



> 1 dicembre 2025 alle ore 0:00



La **log**istica

dentro e fuori
i confini nazionali



di Michela Del Pizzo

14 12 / 2025

LOGISTICAMANAGEMENT.IT



LA 21MA EDIZIONE DEL LOGISTICO DELL'ANNO HA MESSO AL CENTRO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FILIERA, TRA SFIDE GLOBALI, INNOVAZIONE NORMATIVA E FORMAZIONE IN VISTA DEI GRANDI EVENTI COME MILANO-CORTINA 2026

Il mondo è un libro, e chi non viaggia ne legge solo una pagina". Con le parole di Sant'Agostino si è aperta la 21ma edizione del Premio Il Logistico dell'Anno, organizzata da Assologistica e tenutasi a Milano lo scorso 21 novembre, dal titolo

"La logistica oltre i nostri confini". Ad aprire i lavori è stato **Jean-François Daher, Segretario Generale di Assologistica**, che ha voluto sottolineare come, dopo ventuno edizioni, il premio abbia maturato una sua piena identità e autorevolezza nel panorama logistico nazionale, testimoniata dal costante aumento dei progetti presentati, sempre più orientati a performance elevate e dal carattere sempre più innovativo. «Quest'anno - ha spiegato Daher - abbiamo scelto di esplorare le nuove dimensioni della logistica internazionale e della rappresentanza, con l'obiettivo di rafforzare il ruolo della filiera logistica italiana oltre i confini nazionali». In questo contesto si inserisce anche la presentazione di LIGAL, il laboratorio di innovazione giuslavoristica negli appalti della logistica, promosso da ADAPT Servizi in collaborazione con Assologistica, per promuovere modelli di appalto sostenibili e innovativi.

Il Segretario Generale ha poi evidenziato come il 2025 sia stato un anno particolarmente significativo per l'Associazione, grazie ai risultati concreti ottenuti su più fronti: dalla regolamentazione dei pallet alla normativa sul Reverse Charge, fino all'implementazione del Cruscotto informativo CIGAL, uno strumento innovativo per la gestione trasparente dei contratti di appalto tra privati nella logistica. «Il nostro intento - ha aggiunto Daher - è confrontarci con l'altrove: con altri mercati, modelli di governance e normative, al fine di favorire la crescita del settore logistico anche attraverso il valore della conoscenza, della comparazione e dell'innovazione». Daher ha infine ricordato che la logistica, con oltre 1,4 milioni di addetti e un impatto pari al 9% del PIL nazionale, rappresenta un setto-

re strategico per l'Italia. E proprio per questo, iniziative come quella del Logistico dell'Anno svolgono un ruolo essenziale nel riconoscere l'innovazione, la qualità progettuale e il valore aggiunto che molte realtà portano ogni giorno alla filiera.

A seguire, ha preso la parola **Umberto Ruggerone, Presidente di Assologistica**, che ha ripercorso i traguardi raggiunti da Assologistica negli ultimi anni, tra cui gli accordi con Confindustria, Federdistribuzione, Assoimmobiliare, Federlegno e Federalimentare, ma soprattutto l'efficacia della rappresentanza che ha saputo incidere concretamente sulla normativa nazionale, contribuendo a colmare il divario tra evoluzione del settore e quadro regolatorio. Tra i risultati più significativi: l'introduzione della logistica nel Codice Civile; l'approvazione del Cruscotto CIGAL, strumento dinamico per la trasparenza negli appalti logistici; la prossima entrata in vigore della legge sui pallet; il riconoscimento normativo della Reverse Charge e delle procedure doganali semplificate.

Ruggerone ha poi valorizzato le relazioni internazionali avviate da Assologistica: con l'Olanda, come modello europeo di riferimento, e con la Florida, con cui è stato firmato un Memo-

Il Logistico dell'Anno premia l'innovazione, la qualità progettuale e il valore aggiunto che molte realtà portano ogni giorno alla filiera



> 1 dicembre 2025 alle ore 0:00



random of Understanding per facilitare le operazioni portuali e doganali. Importante anche la collaborazione con la Tunisia, per avviare percorsi di formazione e inserimento lavorativo per personale qualificato, in risposta alla crescente difficoltà nel reperire risorse umane specializzate nel nostro Paese.

Il nodo della genuinità degli appalti nell'era digitale

Nel cuore della mattinata è intervenuta **Giada Benincasa, Direttrice di ADAPT Servizi**, per presentare le prime evidenze di uno studio comparato europeo in corso nell'ambito del Laboratorio LIGAL, promosso da Assogistica e ADAPT. Un progetto nato con l'obiettivo di analizzare criticamente il binomio appalti-tecnologie e proporre soluzioni normative e contrattuali coerenti con le sfide del settore. Lo studio parte da un punto chiave: la genuinità dei contratti di appalto, concetto che in Italia è regolato dal Codice Civile (art. 1655) e dal D.Lgs. 276/2003. Tre gli elementi fondamentali per definire un appalto genuino: rischio d'impresa in capo all'appaltatore, autonomia organizzativa e poteri datoriali (direttivo, organizzativo e disciplinare).

Con l'introduzione sempre più pervasiva delle tecnologie, spesso fornite dal committente, si pone però il problema dell'etero-direzione e dell'etero-organizzazione digitale, dove il controllo effettivo sui lavoratori in appalto non è esercita-

to dall'appaltatore, ma direttamente dal committente. Un fenomeno che, secondo la giurisprudenza italiana (es. sentenza del Tribunale di Padova, 2019), può inficiare la genuinità dell'appalto, avvicinandolo alla somministrazione illecita. Il confronto con altri Paesi europei ha poi fornito degli spunti rilevanti:

- **Francia:** vige l'obbligo di consultazione del Comité Social et Économique per le aziende con più di 11 dipendenti prima dell'introduzione di tecnologie che impattano sull'organizzazione del lavoro. Una misura che unisce legittimità e riduzione del rischio di non conformità.
- **Spagna:** l'attenzione è sulla trasparenza algoritmica, influenzata anche dal dibattito sui rider e dalla legge sul lavoro tramite piattaforma. Un esempio da cui mutuare strumenti per regolamentare le tecnologie con maggiore chiarezza.
- **Germania:** si distingue per una separazione concettuale, di fonte dottrinale, tra tecnologie di processo (legate alla gestione operativa) e tecnologie di comando (che incidono sull'autonomia decisionale del lavoratore). Una distinzione utile per valutare l'impatto delle soluzioni digitali sulla legittimità dei contratti di appalto.
- **Olanda:** recentemente inserita nello studio, è osservata per il suo approccio pragmatico e orientato alla standardizzazione europea.

Nel nostro ordinamento, l'utilizzo di strumenti di controllo ri-



> 1 dicembre 2025 alle ore 0:00

chiede l'autorizzazione sindacale o, in alternativa, del competente Ispettorato del Lavoro, ai sensi dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori. Tuttavia, una circolare dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (settembre 2024) ha ribadito che non è possibile autorizzare strumenti informatici quando committente e appaltatore coincidono solo parzialmente nelle responsabilità datoriali e nel trattamento dati, creando una zona grigia che rende molti software non autorizzabili.

Benincasa ha infine ricordato l'esistenza di strumenti già attivi nel nostro ordinamento, come la certificazione dei contratti di appalto (art. 84 del D.Lgs. 276/2003), che – se rilasciata – fornisce tutela alle parti rispetto a contestazioni ispettive, potendo essere annullata solo da un giudice. A questa si aggiunge il rinnovato articolo 42 del CCNL Logistica, Trasporto Merci e Spedizione, che introduce il concetto di qualificazione della filiera e valorizza il ruolo delle parti sociali nella costruzione di relazioni industriali solide.

Sinergie logistiche internazionali

Il primo panel della giornata ha coinvolto rappresentanti di istituzioni europee e americane, esperti di formazione e relazioni industriali, con un focus su reti globali, collaborazione transatlantica, formazione internazionale e intelligenza artificiale nella logistica. Il dibattito ha preso il via con **Elmer De Bruin, International Affairs Manager del Public Logistics Network (PLN) dei Paesi Bassi**, che ha sottolineato il ruolo cruciale delle reti collaborative per l'economia olandese: «*Siamo un Paese votato all'export. Senza reti – economiche, imprenditoriali, sociali – la logistica non può funzionare*». Tra gli esempi concreti, De Bruin ha citato la creazione di campagne nazionali per attrarre talenti nel settore logistico: un'iniziativa promossa in collaborazione con imprese e istituzioni olandesi, per contrastare la carenza di personale e promuovere il valore

della logistica nei confronti delle nuove generazioni. Sul fronte dell'innovazione, ha riconosciuto che l'intelligenza artificiale rappresenta un "game changer" per la logistica, ancora agli inizi ma destinata a diventare ubiqua come un tempo lo furono i telefoni cellulari.

Annick Gregali, Deputy Director di Select Florida, ha delineato il percorso di cooperazione tra porti italiani e porti della Florida, iniziato nel 2023 e formalizzato con la firma di un Memorandum of Understanding (MoU) nel marzo 2025 tra Asso-logistica, Assoporti, Florida Port Council, Florida Commerce e il Dipartimento dei Trasporti della Florida. Le attività si sono intensificate con due missioni ufficiali (una in Florida, una in Italia) e l'apertura a nuovi attori come l'associazione Assiterminal. Gregali ha anche evidenziato l'impegno della Florida nella formazione professionale, attraverso programmi pubblici che erogano fino a 100.000 dollari in training grant alle imprese per la formazione di nuovo personale e aiuti strutturati anche per il reskilling dei lavoratori già assunti.

Ilaria Castiglione, dirigente di Sviluppo Lavoro Italia, ha presentato il programma di formazione pre-partenza per lavoratori qualificati provenienti dalla Tunisia (fino a 3.500 unità previste), che include 150 ore di preparazione linguistica, civica e professionale. Il progetto rientra nel quadro normativo dell'art. 23 dei flussi d'ingresso ed è realizzato in collaborazione con le imprese italiane, le sedi diplomatiche e diversi ministeri. «*Logistica non significa solo autisti – ha precisato Castiglione – ma anche magazzinieri, tecnici, impiegati e profili altamente specializzati. La domanda supera ormai l'offerta disponibile a livello nazionale*». Castiglione ha anche annunciato l'avvio di nuovi protocolli con l'Uzbekistan e l'India.

L'IA rappresenta un "game changer" per la logistica, ancora agli inizi ma destinata a diventare ubiqua come un tempo lo furono i telefoni cellulari



> 1 dicembre 2025 alle ore 0:00

Convegni

L'intervento di **Riccardo Fuochi, Presidente della Italy China Business Association**, ha ribaltato la narrativa dominante sulla Cina: «Non è solo un competitor, ma una grande opportunità per la logistica italiana». Infatti, dopo una panoramica macroeconomica sulla Greater Bay Area (Hong Kong, Shenzhen, Guangzhou), Fuochi ha evidenziato numeri impressionanti: 8 milioni di tonnellate di cargo aereo movimentate (primo hub mondiale); 83 milioni di TEU nei porti della GBA (secondo cluster mondiale dopo Shanghai-Ningbo); un bacino di 87 milioni di abitanti ad alta capacità di consumo. Secondo Fuochi, la logistica italiana – specializzata in settori come farmaceutico, fashion e beni di alto valore – può esportare know-how di nicchia in un ecosistema industriale che evolve rapidamente verso l'automazione totale. Ai giovani presenti in sala ha lanciato un messaggio diretto: «La logistica è il passaporto per conoscere il mondo».

Una logistica europea sostenibile

La seconda tavola rotonda dell'evento ha visto la partecipazione di **Sabrina De Filippis, AD e Direttore Generale FS Logistix**, che ha spiegato come la propria azienda stia evolvendo in un soggetto logistico integrato, capace di presidiare tutte le fasi della supply chain con un piano da oltre due miliardi di euro. Digitalizzazione dei processi, interoperabilità ferroviaria a livello europeo e presidio internazionale dei terminal sono le direttrici principali su cui si sta muovendo questo cambiamento, che punta a rafforzare la competitività del sistema logistico italiano oltre i confini nazionali.

Sandro Innocenti, Regional Head Southern Europe di Prologis, ha definito la logistica un sistema avanzato che integra criteri ESG, energia rinnovabile e mobilità elettrica. Innocenti ha insistito sull'importanza di costruire una rappresentanza unitaria tra operatori immobiliari e logistici, in grado di dialogare in modo efficace con le istituzioni e contribuire attivamente alla definizione di normative regionali e nazionali più moderne, come già avviene in Francia e Spagna.

Un ulteriore livello di lettura è stato proposto da **Carlo Rossini, CEO di Etra**, che ha sottolineato come la sostenibilità sia ormai un fattore di solidità sistemica. Le filiere logistiche devono oggi dimostrare non solo trasparenza e legalità, ma anche capacità di gestione del rischio lungo tutta la cate-

na. Rossini ha richiamato l'attenzione sulla recente normativa tedesca e sulla Corporate Sustainability Due Diligence Directive dell'Unione Europea, evidenziando il ruolo degli strumenti digitali come il cruscotto CIGAL per qualificare gli appalti e garantire la compliance delle filiere.

Infine, **Christian Neuerberg di Randstad Global** ha portato l'attenzione sulle sfide occupazionali e formative. In un mercato europeo attraversato da trasformazioni profonde – robotizzazione, AI, automazione dei magazzini – è sempre più urgente colmare il gap tra domanda e offerta di lavoro. Secondo Neuerberg, servono modelli formativi basati su dati solidi, tecnologie predittive e percorsi personalizzati. Solo così sarà possibile creare una forza lavoro pronta ad affrontare il futuro della logistica.

La sfida delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026

In chiusura di giornata, non poteva mancare "il dietro le quinte" dell'evento sportivo più importante al mondo.

Andrea Sprocco, Direttore della Logistica per Milano Cortina 2026, ha ricordato che si tratta di un progetto dalla struttura eccezionale: oltre trenta sedi da allestire, una forza lavoro che passerà da poche centinaia a oltre mille unità, con figure professionali diversificate e spesso reperite in aree geografiche marginali come la Val di Fiemme o la Valtellina. Per Sprocco, la logistica olimpica è un'opportunità irripetibile per coinvolgere e formare nuove professionalità, creando un'eredità che vada oltre l'evento. Fondamentale, in tal senso, è stata la collaborazione con Randstad, partner ufficiale dei Giochi, e con Assologistica, sia per l'accompagnamento progettuale sia per il supporto nella formazione.

A seguire è intervenuto **Marco Ceresa, Amministratore Delegato di Randstad Italia**, che ha raccontato il lavoro di pianificazione avviato con largo anticipo, addirittura quattro anni fa, per garantire il reclutamento e la preparazione delle figure necessarie all'evento.

Ceresa ha evidenziato tre tendenze strutturali del mercato del lavoro che influenzano direttamente anche il comparto logistico: il calo demografico e la necessità di attrarre manodopera dall'estero, la crescente digitalizzazione delle mansioni (anche nei magazzini), e l'evoluzione delle aspettative



> 1 dicembre 2025 alle ore 0:00



delle persone, sempre più orientate a flessibilità, retribuzioni adeguate e continuità formativa.

Il **presidente uscente di Assologistica, Umberto Ruggerone**, ha ricostruito il percorso di collaborazione tra l'associazione e il Comitato Organizzatore, ricordando l'eccezionalità logistica di un evento distribuito su oltre 500 chilometri lineari e la complessità delle procedure doganali legate all'ingresso di migliaia di persone, merci e attrezzature attraverso tre gate principali (Venezia, Verona e Milano). Ruggerone ha sottolineato come Assologistica abbia messo a disposizione la sua piattaforma formativa digitale, ora accessibile anche alle aziende esterne e arricchita da contenuti di soft skills sviluppati in collaborazione con Randstad. La chiusura del panel è stata affidata a **Masha Bach, Console Generale del Regno dei**

Paesi Bassi a Milano, che ha voluto sottolineare l'importanza del dialogo internazionale e del confronto di buone pratiche tra Italia e Olanda sul fronte della formazione professionale. Il Consolato ha ospitato, proprio di recente, un incontro tra Assologistica e la sua omologa olandese proprio sul tema della valorizzazione della logistica come scelta di carriera.

La parte conclusiva dell'evento ha visto la tradizionale consegna dei premi alle aziende che si sono distinte per i loro progetti innovativi in ambito logistico. Non da ultimo, il presidente Umberto Ruggerone, giunto al termine del suo mandato, ha ricevuto un riconoscimento speciale "per aver guidato l'associazione con visione e determinazione nei quattro anni della sua presidenza, promuovendo importanti risultati per il comparto logistico nazionale".



Paolo Guidi è il nuovo Presidente di Assologistica

L'Assemblea generale di Assologistica, riunitasi a Milano il 12 dicembre, ha rinnovato le cariche direttive. Il nuovo presidente è Paolo Guidi, Amministratore Delegato di CMA CGM Italy, che porta oltre vent'anni di esperienza nella supply chain e nella logistica, maturata in aziende leader del settore e in contesti nazionali e internazionali.

Dopo aver guidato l'associazione negli ultimi due mandati, Umberto Ruggerone rimane nel direttivo in qualità di vicepresidente.

News completa su www.logisticamangement.it.