

> 1 settembre 2026 alle ore 0:00

Convegni

Appalti logistici: **LA SFIDA** della consapevolezza



di Giorgia Fedele

**Norme, responsabilità e modelli organizzativi
AL CENTRO DELL'EVENTO PROMOSSO DA MANHANDWORK E ADAPT
per ripensare il rapporto tra committenti e appaltatori**



Gli appalti logistici rappresentano oggi uno dei temi più delicati e strategici per l'intero sistema della logistica italiana. Non si tratta più soltanto di affidare all'esterno una parte delle attività operative, ma di costruire un modello organizzativo capace di garantire efficienza, continuità del servizio, tutela del lavoro, trasparenza e responsabilità. La logistica ha assunto negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale per la competitività delle imprese. Non è più soltanto una funzione di supporto, ma una leva capace di incidere sul livello di servizio, sulla capacità di risposta al mercato e sulla sostenibilità del business. Anche l'appalto, quindi, non può più essere letto come semplice strumento contrattuale o scelta finalizzata al contenimento dei costi.

Da questa consapevolezza è nato l'evento **"Appalto Consapevole. Norme, modello, valore"**, promosso da **ManHandWork** e **Adapt**, con il patrocinio di **Assologistica**, svoltosi il 10 giugno

LOGISTICAMANAGEMENT.IT

> 1 settembre 2026 alle ore 0:00



2026 a Milano. L'incontro ha riunito imprese, operatori logistici, giuslavoristi, rappresentanti del mondo associativo e committenti per affrontare un tema complesso, spesso al centro dell'attenzione quando emergono criticità, contenziosi o irregolarità.

Parlare di **appalto consapevole** significa andare oltre il concetto di appalto semplicemente corretto o conforme. Significa conoscere le regole, chiarire i ruoli e riconoscere che l'appalto è una scelta organizzativa con effetti concreti sulla qualità del servizio, sulla gestione delle persone e sulla sostenibilità economica.

Terzializzare non significa trasferire un problema

Ad aprire i lavori sono stati Marco Covarelli, Presidente di ManHandWork, e Annalisa Cavallo, Amministratore Delegato di ManHandWork, che hanno richiamato l'attenzione sulle trasformazioni del settore. Sono cambiate le tecnologie, le aspettative dei lavoratori, il contesto sociale, l'atteggiamento degli organi di controllo e la sensibilità delle imprese verso compliance, legalità e sostenibilità del lavoro.

Per molto tempo, in alcuni casi, l'appalto logistico è stato considerato soprattutto una soluzione operativa per trasferire all'esterno attività, responsabilità e complessità. Oggi questa impostazione mostra i propri limiti: l'evoluzione del mercato, l'aumento dei controlli e la maggiore complessità delle filiere

richiedono modelli più trasparenti e strutturati.

L'appalto logistico non può essere una scorciatoia organizzativa o uno strumento per comprimere i costi. Se costruito correttamente e gestito con responsabilità, può favorire efficienza, innovazione, flessibilità e continuità operativa. Se impostato in modo debole o troppo orientato al ribasso, può invece generare instabilità e contenziosi.

Uno dei punti centrali emersi riguarda la distinzione tra buona e cattiva terzializzazione. Terzializzare significa scegliere un partner in grado di governare un servizio e assumersi una reale responsabilità organizzativa. L'impresa deve quindi chiedersi se intende acquistare un servizio specialistico oppure soltanto forza lavoro da integrare nella propria organizzazione: su questa differenza si gioca uno dei confini tra appalto genuino e non genuino. La terzializzazione comporta opportunità, ma anche rischi. Può generare efficienza, innovazione e flessibilità, ma anche perdita di controllo, riduzione del know-how interno, dipendenza dal fornitore e criticità di compliance. La questione è quindi comprendere quando e a quali condizioni questa scelta possa produrre valore. Per questo è fondamentale costruire relazioni fondate su trasparenza, collaborazione e condivisione delle informazioni. Il committente deve poter conoscere organizzazione e modalità operative del fornitore, mentre l'appaltatore deve poter operare con reale autonomia imprenditoriale e disporre delle informazioni necessarie per pianificare attività e risorse.

> 1 settembre 2026 alle ore 0:00



Alcuni dei protagonisti dell'evento "Appalto Consapevole", promosso da ManHandWork e Adapt.

Contratti, regole e cambio appalto

In questo scenario, il contratto assume un ruolo decisivo. Non basta definire tariffe e livelli di servizio: occorre chiarire volumi, responsabilità, perimetro delle attività, strumenti, modalità di controllo e momenti di confronto. Il contratto non dovrebbe essere considerato un documento statico, utile solo in caso di contestazione, ma uno strumento di governance della relazione, capace di accompagnare l'intero ciclo della collaborazione attraverso monitoraggio delle performance, confronto e analisi delle criticità. Questo è particolarmente importante in un settore in cui il servizio dipende da molte variabili: volumi, picchi, stagionalità, personale, tecnologie, sistemi informativi, trasporti e tempi di consegna. Ridurre tutto alla sola tariffa significa non cogliere la natura reale del servizio e rischiare di costruire appalti fragili.

Ampio spazio è stato dedicato anche al quadro normativo. La distinzione fondamentale resta quella tra acquisto di un servizio e semplice utilizzo di manodopera. Se l'impresa affida un servizio a un operatore specializzato si entra nella logica dell'appalto; se invece l'obiettivo è integrare forza lavoro nella propria organizzazione, cresce il rischio di forme non genuine. Il tema è reso più complesso dalla forte integrazione dei processi logistici. Committente e appaltatore possono lavora-

re negli stessi spazi, utilizzare sistemi collegati e coordinarsi quotidianamente. In questo contesto, distinguere tra coordinamento necessario e direzione del lavoro non è sempre semplice.

L'autonomia organizzativa dell'appaltatore diventa quindi centrale. Deve poter organizzare le risorse, gestire il personale, assumersi il rischio d'impresa e governare il servizio affidato. Il coordinamento con il committente resta indispensabile, ma non deve trasformarsi in eterodirezione. Il tema diventa ancora più delicato nel caso del cambio appalto, che mette insieme continuità occupazionale, aspettative del committente, necessità del nuovo appaltatore di introdurre efficienza e presenza di regole contrattuali e clausole sociali.

La tutela dei lavoratori deve accompagnarsi alla possibilità di una reale evoluzione organizzativa. Per migliorare turni, processi, efficienza e qualità del servizio serve tempo: occorre costruire fiducia, gestire le relazioni sindacali e introdurre i cambiamenti in modo sostenibile. Il cambio appalto non è, quindi, soltanto un passaggio contrattuale, ma un momento di particolare delicatezza gestionale e sociale. Pensare che il cambio di fornitore produca automaticamente efficienza immediata significa sottovalutare la complessità delle persone e dei processi.

> 1 settembre 2026 alle ore 0:00

Tecnologia, responsabilità e valore

Tra i temi affrontati durante l'incontro vi è anche quello delle tecnologie e dei software gestionali. Nei magazzini moderni, sistemi di gestione, terminali, voice picking, software di pianificazione e strumenti di monitoraggio sono indispensabili per organizzare i flussi, tracciare le attività e garantire efficienza. Il loro utilizzo può però generare dubbi interpretativi quando la tecnologia appartiene al committente ed è utilizzata dai lavoratori dell'appaltatore. In questi casi, il confine tra coordinamento operativo e direzione del lavoro può diventare sottile. Da qui la necessità di distinguere tra tecnologie che supportano il processo e tecnologie che incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro. In un settore sempre più digitalizzato, occorre definire regole, perimetri e responsabilità coerenti con l'autonomia dell'appaltatore. La digitalizzazione rappresenta, infatti, una componente strutturale dei processi logistici moderni. Il problema non è la tecnologia in sé, ma il modo in cui viene regolato il rapporto tra committente, appaltatore e lavoratori.

Un altro aspetto rilevante riguarda il rischio d'impresa dell'appaltatore, elemento essenziale per distinguere un appalto autentico da una semplice fornitura di manodopera. L'appaltatore deve assumersi una responsabilità organizzativa ed economica nella gestione del servizio, e anche la struttura del corrispettivo e l'autonomia nella gestione delle risorse assumono rilievo. Un appalto costruito esclusivamente sul costo orario della manodopera rischia di avvicinarsi a una semplice fornitura di personale; una struttura economica legata al servizio, ai volumi, ai risultati e al rischio assunto dall'appaltatore può invece rafforzarne la natura imprenditoriale.

Non esiste, tuttavia, una formula unica valida per tutti gli appalti. La logistica comprende contesti molto diversi, dai magazzini manuali e automatizzati ai flussi e-commerce, dalle attività ad alta intensità di lavoro ai settori con forte stagionalità. La costruzione dell'appalto richiede quindi un'analisi puntuale del servizio, dei rischi e delle condizioni operative. Nel corso dell'evento è emersa anche l'esigenza di regole più aderenti all'evoluzione del settore. La logistica è cresciuta rapidamente, mentre il quadro normativo non sempre si è evoluto con la stessa velocità, lasciando imprese e professionisti a operare in aree grigie. Questa distanza non può essere

La consapevolezza diventa una leva strategica, capace di prevenire i rischi e creare valore per l'intera filiera

affrontata con semplificazioni. Occorre tenere insieme legalità, efficienza, tutela del lavoro e competitività, attraverso regole chiare, strumenti interpretativi adeguati e un confronto continuo tra imprese, associazioni, giuristi, istituzioni e parti sociali.

In questa direzione si inserisce anche la guida **"Appalto Consapevole"**, presentata durante l'iniziativa come strumento pratico e in evoluzione, pensato per raccogliere esperienze, casi concreti e spunti normativi. La guida si propone come base di lavoro e strumento di orientamento tra norme, prassi operative, responsabilità e modelli organizzativi, con l'obiettivo di prevenire errori, ridurre incertezze e diffondere una cultura più consapevole della terzizzazione. Il valore dell'iniziativa sta nell'aver riportato il tema dell'appalto logistico alla sua dimensione concreta: non soltanto questione giuridica, contrattuale o operativa, ma terreno in cui si intrecciano organizzazione, lavoro, tecnologia, responsabilità, competitività e qualità del servizio.

L'appalto consapevole si configura così come un modello di relazione più maturo tra committente e appaltatore, nel quale la conformità normativa è indispensabile ma non sufficiente. Servono rapporti trasparenti, perimetri chiari, giusto valore del servizio, corretta gestione dell'innovazione tecnologica e attenzione alle persone. In un mercato logistico sempre più complesso, la consapevolezza diventa quindi una leva strategica, capace di prevenire i rischi e trasformare l'appalto da semplice strumento contrattuale a fattore di affidabilità e valore per l'intera filiera.