la gara per i servizi di manovra ferroviaria all'interno dell'interporto di Padova. In particolare, i servizi prevedono la gestione delle operazioni di terminalizzazione dei treni merci nell'interporto, la movimentazione interna dei carri, le attività accessorie alla manovra, la prova freni e la manutenzione mezzi. Il contratto ha un valore di circa 24 milioni di euro e una durata di tre anni, con possibilità di proroga per ulteriori due. Grazie a questa partnership, che si rinnova dal 2014, la società del gruppo FS continuerà a fornire il suo know-how all'interporto, garantendo competenze specifiche nella gestione della manovra ferroviaria. Il tutto attraverso soluzioni innovative e personalizzate, l'impiego di locomotive ibride moderne ed efficienti e il prossimo utilizzo di biocarburante HVO per ridurre ulteriormente le emissioni inquinanti. "L'aggiudicazione di questa gara rappresenta un importante risultato per noi, a conferma della leadership nel settore della manovra ferroviaria in Italia. Una presenza capillare in impianti strategici nel panorama logistico nazionale che comprende terminal e interporti, ma anche porti come quelli di Ravenna, La Spezia e Livorno", ha detto Sabrina De Filippis, amministratore delegato di Mercitalia Logistics.

come il Bio-LNG stiamo contribuendo attivamente alla lotta contro i cambiamenti climatici, con un impatto tangibile sulla nostra produzione e distribuzione", ha dichiarato Giacomo Colussi, amministratore delegato del gruppo. ■



ONHC
ODONTONETWORK

Sede Legale Via U. Visconti di Modrone 28, 20122 Milano • Sede Operativa Via XXII Ottobre 2.



Oltre un milione di **sorrisi** garantiti



A chi ci rivolgiamo

Aziende pubbliche e private, associazioni di categoria e società di welfare

Le aziende possono utilizzare uno strumento per offrire welfare sanitario odontoiatrico come benefit ai propri dipendenti e ai propri iscritti.

Compagnie di assicurazione e riassicurazione

Il controllo del rischio, delle frequenze e delle tariffe attraverso un network convenzionato consente di trasferire un importante "know-how" per la costruzione di modelli attuariali equilibrati e sostenibili.

Chi siamo

Odontonetwork è un service provider specializzato nello sviluppo e nella gestione di formule di assistenza sanitaria integrativa, assicurativa e piani di welfare, esclusivamente in ambito odontoiatrico.

Coordina strutture odontoiatriche selezionate, regolamentate e monitorate a livello centrale. Ad oggi il network conta più di 2.200 strutture affiliate e capillarmente distribuite su tutto il territorio italiano con oltre 6.000 medici odontoiatri operanti, attraverso i quali eroghiamo prestazioni ai nostri assistiti.

L'obiettivo è l'erogazione di cure odontoiatriche di qualità a costi calmierati e accessibili tramite un network regolamentato per servizi, procedure e tariffe.

Odontonetwork è in possesso di certificazione di qualità RINA ISO 9001:2015 rilasciata per la gestione e l'implementazione del network odontoiatrico.

Dai corsi "Academy" ai corsi ITS,

di **Federica Catani**

Direttore Scuola Nazionale Trasporti e Logistica

Nel panorama della formazione post-diploma, l'offerta formativa si è evoluta per rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro in continua trasformazione. Oggi i giovani, e non solo, hanno a disposizione percorsi diversificati che si adattano a differenti progetti di carriera. Da un lato ci sono i corsi brevi, della durata di quattro/cinque mesi e strutturati in moduli intensivi, finalizzati a fornire in tempi rapidi competenze operative e immediatamente spendibili; dall'altro, i percorsi biennali ITS che rappresentano un investimento formativo approfondito e specializzato, capace di coniugare teoria e pratica, con un consisten-

gresso immediato nel mondo del lavoro o per chi, pur non appartenendo alla fascia tradizionale dei giovani diplomati, ha maturato esperienza in altri settori e intende reinventarsi. Questi corsi, infatti, non sono esclusivamente rivolti ai neodiplomati, ma si rivolgono anche a persone adulte che, grazie a una formazione intensiva e pratica, vedono in questo percorso un gancio immediato per aggiornare le proprie competenze e ripensare il proprio percorso di lavoro. I candidati che optano per questa soluzione sono generalmente dotati di una forte propensione all'apprendimento "hands-on" e motivati da un desiderio di cambiamento rapido, sia per entrare

in un nuovo settore sia per consolidare la propria posizione operativa in tempi brevi. D'altra parte, i percorsi ITS, come quelli offerti dalla Fondazione ITS Academy La Spezia in collaborazione con Scuola Nazionale Trasporti e Logistica, punto di riferimento per la formazione nel settore della logistica portuale e ferroviaria, rappresentano un'opportunità per chi intende investire su una formazione di lungo periodo. Questi corsi biennali, che comprendono 2.000 ore di attività formative e un consistente periodo di stage (tra le 700 e le 800 ore), sono pensati per giovani diplomati e per candidati con una



Il sistema formativo attuale è aperto a molteplici possibilità che si integrano per offrire risposte personalizzate

te periodo di stage in azienda. Entrambe le soluzioni, pur rispondendo a esigenze diverse, condividono l'obiettivo comune di ridurre il divario tra formazione e occupazione, fornendo agli allievi gli strumenti necessari per affrontare con successo il mercato del lavoro.

Il sistema formativo attuale si apre, dunque, a molteplici possibilità che non si escludono a vicenda, bensì si integrano per offrire risposte personalizzate. Da un lato, i corsi brevi, spesso identificati come "Academy", rappresentano la scelta ideale per chi desidera un in-

visione strategica orientata alla crescita professionale. I profili che scelgono l'ITS sono spesso animati da una profonda passione per settori come la logistica e il trasporto ferroviario, e vedono in questo percorso non solo la possibilità di acquisire un titolo di studio riconosciuto a livello nazionale ed europeo (EQF 5), ma anche un investimento strutturato che prepara ad assumere ruoli di responsabilità in un mercato altamente competitivo. Questi candidati, pur essendo aperti alle sfide di un percorso impegnativo e di vero e proprio "studio", apprezzano l'approccio integrato che combina formazio-

per costruire il futuro



La Fondazione ITS Academy La Spezia ha sviluppato due percorsi ITS di alta specializzazione: il primo, per tecnico superiore per la logistica e il trasporto intermodale-spedizioniere, e il secondo, per tecnico superiore del trasporto ferroviario e intermodale-agente polifunzionale

ne teorica, applicazione pratica e un forte legame con il mondo dell'azienda, elementi essenziali per costruire una carriera solida e duratura.

Nel contesto della logistica e del trasporto, la Fondazione ITS Academy La Spezia ha sviluppato due percorsi ITS di alta specializzazione rivolti al settore della logistica e della mobilità. Il primo, il corso per tecnico superiore per la logistica e il trasporto intermodale-spedizioniere, forma professionisti in grado di gestire e ottimizzare i flussi di merci e persone, integrando competenze in ambito digitale, organizzativo e di sostenibilità. Il secondo, il corso per tecnico superiore del trasporto ferroviario e intermodale-agente polifunzionale, si rivolge a chi aspira a operare nel settore ferroviario, fornendo le conoscenze necessarie per la gestione, la preparazione e la conduzione dei convogli. Entrambi i percorsi si caratterizzano per un approccio didattico che prevede un ampio periodo di stage aziendale, fondamentale per mettere in pratica le competenze acquisite e per favorire un ingresso diretto e consapevole nel mondo del lavoro. Una componente fondamentale in questo quadro formativo è l'orientamento individuale, strumento chiave per guidare ogni candidato verso la scelta più adatta alle proprie competenze e aspirazioni. Attraverso un processo di "assessment" per-

sonalizzato, si analizza il background formativo e professionale, si valutano le attitudini personali e si definiscono gli obiettivi di carriera. Questa fase permette di mettere in luce il potenziale individuale e di orientare il candidato, aiutandolo a decidere se optare per il percorso breve, ideale per chi cerca un ingresso immediato e operativo, oppure per il percorso ITS, pensato per chi desidera investire in una formazione specialistica e di lungo termine.

In conclusione, il panorama della formazione post-diploma offre due strade complementari: da un lato i corsi intensivi che permettono di acquisire rapidamente competenze specifiche, fungendo da leva immediata per chi desidera reinventarsi o entrare subito nel mercato del lavoro; dall'altro i percorsi ITS, che rappresentano un impegno formativo più strutturato e approfondito, capace di aprire le porte a ruoli di responsabilità e a una carriera solida. La chiave del successo risiede nell'orientamento personalizzato, che consente a ciascun candidato di individuare il percorso più coerente con il proprio profilo e le proprie aspirazioni, trasformando la formazione in uno strumento prezioso per il futuro professionale. Queste soluzioni formative rispondono in modo concreto alle sfide di un mercato in continua evoluzione, offrendo strumenti efficaci per costruire un percorso di successo, sia attraverso un rapido e qualificato ingresso nel mondo del lavoro sia investendo in una formazione di alto livello e specialistica. ■

catani@scuolatrasporti.com

Quando sono applicabili le nuove

di **Lorenzo Ugolini**
LCA Studio Legale

Molti dubbi sono sorti circa l'applicabilità del nuovo apparato sanzionatorio introdotto, a far data dal 4 ottobre scorso, dal d.lgs. 141/2024, recante le Disposizioni nazionali complementari al codice doganale unionale-DNC. In particolare, gli operatori

integralmente sostituito dal d.lgs. 141/2024, recante le disposizioni nazionali complementari al codice doganale unionale, che, tra le varie novità, ha completamente riscritto l'impianto sanzionatorio, sia amministrativo che penale. In particolare, l'art. 96, c. 1, del codice stabilisce



L'agenzia delle dogane ha deciso, con una circolare, che per le violazioni compiute prima del 4 ottobre scorso si applicano le sanzioni previste dal dpr 43/73 e dal decreto legislativo 504/95, anche se più gravose

economici e gli uffici doganali si erano interrogati sulla possibilità o meno di applicare le nuove disposizioni anche alle violazioni commesse prima dell'entrata in vigore delle DNC, essendo la più recente disciplina migliorativa rispetto alla precedente (il cosiddetto principio del "favor rei"). Sul punto si è recentemente pronunciata l'agenzia delle dogane, la quale, con la circolare 3 del 2025, ha chiarito che le violazioni commesse prima del 4 ottobre 2024 restano punite con le sanzioni previste dal dpr 43/73 e dal d.lgs. 504/95, con la conseguenza che il nuovo regime sanzionatorio non è retroattivo, ancorché più favorevole. Come noto, a partire dal 4 ottobre scorso, il Tuld è stato abrogato e

che, qualora i diritti di confine accertati, separatamente considerati (ad esempio, dazio o Iva all'import), risultassero inferiori a 10.000 euro e non ricorressero le circostanze aggravanti (quale, ad esempio, il reato di falso), trova applicazione la sanzione amministrativa dal 100% al 200% delle maggiori somme pretese. Tale disposizione, sicuramente più favorevole rispetto al previgente art. 303, c. 3, Tuld, tuttavia, per espressa previsione legislativa, si applica "alle violazioni commesse a partire dalla data di entrata in vigore del presente decreto" (art. 7, c. 3, DNC).

L'efficacia temporale della norma, che prevede la decorrenza soltanto ex nunc delle nuove sanzioni, ha posto al-

sanzioni

cuni interrogativi circa il rapporto con l'art. 3, c. 3, d.lgs. 472/97, il quale, nel disciplinare il principio del favor rei, statuisce che "Se la legge in vigore al momento in cui è stata commessa la violazione e le leggi posteriori stabiliscono sanzioni di entità diversa, si applica la legge più favorevole, salvo che il provvedimento di irrogazione sia divenuto definitivo". È, infatti, lo stesso art. 104 DNC che introduce nell'ordinamento doganale il favor rei, con rinvio all'impianto sanzionatorio tributario generale e richiamando espressamente le disposizioni contenute nei d.lgs. 471/97 e 472/97. Ciò nonostante, l'agenzia delle dogane ha ritenuto che l'art. 7, c. 3, DNC precludesse la retroattività delle nuove sanzioni (più favorevoli) alle violazioni commesse prima del 4 ottobre 2024.

A tale conclusione l'ufficio è giunto applicando, mutatis mutandis, il principio affermato di recente dalla Corte di cassazione, la quale, con riferimento all'art. 5, d.lgs. 87/2024 - che ha introdotto nel sistema sanzionatorio tributario una disposizione analoga di irretroattività della sanzione più favorevole - ha affermato che "una riforma del sistema tributario, nel quale la previsione di un minor carico sanzionatorio si relaziona ad una modifica radicale del rapporto fisco/contribuente (...) giustifica ampiamente un' irretroattività della nuova disciplina sanzionatoria, senza con ciò poter essere tacciata di violazione dei diritti presidiati dagli artt. 3 e 53 Cost." (Cass., 1274/2025). Sulla base di tale pronuncia, l'amministrazione doganale ha ritenuto che la stessa fosse estensibile, in punto di principio, anche agli effetti di cui all'art. 7, c. 3, del codice doganale unionale, con la conseguenza che tale norma deve ritenersi derogatoria rispetto a quanto statuito dall'art. 3, c. 3, d.lgs. 472/97. Ne deriva, pertanto, che, alle violazioni commesse prima dell'entrata in vigore del d.lgs. 141/204 (ossia prima del 4 ottobre scorso), restano applicabili i regimi sanzionatori previsti pro tempore dal TULD e dal TUA, in ragione del principio di irretroattività delle nuove sanzioni, ancorché le stesse siano più favorevoli agli operatori economici. Poiché, dunque, continuerà ad applicarsi il previgente art. 303 Tuld alle operazioni effettuate fino al 3 ottobre 2024, si ricorda che l'ormai granitica giurisprudenza di legittimità ne ha sancito l'inapplicabilità per sproporzione, rimettendo al giudice di merito la rideterminazione delle sanzioni (Cassazione, 20058/2023). ■



**NOTIZIE, INTERVISTE,
APPROFONDIMENTI E INCHIESTE**

Le trovate qui

www.euromerci.it

*Indispensabile per tutti
gli operatori della supply chain*

Verso la decarbonizzazione

a cura dello **Studio Legale Mordiglia***

Il 5 marzo 2025, la commissione europea ha pubblicato la comunicazione Com (2025) 96 final, intitolata “Decarbonise Corporate Fleets”, un passo fondamentale per guidare le società nella transizione verso flotte aziendali

a zero emissioni. La comunicazione affronta le sfide e le opportunità di questo processo, analizzando le migliori pratiche e proponendo azioni concrete che gli Stati membri possono adottare immediatamente, in attesa di un intervento legislativo più incisivo da parte della commissione, previsto a breve. Un aspetto centrale di questa iniziativa riguarda la definizione di “flotta



La comunicazione non definisce “la flotta aziendale”, che “estende” a tutti veicoli di proprietà di un’azienda

aziendale”. Sebbene il concetto non sia formalmente regolato dalla normativa comunitaria, la commissione lo estende a tutti i veicoli registrati da una persona giuridica, inclusi autovetture, furgoni e veicoli pesanti come camion e bus, anche quelli utilizzati per attività di esposizione o testing. Questa visione ampia impone un’attenzione particolare agli incentivi fiscali e finanziari, nonché alle misure di supporto all’acquisto, che diventeranno cruciali per favorire l’adozione di veicoli ecologici, con una necessaria armonizzazione tra gli Stati membri. La commissione sottolinea come la disponibilità di infrastrutture di ricarica rapide sia uno dei profili più rilevanti nella corsa alla mobilità ecologica, usando come riferimento non solo i servizi di mobilità urbana, per cui vengono proposte misure amministrative di supporto o incentivanti, ma anche i veicoli a noleggio a breve termine presso aeroporti e stazioni.

Nel corso di quest’anno è attesa un’iniziativa della commissione per accelerare l’impiego di veicoli a emissioni zero in flotte di noleggio aeroportuali selezionate. Allo stesso modo, sono allo studio misure per accelerare la costruzione di hub di ricarica per veicoli pesanti lungo i corridoi logistici chiave della Ten-T, coinvolgendo operatori di flotte, punti di ricarica, reti elettriche e autorità pubbliche per facilitare investimenti e operazioni su lunghe distanze. Sebbene, quindi, la commissione non imponga quote obbligatorie di

veicoli a zero emissioni nelle flotte aziendali, è evidente che si stanno gettando le basi per una futura regolamentazione vincolante. In tal senso, è fondamentale che qualsiasi futura normativa tenga conto delle reali necessità operative delle

imprese di trasporto e della disponibilità effettiva di veicoli a zero emissioni. La transizione richiederà investimenti ingenti, in particolare per quanto riguarda i veicoli pesanti, e le imprese necessitano di garanzie in merito agli incentivi ed alla disponibilità di infrastrutture di ricarica. Un altro elemento cruciale riguarda la differenziazione tra le categorie di veicoli. Se l’Unione europea dovesse procedere con regolamenti vincolanti, sarebbe opportuno distinguere le esigenze dei diversi segmenti, come camion, furgoni e autovetture aziendali. Un approccio uniforme potrebbe penalizzare il trasporto merci, che presenta sfide operative peculiari. Inoltre, la comunicazione non considera per il momento il ruolo di tecnologie alternative, come i biocarburanti avanzati e gli e-fuels, che potrebbero contribuire alla decarbonizzazione senza forzare una transizione esclusiva verso veicoli elettrici. In sintesi, la pubblicazione della comunicazione rappresenta un passo importante nella direzione della decarbonizzazione delle flotte aziendali, ma la vera sfida si presenterà con la proposta legislativa che la commissione presenterà entro il 2025 dalla quale si potrà comprendere la strategia che intenderà adottare. ■

*** Studio legale Mordiglia**

20121 Milano – via Agnello 6/1

Tel. 02 36576390

16121 Genova – Via XX Settembre, 14/17

Tel. 010586841 – mail: mail@mordiglia.it www.mordiglia.it



LA SOLUZIONE SMART, EASY ED ECONOMICA AI PROBLEMI DI FORMAZIONE IN LOGISTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Programma Maggio-Luglio 2025

MAGGIO

7 MAGGIO

TRADE WARS E SANZIONI INTERNAZIONALI: TRUMP TARIFFS E TENSIONI COMMERCIALI
Dr. Marco Sella

13 MAGGIO

IL TRASPORTO DI "PROJECT CARGO"; RESPONSABILITÀ VETTORIALI E PROFILI ASSICURATIVI
Avv. Alberta Frondoni

14 MAGGIO**

LA E-CMR: QUADRO LEGALE E PROFILI ASSICURATIVI
Avv. Davide Magnolia

22 MAGGIO**

RIFORMA DOGANALE E COMPLIANCE: LE NUOVE SANZIONI AMMINISTRATIVE E PENALI, RISCHI E PROTEZIONE PER LE IMPRESE
Avv. Ettore Sbandi

26 MAGGIO

L'APPALTO DI SERVIZI LOGISTICI ALLA LUCE DELL'ATTUALE QUADRO NORMATIVO E GIURISPRUDENZIALE
Avv. Patrizia D'Ercole

28 MAGGIO

CONCETTI BASE PER TERZIARIZZARE IN MODO EFFICACE LA PROPRIA LOGISTICA
Dr. Fausto Benzi

GIUGNO

5 GIUGNO**

CONTRATTO DI LOGISTICA: ESEMPI DI ESPERIENZE PRATICHE AFFRONTATE DAI COMMITTENTI E PER LA CONCLUSIONE DEL CONTRATTO FIN DALLA GARA DI APPALTO
Avv.ti Grazia Torrente e Alessandra Vignone

11 GIUGNO

GARE DI APPALTO: INDICAZIONI UTILI PER TERZIARIZZARE CON SUCCESSO LA FUNZIONE LOGISTICA
Dr. Fausto Benzi

19 GIUGNO

LA GIURISPRUDENZA PIÙ RECENTE IN TEMA DI CASO FORTUITO, COLPA GRAVE E LIMITE DI RESPONSABILITÀ IN AMBITO TRASPORTI
Avv. Carlo Solari

26 GIUGNO**

EXPORT COMPLIANCE PROGRAM: SANZIONI UE E US E I NUOVI OBBLIGHI DI DUE DILIGENCE 2025
Dr. Marco Sella

LUGLIO

1 LUGLIO

I CONTRATTI DI COSTRUZIONE E VENDITA DEI MAGAZZINI. DINAMICHE NEGOZIALI, CONTRATTUALI ED OPERATIVE
Avv.ti Claudio Perrella e Alessio Totaro

8 LUGLIO

GLI IMPATTI DEGLI INCOTERMS SUI CONTRATTI DI TRASPORTO E DI ASSICURAZIONE. COME SUPERARE LA PROSPETTIVA DELLA VENDITA EXW
Avv. Davide Magnolia

17 LUGLIO**

MISURE DAZIARIE E IVA ALL'IMPORTAZIONE: LE NUOVE INSIDIE GLOBALI, DAZI USA E BARRIERE TARIFFARIE
Avv. Ettore Sbandi

23 LUGLIO**

APPROVVIGIONAMENTI E SCORTE IN MAGAZZINO: GUIDA A UNA GESTIONE CORRETTA ED EFFICACE
Dr. Fausto Benzi

**Corsi in versione ibrida: sia online che in presenza



Assologistica Cultura e Formazione

DIVISIONE DI ASSOLOGISTICA CHE FA E CREA "CULTURA LOGISTICA" CON CORSI, WORKSHOP, SEMINARI E CONVEGNI

Via E. Cornalia,19 - 20124 Milano - Tel. 02.6691567

e-mail: culturaformazione@assologistica.it - <https://culturaeformazione.assologistica.it/>

Prologis governa le necessità del futuro

La società agisce “a tutto campo” sulla base dei principi ESG.

di **Paolo Giordano**



Prologis, con sede centrale a San Francisco negli Stati Uniti, è leader globale nel settore dell'immobiliare per la logistica. Presente in 20 paesi con 2.703 collaboratori, gestisce 5.866 immobili e serve 6.500 clienti. Anche in Italia Prologis è leader di mercato con 115 moderni immobili per la logistica per complessivi 1,8 milioni di metri quadrati concentrati nelle zone strategiche del nostro paese: Milano, Bologna e Roma. La società ha recentemente presentato nel corso di una conferenza stampa i risultati e le prospettive future. Abbiamo intervistato Sabine Hutter, VP Capital Deployment Italia per saperne di più.

LA COPERTINA DI QUESTO NUMERO, DEDICATA A VOI, PARLA DI MOBILITÀ ELETTRICA. E' STATA UN PO' UNA SORPRESA PER ME, CHE HO SEMPRE CONSIDERATO PROLOGIS SOTTO L'ASPETTO IMMOBILIARE. COSA AVETE FATTO IN QUESTO CAMPO?

Il nostro impegno verso la mobilità elettrica non è solo parte integrante delle nostre strategie ESG, Environmental, Social and corporate Governance, ma rientra a pieno titolo nella nostra visione di lungo termine volta alla decarbonizzazione del settore della logistica. Siamo infatti convinti che una catena del valore incentrata sulla decarbonizzazione sia indispensabile. Dobbia-

mo quindi supportare la transizione energetica dei nostri clienti fornendo loro oltre a spazi anche infrastrutture per la ricarica dei veicoli siano essi elettrici o a idrogeno. Queste attività di consulenza all'elettificazione delle flotte e di costruzione di infrastrutture che chiamiamo “Prologis Mobility” rientrano nell'offerta di servizi Prologis Essentials. Questa è una gamma di servizi che offriamo ai clienti e che va ben oltre il semplice immobile. Il nostro impegno per la mobilità elettrica è testimoniato da diverse recenti iniziative intraprese negli Stati Uniti. Abbiamo, ad esempio, stretto una partnership con Flexis per promuovere la mobilità

elettrica sostenendo l'elettificazione delle flotte logistiche urbane. Questa collaborazione si concentra sull'integrazione dell'hardware e del software di Flexis con l'infrastruttura di Prologis

Mobility per fornire soluzioni di ricarica su misura e servizi di gestione della flotta. Altro esempio la collaborazione avviata con Performance Team, società del gruppo Maersk che opera 140 mezzi pesanti a trazione elettrica. Insieme abbiamo dato vita al più grande hub di ricarica per veicoli elettrici pesanti alimentato da una micro rete. Anche in Italia stiamo lavorando per promuovere i servizi di Prologis Mobility.

UN IMPEGNO, COME LEI DICE, "FORTE". DA COSA È DERIVATO?

Il nostro operato e la nostra strategia aziendale sono guidati dai nostri principi ESG, Environmental, Social and corporate Governance. In ambito ambientale il nostro obiettivo è di raggiungere le emissioni zero entro il 2040, quindi con dieci anni di anticipo su quanto ha fissato l'Unione europea. Nel 2025 abbiamo l'obiettivo di installare un GW di impianti fotovoltaici, nel 2030, la riduzione del 90% delle emissioni di Scopo1 e 2, e del 27,5% di quelle Scopo 3, per chiudere nel 2040 con il raggiungimento dell'obiettivo Net Zero. In questo ambito s'innesta Prologis Mobility. Anche in Italia stiamo lavorando con impegno non solo investendo in produzione di energia elettrica da fotovoltaico ma anche nell'installazione di stazioni di ricarica all'interno dei nostri parchi logistici. Ad esempio, abbiamo recentemente realizzato otto colonnine di ricarica elettrica da 22Wh presso l'Ortomercato di Milano, dove ci apprestiamo ad avviare la costruzione

di una seconda piattaforma logistica a supporto dei grossisti ittici. La consegna di ultimo miglio è destinata ad essere effettuata sempre più spesso con mezzi elettrici. Il nostro impegno per la sostenibilità sociale è testimoniato invece dalla nostra filosofia PARKLife che mira a rendere i parchi logistici luoghi di lavoro più attraenti, inclusivi e ricchi di servizi per le persone che vi lavorano. Non solo. Desideriamo integrare i parchi logistici nelle comunità nelle quali sorgono offrendo anche ai cittadini opportunità di socializzazione, svago e attività sportiva. Abbiamo recentemente inaugurato a Piacenza il nostro secondo centro sportivo dopo quello realizzato all'Interporto di Bologna e sono ormai 40 le grandi opere di urban art che abbiamo commissionato nei nostri parchi logistici di Lodi, Piacenza, Romentino, Bologna e Roma. Infine, abbiamo avviato programmi e collaborazioni per fornire formazione professionale a quanti sono interessati a intraprendere un percorso lavorativo nel settore della logistica.

TUTTO QUESTO PER IL NOSTRO PAESE È UNA NOVITÀ, SPECIALMENTE IL PROGETTO PARKLIFE, PERCHÉ SIGNIFICA COLLEGARE LA LOGISTICA AGLI ALTRI SETTORI DELLA VITA SOCIALE, FARLA DIVENTARE UNA PARTE "VIVA" DELLA SOCIETÀ, UNA COSA CHE È IMPORTANTE ANCHE PER LA STESSA LOGISTICA, CHE È STATA SOTTOVALUTATA, IN PARTICOLAR MODO, IN ITALIA. VENIAMO ALL'ATTIVITÀ IMMOBILIARE. COME È ANDATA IN GENERALE NEL NOSTRO PAESE NEL 2024?

In Italia, la logistica è una asset class che continua a crescere e ad attrarre investimenti. Nell'ultimo biennio sono stati investiti in Italia nel settore dell'immobiliare per la logistica circa 3,4 miliardi di euro. Un trend che secondo molti esperti ed analisti continuerà anche nel 2025.

E LA VOSTRA ATTIVITÀ COME È ANDATA?

Nel 2024 Prologis ha continuato a svolgere un ruolo "chiave" nel settore, non solo sotto il profilo degli investimenti ma anche in termini di costruzione di valore sociale attraverso le iniziative che si ispirano alla filosofia PARKLife. La nostra leadership è confermata dai 102 milioni di euro investiti in Italia nel 2024, quasi un miliardo nel corso dell'ultimo quinquennio, e dalla nostra attenzione a servire in maniera puntuale e specifica le esigenze dei clienti anche attraverso la piattaforma Prologis Essentials. Quest'ultima ci permette di offrire ai clienti a prezzi estremamente competitivi una gamma completa di servizi che ottimizzano l'efficienza nelle aree più critiche della logistica. Questa capacità unica di fornire soluzioni end-to-end per le operazioni, l'energia e la sostenibilità, la mobilità e la forza lavoro ci permette di mettere velocemente a disposizione dei clienti piattaforme logistiche efficienti e immediatamente operative. Tornando agli immobili, abbiamo raggiunto in Italia un tasso di occupazione che sfiora il 100%. Questo significa che i nostri immobili tecnologicamente avanzati e sostenibili sono di grande attrattività. Nel corso del 2024 abbiamo fatto nuovi sviluppi a Lodi, Piacenza, Pescara e Roma nord e abbiamo acquisito una struttura a Peschiera Borromeo, nei pressi di Milano, che sarà destinata alla logistica urbana. Siamo inoltre presenti in mercati considerati "secondari", come Parma, Treviso, Napoli, Lecce, Caltanissetta. Nello stesso periodo, abbiamo consegnato 28 mila metri quadrati di nuove strutture per la logistica a Lodi, Piacenza e a Castelnuovo di Porto, nelle vicinanze di Roma. Abbiamo infine completato un investimento a Pescara a supporto di un cliente, che ha già in affitto 11 nostri immobili. ■

LCP, uno sviluppo rapido

La società è da tre anni nelle 100 aziende con una crescita più veloce in Europa.

Fondata da James Markby, Kristof Verstraeten e Andrea Benvenuti nel 2015, Logistics Capital Partners-LCP è una società indipendente specializzata nell'investimento, nello sviluppo e nella gestione di asset logistici. Con uffici e progetti in sei paesi, LCP ha già sviluppato oltre 1,2 milioni di mq, gestisce asset capaci di generare più di 1,4 miliardi di euro di reddito e ha una pipeline di altri 2,5 miliardi di euro. L'Italia continua a essere un mercato chiave per il gruppo, con numerosi progetti in corso, grazie alla notevole capacità di trovare soluzioni immobiliari su misura per i clienti, anche in mercati a limitata disponibilità di spazi, a conferma della strategia di rafforzamento della presenza nel nostro paese. A Pontedera, Pisa, in un'area in cui si sta registrando una sempre più crescente richiesta di spazi logistici, LCP sta realizzando una nuova piattaforma lungo la direttrice che collega Firenze, Pisa e Livorno. Il progetto riguarda uno sviluppo in due fasi di magazzini di grado A - la prima con spazi di 14 mila mq, la seconda con 15.500 mq di superficie coperta - rispondenti alle regole ESG, certificati a livello Breeam Very Good o Leed Gold. La prima struttura pre-let per 9.500 mq sarà consegnata a Metro, azienda specializzata nel commercio all'ingrosso nel settore Horeca, nel primo trimestre 2025. Sviluppata secondo i moderni standard logistici, dotata di impianto fotovoltaico e certificata Breeam Excellent, prevede ulteriori ottimizzazioni realizzate seguendo la procedura denominata "carbon lifecycle assessment" per ridurre il consumo di anidride carbonica fino al raggiungimento di emissioni nette zero. La fase B del progetto - 15.500

mq di superficie coperta - vedrà l'inizio della costruzione nel 2026. Lavori in corso anche a Ferno-Malpensa, Varese, un'area in cui si registra una fortissima richiesta da parte degli operatori logistici e di società produttive, attratte dalla vicinanza dell'aeroporto. Il progetto riguarda lo sviluppo in due fasi di magazzini di grado A, rispondenti alle regole ESG, certificati livello Breeam Very Good o superiore o Leed Gold o superiore. La prima fase prevede la realizzazione di spazi logistici di 15 mila mq, per i quali sono già stati ottenuti i permessi di costruzione con



logistici e delle attuali direttive della Regione. In un'area di 28 ettari situata in posizione strategica a 300 metri dall'uscita del casello di Cremona sulla A21 e adiacente al prossimo collegamento autostradale Cremona-Mantova, è prevista la realizzazione di due magazzini prime di circa 62 mila mq di

Il progetto per Cremona



inizio lavori previsto nel 2025; mentre in un secondo step saranno realizzati 35 mila mq di superficie coperta - si prevede l'ottenimento dei permessi di costruzione nel 2026. Per entrambi i magazzini logistici o light industrial, vi è la possibilità di frazionarli in unità di minore dimensione.

A Cremona LCP sta sviluppando un sito unico nel suo genere in Lombardia, alla luce della carenza di aree green-field sviluppabili per magazzini

superficie coperta, certificati secondo le massime attestazioni del settore, versatili ed ideali per costruzioni BTS o BTO. Negli ultimi tre anni LCP si è classificata nella top 100 delle 1.000 aziende con crescita più rapida a livello paneuropeo, classifica redatta dal Financial Times e stilata sia in base al fatturato totale, sia in base al tasso di crescita percentuale. E' l'unica società immobiliare ad aver ottenuto questo prestigioso risultato per tre anni consecutivi. ■

Panattoni, dagli Usa nel 2005 all'Europa, dove è presente in 14 paesi

La società, con il quartiere generale a Newport Beach, California, è giunta in Italia, che rappresenta un mercato strategico.

Panattoni è uno dei più grandi sviluppatori di spazi industriali al mondo, il quale, oltre alla sede centrale situata a Newport Beach, California, Usa, opera in 53 uffici suddivisi tra nord America, Europa, dove è presente dal 2005, India e Arabia Saudita. In Europa, la società ha la propria sede centrale in Polonia e uffici in Austria, Germania, Francia, Spagna e Portogallo, Regno Unito, Ungheria, Svezia, Danimarca, Repubblica Ceca e Slovacchia, Belgio, Paesi Bassi e Italia. Dalla sua fondazione in Europa, Panattoni ha costruito strutture industriali moderne per 23,5 milioni di mq in diversi paesi europei. È inoltre specializzata nella realizzazione di progetti build-to-suit e built-to-own, e annovera clienti prime tra i quali Amazon, DB Schenker, DHL. Anche l'Italia continua a rappresentare un mercato molto strategico per il gruppo, e da nord a sud del paese vi sono molti progetti in fase di ottenimento del permesso per costruire. L'obiettivo principale è avviare i primi cantieri e operare nei mercati più importanti (Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Veneto e Lazio), dove sarà possibile proporre non solo magazzini ma anche spazi per i settori industriale, produttivo, last-mile e data center.

Tra i progetti più importanti segnaliamo lo sviluppo di Ospedaletto Lodigiano, Lodi, che, in posizione strategica sull'asse Milano-Piacenza, prevede la realizzazione di una struttura di quasi 15 mila metri quadrati di grado A, sita a soli 30 minuti dal centro di Milano, che soddisferà i requisiti della certifi-



La struttura di Ospedaletto Lodigiano, di quasi 15 mila mq, che ha i più elevati standard di sostenibilità

cazione Breeam con rating Very Good, sempre in conformità con la strategia aziendale che prevede l'acquisizione di terreni adiacenti agli snodi delle principali reti stradali, in location di potenziale grande interesse per i clienti, per edificare magazzini prime in grado di ottenere le più elevate certificazioni ambientali. Panattoni infatti sviluppa immobili logistici di nuova costruzione, e il rispetto dei più alti standard di sostenibilità è una priorità, sia nel mondo sia in Italia. Tutti i progetti sono in possesso delle più importanti certificazioni internazionali in materia: Leed, Breeam e Dgnb. Si tratta di certificazioni che attestano l'impegno concreto in tutti le declinazioni dei criteri Esg, dalla riduzione delle emissioni di carbonio in fase di progettazione e costruzione e dall'ottimizzazione della performance di un immobile durante il suo intero ciclo di vita fino al benessere dei dipendenti così come di clienti, investitori, conduttori e soprattutto dei cittadini e dei territori interessati dagli interventi. In termini di sostenibilità, inoltre, l'ambi-

 **PANATTONI**

cazione è raggiungere, a partire dal 2025, la neutralità di emissioni di CO2 in tutti i nuovi progetti, utilizzando materiali meno impattanti e compensando tutte le emissioni di carbonio con fonti di energia rinnovabili. Nel 2023, Panattoni Europe si è espanso in Danimarca e Belgio, qualificandosi per l'ottava volta consecutiva come TOP Sviluppatore Logistico Europeo, secondo Property EU. Lo scorso anno, Panattoni ha aperto i propri uffici in Arabia Saudita a Riad: si tratta di una tappa fondamentale per la società e per la sua ambizione di cogliere le opportunità emergenti nei mercati chiave del Medio Oriente e dell'Asia. Panattoni intende assumere un ruolo centrale nella crescita economica e nello sviluppo dell'Arabia Saudita, offrendo i propri servizi a clienti internazionali mediante la propria piattaforma immobiliare. Inizialmente l'azienda si concentrerà su tre delle principali città saudite: Riad, Gedda e Dammam. ■

P3, continua la crescita esponenziale in Italia

La società ha 813 mila metri quadri in gestione, 200 mila metri quadri di progetti iniziati e 600 mila pronti per futuri sviluppi.

P3, specializzata in investimenti a lungo termine, sviluppo, acquisizione e gestione di immobili logistici, continua la sua espansione in Italia con nuovi progetti e occupancy vicina al 100%. Lo scorso giugno P3 ha annunciato il via delle attività operative di Foege Logistics, a cui ha locato il primo dei tre magazzini nell'innovativo polo di P3 Altedo a San Pietro in Casale, Bologna. Con un'imponente struttura di 38 mila mq, questo hub non è solo un fulcro logistico, ma anche un simbolo dell'impegno di P3 verso l'eccellenza e la sostenibilità. Fiege, operatore logistico europeo, gestisce le operazioni per conto di Action, catena retail olandese in grande crescita. Questa partnership sottolinea la capacità di P3 di attrarre importanti brand internazionali grazie alla sua strategia innovativa e agli standard logistici all'avanguardia. Il polo di Altedo offre facile accesso alle principali arterie di trasporto e nel contempo segna un'importante svolta economica per il territorio con ulteriori espansioni già in programma. Nel medesimo sito, infatti, P3 sta sviluppando due ulteriori magazzini per un totale di ulteriori 62 mila mq. Prima struttura greenfield in Veneto, a Cittadella, Padova, dove è in corso di realizzazione un magazzino logistico su un'area di 160 mila mq, con una superficie affittabile di 84.467 mq, il magazzino è stato interamente locato a un operatore 3PL. Un sito dalle grandi potenzialità grazie alle sue caratteristiche peculiari di ampiezza e assoluta flessibilità, ubicato in posizione strategica - a soli 25 minuti da Verona, 30 da Padova e 40 da Treviso - beneficia dell'accesso diretto alla nuova superstrada pedemontana veneta che collega Vicenza e Treviso attraverso il casel-

lo di Bassano del Grappa - a 10 minuti di distanza.

Avviata la commercializzazione per lo sviluppo logistico a Livorno. Primo progetto per P3 in Toscana, dove all'interporto di Collesalveti-Guasticce è stato acquisito un terreno di 133 mila mq per la realizzazione di un magazzino logistico di circa 71 mila mq. Gli spazi saranno disponibili nel 2026. Il parco si trova nel comune di Collesalveti, all'interno dell'interporto Amerigo Vespucci di Livorno, un polo logistico

ampiamente consolidato. Questo lotto è infatti l'ultimo disponibile all'interno dell'interporto che rappresenta il più strategico hub del territorio, grazie alle importanti infrastrutture pre esistenti e in programma. Continua proficuamente anche la partnership con l'Associazione logistica dell'intermodalità sostenibile-Alis, importante realtà associativa, che mette in connessione tra loro tutte le diverse anime del settore e mantiene un dialogo aperto e propositivo con la pubblica amministrazione, con l'obiettivo di valutare sinergie d'impresa e opportunità commerciali per indiriz-



Il progetto logistico a Livorno, per il quale è stata già avviata la commercializzazione

zare sempre di più la logistica verso comportamenti e pratiche sostenibili a livello economico, ambientale e sociale. P3 ha partecipato a Let Expo2025, un evento istituzionale organizzato da Alos in collaborazione con Veronafi. Questo appuntamento chiave ha offerto l'opportunità di incontrare aziende, istituzioni e professionisti del settore logistico. Durante la manifestazione, P3 ha potuto discutere delle sfide e delle opportunità del mercato italiano ed europeo, creando un prezioso momento di confronto tra tutti gli attori della logistica. ■

Garbe affitta a Rhenus un secondo modulo al Giovi Logistics Park

E' situato nel pavese, posizione strategica lungo l'asse Milano-Genova.

Garbe Industrial Real Estate è leader nel settore degli immobili logistici, industriali e tecnologici in Germania e in Europa, con sede ad Amburgo. Ha oltre trent'anni di esperienza nel settore e gestisce immobili e asset fondiari del valore di circa 10,6 miliardi sulla sua piattaforma. La branch italiana è attiva dal 2021 nella sede di Milano, e oggi conta 10 professionisti e un portafoglio complessivo di circa 360 mila mq di immobili logistici esistenti. La società italiana ha appena annunciato di aver siglato un accordo con Rhenus, che ha raddoppiato la sua presenza al Giovi Logistics Park di Silvano Pietra, Pavia, con la locazione di un secondo modulo da 10 mila mq. Rhenus è uno degli specialisti a livello globale nei servizi di trasporto e logistica con un business localizzato in tutto il mondo, forte di una presenza pluridecennale in Italia e soluzioni per l'intera supply chain. Grazie al nuovo contratto di locazione, occuperà complessivamente un'area di 20 mila mq del parco logistico, consolidando la partnership con Garbe e confermando l'obiettivo di rafforzare il presidio nel nord Italia. Gli spazi del modulo A2 sono già stati consegnati al tenant e diventeranno operativi a brevissimo. L'accordo attesta ulteriormente l'attrattività per gli operatori dell'asset sviluppato da Garbe. Il polo di ultima generazione risponde perfettamente alle esigenze della



Vista dall'alto di Giovi Logistics Park a Silvano Pietra, Pavia

supply chain grazie alla sua posizione strategica lungo l'asse Milano-Genova, uno dei principali corridoi per i flussi commerciali tra il nord Italia e i mercati mediterranei, con accesso diretto all'A7, arteria chiave per il trasporto su gomma a livello europeo e per i collegamenti con il porto container principale del paese. Certificato Leed Platinum, nel rispetto dei parametri ESG più rigorosi, il Giovi Logistics Park è un immobile logistico di grado A e si estende su una superficie complessiva di 83 mila mq, suddivisi in 8 moduli indipendenti da circa 10 mila mq, ognuno dei quali dotato di aree adibite a uso logistico, uffici, servizi e locali carica muletti, completo di oltre 300 parcheggi auto e 24 per bilici.

La Garbe ha anche siglato una joint venture con SFO Capital Partners, società di investimento e gestione immobiliare con sede a Londra, ed Edmond de Rothschild Reim, attraverso uno dei suoi fondi paneuropei, e ha annunciato l'acquisizione del MilEast Logistics Park, uno sviluppo logistico

all'avanguardia nell'hinterland milanese. Garbe Industrial agirà in qualità di development manager e partner operativo locale. In linea con la strategia dell'investimento, e grazie alle consolidate capacità di Garbe, il sito sarà sviluppato con una forte attenzione alla sostenibilità, all'efficienza operativa e alle esigenze dei tenant. L'asset offrirà una superficie locabile di 22 mila mq, con un layout flessibile a due celle, progettato per accogliere uno o più tenant. Realizzato secondo i più elevati standard tecnici e ambientali, disporrà di 18 baie di carico, un'altezza utile di 12 metri e 118 posti auto, il tutto nel rispetto di rigorosi criteri ESG. Il sito si trova nel comune di Covo, Bergamo, una delle aree più industrializzate d'Italia, caratterizzata da tassi di affitto eccezionalmente bassi e da una crescita costante dei canoni di locazione. Grazie alla sua posizione strategica, a soli 20 minuti dal casello della BreBeMi "Romano di Lombardia", rappresenta un hub chiave per i principali operatori logistici terzi e i maggiori distributori retail italiani.

GARBE.
Industrial Real Estate

Un cambio di passo per il settore della logistica?

È stato inserito nell'ultima legge di bilancio, approvata a fine anno. Un'approvazione fortemente voluta da Assologistica.

di **Giada Benincasa***

“**L**ogistica, 434 milioni di Iva evasa recuperata con le inchieste sui big”: recita così il titolo di un articolo riportato sul Sole 24 Ore. Come è ormai noto, infatti, le indagini condotte negli ultimi quattro anni nel settore della logistica hanno portato a un recupero di quasi mezzo miliardo di Iva nonché alla stabilizzazione di migliaia di lavoratori, impiegati precedentemente nell'appalto, presso le aziende committenti. Il quadro accusatorio si ripete, almeno nei principali presupposti: se il contratto di appalto (o subappalto) non presenta - nella forma e nella sostanza - i caratteri della genuinità individuata dalla legge e dalla giurisprudenza si configura una somministrazione illecita di manodopera, con conseguente possibile accusa di utilizzo di fatture per operazioni giuridicamente inesistenti, frode fiscale e contributiva, sfruttamento dei lavoratori, concorrenza sleale, etc. Tuttavia, se in passato venivano indagati principalmente gli pseudo-appaltatori (o subappaltatori) che si presentavano spesso nella forma di cooperative spurie o fittizie, negli ultimi anni l'attenzione sembra essersi spostata su chi, di fatto, risulta essere il beneficiario finale dell'operazione: l'impresa committente che decide di avvalersi delle prestazioni altrui mediante la stipula di contratti di appalto e/o subappalto. Tale fenomeno (che non sembra arrestarsi) comporta, da un lato, una profonda revisione dei modelli sospesi alle logiche organizzative fino ad ora praticate nel settore, con la conseguenza che sempre più imprese stanno valutando - più o meno volonta-



Nella logistica, se il contratto di appalto o subappalto non presenta, nella forma e nella sostanza, i caratteri della genuinità individuata dalla legge e dalla giurisprudenza si configura una somministrazione illecita di manodopera

riamente - l'internalizzazione (almeno) delle attività di logistica e movimentazione delle merci. E, dall'altro lato, si avverte con sempre più urgenza l'acquisizione di una maggiore consapevolezza, da parte dei committenti, sia nella scelta di un modello organizzativo aderente al quadro normativo di riferimento sia nella individuazione dei soggetti qualificati a cui affidare le attività che si intendono esternalizzare, mediante un controllo responsabile sull'intera filiera degli appalti. Ed è in questa prospettiva che si inserisce il recente ripristino del meccanismo del cosiddetto "reverse charge", ad opera dell'ultima legge di bilancio (l. 30/12/2024, n. 207), fortemente voluta da associazioni datoriali come Asso-logistica.

Il reverse charge (cosiddetta inversione contabile) si sostanzia nel meccanismo per cui l'Iva viene pagata da chi riceve la prestazione, effettuando una vera e pro-

pria inversione del pagamento dell'imposta. Nel caso di specie sarà dunque l'impresa committente che, con la finalità di contrastare i fenomeni di evasione, garantirà tale versamento assolvendo il richiamato obbligo al posto del fornitore (ergo, l'appaltatore). L'art. 1, co. 57 della legge di bilancio 2025, in vigore dal 1° gennaio 2025, è intervenuta modificando l'art. 17, co. 6, lett. a-quinquies del dpr 633/1972, prevedendo limiti precisi e un perimetro ben delimitato per l'utilizzo del reverse charge. Nello specifico, tale meccanismo può essere attuato per le imprese che svolgono attività di trasporto e movimentazione di merci e prestazioni di servizi di logistica in caso di esternalizzazioni delle attività tramite "contratti di appalto, subappalto, affidamento a soggetti consorziati o rapporti negoziali comunque denominati" in cui vi è un "prevalente utilizzo di manodopera presso le sedi di attività del committente con l'utilizzo di beni strumentali di proprietà



Oggi, si avverte l'acquisizione di una maggiore consapevolezza da parte dei committenti sia nella scelta di un modello organizzativo aderente alla legge sia nell'individuazione di soggetti qualificati a cui affidare le attività

di quest'ultimo o a esso riconducibili in qualunque forma". Fanno eccezione le operazioni effettuate nei confronti delle amministrazioni pubbliche e di altri enti e società (articolo 17-ter, dpr n. 633/1972) e di agenzie per il lavoro (comma 57). In altre parole, al fine dell'attuazione dell'inversione contabile Iva, devono sussistere almeno quattro condizioni: attività di trasporto e/o di logistica; appalto (o altro rapporto negoziale diversamente denominato, cosiddetto labour intensive, cioè ad alta intensità di manodopera; appalto (o altro rapporto negoziale diversamente denominato), cosiddetto endoaziendale, cioè svolto presso i locali del committente; strumenti e mezzi del committente (o comunque ad esso riconducibili). Tuttavia merita evidenziare che l'efficacia della disposizione in parola e, dunque, del meccanismo di reverse charge, è subordinato al rilascio, da parte del consiglio dell'Unione europea, di una autorizzazione speciale prevista dall'art. 395 della direttiva 2006/112/Cee. Ed invero, l'art. 395 richiamato prevede il rilascio della suddetta autorizzazione al fine di introdurre misure speciali in deroga alla citata direttiva, quali il reverse charge, finalizzate a semplificare la riscossione dell'imposta o ad evitare elusioni fiscali o evasioni.

A tal proposito, infatti, l'introduzione di un simile sistema nel nostro ordinamen-

to non è del tutto nuovo. Un tentativo era stato effettuato ad opera del d.lgs. n. 124/2019, in cui si prevedeva l'estensione del reverse charge in caso di affidamento di opere o servizi mediante contratto di appalto, subappalto, affidamento a consorziate o altri rapporti negoziali con prevalente utilizzo di manodopera, a prescindere dal valore economico dell'affidamento, per attività realizzate presso il committente, con uso di beni strumentali del committente o ad esso riconducibili. L'intervento normativo del 2019, tuttavia, non teneva conto dei limiti imposti dalla direttiva 2006/112/Cee, con la conseguenza che la commissione europea, con comunicazione del 22 giugno 2020 al consiglio dell'Unione europea, ha arrestato l'estensione di tale meccanismo ai sensi dell'art. 395 richiamato. Oggi - memori anche dell'esperienza passata e, dunque, in attesa dell'autorizzazione speciale ai sensi dell'art. 395 della direttiva - il prestatore dei servizi (appaltatore) e il committente, possono accordarsi affinché l'Iva venga versata direttamente da quest'ultimo in nome e per conto del prestatore. Nell'ambito del richiamato regime transitorio, l'accordo tra i soggetti interessati, di una durata massima di 3 anni, deve essere comunicato all'agenzia delle entrate tramite un apposito modello. In questo scenario, a fronte delle fatture emesse dal presta-

tore ai sensi dell'art. 21, dpr 633/1972, il committente dovrà versare l'imposta, ai sensi dell'articolo 17, d.lgs. n. 241 del 1997, senza possibilità di compensazione, entro il termine del mese successivo alla data di emissione della fattura. In caso di versamento dell'imposta non dovuta il committente potrà richiedere il rimborso, se dimostra l'avvenuto pagamento. Committente e prestatore rimangono in ogni caso responsabili in solido per il versamento dell'Iva, anche in caso di sanzioni (comprese fra 250 euro e 10 mila euro).

Da ultimo, merita tuttavia ricordare che il reverse charge è solo una delle misure che contribuiscono a garantire la legittimità delle esternalizzazioni. Parallelamente - e in attesa dei decreti attuativi del meccanismo richiamato - gli operatori del settore che vogliono operare con responsabilità e consapevolezza in contesti normativi certi con regole chiare, possono sottoporsi al vaglio delle commissioni di certificazione ai sensi dell'art. 84, d.lgs. n. 276/2003 al fine di valutare i propri contratti di appalto e subappalto nel rispetto della legislazione di riferimento. Uno strumento, quello della certificazione, che permette non solo di accertare, dal punto di vista legale, la genuinità del contratto stipulato (con notevoli benefici in termini di certezza del diritto) ma che incide altresì sul piano reputazionale e di responsabilità (anche) sociale del committente, chiamato sempre più spesso a effettuare puntuali controlli sulle proprie filiere di appalto e subappalto onde evitare responsabilità legali (anche) penali. ■

**Vicepresidente della commissione di certificazione Deal dell'Università di Modena e Reggio Emilia*

Il lungo lavoro di Assologistica

“Il ruolo dell’associazione è stato molto serio e responsabile”, afferma Andrea Parolini, che ha seguito tutto l’iter fino all’approvazione.

a cura di **Tiziano Marelli**

Sull’introduzione del reverse charge applicato anche al settore della logistica e approvato dal governo nel maxiemendamento votato dal parlamento a fine dicembre 2024, abbiamo rivolto alcune domande a Andrea Parolini, che ha seguito, per conto di Assologistica, tutto l’iter fino alla sua conclusione positiva..

PUÒ SPIEGARE BREVEMENTE COME MAI ASSOLOGISTICA HA PROPOSTO UNA MODIFICA NORMATIVA IN MATERIA IVA NEL SETTORE DELLA LOGISTICA?

Le società che operano nel settore della logistica in questi ultimi anni sono state oggetto di molteplici verifiche da parte della autorità giudiziaria che in alcuni casi sono sfociate in procedimenti penali che contestavano la genuinità dei contratti di appalto di servizi conclusi tra le società di logistica e i loro fornitori. Le condizioni previste nei contratti e le concrete modalità di esecuzione hanno infatti portato gli uffici di svariate procure a contestare la legittimità di tali contratti che sono stati riqualificati come somministrazione illecita di lavoro dipendente. Dalla asserita illiceità di tali contratti discendono però anche effetti anche ai fini Iva in quanto l’imposta versata dal committente (la società di logistica) al prestatore di servizi diviene indetraibile. Le ricadute fiscali sono gravose e spesso distorsive in quanto il committente di fatto viene reso solidalmente responsabile di violazioni fiscali commesse dal prestatore. Il legislatore fiscale era già intervenuto su tale tema nel 2019 introducendo nel nostro ordinamento



“C’è stata un’accelerazione a novembre e dicembre 2024, quando la proposta di Assologistica, è stata fatta propria dal ministero dell’Economia che ha poi sviluppato il testo normativo che è stato approvato”, ha affermato Parolini

una disposizione volta all’applicazione del reverse charge nei settori nei quali i servizi resi sono caratterizzati da prevalente utilizzo di manodopera presso le sedi di attività del committente con l’utilizzo di beni strumentali di proprietà di quest’ultimo o ad esso riconducibili. L’efficacia di tale disposizione era però condizionata alla approvazione della misura da parte dell’Unione europea. Tale misura, però, non è mai stata approvata e non è mai divenuta quindi efficace in quanto, con ogni probabilità, è stata ritenuta troppo ampia. Il problema rimaneva quindi irrisolto.

QUALI SONO I PUNTI CHE ASSOLOGISTICA HA DOVUTO CONSIDERARE NELLO SVILUPPARE LA PROPRIA PROPOSTA?

Assologistica si è mossa prendendo atto che non si può, e non si deve, tentare di influenzare né tantomeno

limitare il potere dell’autorità inquirente. Per questo, la proposta si focalizza esclusivamente sull’eliminazione delle distorsioni fiscali poc’anzi menzionate. La soluzione proposta da più parti era quella di modificare, limitandone il campo di applicazione soggettivo, la norma sul reverse charge introdotta nel 2019. Tale proposta però non teneva conto delle evoluzioni giurisprudenziali e normative in materia di reverse charge che sostanzialmente prevedono che la neutralità dell’Iva non debba essere garantita quanto l’operazione sia ascrivibile a una frode o evasione fiscale, circostanza che invece veniva spesso contestata in sede penale e tributaria. Era quindi necessario adottare un approccio diverso in modo tale da trovare una soluzione che neutralizzasse qualsiasi rischio di frode fiscale. La soluzione è stata quella di prevedere

che le parti possano accordarsi affinché il pagamento dell'Iva sulle prestazioni venga effettuato dal committente in nome e per conto del prestatore introducendo altresì un meccanismo volto a garantire la neutralità dell'imposta in caso di riqualificazione.

SI È TRATTATO DI UN PERCORSO LUNGO E PARTICOLARE, MA ALLA FINE PERSEGUIRE LA VOLONTÀ DI INTRODURRE IL REVERSE CHARGE ANCHE NEL SETTORE DELLA LOGISTICA SI È RIVELATA UN'INIZIATIVA VINCENTE. LEI COSA NE PENSA?

«Credo assolutamente che il risultato finale sia estremamente positivo. I confronti tecnici sul tema si sono tenuti sia a livello centrale, e cioè dialogando con il ministero dell'Economia, sia rappresentando la soluzione in via informale alla commissione europea proprio per valutarne la compatibilità con il diritto unionale. Ovviamente, tali confronti hanno impegnato l'associazione per molti mesi ma c'è stata una netta accelerazione nel corso dei mesi di novembre e dicembre dello scorso anno. La proposta di Assologistica, infatti, è stata fatta propria dal ministero dell'Economia che ha poi sviluppato il testo normativo poi confluito nel maxi-emendamento governativo alla legge di bilancio per l'anno 2025.

QUESTO REVERSE CHARGE È DEFINITO "ATIPICO", PERCHÉ?

«Questa è la definizione che è stata data da Assologistica alla disposizione in quanto si inseriva nell'ambito delle interlocuzioni sulle modifiche alle disposizioni in materia di reverse charge già in vigore dal 2019. Quando ho rappresentato che tale soluzione non avrebbe migliorato il profilo di rischio per le imprese, Assologistica mi ha chiesto di provare a ipotizzare una soluzione alternativa. Questa soluzione non poteva



“La proposta avanzata da Assologistica si focalizzava esclusivamente sull'eliminazione delle distorsioni fiscali”, ha detto Parolini

che prevedere il pagamento effettivo e completo dell'Iva senza snaturare il meccanismo dell'imposta, circostanza che avrebbe reso la norma contraria al diritto dell'Unione europea. Nel corso di queste riunioni, la soluzione da me proposta è stata soprannominata “reverse charge atipico”. Dal punto di vista tecnico sarebbe comunque più corretto definire la norma nel suo complesso come una scissione dei pagamenti con delegazione di pagamento, ma mi sono reso conto anche io che tale definizione era un po' troppo complessa e poco efficace.

SECONDO LEI QUANDO ENTRERÀ IN VIGORE LA NUOVA NORMATIVA, VISTO CHE NECESSITA DI UNO SPECIFICO REGOLAMENTO DA PARTE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE?

«Non è possibile prevederlo con certezza. Io ritengo che il provvedimento da parte della direzione dell'agenzia delle entrate potrebbe essere emesso anche in tempi brevi, ma molto dipende dalle priorità dell'agenzia. Voglio però essere ottimista e credere che l'iter non sarà lungo.

COME CONSIDERA IL RUOLO DI ASSOLOGISTICA DURANTE TUTTO L'ITER CHE HA POI PORTATO ALL'APPROVAZIONE DELLA NORMATIVA?

«Assolutamente determinante nel

portare a buon fine una normativa totalmente innovativa. Voglio altresì sottolineare che l'atteggiamento di Assologistica è stato molto serio e responsabile anche in quanto ha proposto un meccanismo che garantisce all'erario l'incasso integrale dell'Iva dovuta sulle prestazioni eliminando il rischio che le somme incassate dal prestatore possano essere indebitamente compensate con altre imposte o contributi. Il merito principale di Assologistica è stato, quindi, quello di prendersi carico di una norma connotata da un forte elemento di responsabilità nella valutazione degli errori che possono essere commessi nell'ambito di un'attività imprenditoriale.

PER LEI SI È TRATTATO DI UN IMPEGNO DIFFICILE?

«Sicuramente non facile, anche perché l'incarico veniva da una associazione di categoria cruciale per il sistema paese. Ciò detto, l'attività nel suo insieme è stata decisamente stimolante e la soddisfazione che ho provato dopo che il principio è stato recepito in sede legislativa è stata tanta. Ribadisco, però, che l'apporto di Assologistica è stato essenziale in quanto la proposta è stata elaborata tenendo conto delle preziose indicazioni dalle imprese associate e aderenti a uno specifico gruppo di lavoro interno ad Assologistica. ■

La logistica healthcare cresce, ma con margini bassi

Una ricerca dell'Osservatorio contract logistics del Politecnico di Milano, condotta insieme al consorzio Dafne, presentata al convegno "Logistica healthcare: direzioni di lavoro per un settore che cambia".

Anche nell'healthcare in questi anni la logistica si è affermata sempre più come strategica, sia per la continuità del business che per il miglioramento del livello di servizio. Ma c'è ancora della strada da compiere in questo settore perché la catena di fornitura sia gestita davvero come attività a valore aggiunto e non solo come voce di costo. Dai bilanci degli operatori logistici attivi nell'healthcare, infatti, emerge un trend crescente del fatturato dal 2019 al 2023, ma i margini di redditività rimangono contenuti: 3,5%, un valore quasi due punti inferiore rispetto a quello del mercato italiano della contract logistics (5,3%). Il fatturato dei vettori nazionali di logistica healthcare appare in continua crescita negli ultimi anni e la marginalità è superiore rispetto a quella degli operatori logistici (5,8% verso 3,5%). Ed è positivo anche l'andamento del fatturato dei vettori regionali, che registrano una redditività media del 4,7%, seppure inferiore ai vettori nazionali. Le marginalità più contenute si ritrovano nella distribuzione intermedia: la media del comparto negli ultimi quattro anni si assesta a 1,5%, ben il 47% dei distributori intermedi registra un valore di ebitda/fatturato inferiore al 2%.

Nel 2024 rimangono pressoché invariati i volumi movimentati della logistica healthcare in termini di colli (meno 1,7%) e chilogrammi (più 1%), ma si assiste a una riduzione e consolidamento delle spedizioni (meno 5,5%).

Oltre l'80% delle spedizioni nel 2024 è diretto a farmacie (40%) e ospedali (43%), che sono anche il principale canale di destinazione, per numero di colli (34%) e chilogrammi (53%). Cresce però il canale home delivery, passato dall'1% al 4% dal 2019 al 2024. Tra le regioni, Lombardia e Lazio sono il punto di origine di quasi il 90% dei flussi, mentre Lombardia, Lazio, Campania sono le prime tre regioni per assorbimento. Questi sono i principali risultati dell'indagine nel settore condotta dall'Osservatorio contract logistics del Politecnico di Milano, in collaborazione con il consorzio Dafne, presentata al convegno "Logistica Healthcare: direzioni di lavoro per un set-

tore che cambia". "Nel 2024 nella logistica healthcare si sono confermate le azioni di rafforzamento dei network logistici e di collaborazione tra i diversi attori della filiera, iniziative che hanno permesso di assorbire i flussi del settore con minore difficoltà rispetto al passato. Di particolare importanza il lavoro sui picchi stagionali, che sono stati più contenuti, grazie alla migliore pianificazione e alla distribuzione dei volumi nel tempo", ha spiegato Marco Melacini, direttore scientifico dell'Osservatorio.

"In questi anni anche nel settore healthcare la catena di fornitura ha dovuto rispondere alle numerose criti-

I bilanci degli operatori logistici dell'healthcare dimostrano che il fatturato è cresciuto dal 2019 al 2023, ma i margini si fermano al 3,5%





Nel 2024, si è registrata una riduzione delle spedizioni di farmaceutici e le farmacie sono tra i principali ricevitori, con il 40% degli arrivi

cità derivanti dai fattori di contesto”, ha spiegato Damiano Frosi, direttore dell'Osservatorio. “Le sfide del mercato - ha aggiunto - hanno evidenziato l'importanza della logistica per la continuità del business e la sua centralità per il miglioramento del livello di servizio, ma i risultati ancora contenuti in termini di marginalità evidenziano come sia fondamentale lavorare ulteriormente sull'approccio alla logistica come funzione strategica”. Maria Pavesi, ricercatrice dell'Osservatorio, ha commentato: “La filiera della logistica healthcare anno dopo anno ha iniziato a lavorare con un metodo maggiormente collaborativo. Questo approccio è particolarmente importante se si considera anche l'imminente applicazione della direttiva europea Falsified Medicine Directive in Italia. La serializzazione dei farmaci pone nuove sfide, ma anche nuove opportunità per la logistica e per la filiera Healthcare, che si trovano oggi a rivedere i propri processi e a ricercare gli strumenti e

le soluzioni a supporto di tale cambiamento”.

La logistica risulta sempre più centrale anche nelle strutture ospedaliere. Negli ultimi anni si è assistito a un vero e proprio cambio di paradigma, tanto che nel 71% delle strutture sanitarie intervistate la logistica è percepita come un'attività strategica con impatto sull'efficienza dell'organizzazione e sulle attività cliniche. Un dato che cresce ulteriormente al 93%, se si considera la percezione degli addetti ai lavori (direttori farmacia, direttori acquisti, responsabili logistica). Le criticità maggiori riguardano la gestione informativa, il basso livello di digitalizzazione e l'impiego di personale sanitario nelle attività logistiche. Solo il 2% delle strutture ospedaliere non ha intenzione di sviluppare progetti per il miglioramento della logistica. L'83% adotterà entro 3-5 anni soluzioni tecnologiche e digitali a supporto della logistica, quasi il doppio rispetto al passato (48%). Il 38% investirà nella centraliz-

zazione della logistica, il 17% farà leva sull'esternalizzazione di tutte le attività legate a operatori specializzati, mentre il 14% solo per alcune di esse. Il restante 17% investirà sull'internalizzazione di nuove figure con competenze specifiche come l'ingegnere logistico. Le principali sfide riguardano il magazzino farmaceutico, il magazzino dei dispositivi medici, i centri di consumo (reparti, sale operatorie, ecc.) e il trasporto dai magazzini ai centri di consumo. In ognuna di queste è possibile intervenire attraverso azioni e soluzioni diverse in funzione dell'obiettivo perseguito, dalla revisione dei processi, alla digitalizzazione, all'automazione, fino all'outsourcing e alla centralizzazione. Incrociando le diverse variabili è possibile identificare le direzioni di lavoro prioritarie per la logistica ospedaliera, tra cui oggi le più urgenti sono la gestione informatizzata di tutte le scorte e le giacenze (41%) e la revisione delle logiche di riordino e stoccaggio (25%) presso i magazzini e i centri di consumo. ■

Cinque domande sulla logistica

Emilio Baggio, di Ceva Logistics, e Renzo Sartori, di Number1 Logistics Group, rispondono alle nostre domande sulla logistica.

a cura di **Paolo Giordano**

Emilio Baggio, business development head CL Italy di Ceva Logistics, e Renzo Sartori, presidente di Number1 Logistics Group, hanno risposto alle cinque domande che avevamo posto in un momento particolare per il settore, che è impegnato in diverse problematiche, come quelle di adeguarsi alla transizione energetica e di strutturarsi in maniera adeguata a livello tecnologico.



1 LA LOGISTICA, A LIVELLO DI OPINIONE PUBBLICA, HA TROVATO UN RICONOSCIMENTO NEL MOMENTO DEL COVID NON FACENDO MANCARE NULLA ALLE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE E AI SUPERMERCATI. IN PRECEDENZA, ERA STATA SOTTOVALUTATA, FORSE PERCHÉ L'INDUSTRIA, FATTA DA MOLTE IMPRESE MEDIO PICCOLE, NON L'HA VALORIZZATA (IN LOMBARDIA, AD ESEMPIO, CIRCA IL 70% NELL'EXPORT USA ANCORA IL FRANCO FABBRICA)?



Baggio. Prima della pandemia, la logistica soffriva di una certa sottovalutazione nonostante il suo ruolo cruciale nell'economia globale. Il Covid ha sicuramente cambiato questa percezione, mettendo in evidenza l'importanza della supply chain e portando ad un riconoscimento del nostro settore decisamente meritato. Tuttavia, la pandemia

non ha completamente eliminato la mancanza di consapevolezza sul settore. Uno dei motivi è la scarsa visibilità del lavoro logistico: operiamo "dietro le quinte", molto spesso il consumatore finale si concentra sul prodotto, senza pensare a tutto ciò che avviene prima del suo arrivo sugli scaffali o a casa. Inoltre, la logistica è spesso percepita come un'attività di routine, limitata al semplice trasporto di merci da un punto A a un punto B. In realtà, dietro ogni spostamento ci sono tecnologia, innovazione e strategie avanzate che garantiscono efficienza e sostenibilità.

Sartori. Il ruolo della logistica è sempre stato cruciale, ma la pandemia ha reso evidente a tutti quanto sia strategico per il funzionamento dell'economia e della società. Il nostro settore ha dimostrato grande capacità di

"La logistica oggi non è più solo un supporto alla produzione, ma un vero e proprio driver di innovazione e competitività", dice Sartori

adattamento e resilienza, garantendo la continuità delle forniture anche nei momenti più critici. Tuttavia, il fatto che molte imprese esportatrici italiane utilizzino ancora il franco fabbrica dimostra che il valore della logistica non è stato ancora pienamente compreso e sfruttato come leva competitiva. Da sempre dico che serve un cambio di paradigma: considerare la logistica non solo come un servizio, ma come un asset strategico per la crescita e l'internazionalizzazione delle imprese, anche quelle medio piccole che costituiscono la spina dorsale del nostro paese.

2 OGGI, SI PARLA MOLTO DI UN "FORTE CAMBIAMENTO" NELL'ORGANIZZAZIONE LOGISTICA. CIÒ STA AVVENENDO PER L'INTRODUZIONE DELLA TECNOLO-

GIA O PER ADEGUARSI A QUANTO STA FACENDO LA PRODUZIONE INDUSTRIALE NEL PRODURRE E NEL DISTRIBUIRE?



| Sartori. Il cambiamento è determinato da entrambe le forze. Da un lato, la digitalizzazione e l'uso di tecnologie avanzate - dall'intelligenza artificiale all'automazione dei magazzini - stanno trasformando radicalmente i processi logistici, rendendoli più efficienti e sostenibili. Dall'altro, le nuove esigenze dell'industria e del commercio, come la produzione just-in-time, l'eCommerce e la personalizzazione delle consegne, stanno imponendo un ripensamento delle reti distributive. La logistica oggi non è più solo un supporto alla produzione, ma un vero e proprio driver di innovazione e competitività.

| Baggio. La grande trasformazione a cui tutti stiamo assistendo è guidata da una combinazione di fattori. Non penso sia un aut-aut tra innovazione tecnologica o adeguamento alla produzione industriale, ma un processo in cui i due aspetti sono strettamente collegati. Da un lato, i cambiamenti nei modelli produttivi, come il just-in-time, la personalizzazione dei prodotti e la richiesta di consegne sempre più rapide, impongono alla logistica nuove sfide e la necessità di maggiore flessibilità. Dall'altro, la risposta a queste nuove esigenze è resa possibile proprio grazie all'innovazione tecnologica: automazione, intelligenza artificiale, robotica, IoT e piattaforme digitali permettono di ottimizzare la gestione delle scorte, migliorare l'efficienza dei magazzini e rendere la distribuzione più precisa e veloce.

3 IN TALE CAMBIAMENTO, SI STANNO

INCONTRANDO DIFFICOLTÀ? AD ESEMPIO, NON SI TROVANO LE COMPETENZE PER RINNOVARE IL PERSONALE TECNOLOGICO. È UN PROBLEMA GENERALE DEL SETTORE? RIGUARDA ANCHE LA SUA AZIENDA?

| Baggio. Sì, la trasformazione logistica porta con sé diverse sfide, una delle più rilevanti è certamente la carenza di personale qualificato, in particolare per gestire le nuove tecnologie. Questo problema riguarda l'intero settore, inclusa Ceva Logistics. Con l'evoluzione verso l'automazione, l'intelligenza artificiale, l'IoT servono professionisti capaci di implementare e gestire queste soluzioni; tuttavia, la domanda di questi professionisti supera di gran lunga l'offerta disponibile sul mercato. A questo si lega l'integrazione di nuove tecnologie: molte aziende devono infatti affrontare la complessa sfida di connettere le tecnologie emergenti con sistemi preesistenti e la mancanza di esperti in grado di gestire questo processo rappresenta un ostacolo. Non da meno, va considerato anche l'impatto sociale dell'automazione, che ci impone di trovare il giusto equilibrio tra innovazione ed occupazione, investendo nella riqualificazione dei lavoratori affinché possano adattarsi a nuovi modelli operativi.

| Sartori. La carenza di competenze è una delle principali sfide del settore. La logistica sta diventando sempre più tecnologica, ma il mercato del lavoro non riesce ancora a soddisfare pienamente la domanda di figure specializzate, come data analyst, esperti di automazione e professionisti della supply chain digitale. Anche in Number 1 stiamo affrontando questa sfida, investendo in formazione e collaborando con scuole e università per sviluppare percorsi ad hoc e cercare le professionalità giuste su cui investire. Il problema riguarda l'intero settore e richiede un

impegno congiunto tra imprese, istituzioni e sistema educativo per colmare questo gap e anche per dare una visione reale di un settore che spesso viene raccontato male con la conseguenza che allontana i ragazzi che difficilmente lo prendono in considerazione come prima ipotesi di un loro futuro sbocco lavorativo.

4 LA FORMAZIONE È STATA PER LUNGO TEMPO TRASCURATA NEL NOSTRO PAESE. OGGI, STA RECUPERANDO. COSA BISOGNEREBBE FARE PER MIGLIORARE DECISAMENTE IN QUESTO SETTORE?

| Sartori. Il recupero c'è, ma serve un'accelerazione. Dobbiamo costruire percorsi di formazione più vicini alle esigenze reali delle imprese, investendo su competenze digitali e trasversali. È fondamentale rafforzare la collaborazione tra aziende, scuole tecniche e università, sviluppare programmi di apprendimento duale e promuovere l'aggiornamento continuo dei lavoratori. In particolare, servono politiche attive che facilitino la riqualificazione di chi è già nel mercato del lavoro, accompagnando la transizione verso una logistica sempre più tecnologica e sostenibile.

| Baggio. Il punto principale è che l'educazione deve stare al passo con l'innovazione tecnologica. Al momento c'è un gap formativo nel settore logistico che va assolutamente colmato e per farlo bisogna intervenire su più fronti. Partendo dalla base, dal sistema educativo, bisogna rafforzare i percorsi formativi orientati al business e alla logistica già nelle scuole superiori e nelle università, integrando competenze tecniche e digitali con soft skills fondamentali. A questo si lega l'importanza delle collaborazioni tra aziende >



“Partendo dalla base, dal sistema educativo, bisogna rafforzare i percorsi formativi orientati al business e alla logistica già nelle scuole superiori e nelle università, integrando competenze tecniche e digitali con soft skills fondamentali”, ha sostenuto Baggio

e istituti scolastici: le imprese devono partecipare attivamente allo sviluppo di programmi formativi mirati, offrendo stage, tirocini e progetti congiunti con scuole e università. Infine, noi come aziende dobbiamo garantire un aggiornamento costante delle competenze. In Ceva lo facciamo attraverso la nostra piattaforma di e-learning e attraverso i programmi della Ceva Academy che vedono coinvolte Università come la SDA Bocconi.

scussione. Un altro aspetto centrale è l'adattamento delle infrastrutture: in alcune aree, le strutture esistenti necessitano ancora di adeguamenti per poter supportare un passaggio su larga scala alle nuove tecnologie. In questo contesto, è fondamentale promuovere un dialogo costruttivo tra istituzioni e imprese, affinché la transizione sia non solo efficace dal punto di vista ambientale, ma anche sostenibile per tutti gli attori coinvolti. Associazioni di settore, come Assologistica, possono svolgere

un ruolo chiave nel favorire un confronto tra le parti, contribuendo a individuare soluzioni che coniughino innovazione e competitività. L'obiettivo è garantire che la transizione energetica sia inclusiva, tenendo conto delle diverse realtà produttive e delle risorse a disposizione, così da accompagnare il cambiamento in modo graduale e concreto.

Sartori. La transizione energetica è una necessità e come imprese siamo pronti a fare la nostra parte. Tuttavia, il processo deve essere realistico e sostenibile dal punto di vista industriale ed

economico. Alcune direttive europee rischiano di essere scollegate dalla realtà operativa delle imprese, imponendo tempi e modalità difficili da rispettare senza un adeguato supporto infrastrutturale e tecnologico. Serve un approccio più pragmatico, che tenga conto delle specificità dei settori e favorisca un dialogo costruttivo tra istituzioni e imprese. Solo così la transizione potrà essere efficace e non penalizzare la competitività del nostro paese in primis e europea a livello globale.. ■

Il problema principale per le imprese logistiche è la difficoltà di trovare personale adeguatamente preparato

5 L'UNIONE EUROPEA HA FISSATO DATE, REGOLAMENTI, DIRETTIVE PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA. È FATTIBILE COME È STATA PENSATA O È STATA PORTATA AVANTI IN MANIERA, DICIAMO, TROPPO “IDEOLOGICA”, SENZA ASCOLTARE LE IMPRESE DEI DIVERSI SETTORI?

Baggio. Il percorso indicato dall'Unione europea è certamente ambizioso e richiede un equilibrio tra sostenibilità ambientale e sostenibilità economica. Garantire la competitività globale è un aspetto essenziale di questa di-



La ricerca Contship-Srm sui corridoi e l'efficienza logistica

Tra i risultati emersi: uno scarso uso dell'intelligenza artificiale, la perseveranza nell'utilizzo dell'Ex Works e l'impiego dell'autotrasporto nel tragitto impresa-porto, trascurando l'intermodalità.

di **Carlotta Valeri**

La Contship e Srm hanno pubblicato anche quest'anno "Corridoi ed efficienza logistica dei territori. Nuove sfide per imprese e operatori logistici". La pubblicazione è stata basata su un campione di 400 imprese manifatturiere di cui il 38% residenti nel Veneto, il 37% in Lombardia e il 25% in Emilia Romagna, che operano, principalmente, per il 15% nel settore della meccanica, per l'11% nei settori del tessile e del metallurgico e per il 10% nell'elettronica, nei prodotti in plastica e nella chimica e che trasportano oltre il 70% dei container via mare. Il 100% è rappresentato da società di capitale e il 44% ha un fatturato superiore ai tre milioni di euro.

All'inizio della ricerca è stato pubblicato uno studio sui temi strategici per le imprese manifatturiere, che ha riguardato quattro argomenti: intelligenza artificiale, intermodalità e sostenibilità, la questione dell'Ex Works e i "disruption globali". Sull'intelligenza artificiale le risposte sono state queste: l'81% non la utilizza e non ha piani di sviluppo a riguardo, l'11% è in una fase di "esplorazione", il 6% l'ha sviluppate in meno del 50% dell'attività, mentre un 2% l'ha applicata in oltre il 50% della propria attività. In particolare, il 72% non intende fare investimenti sull'intelligenza artificiale, mentre il 13% intende aumentare gli investimenti e il 4% intende mantenere i livelli attuali. Quindi, sono ancora poche le imprese italiane



L'81% delle imprese intervistate ha dichiarato "di non avere un piano di sviluppo" sull'intelligenza artificiale

che si confrontano con l'intelligenza artificiale. L'analisi propone anche una serie di commenti di manager sull'argomento. Riprendiamo quello di Angelo Chiarlo, Italy country head di ONE Line: "La survey pone in evidenza che molti operatori nei settori manifatturiero e logistico sono ancora nelle fasi iniziali di sviluppo nell'adozione dell'intelligenza artificiale. Questo ritardo è probabilmente imputabile dalla necessità di completare prima la digitalizzazione di base e dalla difficoltà di quantificare in modo preciso il ritorno dell'investimento. In un contesto in cui l'AI sta maturando e le piattaforme digitali diventano sempre più accessibili, si prospetta un ampio margine per ottimizzare le operazioni per tutti gli operatori dei nostri settori: dalla gestione delle rotte oceaniche e l'automazione dei processi al-

la tracciabilità in tempo reale e analisi predittive, tutte leve capaci di ridurre i costi, aumentare l'efficienza e sostenere la transizione verso una logistica più sostenibile".

Sull'intermodalità e la sostenibilità, solo il 12% delle imprese intervistate ha dichiarato di utilizzare l'intermodale nel tragitto azienda-porto e viceversa. Il resto ha detto per il 59% che la strada ha "costi inferiori", il 21% ha scelto la strada per "la flessibilità nei tempi di consegna" e il 20% per "l'affidabilità e la sicurezza". In particolare, sul tema della sostenibilità il 69% delle imprese non "ha fissato obiettivi specifici" in rapporto alla politica di decarbonizzazione dell'Unione europea. Sull'Ex Works, dice la ricerca che "sono anni che la logistica ha messo in risalto le pro- >



L'Ex Works continua a essere utilizzato nella maggioranza dei casi: il 46% ha detto che "è il metodo più semplice"

blematiche generate da un eccessivo utilizzo di questa clausola nelle vendite all'estero". Comunque continua a essere il 58% delle imprese che la utilizzano, il 46% dicendo che è "il metodo più semplice", il 22% per "la mancanza di esperienza nel gestire la logistica", il 19% per la preferenza espressa dai clienti, l'11% per evitare "rischi logistici legati alle altre modalità". Andrea Dellacasa, DB Schenker, così commenta questo dato: "La scelta dell'Ex Works, spesso legata alle dimensioni aziendali, testimonia un disinteresse per la logistica e conferma il prezzo come obiettivo primario. Restano molti i rischi per il venditore, come l'impossibilità di rivalsa sul vettore e l'elevato rischio fiscale. Il mancato controllo della logistica può indebolire la posizione delle aziende italiane a differenza dei competitors esteri, che la considerano invece strategica, per non dipendere dalla capacità dei singoli compratori di organizzarsi. In uno scenario di nuove complessità dovute alle recenti interruzioni della supply chain, aumenta la necessità di offrire agli esportatori consulenza sulle soluzioni più adatte, aiutandoli sulla scelta più coerente, con l'Inconterm più adatto, analizzando le singole necessità di prezzo e di servizio". Sulle "disruption globali" il 47% delle imprese ha dichiarato di non aver subito alcun impatto, tra quelle che hanno accusato il colpo, la quota più significativa, il

il porto più utilizzato è stato Ravenna con il 53%, seguono Genova con il 29% e Venezia e La Spezia con il 21%. Per quanto riguarda i mercati di destinazione, l'area preferita dal 43% delle imprese è l'Unione europea seguita dall'America del nord con il 33%, mentre per i rifornimenti di materie prime la prima area è il Far East con il 52% delle imprese. La Cina è il principale paese fornitore con il 49%. Un altro punto della ricerca Conship-Srm, ha riguardato la gestione della logistica. La prima



Il porto di Genova è il più usato dalle imprese nelle operazioni di export via mare

24%, è intervenuta adottando strategie di ripianificazione/adattamento, il 14% ha scelto di diversificare, ampliando la rete di fornitori, mentre un altro 14% ha rafforzato le relazioni con i partner logistici e i fornitori, mentre solo il 6% ha attivato politiche di più lungo periodo con il nearshoring.

I porti preferiti nell'export via mare sono per il 47% delle imprese Genova, per il 29% La Spezia e per il 28% Ravenna. In particolare, le imprese lombarde utilizzano principalmente Genova e La Spezia, mentre quelle venete usano La Spezia e Ravenna e quelle emiliane Genova e Ravenna. Nelle operazioni di import via mare per le materie prime,

domanda posta ha riguardato il livello di outsourcing, ossia se le imprese gestiscono prevalentemente la logistica internamente o la esternalizzano. Dall'indagine è emerso che la percentuale delle aziende che dà la logistica in outsourcing nelle operazioni di export è il 96% del totale, mentre in Lombardia e nell'Emilia Romagna sfiora il 100%. Più precisamente, il 77% delle imprese ha dichiarato di esternalizzare la logistica ma, allo stesso tempo, ha preservato il controllo su alcuni aspetti strategici e ha confermato il valore che la logistica ha nel determinare il valore competitivo delle imprese. In questo ambito, gli spedizionieri sono i più utilizzati, con il 95% delle imprese. ■

Un impegno straordinario: organizzare la logistica per le Olimpiadi invernali

Intervista ad Andrea Scrocco, direttore responsabile dei servizi di logistica e di trasporto per i Giochi di Milano Cortina 2026.

di **Tiziano Marelli**

Andrea Scrocco, 39 anni, è il direttore responsabile dei servizi di logistica e trasporti della Fondazione Milano Cortina, la società che si occupa dell'organizzazione delle Olimpiadi e delle Paralimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026. Euromercì lo ha intervistato.

e perseguita tenacemente. Io sono nato e cresciuto in quelle valli, poi mi sono trasferito a Milano per gli studi universitari. Quindi, posso definire come ottimale l'abbinamento personale-professionale rispetto a quello che sto facendo adesso. Inizialmente avevo intrapreso un altro tipo di carriera sempre nella lo-

to del mondo logistico e dei trasporti. È grazie a quell'esperienza che ho maturato l'idea di una nuova modalità di intendere la logistica: non più solo orientata verso il mondo industriale, ma piuttosto riferita a quello dei grandi eventi. Così ho inviato il mio curriculum alla Fondazione Milano Cortina, ho sostenuto una serie di colloqui e superato una selezione agguerrita. Alla fine, sono stato scelto e così ho deciso di lasciare del tutto il lavoro in Eni - mi ricordo che quando mi arrivò la comunicazione ufficiale dalla fondazione organizzatrice dei Giochi ero in missione in Congo - e dall'inizio del 2022 ho cominciato a lavorare alla realizzazione di questo percorso stupendo e unico, ancorché parecchio impegnativo.

QUINDI È STATA UNA SPECIE DI OLIMPIADE PERSONALE ANCHE IL SUO CAMMINO PER ARRIVARE A RICOPRIRE LA CARICA DI DIRETTORE RESPONSABILE DELLA LOGISTICA DELLE OLIMPIADI E DELLE PARALIMPIADI INVERNALI 2026. PUÒ PARLARCI ANCHE DELLA SUA "SQUADRA" E DI COME STATE AFFRONTANDO QUESTA "COMPETIZIONE"?

Si, e sarà anche successo - come ho già detto - perché ci tenevo molto per una sorta di identità totale che sento con Cortina, di fatto la mia casa. Quando mai potrebbe ricapitarmi una cosa del genere? È stata una scelta naturale, direi quasi felicemente obbligata, oltre che entusiasmante. Diciamolo, si tratta di un progetto unico, professionalmente irripetibile. In Italia, se siamo fortuna- >



Andrea Scrocco, proveniente dall'Eni e nato a Cortina, è stato scelto per questo lavoro

PARTIAMO ANZITUTTO DAL FATTO CHE LEI È ORIGINARIO PROPRIO DI CORTINA D'AMPEZZO, E QUINDI È PARTICOLARMENTE COINVOLTO - OLTRE CHE PROFESSIONALMENTE, ANCHE EMOTIVAMENTE - DALL'EVENTO PLANETARIO CHE PARTE FRA CIRCA DIECI MESI. PUÒ SPIEGARE COM'È ARRIVATO A OTTENERE UN INCARICO COSÌ IMPORTANTE PER TUTTO IL SETTORE DELLA LOGISTICA?

Si è trattato di una scelta molto voluta

gistica con Eni, dove ho passato dieci anni praticamente girando il mondo, ma continuando anche a fare il maestro di sci nel tempo libero, appena possibile, sulle piste di casa. A un certo punto ho anche voluto aiutare nell'organizzazione di eventi sul posto, attività che avevo già cercato di esercitare in maniera saltuaria, per esempio impegnandomi nell'organizzazione dei Mondiali di Sci sempre a Cortina, e sempre nell'ambi-



Immagine di Cortina d'Ampezzo. "Dall'inizio del 2022 ho cominciato a lavorare alla realizzazione di questo percorso stupendo e unico, ancorché parecchio impegnativo", ha detto Scrocco

ti, le Olimpiadi Invernali capitano ogni vent'anni. Un orgoglio che si percepisce in termini di entusiasmo in tutte le persone che lavorano nella Fondazione, struttura che attualmente impiega 800 persone, quasi tutti ragazzi giovani. Di questi, attualmente siamo in 20 ad occuparci della parte logistica in tutte le sue accezioni, e verso fine anno arriveremo a 80 persone. Poi possiamo contare su un partner come Poste Italiane, con cui abbiamo stabilito una sorta di cambio merce: loro ci mettono a disposizione ogni tipo di servizio possa esserci utile in cambio dei diritti di marketing dell'evento. Quindi le poste gestiscono tutta la parte dei magazzini, dei trasporti e dei servizi di facchinaggio, di carico e scarico e della supply chain, fornendoci anche tutto il personale di progetto e del coordinamento della manodopera, autisti compresi. Potremo contare in totale su circa 1.200 collaboratori, ottima occasione anche per creare nuove professionalità nei confronti di persone che magari non facevano parte del mondo della logistica (come quelle che si trovano nelle zone montane) e trasmettere loro una passione per questo lavoro,

creando e formando nuove figure che potranno crescere e impostare il loro futuro in questo ambito lavorativo. Direi che stiamo vivendo con grande emozione tutto quello che stiamo facendo: pur sapendo che si tratta di un impegno a termine si percepisce l'enorme importanza - e di conseguenza anche tutte le responsabilità che ne conseguono - del momento che stiamo attraversando. Sappiamo che venerdì 6 febbraio 2026 inizieranno le Olimpiadi Invernali e che martedì 17 marzo, con la cerimonia di chiusura delle Paralimpiadi, la gran parte del nostro lavoro sarà alle spalle. Quindi siamo coscienti del fatto di essere protagonisti di qualcosa che deve andare assolutamente bene perché tutto il mondo ci guarda. Sono già due anni che operiamo avendo ben chiaro che l'obiettivo è quello di essere prontissimi nel sostenere in tutto e per tutto l'appuntamento che ci vede coinvolti.

ENTRIAMO UN PO' NEL DETTAGLIO DELLE VOSTRE ATTIVITÀ. ANZITUTTO, QUELLO CHE SI PERCEPISCE DI PRIMO ACCHITO È CHE DEVE TRATTARSI NEL COMPLESSO DI UN IMPEGNO MONSTRE.

VOLENDO USARE UNA METAFORA SPORTIVA RIFERITA PROPRIO ALLE SPECIALITÀ OLIMPICHE INVERNALI, A COSA LO SI PUÒ PARAGONARE: A UNA DISCESA LIBERA, A UNO SLALOM GIGANTE O SPECIALE, A UNA CORSA FOLLE IN DISCESA SUL BOB...

■ All'inizio, abbiamo cominciato nel gennaio 2022, lo consideravo una specie di Marcialonga, una 50 chilometri di fondo in cui si parte nel gruppo tranquillamente mantenendo la posizione. Invece adesso è come se stessi percorrendo gli ultimi chilometri e quindi abbiamo cambiato virando sullo sci alpinismo, che fra l'altro è una nuova disciplina che debutterà proprio in questa edizione delle Olimpiadi invernali a Bormio. Siamo in un momento di salita difficilissima e ripida. In pratica, abbiamo portato a termine la fase di passaggio e siamo passati dalla progettazione alla pratica. Stiamo ancora testando ogni aspetto dei nostri ambiti tentando di capire dove tutto è ok oppure se dobbiamo apportare dei cambiamenti, se è necessario correggere e migliorare qualcosa, anche a livello di comunicazione. Tutto questo perché dobbiamo essere pronti

il più possibile rispetto a quello che ancora ci aspetta. Questa fase durerà fino alla fine di aprile, poi abbiamo previsto altri test sul campo (uno l'abbiamo già eseguito, ad Assago) fra ottobre e novembre. Stiamo imparando ogni giorno qualcosa di nuovo, perché ogni evento in programma farà storia a sé. Per fortuna, possiamo contare sul supporto del Comitato Olimpico Internazionale che ci fornisce le linee guida d'approccio e ci indica quali sono le regole del gioco da rispettare per ogni singola gara, poi noi decidiamo come impostare il contesto corretto in ogni situazione. È importante sottolineare che questa è la prima Olimpiade Invernale diffusa così ampiamente, qualcosa che non è mai avvenuto prima. Dal punto di vista logistico si tratta di una vera e propria sfida quotidiana, fra l'altro - solo per fare alcuni esempi - avendo a che fare con il territorio di due regioni, con tanti comuni coinvolti, tanti prefetti con cui rapportarsi e interfacciarsi per ragioni di sicurezza e ordine pubblico. Un contesto complessivamente e assolutamente nuovo che ci vede protagonisti in prima persona. Dobbiamo far fronte a spostamenti interregionali e fra località diverse fra loro, quindi a percorsi molto lunghi. La difficoltà più evidente è quella del collegamento fra di noi, poi di quello fra noi con tutti gli altri soggetti che si occupano dell'evento, anche per garantire lo stesso servizio ottimale a tutti (dagli atleti agli sponsor fino agli spettatori) senza creare disservizi o problemi. È un compito difficile, ma sono sicuro che ce la faremo.

**È ANCHE IN QUEST'OTTICA CHE SI INSE-
RISCE IL MEMORANDUM D'INTESA MES-
SO A PUNTO PER L'OCCASIONE CON AS-
SOLOGISTICA?**

▮ Direi assolutamente di sì. Abbiamo firmato un accordo con Assologistica per tre anni, e l'associazione di Umberto Ruggerone ci ha aiutato soprattutto nelle prime fasi condividendo la nostra



Veduta aerea della Basilica dei Santi Filippo e Giacomo, nel centro di Cortina. "Si tratta di un progetto unico, professionalmente irripetibile. In Italia, se siamo fortunati, le Olimpiadi Invernali capitano ogni vent'anni. Un orgoglio che si percepisce in termini di entusiasmo in tutte le persone che lavorano nella Fondazione", ha affermato Scrocco

strategia, ricevendo il loro feed back, usufruendo della loro esperienza coinvolgendoli nel progetto fin dall'inizio e cercando di collaborare passo dopo passo insieme. È stato per noi molto importante, ad esempio, essere stati supportati attraverso Serdocks in termini di assistenza nel rapporto e nelle relazioni con la dogana, uno snodo molto importante sia per le merci che arrivano da fuori Europa sia per quanto riguarda Livigno, zona che è porto franco e quindi presenta peculiarità importanti da gestire. In qualche modo consideriamo Assologistica parte integrante del nostro team e, anche se questo non comporta una presenza continuativa nei nostri uffici, manteniamo fra noi una costante situazione di continuo aggiornamento. Devo dire che questa partnership funziona molto bene in termini di collaborazione fattiva. Avere Assologistica al nostro fianco rappresenta per noi una sorta maggiore di sicurezza nell'agire.

UN SUPPORTO SARÀ ANCHE QUELLO RIFERITO ALLA FILIERA DELLA LOGISTICA IN QUESTA SITUAZIONE PARTICOLARE E STRAORDINARIA. COME LA AFFRONTATE?

▮ Posso dirlo senza remore e in modo franco: sotto questo aspetto sta andando tutto come previsto, anche se gli imprevisti non mancano mai. Abbiamo ancora dieci mesi prima dell'inizio dell'evento, quindi il tempo per aggiustare qualche possibile criticità lo abbiamo ancora. Siamo arrivati alla fase in cui tutta la parte contrattuale e di ricerca dei fornitori e dei partner è terminata, e stiamo già affrontando la fase operativa. Dovremo risolvere alcune difficoltà non strettamente collegate alla filiera logistica ma piuttosto a variabili esterne, come ad esempio quelle connesse allo stadio di San Siro che sarà utilizzato da Inter e Milan fino a gennaio e non potrà essere chiuso prima per consentire a noi l'allestimento per la cerimonia d'apertura, e quindi siamo costretti a ripianificare la nostra supply chain in modo da arrivare all'ultimo minuto per poter allestire tutto in breve tempo. Abbiamo l'assoluto bisogno di pianificare ogni aspetto del nostro lavoro in maniera accurata perché non possiamo permetterci nessun margine d'errore. Ancora, il villaggio olimpico di Milano, nella zona di Porta Romana, sarà a nostra disposizione solo alla fine >

dell'estate, quindi avremo solo quattrocinque mesi per pianificare e allestire ogni cosa. Quello che stiamo tentando di fare è adattare la nostra supply chain alle varie situazioni contingenti di ogni step che dobbiamo affrontare. Ricapitolando, venerdì 6 febbraio 2026 è prevista a San Siro la cerimonia d'apertura delle Olimpiadi Invernali, poi domenica 22 febbraio è in calendario all' Arena di Verona la cerimonia di chiusura e in

toccherà tutte le province italiane. Ancora, è nostro compito anche la messa in sicurezza delle medaglie, rispetto alle quali esiste un tema di "confidenzialità": sono un bene che dobbiamo gestire di concerto con la struttura di sicurezza dei Giochi, consegnarle al momento giusto agli atleti in modo che la catena di custodia sia corretta e rispettata in ogni suo passaggio. In più, a nostro carico è anche il prelievo e la consegna del-

CI SARÀ ANCHE "UN DOPO" PER IL VOSTRO LAVORO, CHE SI IMMAGINA DURERÀ ANCORA OLTRE LA FINE DEI GIOCHI. CI ILLUSTRATE ANCHE QUESTO?

■ Certo, perché il nostro compito non finisce con le gare, ma è previsto un corposo extra time. In pratica, siamo stati i primi a iniziare e saremo gli ultimi ad andare via. Una volta finiti gli eventi noi disinstalleremo tutto e riporteremo tutto il materiale - gli arredi, la tecnologia, le bandiere e qualunque altra cosa si può immaginare sia servita a mettere in piedi qualcosa di così grandioso - al magazzino centrale di Poste Italiane che si trova in provincia di Bergamo, a Filago. Alcune cose poi verranno rivendute, altre restituite a chi ce le ha fornite in affitto, la maggior parte, altre ancora verranno donate alla protezione civile o alle scuole. È previsto un piano dove verrà dettagliata la destinazione di ogni singolo pezzo per avere la certezza che tutto vada a posto per il meglio, evitando che niente resti inevaso. A livello agonistico tutto finisce ufficialmente domenica 15 marzo 2026 con la cerimonia di chiusura delle Paralimpiadi, ma la macchina delle nostre attività continuerà



Particolare dell'interno dello stadio di San Siro a Milano, dove si svolgerà la cerimonia d'apertura delle Olimpiadi venerdì 6 febbraio 2026

contemporanea l'apertura delle Paralimpiadi, quindi domenica 15 marzo si terrà a Cortina d'Ampezzo la chiusura dei giochi paralimpici. Insieme a tutto questo dobbiamo provvedere anche all'allestimento della parte aeroportuale, Malpensa e Marco Polo di Venezia, più quello delle diverse stazioni ferroviarie coinvolte, prevedendo l'accoglienza e la gestione di circa 3.500 atleti provenienti da almeno 100 paesi del mondo, di cui 2.900 impegnati nelle olimpiadi e 600 nelle paralimpiadi. Ci dobbiamo anche occupare del percorso della torcia olimpica, che parte da Atene e poi

le provette antidoping: tutti i campioni che verranno presi dai medici sui diversi campi di gara dovranno essere tracciati e trasferiti in assoluta sicurezza a Roma, al laboratorio - l'unico accreditato per le Olimpiadi - che dovrà analizzarli. È facile rendersi conto che si tratta di qualcosa, nell'insieme, di molto complesso che niente ha a che fare con gli standard classici della supply chain del settore logistico, ma che coinvolge più attori interconnessi fra loro. Sarà difficile e complesso portare a termine tutto nel migliore dei modi, ma ce la dobbiamo fare e ce la faremo sicuramente.

tendenzialmente fino a giugno con le spedizioni internazionali e poi continueremo a operare fino a settembre quando avremo la certezza di aver tagliato il traguardo proprio come ci eravamo prefissati, stabilendo di fatto un nuovo record olimpico, anche mondiale: quello dell'efficienza logistica nella categoria "fondo". Solo arrivati a quel punto potremo dire di esserci meritata la giusta medaglia e mettercela idealmente al collo, nella speranza - che voglio continuare a considerare una certezza fin da ora - sia quella più preziosa e luccicante. ■

Assologistica Cultura e Formazione SI RINNOVA!

Assologistica

Cultura e Formazione

La Soluzione per la tua **Formazione** in
Logistica e Supply Chain Management

- ✓ Smart: approccio innovativo e all'avanguardia
- ✓ Semplice: di facile utilizzo e accessibile a tutti
- ✓ Flessibile: adatta a diverse esigenze e livelli di esperienza
- ✓ Pratica: focus su casi reali e applicazioni concrete

Calendario corsi →



E-learning



Corsi Live



Workshop e
Seminari



Corsi AEO

Tra le novità la programmazione di **corsi e-learning**,
mentre prosegue la tradizionale offerta formativa
con **corsi live**, **workshop** e **webinar**, sempre più diversificata.

Per poter accedere all'Academy vi verranno richieste
dal sistema credenziali di accesso.
Il tutto con pochi e facili passaggi.

Scopri tutto su:

<https://culturaeformazione.assologistica.it/>



LEVIAhub

SUPPLY CHAIN MASTER

Ogni percorso ottimizzato, ogni carico in sicurezza. **Leviahub.**

Il tuo partner unico per trasportatori, spedizionieri, doganalisti, corrieri, ultimo miglio, terminal container, CAD, agenzie marittime, aziende e industrie.
Soluzioni su misura per portare la tua Supply Chain sempre un passo avanti.



YOUR IT SUPPLY CHAIN SOFTWARE PROVIDER



leviahub.com