

MOVEO

Il Mims incontra gli stakeholder
della mobilità e della logistica



Le città. Verso una mobilità sostenibile di merci e persone.

28 luglio 2022 | Firenze | Palazzo degli Affari

Terzo evento di confronto della fase preliminare

REPORT DI RESTITUZIONE

TAVOLO 6 bis – La logistica urbana



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

Partecipanti

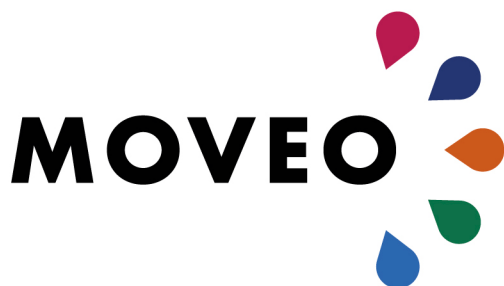
Emanuel	Bonanni	Associazione FerCargo	<i>Segretario Generale</i>
Maria	Brunetti	SLM - FAST Confsal	<i>Vice Segretario Nazionale</i>
Salvatore	Crapanzano	Ordine Ingegneri Milano	<i>Presidente Commissione Infrastrutture e Trasporti</i>
Renato	De Falco	Farvima Medicinali	<i>Executive</i>
Federico	Fiaschi	AICAI - Associazione Italiana Corrieri Aerei Espresso	<i>Segretario Generale</i>
Daniele	Marazzi	Consorzio Dafne	<i>Consigliere Delegato</i>
Stefano	Montanari	Boehringer Ingelheim Italia	<i>Head of Supply Chain</i>
Antonello	Paliotta	Eli Lilly Italia	<i>Associate Director - Commercial and Supply Chain Ops</i>
Paolo	Rangoni	JLL	<i>EMEA Supply Chain & Leasing Business Development Director</i>

Esperti

Damiano	Frosi	Osservatorio Contract Logistics Politecnico di Milano	<i>Direttore</i>
---------	-------	--	------------------

Facilitatrice di tavolo

Irma	Visalli	Avventura Urbana	
------	---------	-------------------------	--



Il Mims incontra gli stakeholder
della mobilità e della logistica

Clima della discussione

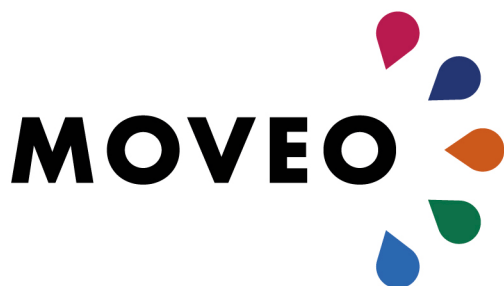
Il clima della discussione è stato collaborativo e costruttivo. I partecipanti hanno avuto modo di dare ognuno il proprio contributo, riorientandosi reciprocamente verso l'ascolto delle singole opinioni. Questo ha consentito al gruppo di dare risposte largamente condivise alle questioni sollevate e di superare anche i rari momenti in cui sono emersi pareri contrastanti o in cui l'esuberanza di singole voci poteva monopolizzare la discussione la quale, al contrario, è stata corale e ben equilibrata.

Temi emersi durante la prima sessione di discussione

Domanda di discussione 1: Come sensibilizzare le amministrazioni verso i temi della logistica sostenibile e spingerle a fare i piani urbani della logistica? Quali sono le priorità, in termini di indirizzi e regole standardizzate, per la loro redazione?

Domanda di discussione 2: A quali condizioni e con quali modelli è possibile collaborare all'interno di un ecosistema (anche fra operatori concorrenti) integrato? In che modo possono essere condivise le risorse (siano esse infrastrutture - es. magazzini, transit point, etc. – oppure veicoli, sistemi informativi, etc.) per sfruttare al meglio i tempi e gli spazi di consegna e di ritiro nelle città?

Il gruppo condivide la consapevolezza della difficoltà da parte delle amministrazioni comunali ad elaborare piani della logistica. Nella maggior parte dei casi, fatte salve alcune buone pratiche per le quali si suggerisce una maggiore divulgazione, i Comuni non considerano ancora il tema "logistica" come proprio dell'interesse pubblico, relegandolo alla sfera dell'intervento privato. Trattano quindi il trasporto delle merci come cosa da cui difendersi, motivo di traffico e congestione, da regolamentare con limitazioni e obblighi piuttosto che come insieme che incide sulla vivibilità complessiva della città e, quindi, come sistema interagente con gli aspetti sociali, economici ed ambientali sui quali incide non necessariamente solo in modo negativo.



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

In tal senso va fatto uno **sforzo per una crescita culturale** per superare l'approccio per cui la logistica viene percepita come luogo di contrapposizione di interessi privati, difficilmente conciliabili con l'interesse pubblico, per divenire un tassello importante della più generale azione di corretta pianificazione della città e dei territori.

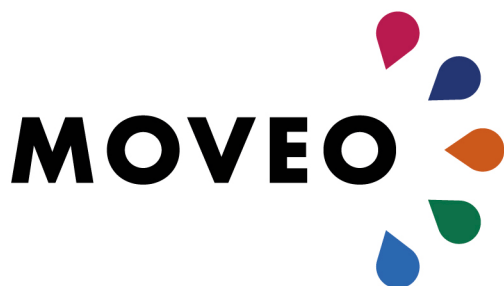
Il gruppo concorda di conseguenza che le amministrazioni possono essere sensibilizzate rendendo loro più consapevoli le influenze reciproche della logistica con le politiche urbane che hanno ricadute sulla qualità della vita dei propri cittadini. Infatti, oltre alla evidente relazione con la pianificazione rivolta alla mobilità e all'accessibilità di beni e servizi anche essenziali e di prima necessità, vi sono ricadute importanti sulla qualità dell'aria, sulla generazione di CO_2 , sullo smaltimento dei rifiuti, elementi di evidente interesse pubblico che hanno effetti anche sul "consenso politico" a cui, volenti o no, ogni amministratore guarda. In ogni caso, anche a prescindere dalla redazione del piano a cui comunque tendere, il tema della logistica dovrebbe entrare nel governo dell'uso dello spazio urbano per la mobilità e per lo scambio intermodale, nelle politiche relative a tempi e orari, nella attribuzione a nuovi usi di aree dismesse, nella politica volta alla qualità dell'aria e dell'ambiente in generale oltre che del commercio e dei servizi.

Questa evidenza dovrebbe dare modo alla Pubblica Amministrazione di considerare il Piano Urbano della logistica Sostenibile (PULS) come strumento interagente non solo con i PUMS a cui sono connessi, ma anche con la pianificazione ordinaria. I Piani regolatori dovrebbero quindi dialogare con il piano della logistica e, ove necessario, essere vicendevolmente adeguati.

Il tavolo concorda che sotto questo ultimo aspetto molto vi sia da fare, in senso generale, per diffondere la cultura **dell'integrazione e armonizzazione tra strumenti di pianificazione e tra forme di programmazione ai diversi livelli di governo**. I partecipanti ritengono che i principali "decisori" sul tema, Europa, Stato, Regioni e Comuni si muovono spesso come "battitori liberi".

A partire quindi dallo sguardo culturalmente diverso nei confronti della pianificazione in generale i partecipanti sono arrivati a declinare alcuni caratteri per un piano della logistica che, per rispondere alle esigenze su espresse, dovrebbe essere:

- **Incrementabile nel tempo** con un approccio di processo circolare (analisi, valutazione e decisioni che si interfacciano continuamente) anche per adeguarsi ai mutamenti che incidono sulla sostenibilità anche a seguito dell'evoluzione tecnologica



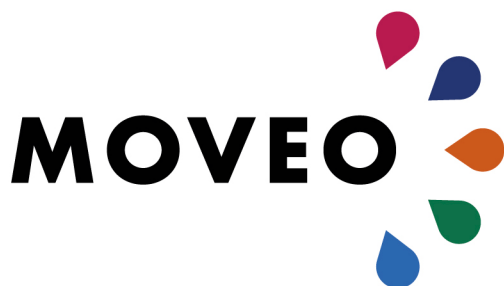
Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

- **Integrato** sia per quanto attiene il tema logistico con altri sia per quanto riguarda le componenti della supply chain di ogni filiera
- **Partecipato**: anche con l'apporto delle aziende del settore gli amministratori possono comprendere la complessità delle logiche di filiera e riuscire a superare eventuali conflitti di interesse e concorrenza. I Comuni devono quindi "farsi aiutare" per collegare la logistica agli interessi pubblici di ogni comunità
- **Strategico** cioè che sappia coniugare una visione di medio lungo termine con azioni concrete immediate che superino l'approccio vincolistico, argomentando le regolamentazioni con le motivazioni sottostanti e dando comunque risposta alle esigenze della collettività e delle attività economiche.
- **Comunicativo** che sappia veicolare consapevolezza nei cittadini dell'importanza della logistica nel determinare la qualità di fattori essenziali quali la qualità dell'aria, la decongestione del traffico, lo smaltimento dei rifiuti ed i servizi a residenti ed attività commerciali.

Il tavolo sottolinea come questi caratteri siano ancora più urgenti alla luce del cambiamento per il quale se *prima erano le persone ad andare verso le merci ora sono le merci a raggiungere le persone*, fenomeno accelerato dalla pandemia, dal significato che dopo questa hanno assunto la prossimità e l'e-commerce incidendo profondamente sui comportamenti delle persone e sulle dinamiche delle filiere logistiche che si riversano in ultima istanza in area locale con l'ultimo miglio. Tutti chiedono sempre più di ricevere a domicilio le merci, nel minor tempo possibile e al costo più basso, con una conseguente impennata delle micro-consegne che, in maniera cumulativa, ricadono negativamente sulla sostenibilità complessiva ambientale economica e sociale delle città.

In definitiva un cambiamento che ha motivazioni ed effetti interagenti e che i partecipanti concordano che, proprio per questo, deve essere governato e trattato in forma organica e coordinata.

Alla luce delle criticità espresse serve un cambio di passo a partire dalla **conoscenza della logistica**, considerata dai partecipanti come **atto propedeutico** essenziale per qualsiasi forma di pianificazione del settore a livello urbano. Capendo la complessità che caratterizza il sistema



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

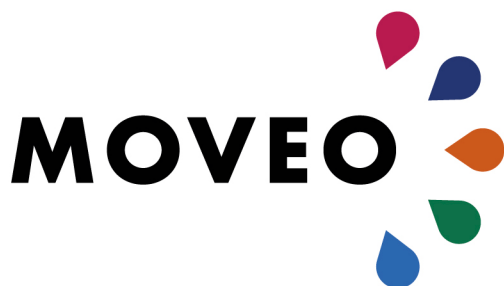
logistico, gli amministratori avrebbero più strumenti per intervenire sulle dinamiche che interagiscono con le politiche urbane e per agire con risposte equilibrate alle esigenze dei cittadini/clienti e delle aziende limitando gli impatti sulla sostenibilità della città nel suo complesso. Gli stessi amministratori potrebbero anche essere i primi ad informare i cittadini circa le implicazioni che il sistema logistico di trasporto merci ha sul loro benessere e su quello collettivo della città.

Si propone, quindi, attraverso anche un dialogo con le aziende e gli operatori del settore e un processo di partecipazione diffuso, una maggiore diffusione della conoscenza della complessità del sistema logistico così da evitare schematizzazioni e semplificazioni: le merci e le relative filiere di trasporto dal produttore al consumatore finale sono estremamente diverse, solo conoscendole si possono individuare le possibili integrazioni tra loro e tra queste e i sistemi funzionali della mobilità urbana comprese le connessioni con i fattori che incidono sulla sostenibilità. A tal proposito la conoscenza appare fondamentale anche per dotarsi di strumenti importanti per la transizione ecologica a partire dal maggiore e migliore utilizzo delle ferrovie e dalla stessa dotazione e produzione dei mezzi elettrici o di altro tipo per la mobilità sostenibile funzionale al cosiddetto ultimo miglio.

In quest'ottica vanno anche i suggerimenti dei partecipanti rivolti a tutte le forme atte a divulgare buone pratiche esistenti, alla formazione che avvicina il mondo del lavoro nella logistica a nuove forme di professionalità attente ai temi dell'organizzazione logistica e alle sue ricadute sulla sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Il tavolo concorda nel dire che tutti i suggerimenti e le prospettive puntuali debbano comunque inserirsi in **una cornice standardizzata** che possa fungere da guida e da sollecitazione per gli amministratori. In tal senso si auspica un ruolo più vigoroso da parte governo centrale (il MIMS nello specifico) che dovrebbe:

- definire una guida metodologica generale, chiara e semplice, per la redazione dei Piani della Logistica Urbana Sostenibile. Una sorta di modello di piano preconfezionato che funga da cornice di riferimento da adattare alle singole realtà e contesti. Questo quadro di riferimento dovrebbe contenere: un univoco quadro normativo, gli obiettivi inderogabili, i tempi di redazione del piano e le successive attività di verifica, un set di indicatori che misurino l'efficacia degli interventi, indirizzi per la fase di condivisione con gli attori



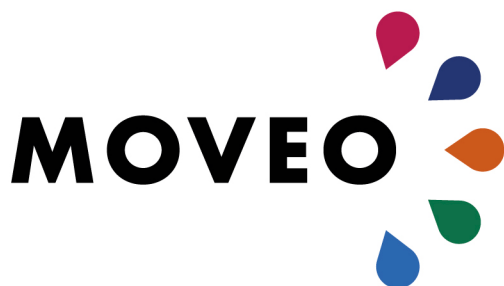
Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

interessati. Un modello semplice capace di adattarsi ai contesti e modificabile rapidamente nel tempo.

- Fornire accordi qualificati e certificati centralmente, anche con il mondo delle professioni competenti, per supplire anche alle esigenze relative alle risorse umane (ed economiche) per la redazione dei Piani.
- Dare motivazioni valide con azioni premianti o penalizzanti in caso di inerzia (esclusione da bandi e finanziamenti legati alle tematiche attinenti alla mobilità).
- Dare indicazioni e criteri chiari sulle dimensioni territoriali ottimali dei Piani (che spesso dovranno aggregare più Comuni) e sulla loro definizione, lasciando che anche i piccoli Comuni possano fare strumenti integrati ma con regole chiare che non consentano "buchi" per la non adesione di alcuni Comuni.

Attendendo questo quadro di indirizzo generale e standardizzato, i partecipanti al tavolo hanno comunque discusso su alcuni indirizzi operativi per azioni di pianificazione che amministratori potrebbero mettere in campo anche a breve termine:

- individuare le ubicazioni per spazi con funzione di hub a cui fare giungere le merci e poi da lì, tramite un lavoro di accorpamento tipologico e di destinazione delle merci, gestire il coordinamento delle consegne e dei corrieri.
- Utilizzare spazi e luoghi esistenti vicini o coincidenti con nodi intermodali, aree dismesse e infrastrutture utilizzabili per il trasporto merci, a cominciare dai treni, ma anche ad esempio le tramvie nelle aree metropolitane.
- Attuare politiche ed i relativi processi informativi per invogliare con premialità e vantaggi ospedali e grandi operatori dei diversi servizi a fare ordini aggregati con frequenze comunque in linea con le esigenze di funzionamento senza penalizzare le attività stesse.
- Attuare politiche sull'ultimo miglio volte sia alla mobilità sostenibile sia all'utilizzo di strutture commerciali esistenti che possono assumere ruolo multifunzionale (tabaccai, empori, edicole...) e potrebbero fungere da raccolta merci più prossime alla cittadinanza. Questo sarebbe utile, con modalità diverse, non solo alla razionalizzazione delle consegne in ambito urbano/periferico ma anche nelle aree interne e meno accessibili dove si potrebbe arrivare a definire tramite procedura competitiva singoli operatori incaricati di effettuare tutte le consegne in alcuni ambiti geografici (centri storici o aree con ridotti volumi e lunghe percorrenze).



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

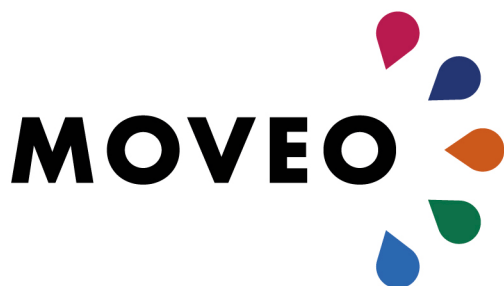
I partecipanti concordano che per armonizzare e coordinare le componenti del sistema logistico, alla luce della sua complessità e diversità, serva un modello di governance a guida centrale capace di dare linee di indirizzo standardizzate che perseguano pochi e chiari obiettivi strategici, i quali siano preventivamente riconosciuti e condivisi dalle parti come comuni per tutti. Questi obiettivi sono poi da declinarsi in micro-obiettivi che, dettagliando le priorità, i pesi e le misure d'azione funzionali, si possano adeguare alle diverse filiere e contesti territoriali.

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici se ne identificano tre che rispondono sia alla razionalizzazione del trasporto sia alla riduzione dei costi non solo economici ma anche in termini, ad esempio, di produzione di CO₂:

- 1- Aumentare la saturazione dei mezzi. (La saturazione dei mezzi è un tema più volte richiamato anche a riguardo della gestione pubblica della logistica indicando sia bene incentivarla anche con incentivi premiali e criteri vincolanti nei bandi dedicati).
- 2- Ridurre i tempi complessivi di carico, scarico e transito.
- 3- Ridurre le percorrenze a parità di merce consegnata.

Il tavolo condivide inoltre alcuni indirizzi di stampo metodologico per delineare il modello operativo di cooperazione:

- Identificare e accorpare le filiere omogenee sotto il profilo delle merci e dei servizi per non trattarle tutte con le stesse logiche ma poter analizzare le specifiche problematiche di ogni filiera così da adeguare le relative risposte organizzative.
- Adottare una piattaforma digitale condivisa per implementare l'interoperabilità facendo attenzione alla costruzione di linguaggi comuni e alle effettive possibilità di interfacciarsi. La piattaforma deve essere lo spazio per mettere le risorse di ognuno a fattore comune a partire dalle risorse umane e alle professionalità più difficilmente reperibili.
- Agire in forma condivisa creando tavoli di confronto con le singole filiere al fine di essere quanto possibile concreti e adeguati alla realtà.
- Dotarsi di un set di parametri, comuni a tutti, oggettivi e misurabili, per effettuare anche il monitoraggio del funzionamento del modello di collaborazione e condivisione.



Il Mims incontra gli stakeholder
della mobilità e della logistica

Temi emersi durante la seconda sessione di discussione

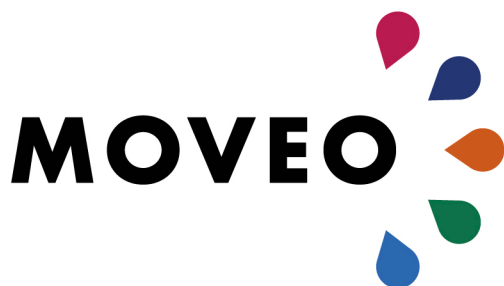
Domanda di discussione 1: Come è possibile creare un legame trasparente fra produttore, committente e cliente utilizzando le risorse della digitalizzazione in modo da rendere tracciabile in tempo reale l'intero processo di consegna del bene (incluse le sue caratteristiche e indicatori di status/conservazione – necessari per il settore agroalimentare e farmaceutico).

Domanda di discussione 2: Quali misure le vostre aziende stanno adottando in termini di Environment Social e Governance (ESG) e quali iniziative dovrebbero essere intraprese per accrescere la consapevolezza dei cittadini/consumatori sulla tematica delle consegne a casa e delle scelte di acquisto?

In coerenza con la discussione relativa ai punti precedenti, il tavolo concorda che anche in questo caso ***serve una cornice normativa comune e standardizzata da costruirsi a livello nazionale***, con una certa obbligatorietà (come, ad esempio, è stato fatto con la fatturazione elettronica), per ***costruire piattaforme digitali unitarie*** per lo scambio dei dati, la razionalizzazione degli ordini e delle consegne. Fondamentale il coinvolgimento degli attori delle diverse filiere.

Alcuni partecipanti legati al settore della logistica sanitaria, avvalorando l'opinione comune che solo la standardizzazione dei processi e dei linguaggi comuni consentano di agevolare scambi di informazioni tra attori delle filiere, riportano ad esempio il caso virtuoso del NSO (Nodo Smistamento Ordini).

La proposta risponderebbe anche alla ***esigenza della tracciabilità*** perché in piattaforme così definite si può facilmente rendere accessibile ogni step del processo, anche rispettando le specificità delle filiere così da sapere il percorso che fanno le merci ed il rispetto delle condizioni di trasporto tali da garantire l'integrità e salubrità di quanto trasportato. Bisogna infatti considerare che la qualità del prodotto varia a seconda del tipo (diverso è ad esempio tracciare la qualità di un bene deperibile).



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

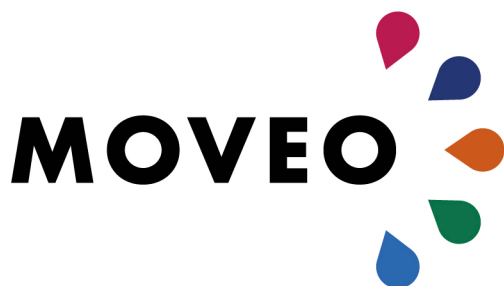
Entrando nella descrizione più dettagliata sul come agire concretamente, un partecipante avanza una proposta che trova buon consenso del gruppo: a fronte della frammentazione degli operatori di mercato e dei diversi stadi del processo, si dovrebbero ripensare le filiere omologhe come se fossero una unica azienda, come se si trattasse con un unico soggetto per disegnare soluzioni specifiche ma che possono essere trattate in modo unitario, in un secondo momento la filiera può essere spezzata per passo del processo (ordine, spedizione, distribuzione e consegna) individuando i criteri per ripartire investimenti, costi e benefici tra gli attori partecipanti al processo con logiche univoche.

Serve per muovere in questa direzione una forte decisione politica a tutti i livelli. Ancor più oggi è una opportunità da cogliere alla luce delle risorse che il PNRR dedica agli investimenti per la transizione digitale.

Inoltre, una linea standardizzata a livello centrale è l'unica che depotenzierebbe la ritrosia delle aziende concorrenti che tendono a considerare la messa a sistema dei dati e delle risorse un rischio per la propria posizione competitiva. In quest'ottica si pone come esempio virtuoso **la formula del consorzio** che trova in quello della filiera "salute" una buona pratica (consorzio Dafne). Il tavolo concorda che serve rendere palese, anche grazie a esempi del genere, che *nessuno vince da solo* e che una piattaforma comune, anche a supporto degli investimenti, produce economie di scala che permette a ciascuno di ottenere benefici altrimenti non ottenibili agendo singolarmente.

Durante la discussione sono emerse alcune proposte operative:

- Istituire tavoli per chiedere a tutti gli operatori della filiera (invio trasporto consegna) di mettere a disposizione i dati di propria competenza, sempre standardizzati.
- Istituire un inquadramento normativo che standardizzi la condivisione, anche con un livello base di obbligatorietà, con relativi controlli e sanzioni. Differenziare i livelli di obbligatorietà consentirebbe di distinguere ciò per cui è fondamentale la condivisione consentendo semmai l'uso individuale di servizi per migliorare la propria offerta (ad esempio sapere in tempo reale non solo il percorso della spedizione ma anche le condizioni della merce trasportata)
- Dare incentivi per la formazione di consorzi che mettano insieme le filiere omologhe integrandole tra loro.



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

- Definire parametri per la misurabilità e avere indicatori oggettivi perché il sistema nuovo sia soppesato e vi sia un riscontro realistico sulla sua efficacia. Gli indicatori devono essere in grado di analizzare tutto il processo, evidenziando vantaggi e svantaggi ottenuti per i singoli componenti della filiera, accentuando il peso dell'interesse prevalente e compensando con premialità riequilibranti chi dovesse manifestare un evidente svantaggio e chi "mette di più ottenendo di meno".

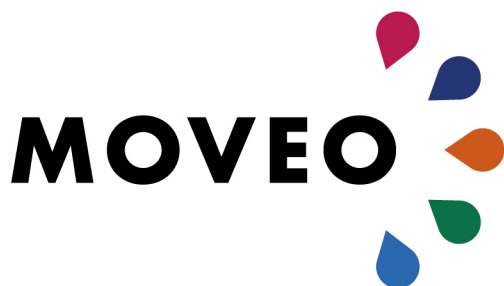
Tutti sono consapevoli che non è facile superare la gestione consolidata ma questa ha sicuramente costi più alti che seguire la strada dell'innovazione. Ecco perché il tutto è un processo anche culturale e quindi le azioni proposte devono ovviamente essere condivise.

Il gruppo, più che concentrarsi sull'elencare le attività messe in campo dalle singole aziende in termini di ESG (Environment, Social e Governance) che comunque alcuni riportano (azioni mosse al risparmio energetico, alla decarbonizzazione, alla raccolta rifiuti coordinata e finalizzata alla loro riduzione oltre che al riciclo), ha discusso in senso generale della questione "sostenibilità" e della necessità che, assumendo il tema come prioritario, si debba agire sia sul fronte degli operatori e delle aziende sia su quello della maggiore consapevolezza dei cittadini.

Rispetto a questi ultimi va considerato che il sistema della logistica è sconosciuto ai più e che, a fronte dei cambiamenti che hanno inciso sui comportamenti dei cittadini, è quanto mai urgente **aumentare la conoscenza delle ricadute negative** che hanno soprattutto le esigenze, sempre più diffuse, di velocizzare i tempi di consegna a domicilio sulla qualità del sistema ambientale a partire dalla produzione di CO₂.

Il gruppo condivide che, per quanto difficile e non ad effetto immediato, si dovrebbe **modulare il costo del trasporto** chiarendo ai cittadini che esso è inversamente proporzionale al tempo di consegna richiesto ed associando l'informazione della CO₂ prodotta per ogni prodotto consegnato in funzione dei volumi e delle caratteristiche della consegna (tempi, orari, ...).

A prescindere da questi accorgimenti che sono affidati alle singole aziende, si dovrebbe realizzare una strutturata **campagna di informazione pubblica** che divulghi, con messaggi semplici, la complessità della filiera che accompagna il prodotto da quando viene richiesto a quando arriva a casa e diffonda il principio secondo cui la velocità di consegna non è un bene assoluto ma che confligge con importanti fattori legati alla qualità dell'ambiente e del nostro vivere quotidiano.



Il Mims incontra gli stakeholder della mobilità e della logistica

La campagna andrà poi valutata in rapporto alla restituzione di eventuali miglioramenti prodotti nel tempo con un cambio di comportamento diffuso.

Sempre assumendo la sostenibilità come priorità, anche tutte le iniziative di supply chain delle aziende dovrebbero essere monitorate in base ad indicatori oggettivi che consentano di monitorare gli effetti delle misure che ognuna adotta in termini di ESG, Environment Social e Governance.

A fronte della necessità di costruire un sistema integrato ove ognuno agisca in funzione del proprio ruolo è indispensabile quindi condividere, insieme ad indirizzi comuni, l'obbligatorietà della divulgazione dei dati e degli effetti delle opzioni scelte e quindi il beneficio prodotto sulle componenti sociali, ambientali e di governance.

A fronte della più ampia condivisione di queste necessità i partecipanti sottolineano che ad oggi non vi sia alcuno strumento o sistema standardizzato per valutare la qualità della logistica in termini ambientali, né ci sono soggetti incaricati a ricevere e analizzare dati che attestano i processi di miglioramento ambientale nelle filiere. Questo depotenzia ogni possibile iniziativa che al contrario dovrebbero essere incoraggiate anche con sistemi di premialità progressiva da inserirsi, ad esempio, tra i criteri di aggiudicazione nelle gare di appalto delle amministrazioni. La questione deve essere trattata dal governo centrale anche proponendo delle vere e proprie linee guida da parte dei Ministeri competenti, meglio se in forma integrata.



Il Mims incontra gli stakeholder
della mobilità e della logistica

