



confetra

Confederazione Generale Italiana
dei Trasporti e della Logistica



INDAGINE E DIFFUSIONE DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI MODERNIZZAZIONE DEI SERVIZI E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL SETTORE DELLA LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI





GRUPPO DI RICERCA

La presente ricerca è stata realizzata dal Centro Studi Confetra.

Coordinamento e Direzione: Piero Luzzati.

Hanno redatto i testi: Fabio Marrocco, Daniela Dringoli, Guja Maria Locatelli, Alessandro Gori.

Elaborazione strumenti di analisi: Fabio Marrocco, Daniela Dringoli, Guja Maria Locatelli, Alessandro Gori.

Supporto attività amministrativa: Federica Nuzzi e Marisa Rossetti.

Le pillole formative "Essere innovatori", "Il capo come coach" e "Superare i pregiudizi e valorizzare le diversità" sono state realizzate da Amicucci Formazione.

Le riprese video e il montaggio delle interviste è stato realizzato da Tandem. Fabio Marrocco e Daniela Dringoli hanno fornito importanti indicazioni e contributi nelle varie fasi della ricerca.

Si ringraziano DHL Express, TNT Global Express, Geodis Logistics nelle persone di Simonetta Repetto, HR Training Manager di DHL Express, Roberto Strapazon, Learning and Development Manager di TNT Global Express, Francesco Cazzaniga, Amministratore Delegato di Geodis Logistics, e Fabio Mazzariol Direttore delle Risorse Umane di Geodis Logistics.

Si ringraziano, inoltre, per il prezioso contributo: Valter Lindo, Direttore di Fondir, Germana Calviello, coordinatrice del Comitato di Comparto Commercio, Turismo, Servizi – Logistica, Spedizioni, Trasporto e Altri Settori Economici.

Infine, un particolare ringraziamento va alle imprese che hanno partecipato alla rilevazione CAWI e che hanno messo a disposizione il loro prezioso tempo, fornendoci importanti contributi.

La ricerca, gli strumenti di indagine, le risultanze dell'indagine, le pillole formative le video interviste sono disponibili sul sito www.fondir.it



INDICE

INDAGINE E DIFFUSIONE
DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI
MODERNIZZAZIONE DEI SERVIZI E
VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE
DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL
SETTORE DELLA LOGISTICA,
SPEDIZIONI E TRASPORTI

Introduzione a cura di Fabio Marrocco, consigliere Fondir p. 4

CAPITOLO 1

LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI: LE PROSPETTIVE IN EUROPA E IN ITALIA

- Premessa al Capitolo p. 6
- Il Libro Bianco della Commissione Europea p. 7
- Rete centrale Multimodale TEN-T p. 12
- Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo p. 16
- Il 2014 del settore logistica, spedizioni e trasporti: prospettive di crescita p. 19

CAPITOLO 2

INNOVAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROPOSTE PER IL MANAGEMENT

- Premessa al Capitolo p. 23
- Buone pratiche relative all'introduzione di innovazione e proposte formative per il management p. 27
- La gestione delle risorse umane Over 50: *l'Age Management* p. 44
- L'importanza della formazione per la gestione degli old worker p. 49
- Benessere aziendale: una proposta di intervento p. 52
- Le possibilità di finanziamento p. 58

CAPITOLO 3

INDAGINE SUL CAMPO: METODOLOGIE ED EVIDENZE PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI

- Premessa al Capitolo p. 61
- La Rilevazione CAWI p. 61
- Le video interviste p. 63
- La progettazione di percorsi a distanza p. 65

Bibliografia p. 68
Sitografia p. 70

INTRODUZIONE

DIFFONDERE LA CULTURA DELLA FORMAZIONE CONTINUA DOVREBBE ESSERE UN MUST PER TUTTE QUELLE AZIENDE CHE INTENDONO RILANCIARSI ED ESPLORARE NUOVI MERCATI

L'anno appena trascorso è stato, per il settore della logistica, spedizioni e trasporti, un altro anno difficile anche se, per la prima volta dal 2011, il fatturato registra un aumento seppur lieve.

I livelli pre-crisi, tuttavia, restano ancora lontani. La necessità di opportuni investimenti nel settore è più che mai attuale. Occorre rilanciare la ricerca e investire in innovazione. Tante aziende del settore, nonostante il periodo difficile, continuano a farlo e le testimonianze raccolte dall'indagine svolta da Confetra, con il contributo di Fondir, ne sono una testimonianza: si migliorano i sistemi di gestione dei flussi merci, si progettano e sviluppano software per migliorare la logistica, nascono smart-box per la raccolta dei pacchi in molte città. Come si rileva dai risultati della presente ricerca, ogni investimento di processo o prodotto passa attraverso la formazione delle risorse umane.

Rivedere le strategie aziendali, programmare investimenti in innovazione, immaginare nuove soluzioni e nuovi prodotti significa aggiornare le competenze della classe dirigente per metterla nelle condizioni di affrontare le nuove sfide.

Purtroppo nel nostro Paese gli interventi sulla formazione non rappresentano una priorità. Se in Francia e in Germania, anch'esse interessate dalla crisi, sono stati raddoppiati gli investimenti in formazione, in Italia è stata fatta una scelta opposta. Si è infatti deciso di prelevare parte delle risorse destinate alla formazione, in particolare ai Fondi Interprofessionali tipo Fondir, per dirottarle agli ammortizzatori in deroga, privilegiando politiche passive del lavoro rispetto a quelle attive.

Fondir si è dimostrato un valido partner per le imprese del nostro settore, poiché ha continuato a sostenere, nonostante i tagli subiti, gli investimenti per la formazione dei dirigenti semplificando allo stesso tempo il proprio funzionamento. In particolare sono state apprezzate le semplificazioni recentemente introdotte che, di fatto, riducono al minimo la burocrazia per la rendicontazione dei costi.

È stato inoltre positivamente valutato lo snellimento delle procedure per la presentazione dei Piani e dei voucher permettendo, alle imprese, di programmare la formazione durante tutto l'anno, senza aspettare l'uscita di bandi. Infine è stata apprezzata, soprattutto, la velocizzazione dei tempi di finanziamento delle richieste.

Fondir, quindi, è al passo con le aziende. E le aziende sentono di contare su un partner affidabile e veloce, che fornisce, in tempo reale, ogni supporto richiesto.

L'Indagine e diffusione delle buone pratiche in tema di modernizzazione dei servizi e valorizzazione delle competenze del personale dirigente del settore della logistica, spedizioni e trasporti, realizzata dal Centro Studi di Confetra ha rilevato dati e comportamenti davvero interessanti che, se opportunamente valorizzati, potrebbero dare un contributo positivo alle imprese del settore.

In particolare sono state analizzate le innovazioni di prodotto e di processo introdotte da alcune aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti, rilevando e classificando le *best practice*. Sono stati, inoltre, individuati e classificati comportamenti virtuosi in tema di *"Age Management"*, tema che interessa le imprese dei nostri settori. Da queste analisi, condotte anche attraverso la somministrazione di un questionario on-line, è stato possibile individuare e definire moduli formativi per i dirigenti che potrebbero essere oggetto di finanziamento da parte del Fondo.

Alcuni di questi temi formativi, in particolare quelli legati all'innovazione, al trapasso generazionale e all'integrazione intergenerazionale sono stati tradotti in pillole formative disponibili sul sito di Fondir.

Infine, abbiamo ritenuto utile acquisire alcune testimonianze di responsabili delle risorse umane e della formazione di tre grandi realtà internazionali che sono state raccolte in tre video-interviste disponibili sempre sul sito del Fondo.

Diffondere la cultura della formazione continua dovrebbe essere un *must* per tutte quelle aziende che intendono non soltanto superare le difficoltà economiche del momento ma anche, e soprattutto, rilanciarsi ed esplorare nuovi mercati. I dirigenti devono essere pronti a collaborare in questa direzione e la formazione può essere un supporto fondamentale.

Fabio Marrocco
Consigliere Fondir

**OGNI INVESTIMENTO DI
PROCESSO O PRODOTTO
PASSA ATTRAVERSO LA
FORMAZIONE DELLE
RISORSE UMANE**



**RIVEDERE LE STRATEGIE
AZIENDALI, INVESTIRE IN
INNOVAZIONE, IMMAGINARE
NUOVE SOLUZIONI SIGNIFICA
AGGIORNARE LA CLASSE
DIRIGENTE PER AFFRONTARE
LE NUOVE SFIDE**

CAPITOLO 1

LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI: LE PROSPETTIVE IN EUROPA E IN ITALIA

PREMESSA

Logistica, spedizioni e trasporti sono settori economici i cui destini sono spesso segnati da decisioni prese a livello europeo. Le regole relative alla libera circolazione dei beni, delle merci e dei capitali, voluta prima dalla Comunità europea, ed oggi dall'Unione, hanno imposto importanti cambiamenti al modus operandi delle imprese del settore che, nel frattempo, hanno dovuto anche fronteggiare la globalizzazione mondiale.

È importante pertanto affrontare le prospettive disegnate, per il settore logistica, spedizioni e trasporti, dalle istituzioni comunitarie e da quelle nazionali con particolare attenzione all'obiettivo di lungo periodo 2020 preso a riferimento sia nel "Libro Bianco" che nella Strategia "Europa 2020" della Commissione europea.



IL LIBRO BIANCO DELLA COMMISSIONE EUROPEA

L'incipit del Libro Bianco della Commissione europea, pubblicato il 20.03.2011 recita: "I trasporti sono funzionali alla crescita economica e all'occupazione e devono essere sostenibili in vista delle nuove sfide che viviamo".

La prosperità futura del nostro continente dipenderà dalla capacità delle sue regioni di rimanere integrate nell'economia mondiale e pertanto è fondamentale poter contare su un sistema di trasporti efficiente.

La disponibilità di petrolio nei decenni futuri tenderà a ridursi per cui considerando che nel 2010 l'Ue ha importato petrolio per un controvalore di circa 210 miliardi di euro, sarebbe opportuno contrastare questa dipendenza dal petrolio. Allo stesso tempo è necessario ridurre drasticamente le emissioni di gas serra a livello mondiale, con l'obiettivo di mantenere il riscaldamento globale al di sotto di 2 °C. Entro il 2050 l'Europa deve ridurre le emissioni dell'80-95% rispetto ai livelli del 1990. L'analisi della Commissione (*"Una tabella di marcia verso un'economia competitiva a basse emissioni di carbonio nel 2050"*) pone come obiettivo entro il 2050 una riduzione del 60% delle emissioni nel settore dei trasporti rispetto al 1990.

Per il 2030 l'obiettivo si attesta ad una riduzione del 20% rispetto ai livelli del 2008. Sebbene i trasporti inquinino meno, l'aumento dei volumi trasportati fa sì che il settore rimanga una fonte rilevante di inquinamento.

Il settore pubblico può profondamente influenzare il sistema dei trasporti tramite la costruzione di adeguate infrastrutture.

Non è possibile realizzare cambiamenti di grande portata senza il sostegno di un'adeguata rete di infrastrutture e un uso più intelligente della stessa. La congestione, soprattutto a livello stradale e aereo, rappresenta un problema di notevole portata.

Dal 2001 ad oggi sono stati fatti notevoli progressi:

1. è stata fatta un'ulteriore apertura del mercato nel trasporto aereo, stradale e, in parte, ferroviario;
2. è stato avviato con successo il "cielo unico europeo";
3. è aumentata la sicurezza;
4. le reti europee dei trasporti (finanziate mediante la TEN-T, i fondi strutturali e il Fondo di coesione) hanno contribuito alla coesione territoriale e alla costruzione di linee ferroviarie ad alta velocità.

**NON È POSSIBILE
REALIZZARE CAMBIAMENTI
DI GRANDE PORTATA
SENZA IL SOSTEGNO DI
UN'ADEGUATA RETE DI
INFRASTRUTTURE E UN USO
PIÙ INTELLIGENTE DELLA
STESSA**

**L'OBIETTIVO ENTRO IL
2050 È LA RIDUZIONE DEL
60% DELLE EMISSIONI
NEL SETTORE DEI
TRASPORTI
RISPETTO AL 1990**

NONOSTANTE TANTI MIGLIORAMENTI, IL SISTEMA DEI TRASPORTI AD OGGI NON È ANCORA SOSTENIBILE

Nonostante tutti questi miglioramenti, il sistema dei trasporti ad oggi non è ancora sostenibile. Se ci proiettiamo in avanti di 40 anni è chiaro che il settore dei trasporti non può continuare a svilupparsi nel solco attuale perché ciò comporterebbe una dipendenza dal petrolio ancora di poco inferiore al 90%, emissioni di CO₂ di un terzo superiori ai livelli del 1990 e costi di congestione superiori del 50%.

L'industria dei trasporti nell'Unione europea rappresenta un segmento importante dell'economia europea impiegando direttamente circa dieci milioni di persone e contribuendo al prodotto interno lordo per il 5% circa. La sfida lanciata dalla Commissione europea consiste nell'interrompere la dipendenza dal petrolio del sistema trasportistico senza sacrificarne l'efficienza e compromettere la mobilità. L'obiettivo primario della politica europea dei trasporti è quello di contribuire a realizzare un sistema che sostenga il progresso economico europeo, rafforzi la competitività e offra servizi di mobilità di elevato livello, garantendo allo stesso tempo un uso più efficiente delle risorse. In pratica i trasporti dovranno utilizzare meno energia ed energia più pulita.

È necessario che si affermino nuove modalità di trasporto per poter condurre a destinazione congiuntamente volumi superiori di merci e un numero maggiore di passeggeri. Il trasporto individuale dovrebbe essere riservato agli ultimi chilometri ed effettuato con veicoli puliti.

Il Libro Bianco individua i principi sui quali devono basarsi i nuovi e futuri modelli di sviluppo:

1. mettere a punto e utilizzare carburanti e sistemi di propulsione innovativi e sostenibili;
2. ottimizzare l'efficacia delle catene logistiche multimodali, incrementando tra l'altro l'uso di modi di trasporto più efficiente sotto il profilo energetico;
3. migliorare l'efficienza dei trasporti e dell'uso delle infrastrutture mediante sistemi d'informazione e incentivi al mercato.

In attuazione del primo principio dovrebbero essere raggiunti i seguenti obiettivi:

- a. il dimezzamento, entro il 2030, dell'uso delle autovetture con carburanti tradizionali nei trasporti urbani, puntando all'eliminazione totale entro il 2050;
- b. il conseguimento, entro il 2030, nelle principali città europee di un sistema di logistica urbana a zero emissioni di CO₂;
- c. l'utilizzo, entro il 2050, nel settore dell'aviazione

SARÀ NECESSARIA UNA MIGLIORE INTEGRAZIONE DELLE RETI MODALI: GLI AEROPORTI, I PORTI E LE STAZIONI FERROVIARIE, DOVRANNO ESSERE SEMPRE PIÙ COLLEGATI FRA LORO

- del 40% di carburanti a basso tenore di carbonio;
- d. la riduzione del 40%, entro il 2050, delle emissioni di CO₂ provocate dagli oli combustibili utilizzati nel trasporto marittimo.

In base al secondo principio, gli obiettivi prefissati sono i seguenti:

- a. trasferire, entro il 2030, su rotaia o via mare il 30% del trasporto merci su strada con percorrenza superiore a 300 km; entro il 2050 la percentuale dovrebbe aggirarsi intorno al 50% grazie a corridoi merci efficienti ed ecologici;
- b. completare, entro il 2050, la rete ferroviaria europea ad alta velocità, triplicando inoltre, entro il 2030, la rete ferroviaria ad alta velocità esistente;
- c. favorire, entro il 2050, lo spostamento di passeggeri su medie distanze esclusivamente per ferrovia;
- d. rendere operativa, entro il 2030, in tutta l'UE una rete TEN-T multimodale e nel 2050 una rete di qualità e capacità elevate con una serie di servizi di informazione connessi;
- e. collegare, entro il 2050, tutti i principali aeroporti con la rete ferroviaria;
- f. garantire che tutti i principali porti marittimi siano sufficientemente collegati al sistema di trasporto merci per ferrovia.

Gli obiettivi legati al terzo principio sono:

- a. rendere operativa, entro il 2050, l'infrastruttura modernizzata per la gestione del traffico aereo, portando a termine lo spazio aereo comune europeo;
- b. definire, entro il 2020, un quadro per un sistema europeo di informazione, gestione e pagamento nel settore dei trasporti multimodali;
- c. avvicinarsi, entro il 2050, all'obiettivo "zero vittime" nel trasporto su strada;
- d. procedere verso la piena applicazione dei principi "chi utilizza paga" e "chi inquina paga", stimolando il settore privato nell'eliminazione delle distorsioni.

Sulle distanze intermedie le nuove tecnologie sono meno mature e le scelte modali più ridotte. Tuttavia, è in questo segmento che l'azione dell'Unione europea può avere l'impatto più immediato (in quanto esistono meno vincoli dovuti alla sussidiarietà o ad accordi internazionali). Il solo uso di veicoli più efficienti e di carburanti più puliti non consentirà di realizzare la necessaria riduzione delle emissioni né di risolvere il problema della congestione. Sarà necessaria una migliore integrazione delle reti modali: gli aeroporti, i

porti e le stazioni ferroviarie, dovranno essere sempre più collegati fra loro. L'integrazione multimodale dovrebbe essere facilitata dalla diffusione delle informazioni online e da sistemi di prenotazione e pagamento elettronici. Il trasporto di merci sulle brevi e medie distanze (grosso modo al di sotto di 300 km) continuerà ad essere effettuato in larga misura con autocarri. Per questo, oltre ad incoraggiare soluzioni di trasporto alternative (trasporto ferroviario e marittimo), è importante migliorare l'efficienza degli autocarri attraverso l'adozione di nuovi motori e di carburanti più puliti. Sulle distanze più lunghe la multi modalit  del trasporto merci dovr  risultare economicamente redditizia per gli spedizionieri. Sar  compito dell'Unione europea creare corridoi merci specializzati che permettano di ridurre il consumo di energia e le emissioni di CO₂ attirando al contempo, gli utenti per affidabilit , scarsa congestione e bassi costi amministrativi e di esercizio.

La ferrovia dovr  essere vista come un'opzione attraente per il trasporto delle merci; a tal fine saranno necessari investimenti cospicui.

Sulle lunghe distanze occorre efficientare le modalit  marittime e aeronautiche.

Per quanto riguarda il **settore aeronautico**   necessario migliorare le operazioni di gestione degli aeromobili e del traffico per garantire, oltre alla riduzione delle emissioni, un vantaggio competitivo. Sar  necessario aumentare la capacit  degli aeroporti per far fronte alla domanda crescente di spostamenti e porsi all'avanguardia nell'uso di combustibili a basso tenore di carbonio per conseguire gli obiettivi fissati per il 2050.

In **ambito marittimo**, invece, occorre garantire condizioni eque di concorrenza a livello mondiale. L'Unione europea dovr  impegnarsi per l'applicazione e il rispetto a livello mondiale di norme rigorose in materia di sicurezza, protezione dell'ambiente e condizioni di lavoro e per l'eliminazione della pirateria. Anche le emissioni dovranno essere ridotte del 40% entro il 2050 rispetto ai livelli del 2005 sia grazie alla tecnologia sia migliorando i combustibili e razionalizzando le operazioni.

Nei trasporti a breve raggio, tipici delle citt , la problematica principale risiede nella congestione, nella scarsa qualit  dell'aria e nell'esposizione all'inquinamento acustico. Il trasporto urbano   responsabile di circa un quarto delle emissioni di CO₂ del settore dei trasporti e del 69% degli incidenti.

La graduale eliminazione dei veicoli "alimentati con carburanti convenzionali"   uno dei fattori che pu  maggiormente contribuire alla riduzione della dipendenza dal petrolio, delle emissioni di gas serra

e dell'inquinamento atmosferico. L'uso di tecnologie che utilizzino elettricità o idrogeno e di tecnologie ibride permetterà di ridurre, oltre a quello atmosferico, anche l'inquinamento acustico, consentendo di effettuare nelle ore notturne una buona componente del trasporto merci.

Per raggiungere gli obiettivi citati, la Commissione europea definisce una strategia di azioni dirette ad operatori ed utenti dei trasporti. Tra le azioni principali della strategia c'è quella della realizzazione di uno spazio unico europeo dei trasporti per favorire un sistema di mobilità efficiente ed integrato eliminando gli ostacoli residui tra modi e sistemi nazionali e facilitando il processo d'integrazione e l'emergere di nuovi operatori multinazionali e multimodali. Un'azione che va declinata su tutti i comparti.

Sul **comparto ferroviario**, nel quale sarà necessario rafforzare l'Agenzia Ferroviaria Europea (AFE) pervenendo alla definizione di un'autorizzazione unica dei tipi di veicolo e di un'unica certificazione di sicurezza dell'impresa ferroviaria e garantire un accesso effettivo e non discriminatorio all'infrastruttura ferroviaria mediante la separazione strutturale di gestori dell'infrastruttura e fornitori di servizi.

Nel **comparto aereo** si dovrà puntare alla definizione di un adeguato quadro giuridico-finanziario a sostegno del cielo unico europeo ed ad una migliore integrazione degli aeroporti con la rete ferroviaria.

Sul **trasporto marittimo** dovrà essere sviluppata ulteriormente una "cintura blu" per consentire libertà di movimento in mare e attorno all'Europa, valorizzando al massimo le potenzialità del trasporto marittimo per vie navigabili interne e semplificando gli adempimenti amministrativi per le navi che operano tra i porti dell'Unione europea.

In tema di **trasporto merci** la priorità è quella incentivare il trasporto multimodale, creando un quadro adeguato per consentire la tracciabilità delle merci in tempo reale, garantendo la responsabilità intermodale e favorendo il trasporto "pulito" di merci. Altri temi importanti all'interno del Libro Bianco risultano essere la sicurezza, l'innovazione tecnologica, la ricerca scientifica e la mobilità urbana. Il tema della sicurezza dei trasporti è affrontato sia in termini di sicurezza delle merci sia in termini di maggiore sicurezza per i passeggeri, con l'obiettivo "vittime 0" da perseguire nel medio-lungo periodo.

Tema importante risulta essere quello dell'innovazione tecnologica e della ricerca scientifica conditio sine

**LA REALIZZAZIONE DI
UNO SPAZIO UNICO
EUROPEO DEI TRASPORTI
FAVORIREBBE
UN SISTEMA DI MOBILITÀ
EFFICIENTE ED
INTEGRATO**

**IMPORTANTE SARÀ LA
DIFFUSIONE DEI SISTEMI DI
MOBILITÀ INTELLIGENTE E
SOLUZIONI INTEROPERABILI
INTERCONNESSE PER LA
GESTIONE DEL TRAFFICO
MULTIMODALE**

qua non per la transizione verso un sistema europeo dei trasporti più efficiente e sostenibile. Vengono delineati tre fattori principali:

- l'efficienza dei veicoli grazie a nuovi motori;
- un utilizzo più pulito dell'energia grazie a nuovi carburanti e sistemi di propulsione;
- un uso migliore della rete e un incremento della sicurezza grazie ai sistemi di informazione e comunicazione.

Importante sarà la diffusione dei sistemi di mobilità intelligente sviluppati grazie alla ricerca finanziata dall'Unione europea, quali SESAR (sistema di gestione del traffico aereo del futuro), ERTMS (sistema europeo di gestione del traffico ferroviario), SafeSeaNet (sistema di monitoraggio del traffico navale e d'informazione), RIS (sistema d'informazione fluviale), STI (sistemi di trasporto intelligenti) e soluzioni interoperabili interconnesse per la gestione del traffico multimodale.

Per favorire comportamenti maggiormente sostenibili è necessario incoraggiare attivamente una migliore pianificazione della mobilità. Devono essere disponibili informazioni relative a tutti i modi di trasporto (passeggeri e merci), alle possibilità di un loro uso combinato e al loro impatto ambientale. Essenziale sarà l'utilizzo di "biglietti intelligenti" intermodali basati su norme comuni dell'Unione europea.

In **ambito urbano** occorrerà applicare una strategia mista per ridurre la congestione e le emissioni basata su pianificazione territoriale, sistemi di tariffazione, infrastrutture e servizi di trasporto pubblici efficienti. Definire una strategia per conseguire l'obiettivo di una "logistica a zero emissioni" entro il 2030 prendendo in esame congiuntamente gli aspetti della pianificazione territoriale, dell'accesso al trasporto ferroviario e fluviale, delle pratiche commerciali e dell'informazione, dei sistemi di tariffazione e delle norme tecnologiche dei veicoli.

L'Europa ha bisogno di una "rete essenziale" (TEN-T) articolata su corridoi in grado di sostenere volumi elevati e consolidati di traffico merci e passeggeri. Tale rete deve garantire collegamenti efficienti e multimodali tra le capitali dell'Unione europea e altre città, porti e aeroporti principali oltre che con i principali valichi di frontiera. Per gli spostamenti sulle lunghe distanze devono essere migliorati i collegamenti ferrovia/aeroporto.

Una rete di trasporto efficiente necessita di risorse considerevoli; sarà dunque necessario diversificare i finanziamenti, che dovranno provenire da fonti sia pubbliche che private.

**L'EUROPA HA BISOGNO DI UNA
"RETE ESSENZIALE"
IN GRADO DI SOSTENERE
VOLUMI ELEVATI E
CONSOLIDATI DI TRAFFICO
MERCÌ E PASSEGGERI
E GARANTIRE COLLEGAMENTI
EFFICIENTI E MULTIMODALI
TRA LE CAPITALI DELL'UNIONE
EUROPEA E ALTRE CITTÀ,
PORTI E AEROPORTI**

RETE CENTRALE MULTIMODALE TEN-T

Il territorio italiano è attraversato da quattro corridoi della rete centrale:

1. Il corridoio **Baltico-Adriatico** si estende dai porti polacchi di Gdansk e Gdynia e da Szczecin e da Swinoujscie e, passando attraverso la Repubblica Ceca o la Slovacchia e l’Austria orientale, raggiunge il porto sloveno di Capodistria e i porti italiani di Trieste, Venezia e Ravenna.
2. Il corridoio **Mediterraneo** collega i porti di Algeiras, Cartagena, Valencia, Tarragona e Barcellona, nella Penisola iberica, con l’Ungheria e il confine ucraino, passando per il sud della Francia (Marsiglia), Lione, l’Italia settentrionale e la Slovenia, con una sezione in Croazia.
3. Il corridoio **Scandinavo-Mediterraneo** si estende dal confine russo-finlandese e dai porti finlandesi di Haminakotka, Helsinki e Turku-Naantali a Stoccolma (attraverso “un’autostrada del mare”) e, con una sezione da Oslo, attraversa la Svezia meridionale, la Danimarca, la Germania (collegamenti con i porti di Brema, Amburgo e Rostock), l’Austria occidentale, l’Italia (collegamenti con i porti di La Spezia, Livorno, Ancona, Bari, Taranto, Napoli e Palermo) e raggiunge Malta attraverso “un’autostrada del mare”.
4. Il corridoio **Reno-Alpi** collega i porti del Mare del Nord di Anversa, Rotterdam e Amsterdam e il porto italiano di Genova attraverso la valle del Reno, Basilea e Milano.

Le linee guida TEN-T prevedono che ogni coordinatore europeo, per il corridoio della rete centrale sotto la propria competenza, debba redigere un piano di lavoro che riassume lo stato attuale delle infrastrutture lungo il corridoio e definisca le sfide per il futuro sviluppo delle infrastrutture.

Dopo l’approvazione da parte degli Stati membri direttamente interessati – previsto per la primavera del 2015 – questi piani di lavoro saranno presentati al Parlamento europeo, al Consiglio e alla Commissione, e saranno resi disponibili per il grande pubblico.

I piani di lavoro, una volta approvati, guideranno lo sviluppo dei corridoi nel breve e lungo termine. Il loro orizzonte temporale è il 2030, in conformità con l’obiettivo del completamento della rete centrale.

Essi integrano gli obiettivi e le priorità di finanziamento dell’UE durante il periodo 2014-2020, ma andranno

ben oltre questo. Essi definiscono il quadro per gli investimenti nelle infrastrutture di trasporto – da fonti pubbliche e private, europee e nazionali.

Guideranno la strada per l’attuazione degli obiettivi chiave della politica delle reti transeuropee di trasporto:

- rafforzare i flussi commerciali e la mobilità dei cittadini all’interno dell’Unione e con i mercati esterni;
- rafforzare la coesione territoriale, sociale ed economica dell’Unione;
- migliorare le infrastrutture di base per raggiungere un sistema efficace e sostenibile di mobilità che consentirà un trasporto di alta qualità per i passeggeri e le merci.

L’inizio del 2014 ha segnato una nuova era nella politica TEN-T, e l’azione della Commissione nel corso dell’anno è stata fortemente incentrata sulla preparazione dei piani di lavoro. I coordinatori europei, designati all’inizio del 2014 hanno lavorato al completamento dei piani di lavoro.

A tal fine, collaborando strettamente con i comitati di corridoio appena creati (questi sono un organismo consultivo, presieduto dal coordinatore europeo, che coinvolge gli Stati membri e seleziona altri membri in rappresentanza ad esempio di regioni, gestori di infrastrutture, porti, aeroporti, terminal ferroviario-stradali, operatori, utenti e altri stakeholders), incontrando i Ministri dei Trasporti e i leader industriali di alto rango, hanno avviato il dialogo transfrontaliero su progetti chiave.

A nome della Commissione europea, nove squadre di consulenti esterni hanno trascorso l’intero anno a intraprendere studi approfonditi sui corridoi.

Queste attività di studio – che beneficiano di una stretta interazione con i comitati di corridoio guidati dai coordinatori europei – hanno determinato la base principale per i piani di lavoro.

Essi comprendono analisi dettagliate delle funzionalità dei corridoi e hanno individuato le azioni necessarie per portare i corridoi agli standard di qualità e di capacità richieste.

I nove studi sui corridoi sono stati completati il 22 dicembre 2014; ogni coordinatore europeo ha formalmente presentato un piano di lavoro sulla base di questi studi ai Ministri dei Trasporti degli Stati membri direttamente interessati.

Come elementi principali, gli studi sui corridoi comprendono:

A. Una definizione dettagliata dei percorsi dei corridoi

I corridoi rappresentano una parte sostanziale della rete centrale TEN-T. Pertanto, in linea con la struttura della rete centrale, i corridoi includono tutte le modalità di trasporto – le linee ferroviarie per passeggeri e merci, le strade, le vie fluviali, i porti, gli aeroporti e i terminal ferroviari-stradali.

Ciò comporta anche una serie di standard infrastrutturali – che mira tra l'altro a coerenti e interoperabili equipaggiamenti per il sistema europeo di gestione del traffico ferroviario (ERTMS) e sistemi di gestione del traffico in altre modalità – parametri comuni di sicurezza, disposizioni per le nuove tecnologie (in particolare soluzioni a basse emissioni di carbonio) o requisiti per facilitare il trasporto intermodale. Come parte di una rete su vasta scala, i corridoi integrano anche i nodi urbani.

Una definizione dettagliata del tracciato del corridoio, eseguito come primo elemento importante degli studi, ha significato: determinare con precisione i percorsi, i nodi di trasporto e dei loro collegamenti di accesso, i collegamenti TEN-T nei nodi urbani o relazioni con corridoi per il trasporto di merci con modalità ferroviaria. Questo è stato fatto in stretta collaborazione con gli Stati membri interessati e con i gestori delle infrastrutture interessate che hanno partecipato nei comitati di corridoio. Tutti i dati rilevanti sono stati codificati nel sistema di informazione a livello comunitario per la rete di trasporto TENtec transeuropea. Questo lavoro ha portato ad una chiara e diffusamente accettata base di infrastrutture e alla conseguente determinazione sia delle infrastrutture esistenti sia di quelle da pianificare alla base delle linee guida TEN-T.

B. Analisi di mercato

La realizzazione di un'analisi di mercato per i corridoi multimodali di migliaia di chilometri di lunghezza, in pochi mesi di tempo, è stata una sfida unica per le squadre di esperti. I loro approcci sono dipesi largamente dall'accesso ai dati, dalla disponibilità di risultati parziali o pertinenti capacità di modellazione.

Le analisi sono essenzialmente state in grado di prevedere le tendenze di trasporto lungo i corridoi per le diverse modalità fino al 2030, di individuare i colli di bottiglia sotto diversi scenari di sviluppo delle infrastrutture e indicare l'impatto del completamento delle reti TEN-T – per esempio in termini di prospettive di trasferimento modale.

**NOVE SQUADRE DI
CONSULENTI ESTERNI
HANNO TRASCORSO
L'INTERO ANNO A
INTRAPRENDERE STUDI
APPROFONDITI SUI
CORRIDOI**

**TUTTI I DATI RILEVANTI
SONO STATI CODIFICATI
NEL SISTEMA DI
INFORMAZIONE
A LIVELLO COMUNITARIO
PER LA RETE
DI TRASPORTO
TRANSEUROPEA**

**LE CRITICITÀ:
MANCANZA DI
COLLEGAMENTI
TRANSFRONTALIERI;
COLLI DI BOTTIGLIA SU
PARTI DEL CORRIDOIO;
ASSENZA O INSUFFICIENTE
QUALITÀ DEI COLLEGAMENTI
INTERMODALI E/O DELLA
LORO ACCESSIBILITÀ;
CARENZE NELLE
INFRASTRUTTURE
NEI NODI URBANI;
STANDARD DISCONTINUI
CHE IMPEDISCONO SERVIZI
CONNESSI**

C. Individuazione delle criticità e degli obiettivi di sviluppo del corridoio

L'analisi di mercato e l'interazione con i comitati di corridoio hanno permesso di ottenere una panoramica delle criticità che ostacolano i flussi di traffico lungo i corridoi a breve, medio e lungo termine.

Essi comprendono, in particolare: la mancanza di collegamenti transfrontalieri; collegamenti mancanti o colli di bottiglia su altre parti del corridoio; assenza o insufficiente qualità dei collegamenti intermodali e/o della loro accessibilità (ad esempio, dei porti con le linee ferroviarie); carenze nelle infrastrutture TEN-T nei nodi urbani; standard discontinui che impediscano servizi connessi.

Esempi evidenti di quest'ultimo caso sono standard infrastrutturali che consentano servizi di trasporto ferroviario continuo (ad esempio ERTMS, disposizioni per treni lunghi 740 m) o servizi di navigazione interna (ad esempio standard in linea con la classificazione internazionale).

Dall'analisi di tali criticità, gli studi hanno tratto conclusioni sugli obiettivi generali e specifici per lo sviluppo dei corridoi fino al 2030 mettendo in evidenza le sfide più urgenti.

D. Liste dei progetti

Ogni studio sui corridoi comprende un elenco di progetti che sono stati individuati sulla base di analisi di esperti e in cooperazione con gli Stati membri e i gestori dell'infrastruttura. Queste liste restano preliminari: si basano sul lavoro intenso e collaborativo di un anno che ha segnato un passo senza precedenti verso l'attuazione della TEN-T.

Data la complessità delle questioni in gioco, tuttavia, ci sarà ancora molto da approfondire nei prossimi anni. Gli elenchi includono anche una serie di progetti per i quali la pianificazione finanziaria non esiste ancora.

Un'ulteriore analisi di approfondimento dovrà esaminare sia la necessità di catturare tutti i progetti che sono necessari per conformarsi al diritto europeo – ad esempio completare pienamente la rete centrale entro il 2030 – sia la garanzia che questi progetti raggiungano la maturità tecnica e finanziaria nel tempo.

I progetti identificati per i nove corridoi dagli studi presentano la situazione mostrata nel grafico a pagina seguente.

La Commissione prevede di lanciare nuovi studi intorno a metà del 2015 che, sulla base degli attuali studi, dovrebbero approfondire una serie di questioni,

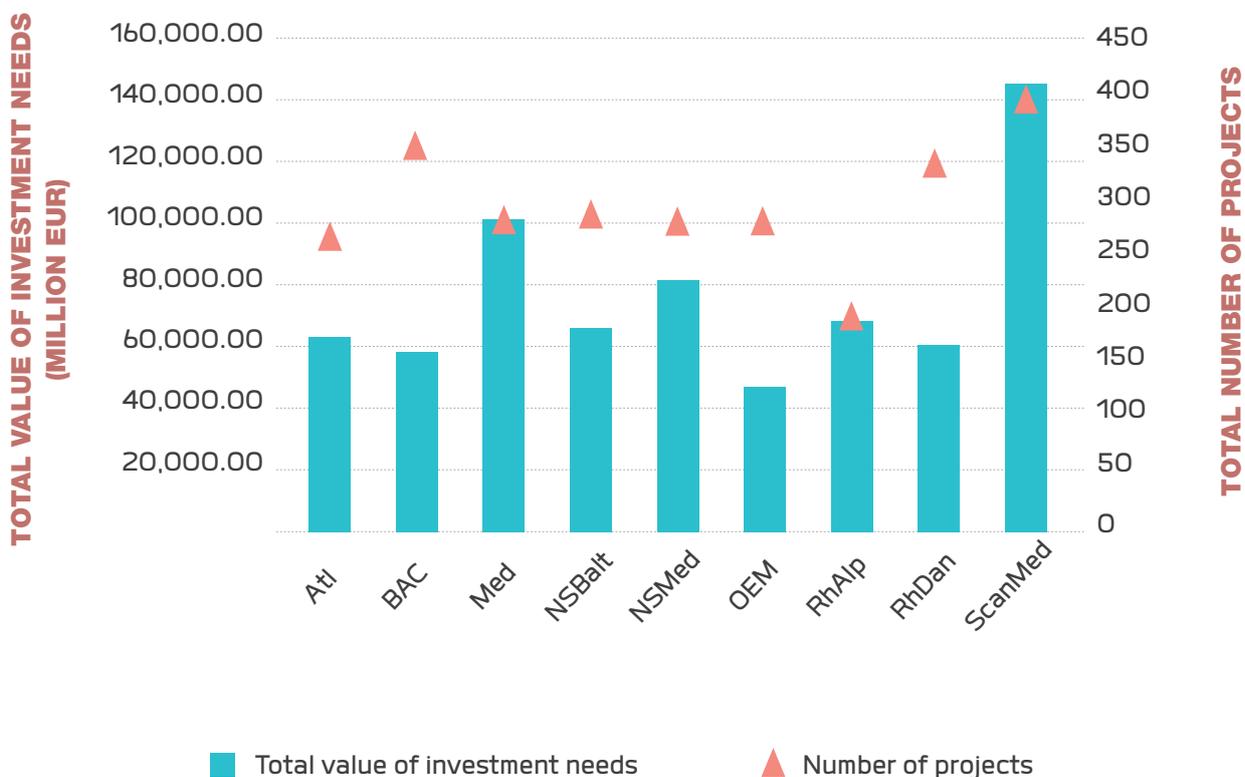
come ad esempio l'analisi di mercato, gli effetti socio-economici, il consolidamento delle liste dei progetti e la strategia dei progetti con priorità.

Un'importante area di ulteriori analisi sarà anche l'individuazione di categorie di progetti che hanno ricevuto meno attenzione finora ma sono di fondamentale importanza per la determinazione di corridoi di trasporto efficienti e sostenibili, tra cui: progetti nel settore della gestione del traffico - in particolare i sistemi di trasporto intelligenti nel settore stradale, nel campo dell'innovazione tecnologica o progetti relativi all'integrazione delle aree urbane nei corridoi della rete centrale.

I comitati di corridoio continueranno il loro lavoro nel 2015, e le riunioni dei gruppi di lavoro continueranno ad essere organizzate per affrontare questioni specifiche.

Tutto questo dovrà accompagnare l'attuazione della prima serie di piani di lavoro e consolidare la base dati, al fine di aggiornare i piani di lavoro nel 2016 e nel 2018.

**LA COMMISSIONE
PREVEDE DI LANCIARE
NUOVI STUDI INTORNO
A METÀ DEL 2015
CHE DOVREBBERO
APPROFONDIRE L'ANALISI
DI MERCATO, GLI EFFETTI
SOCIO-ECONOMICI E LA
STRATEGIA DEI PROGETTI**



COMUNICAZIONI DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO

Insieme al Libro Bianco sui trasporti e al Piano di efficienza energetica, la comunicazione COM(2011)112 dell'8.3.2011 è uno dei documenti chiave dell'iniziativa sull'uso efficiente delle risorse. La strategia Europa 2020 prevede cinque obiettivi principali che definiscono i traguardi che l'UE dovrebbe raggiungere entro il 2020.

GLI STATI MEMBRI SI SONO IMPEGNATI A RIDURRE LE EMISSIONI DI GAS SERRA DEL 20%, A PORTARE AL 20% LA QUOTA DI ENERGIE RINNOVABILI E AD OTTENERE UN INCREMENTO DEL 20% DELL'EFFICIENZA ENERGETICA ENTRO IL 2020

Uno di questi riguarda il clima e l'energia: gli Stati membri si sono impegnati a ridurre le emissioni di gas serra del 20%, a portare al 20% la quota di energie rinnovabili nel mix energetico dell'UE e ad ottenere un incremento del 20% dell'efficienza energetica entro il 2020. Per contenere entro i 2°C il riscaldamento globale prodotto dal cambiamento climatico, il Consiglio europeo ha riconfermato nel febbraio 2011 l'obiettivo dell'UE di ridurre le emissioni di gas serra dell'80-95% entro il 2050 rispetto al 1990.

L'analisi dei vari scenari rivela che un'opzione efficace in termini di costi consisterebbe nel realizzare riduzioni interne delle emissioni del 40% e 60% rispetto ai livelli del 1990 entro il 2030 e 2040 rispettivamente. In tale contesto l'analisi prospetta inoltre riduzioni del 25% nel 2020 (v. figura 1). Tale approccio comporterebbe, rispetto al 1990, riduzioni annue di circa l'1% nel primo decennio fino al 2020, dell'1,5% nel secondo decennio, dal 2020 al 2030, e del 2% negli ultimi due decenni fino al 2050.

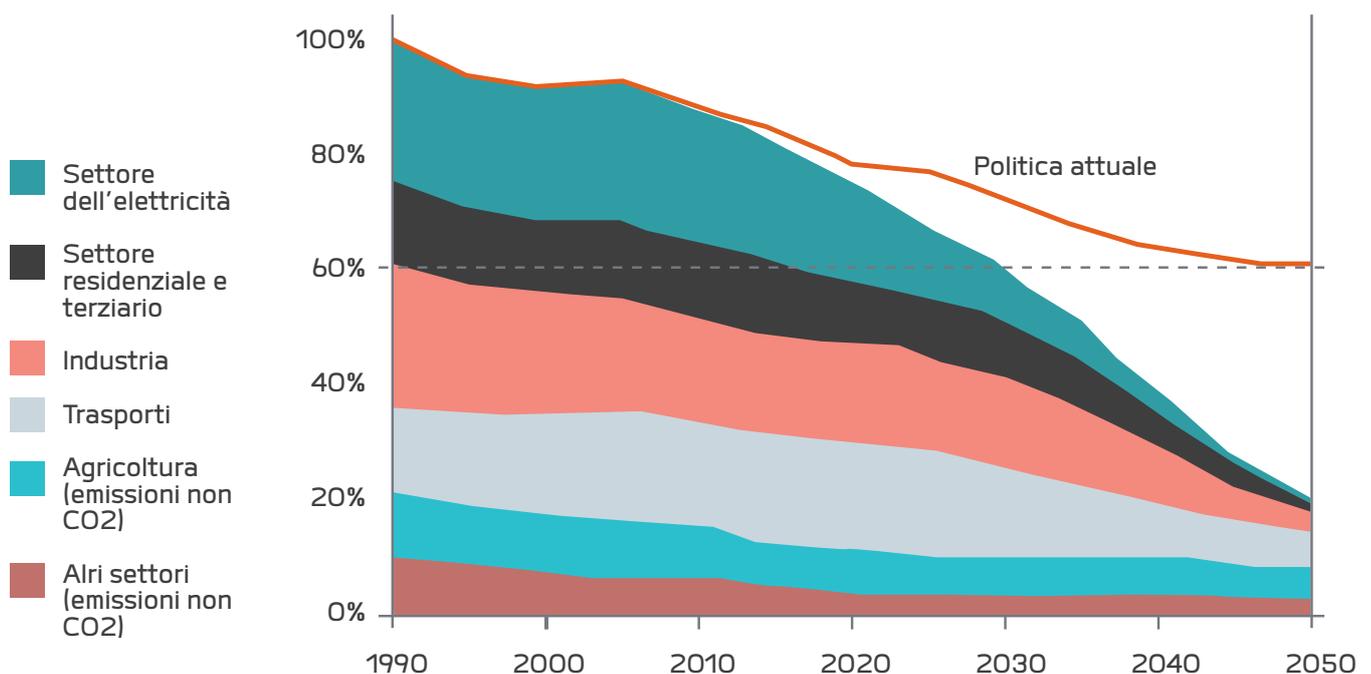


FIG.1: EMISSIONI DI GAS SERRA DELL'UE - VERSO UNA RIDUZIONE INTERNA DELL'80% (100% =1990)

L'analisi della Commissione ha inoltre esplorato possibili piste di intervento per i settori più importanti, ne sono scaturiti risultati ampiamente convergenti per quanto riguarda l'entità delle riduzioni necessarie in ciascun settore nel 2030 e 2050. Si stima che la quota delle tecnologie a bassa intensità di carbonio nel mix di produzione elettrica passerà dall'attuale 45% circa al 60% circa nel 2020 e dal 75% all'80% nel 2030, per sfiorare il 100% nel 2050.

L'innovazione tecnologica può agevolare la transizione verso un sistema europeo dei trasporti efficiente e sostenibile agendo su tre fattori principali: l'efficienza dei veicoli grazie a nuovi motori, materiali e modelli, un utilizzo più pulito dell'energia grazie a nuovi carburanti e sistemi di propulsione, un migliore utilizzo delle reti e un funzionamento più sicuro grazie ai sistemi di informazione e comunicazione. Il Libro Bianco sui trasporti proporrà una serie esaustiva e articolata di misure volte a rafforzare la sostenibilità del sistema dei trasporti.

Varie forme di fonti energetiche a basse emissioni di carbonio, con i relativi sistemi ed infrastrutture di supporto, tra cui le reti intelligenti, l'edilizia passiva, la cattura e lo stoccaggio del carbonio, processi industriali avanzati e l'elettrificazione dei trasporti, sono i cardini su cui va prendendo forma la struttura portante di sistemi energetici e di trasporto efficienti e a bassa intensità di carbonio per il periodo successivo al 2020. Ciò richiederà investimenti cospicui e sul lungo periodo: nei prossimi 40 anni l'incremento medio annuo degli investimenti pubblici e privati dovrebbe ammontare a circa 270 miliardi di euro.

**LA COMMISSIONE
PREVEDE DI LANCIARE
NUOVI STUDI INTORNO
A METÀ DEL 2015
CHE DOVREBBERO
APPROFONDIRE L'ANALISI
DI MERCATO, GLI EFFETTI
SOCIO-ECONOMICI E LA
STRATEGIA DEI PROGETTI**

RIDUZIONI DEI GAS SERRA RISPETTO AL 1990	2005	2030	2050
Totale	-7%	da -40 a -4%	da -79 a -2%
SETTORI			
Produzione di elettricità (CO2)	-7%	da -54 a -8%	da -93 a -9%
Industria (CO2)	-20%	da -34 a -0%	da -83 a -7%
Trasporti (inclusi aereo, esclusi marittimi) (CO2)	+30%	da +20 a -9%	da -54 a -7%
Settore residenziale e dei servizi (CO2)	-12%	da -37 a -3%	da -88 a -1%
Agricoltura (emissioni diverse dal CO2)	-20%	da -36 a -7%	da -42 a -9%
Altre emissioni diverse dal CO2	-30%	da -72 a -3%	da -70 a -8%

TAB.1: RIDUZIONI SETTORIALI

Questa cifra corrisponde a un investimento annuo supplementare pari all'1,5% del PIL dell'UE. Si tratterebbe quindi di tornare ai livelli di investimento precedenti la crisi economica. Gli investimenti di

oggi determineranno la competitività delle future economie. Sull'intero arco di 40 anni, si stima che l'efficienza energetica e il passaggio a fonti d'energia a bassa intensità di carbonio prodotte internamente consentiranno di ridurre i costi medi dei carburanti in misura compresa tra 175 e 320 miliardi di euro annui.

Se il resto del mondo non dovesse intervenire in modo coordinato, tuttavia, uno dei vantaggi principali dell'azione dell'UE sarebbe quello di proteggere l'economia dal rincaro dei combustibili fossili.

Nella successiva comunicazione COM(2012)501 del 13.9.2012, la Commissione presenta la sua posizione su come la ricerca e l'innovazione nel settore dei trasporti potrebbe contribuire agli ambiziosi obiettivi del Libro Bianco sui trasporti e sostenere l'attuazione degli intenti "Europa 2020".

I servizi di trasporto e magazzinaggio dell'Ue, comprese le attività postali e di corriere, forniscono il 5,1% del valore aggiunto totale e il 5,0% dell'occupazione (circa 11 milioni di persone). Se si includono anche la produzione di mezzi di trasporto, il commercio e la riparazione di autoveicoli e motocicli la quota di valore aggiunto prodotta dal settore sale al 7,9% e l'occupazione all'8,2% (circa 18 milioni di persone).

Un'analisi della capacità di innovazione del settore trasporti mostra come nel 2008 le aziende di trasporto con sede nell'Ue hanno investito in ricerca e sviluppo più di 39 miliardi di euro.

Questo rende i trasporti il settore che più di ogni altro investe in ricerca e sviluppo dell'UE. Ulteriori 4,2 miliardi sono stati investiti dagli Stati membri e dall'Unione europea. Nonostante la quota dell'Unione sia modesta in termini monetari rispetto all'ammontare complessivo, questa ha un'influenza significativa per il ruolo di coordinamento che svolge.

Le nuove generazioni di veicoli stradali, aerei, navi e treni puliti e sicuri sostituiranno la concezione di trasporto attualmente in uso. Tuttavia, la vita di aerei, navi e treni è lunga, il che significa che i vantaggi emergeranno lentamente.

Tutto ciò diventerà realtà solo se la ricerca e l'innovazione nel settore dei trasporti offrirà le necessarie nuove soluzioni.

Ciò richiederà azioni strategiche in diversi ambiti:

- le politiche di ricerca e innovazione nel settore dei trasporti dovranno essere rafforzate;
- gli sforzi dei singoli settori dovrebbero essere meglio allineate, considerando che più sforzi di

ricerca aumentano le probabilità di raggiungere scoperte e soluzioni;

- occorre superare la chiusura tra gli sviluppi tecnologici tra i settori, ad esempio le innovazioni nei trasporti dovrebbero essere maggiormente influenzate dagli sviluppi nei settori delle telecomunicazioni e dell'energia;
- infine, gli ampi requisiti patrimoniali, le significative esigenze di investimento e le alte barriere di ingresso per nuovi operatori impediscono al settore dei trasporti di portare le necessarie trasformazioni.

LE NUOVE GENERAZIONI DI VEICOLI STRADALI, AEREI, NAVI E TRENI PULITI E SICURI SOSTITUIRANNO LA CONCEZIONE DI TRASPORTO ATTUALMENTE IN USO. TUTTAVIA, LA VITA DI AEREI, NAVI E TRENI È LUNGA, IL CHE SIGNIFICA CHE I VANTAGGI EMERGERANNO LENTAMENTE

IL 2014 DEL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI: PROSPETTIVE DI CRESCITA

Il 2014 si è aperto con alcuni spiragli positivi per il settore del trasporto merci su strada. I segni “+” riappaiono dopo tanto tempo. E il primo semestre dell’anno 2014 segna timidi segnali di ripresa, nonostante il perdurare della recessione economica in Italia.

Malgrado il contesto in cui la ripresa dell’economia italiana stenta ad avviarsi, se si confrontano i dati del traffico delle merci del primo semestre del 2014 con quelli del primo semestre del 2013, possiamo evidenziare un andamento moderatamente positivo.

Certamente non parliamo di segnali di ripresa tali da far rivivere i volumi del periodo ante crisi; tuttavia, dopo 5 anni di difficoltà globalizzate, questi segni di mutamento fanno ben sperare.

Ad un’analisi approfondita dei dati rilevati dal Centro Studi Confetra, a trainare questa timida ripresa sono soprattutto i traffici di merci provenienti dall’estero. Nello specifico, segnaliamo un netto +1,9% di viaggi internazionali di merci su strada e un +6,8% (tonnellate) di merci trasportate per via aerea. La percentuale dei trasporti merci nazionali si attesta invece al +1,1%.

Una tendenza, quella del primo semestre 2014, che, conferma il trend ottenuto a dicembre 2013 (rapportato al 2012). Infatti, i trasporti merci internazionali su strada si attestavano su un +3,4% a fine 2013. L’aumento era segnalato anche per le tonnellate trasportate per via aerea: +2,1%. I trasporti merci nazionali su strada erano attestati al +0,8%.

Anche sul fronte delle **spedizioni internazionali**, i traffici sono in crescita. Nello specifico nel primo semestre 2014:

- + 1,1% di spedizioni stradali;
- + 4,1% di spedizioni aeree (a dicembre 2013 +1,8%);
- + 3,8% di spedizioni marittime (a dicembre 2013 +2%).

Ad un aumento percentuale netto dei trasporti corrisponde una ridotta percentuale della crescita del fatturato:

- + 0,7% per gli spedizionieri stradali;
- + 1,7% per gli spedizionieri aerei;
- + 0,9% per gli spedizionieri marittimi.

**MALGRADO IL CONTESTO
IN CUI LA RIPRESA
DELL’ECONOMIA ITALIANA
STENTA AD AVVIARSI, SE SI
CONFRONTANO I DATI DEL
TRAFFICO DELLE MERCI
DEL PRIMO SEMESTRE
DEL 2014 CON QUELLI DEL
PRIMO SEMESTRE DEL 2013,
POSSIAMO EVIDENZIARE
UN ANDAMENTO
MODERATAMENTE POSITIVO**

In crescita risulta essere il **settore dei courier** che mostra le migliori performance:

- corrieri nazionali: +1,9% di consegne;
- express courier: +3,2% di consegne.

Sullo stesso fronte, se parliamo di fatturato possiamo evidenziare, sempre nel primo semestre 2014:

- +1,8% per i corrieri nazionali;
- +3% per gli express courier.

Più modesti, ma sempre con segno positivo, i rendimenti di fatturato per gli **autotrasportatori**:

- nazionali +0,9%;
- internazionali +1,7%.

Concentrandoci sul trasporto merci su strada, possiamo verificare quali sono i valichi stradali che, in termini percentuali, hanno fatto segnare uno scarto positivo, rispetto al primo semestre 2013, in termini di transiti:

- Traforo Brennero: +4,4%;
- Traforo San Bernardo: +3,6%;
- Fréjus: +1,4%.

Dato negativo, invece, per il Traforo del Monte Bianco che fa segnare un -5,4%.

Altro dato interessante è quello che ci viene offerto dalla rilevazione effettuata da Aiscat, Associazione Italiana Società Concessionarie Autostrade e Trafori, relativa all'andamento del traffico dei veicoli pesanti sulle autostrade italiane. Nel primo semestre del 2014, rispetto allo stesso periodo del 2013, rileviamo una crescita dello 0,6%. Non può certo dirsi una crescita strutturale. Tuttavia è un trend positivo che lascia ben sperare per i dati di fine anno e per l'avvio del 2015.

Spostando il nostro focus sul trasporto merci aereo possiamo vedere l'andamento dei **maggiori aeroporti italiani**, in termini di tonnellate:

- Milano Malpensa +12,3%;
- Venezia M.Polo +7,7%;
- Bologna G. Marconi +2,4%.

Dati negativi, invece, per Roma Ciampino e Bergamo Orio al Serio, rispettivamente con -1,4% e -5,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Dopo 7 anni di cali continui da parte del traffico ferroviario di merci, il primo semestre del 2014 segna un +1,2% di tonnellate trasportate per km. Se Trenitalia cala ancora una volta (-1,1%), le altre Compagnie registrano un aumento del +7,2%, con una conseguente crescita della loro quota di mercato dal 35% al 37%.

Nel **trasporto marittimo** si segnala:

- la crescita del trasporto container nei porti di destinazione finale: +2,2%;
- la stabilità del transhipment: +0,3%;
- la ripresa del trasporto Ro-Ro: +5,8%;
- la leggera crescita per il trasporto marittimo di rinfuse: +0,9%.

La crescita del **trasporto container** nei porti di destinazione finale è trainata soprattutto dal porto di Genova che fa segnalare un aumento rispetto al primo semestre del 2013 di 6,8 punti percentuali. Seguono La Spezia con un +3%, Venezia e Trieste rispettivamente con +2% e +1,7%. Sul tema in netto calo il porto di Napoli che fa segnare un -14,2%, a cui si aggiunge Ravenna con -8,4%.

In tema di rinfuse, c'è da sottolineare il -21,7% del Porto di Venezia, dettato dall'azzeramento del traffico di petrolio greggio. A compensare ciò c'è la ripresa delle attività di raffineria di Falconara che fa segnare nel porto di Ancora un +73,6% e le ottime performance del porto di Messina, il quale totalizza un aumento del 25,9% rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente.

Nel **trasporto Ro-Ro** (Roll-on/Roll-off) sono soprattutto i porti di Brindisi e di Catania a trainare il segno "+". Per il porto pugliese +56,4%. Per il porto siciliano +31,5%. Seguono distanziati, ma con buone performance, Livorno (+8,2%) e Napoli (+5,6%). Risultato negativo per il porto di Bari che fa segnare un -9%.

In tema di transhipment, solo Cagliari fa segnare una prestazione periodica positiva con un +3,5% rispetto al primo semestre 2013.

Soffermiamo la nostra attenzione su tre aspetti settoriali che ci permettono di aver un quadro di analisi completo:

- andamento del prezzo del gasolio;
- immatricolazioni veicoli pesanti;
- sofferenze bancarie;
- indicatori di crisi di liquidità.

Nel corso dei primi mesi del 2014 il prezzo del gasolio per autotrazione, al netto dell'IVA, ha fatto segnare una contrazione media dei tassi tendenziali (mese su mese dell'anno precedente) del -2,5%. In Italia pesa notevolmente, sul prezzo finale, l'ammontare dell'accisa a 61,98 centesimi a litro.

Per le imprese di autotrasporto merci le accise gravano per intero sui consumi effettuati dai veicoli al di sotto delle 7,5 tonnellate. Per quelli di peso

superiore vige il recupero trimestrale di 0,21 euro a litro.

La curva delle immatricolazioni di veicoli pesanti in Italia, conferma l'inversione di tendenza già registrata nel secondo semestre del 2013. Nei primi sei mesi del 2014 il dato si attesta a +4,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

I mesi con migliori performance tendenziali (mese su mese dell'anno precedente) sono stati Gennaio e Aprile 2014 rispettivamente +27,3% e +10,2%. Si prevede che la seconda metà dell'anno sarà influenzata dall'ottimo risultato verificatosi a dicembre 2013, provocato dal termine ultimo degli incentivi.

Se analizziamo invece il dato "sofferenze bancarie" e cioè i crediti di dubbia esigibilità delle imprese del settore "trasporto e magazzinaggio" possiamo stimare che esse siano cresciute del 21% in un anno (Primo trimestre 2013/Primo trimestre 2014), superando i 3,7 miliardi di euro. Preoccupante se consideriamo il periodo che va dal primo trimestre 2009 al primo trimestre 2014. L'aumento sarebbe, in questo caso, pari al 289%.

In ultimo non migliorano certamente gli indicatori di crisi di liquidità finanziaria. I tempi medi di incasso salgono da 85 giorni (del primo semestre 2013) agli 86 giorni del primo semestre 2014. Si confermano, dunque, i dati ottenuti anche a dicembre 2013, quando il dato si attestava a 87 giorni.

Invariato, invece, il dato delle insolvenze rispetto al fatturato. Si conferma infatti il 2,1% del primo semestre 2013. Rispetto a dicembre 2013, tuttavia, un lieve miglioramento di 0,3 punti percentuali.

NEL PRIMO SEMESTRE DEL 2014 RILEVIAMO UNA CRESCITA DELLO 0,6% DEL TRAFFICO DEI VEICOLI PESANTI SULLE AUTOSTRADE ITALIANE



CAPITOLO 2

INNOVAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: PROPOSTE PER IL MANAGEMENT



PREMESSA

“La crisi può essere una vera benedizione per ogni persona e per ogni nazione, perché è proprio la crisi a portare progresso. La creatività nasce dall’angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che nasce l’inventiva, le scoperte e le grandi strategie”. Albert Einstein, 1934.

L’innovazione è, per antonomasia, l’antidoto alla crisi; in tempi di recessione, si partoriscono grandi idee che possono, se messe in pratica, rilanciare la propria impresa e costruire un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors.

In Italia, così come in tutta Europa, per le PMI, così come per le grandi imprese, il tema dell’innovazione è un’assoluta priorità. Trovare soluzioni alternative, di processo, di prodotto e organizzative, è l’unica via per emergere e la spinta prioritaria per rispondere in maniera adeguata ad un mercato interno asfittico ed ad un mercato globale sempre più competitivo e globalizzato, con aziende dei paesi emergenti che riescono a rispondere alla crisi con l’abbattimento del costo del lavoro e delle tutele per i lavoratori.

In questo scenario, è quanto mai necessario che le aziende italiane del settore della logistica, spedizioni e trasporti si propongano sul mercato nazionale e internazionale con un rinnovamento radicale in termini di efficienza ed efficacia dei servizi offerti e del sistema organizzativo interno ed esterno. Chiamate a rispondere alle lacune infrastrutturali del sistema Paese, esse stanno facendo fronte al difficile momento economico con la sfida dell’innovazione e in maniera diversificata. C’è chi prova a differenziarsi dai propri competitors sviluppando approcci sostenibili inseriti nella propria catena produttiva, c’è chi, invece, punta sull’innovazione tecnologica e sullo sviluppo di applicazioni TIC e STI, chi, ancora, sviluppa innovazioni di processo con la progettazione e l’applicazione di collaborazioni settoriali e intersettoriali, e chi migliora la propria organizzazione aziendale puntando sulla formazione, sulla qualificazione delle competenze e sul miglioramento dei sistemi di conciliazione tempi vita-lavoro.

Sul fronte della sostenibilità ambientale, sotto la spinta delle istituzioni di Bruxelles, le aziende stanno sviluppando metodologie innovative e approcci diversificati per ridurre le emissioni di gas serra derivanti dai processi produttivi aziendali. Le opzioni a disposizione delle aziende sono molteplici. Tra le più convenzionali si possono annoverare la tariffazione in funzione del modo di trasporto, i combustibili

L’INNOVAZIONE È, PER ANTONOMASIA, L’ANTIDOTO ALLA CRISI

SUL FRONTE DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, LE AZIENDE STANNO SVILUPPANDO METODOLOGIE INNOVATIVE E APPROCCI DIVERSIFICATI PER RIDURRE LE EMISSIONI DI GAS SERRA DERIVANTI DAI PROCESSI PRODUTTIVI

I CARBURANTI ALTERNATIVI RICOPRIRANNO GRANDE IMPORTANZA NEL TRASPORTO DI MERCI IN FUTURO, IN PARTICOLARE NELLA DISTRIBUZIONE NELLE AREE URBANE

alternativi, la promozione del trasferimento modale, il miglioramento delle prestazioni e dell'efficienza ambientale delle modalità esistenti, il sostegno all'intermodalità. È soprattutto quest'ultima una delle principali leve sulle quali la Commissione europea punta per ridurre l'impatto ambientale dei trasporti in Europa. Infatti l'approccio intermodale permette il trasferimento delle merci usufruendo di più metodologie di trasporto per lo stesso viaggio, grazie all'utilizzo di unità di carico standard quali i container e costituisce un importante elemento di innovazione logistica nel trasporto merci in tutta Europa.

Si tratta di un processo d'innovazione determinato dalla capacità dei governi di investire ad esempio su i "corridoi verdi" e sulle "autostrade del mare". Inoltre il successo nei prossimi 20 anni dipenderà anche dagli investimenti nella risoluzione delle strozzature nei principali terminal di caricamento e trasferimento, con abbattimento delle tempistiche di permanenza delle merci. In questo campo, tuttavia, l'Italia è ancora indietro.

Da un lato sono necessari interventi infrastrutturali per la rete ferroviaria e per il collegamento tra rete stradale e portuale, dall'altro è necessaria la promozione di incentivi e di bonus per le aziende che puntano sull'intermodalità e lo snellimento dei tempi e delle procedure burocratiche per l'espletamento delle procedure doganali, dei tempi di composizione dei treni, etc.

A ciò si aggiunga l'esigenza di trasferire questo know-how e quindi formare, dapprima, il management di queste aziende che, a loro volta, dovranno trasferire queste competenze ai propri dipendenti.

Altra via tracciata dalle istituzioni di Bruxelles, per un approccio sostenibile è quella dell'utilizzo di automezzi che adoperano combustibili alternativi al petrolio. Tuttavia, si tratta di una leva di innovazione che stenta a decollare per alcune criticità legate al costo, al peso e alla durata delle batterie dei veicoli elettrici.

È evidente che i carburanti alternativi ricopriranno grande importanza nel trasporto di merci in futuro, in particolare nella distribuzione nelle aree urbane. La questione fondamentale riguardo al trasporto di merci su strada è che questi carburanti permettono vantaggi marginali da un punto di vista economico. Appare poco probabile che si verifichi, nei prossimi anni, una variazione sensibile nella tecnologia dei combustibili che porti, ad esempio, alla produzione di autocarri alimentati a idrogeno, sostenibili dal punto di vista commerciale.

Altri approcci sostenibili sono l'utilizzo degli EMS, introdotti dalla direttiva 96/53, e di imballaggi "green". In particolare gli EMS sono combinazioni modulari di autocarri che permettono di aumentare le capacità di trasporto di un singolo automezzo, riducendo pertanto costi di trasporti e costi ambientali.

Sul fronte delle innovazioni tecnologiche, la fanno da padrone lo sviluppo di applicazioni TIC, STI e l'elaborazione di soluzioni innovative per il trasporto e lo stoccaggio merci. Esse hanno il triplice obiettivo di ridurre i costi per l'azienda, di migliorare l'efficienza dei servizi offerti e di ridurre, anch'essi, i costi ambientali della catena produttiva.

Le applicazioni TIC (le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni), svolgeranno un ruolo determinante in tema di efficienza futura e sostenibilità del trasporto merci.

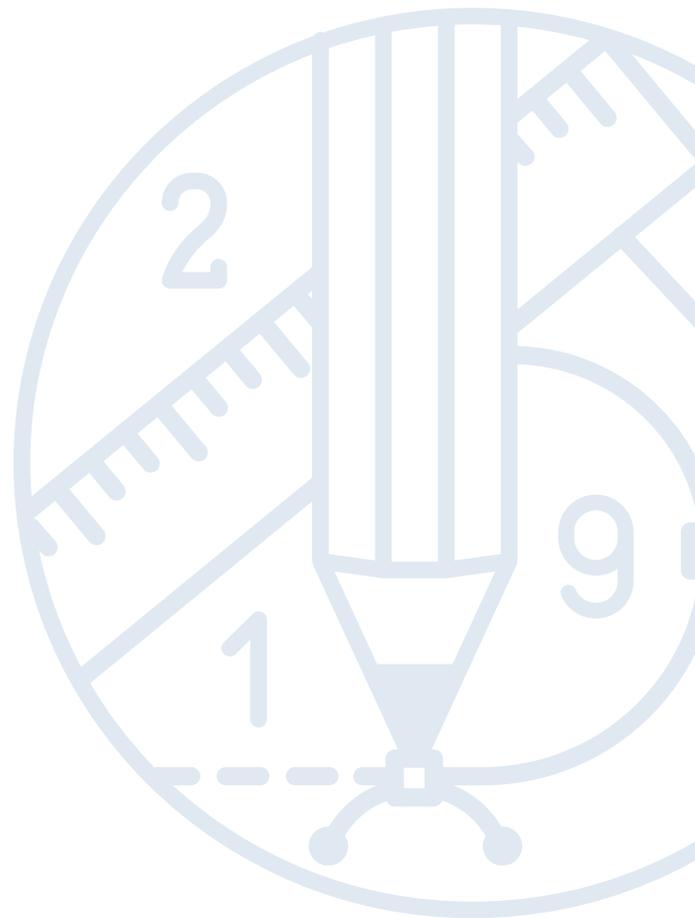
L'efficace disponibilità di informazioni permetterà di mettere in collegamento in maniera più efficiente i carichi alle capacità, riducendo il movimento di veicoli vuoti o parzialmente carichi. Le potenzialità delle TIC possono essere anche maggiori.

Attualmente, ad esempio, le borse dei noli elettroniche, che permettono di mettere in collegamento le capacità con i carichi, tendono a operare sulla base di una singola modalità.

Se esse fossero multimodali, l'intermodalità potrebbe essere ulteriormente incoraggiata. Inoltre, connessioni TIC maggiormente integrate tra le organizzazioni coinvolte nell'intera catena di approvvigionamento permetterebbero una previsione più precisa dei volumi da movimentare, permettendo di evitare numerosi viaggi superflui. Il mondo delle applicazioni TIC è in rapida evoluzione ed è ragionevole aspettarsi che nuove applicazioni saranno adottate per affrontare queste e altre opportunità.

Altro aspetto di innovazione nel settore logistica, spedizioni e trasporti sono senza dubbio i Sistemi di Trasporto Intelligenti, definiti con l'acronimo STI. Gli strumenti STI sono basati su tre aspetti centrali: acquisizione, elaborazione e diffusione delle informazioni e da un minimo comune denominatore quale è l'integrazione. I processi di acquisizione dei dati, l'elaborazione e l'integrazione degli stessi e la catena delle informazioni da fornire agli utenti del sistema di trasporto sono il cuore dei sistemi STI.

LE APPLICAZIONI TIC SVOLGERANNO UN RUOLO DETERMINANTE IN TEMA DI EFFICIENZA FUTURA E SOSTENIBILITÀ DEL TRASPORTO MERCI



IL FUTURO SVILUPPO DI SISTEMI DI CONTROLLO COMPUTERIZZATO DEL VEICOLO CONSENTIREBBE LA FORMAZIONE DI CONVOGLI DI AUTOCARRI, OTTIMIZZEREBBE LO SFRUTTAMENTO DELLE CAPACITÀ AUTOSTRADALI

INNOVAZIONE È ANCHE QUEL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL PROPRIO ASSETTO ORGANIZZATIVO, FINALIZZATO ALL'UTILIZZO EFFICIENTE DELLE RISORSE UMANE E AL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DI VITA LAVORATIVA DEI DIPENDENTI

Tali sistemi risultano fondamentali nella capacità di offrire:

- informazioni real-time sulle correnti condizioni del traffico per una rete stradale o autostradale;
- informazioni on-line per programmare un viaggio;
- uno strumento che permetta alle autorità, agli operatori e ai singoli viaggiatori di avere migliori informazioni, più coordinate e prendere così decisioni "intelligenti".

Ne sono esempi efficaci i sistemi intelligenti di pedaggio stradale, che deviano il movimento dai percorsi maggiormente congestionati durante le ore di punta oppure i sistemi di adattamento della velocità, che aumentano la sicurezza stradale riducendo i consumi di carburante. Inoltre, il futuro sviluppo di sistemi di controllo computerizzato del veicolo, che consentirebbe la formazione di convogli di autocarri, ottimizzerebbe lo sfruttamento delle capacità autostradali.

Sul fronte della progettazione e dell'applicazione di collaborazioni settoriali e intersettoriali possiamo annoverare il crescente aumento delle reti d'impresa, finalizzate al miglioramento della filiera e/o all'internazionalizzazione, e lo sviluppo di progetti di logistica collaborativa, cioè l'aggregazione strategica di aziende diverse, sia di distretto ma anche di un generico comparto produttivo, che affidano ad un outsourcer la gestione delle operazioni logistiche di inbound e outbound.

In ultimo innovazione è anche quel processo di miglioramento continuo del proprio assetto organizzativo, finalizzato all'utilizzo efficiente delle risorse umane e al miglioramento della qualità di vita lavorativa dei dipendenti. In quest'ambito fondamentali sono gli approcci innovativi finalizzati alla formazione e all'interscambio formativo tra generazioni (all'interno dell'azienda), oppure le soluzioni innovative aziendali per conciliare tempi di vita e tempi dedicati al lavoro, migliorando in tal modo il benessere individuale dei dipendenti e di conseguenza quello aziendale. Per non parlare delle soluzioni da apportare alla propria organizzazione interna per far fronte al progressivo prolungamento della vita lavorativa dei propri dipendenti.

BUONE PRATICHE RELATIVE ALL'INTRODUZIONE DI INNOVAZIONE E PROPOSTE FORMATIVE PER IL MANAGEMENT

In questo paragrafo si intendono approfondire "buone pratiche" in tema di innovazione del settore logistica, spedizioni e trasporti. Per ognuna di esse segnaleremo, inoltre, una proposta formativa per i dirigenti, finanziabile con il supporto di Fondir, Fondo paritetico per la formazione continua dei dirigenti, con l'obiettivo di favorire la replicabilità dell'innovazione in altri contesti territoriali e/o aziendali.

L'INNOVAZIONE DI RETE

Le reti d'impresa rappresentano uno strumento giuridico - economico di cooperazione fra imprese che, attraverso la sottoscrizione di un contratto, detto appunto "Contratto di rete" si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a collaborare in forme ed ambiti attinenti le proprie attività, scambiando informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività attinenti l'oggetto di ciascuna impresa.

Lo scopo della rete si identifica nell'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese partecipanti, quale ragione d'essere dell'aggregazione, nelle forme e nelle modalità definite dalle imprese stesse all'interno del contratto. Negli ultimi anni è notevole il numero di reti d'impresa costituite in Italia, anche nel settore logistica, spedizioni e trasporti. 'Fare rete' si rivela più che mai un'occasione per rispondere alla crisi e mantenere competitività sui mercati. Non si tratta di una risposta al mercato in termini quantitativi (di produzione e offerta servizi), bensì qualitativi.

Su questo fronte possiamo segnalare una buona pratica italiana del nostro settore di riferimento che è quella che ci viene offerta da Arcese Group, Chimar e Ventana Serra. Si tratta di aziende operanti nei settori della logistica, spedizioni e trasporti. L'obiettivo della rete, costituitasi nel 2013, è quello di affrontare con efficacia progetti di logistica industriale rispondendo come un unico interlocutore alle esigenze delle



FARE RETE SI RIVELA PIÙ CHE MAI UN'OCCASIONE PER RISPONDERE ALLA CRISI E MANTENERE COMPETITIVITÀ SUI MERCATI

grandi aziende internazionali. Il programma di rete è assolutamente innovativo in quanto si basa sulla costituzione di un centro di eccellenza e punto di riferimento internazionale finalizzato allo sviluppo di progetti di logistica avanzata a supporto dell'intera supply chain aziendale, con una gamma di servizi completi e integrati:

- packaging;
- confezionamento;
- logistica;
- trasporto.

A ciò si aggiunga la predisposizione di attività commerciali comuni, come ad esempio la partecipazione a fiere di settore e lo sviluppo di progetti legati all'internazionalizzazione.

LA PROPOSTA FORMATIVA

La costituzione di una rete d'impresa potrebbe apparire una rapida e facile operazione. Tuttavia non è così. Essa richiede uno sviluppo delle competenze manageriali necessarie per accompagnare tutto il processo di costituzione e gestione della rete.

Sono due gli indirizzi formativi fondamentali per avviare processi di rete. Da un lato ci focalizziamo sugli spunti formativi rivolti ai dirigenti delle aziende che intendono costituire una rete. L'obiettivo, in questo caso, è quello di sviluppare competenze e conoscenze finalizzate alla creazione di un business collaborativo.

Un secondo spunto formativo sarà rivolto al manager di rete, figura professionale che si occuperà del coordinamento gestionale della stessa.

Nello specifico la proposta formativa diretta ai dirigenti delle imprese appartenenti a reti di nuova costituzione si costituisce di due aree tematiche, che, nell'approccio di Fondir, possiamo definire come moduli didattici:

1. il primo modulo che illustra i cenni fondamentali di una rete di imprese: cosa è, quali sono i vantaggi, come si costituisce e come si gestisce;
2. il secondo modulo è finalizzato a trasmettere le conoscenze e le competenze necessarie per facilitare la costituzione della rete, governare le fasi di Startup e creare un business plan di gestione della rete.

Il secondo spunto formativo è rivolto ai manager di rete, a coloro che gestiranno il coordinamento tra le imprese e governeranno tutti i processi gestionali. Dunque, la proposta formativa ha l'obiettivo di trasmettere le competenze gestionali avanzate per coordinare tutte le fasi di sviluppo della rete.

Pertanto la proposta formativa punta a trasmettere:

- capacità di leadership;
- competenze economico-finanziarie;
- abilità linguistiche finalizzate ai processi di internazionalizzazione.

LOGISTICA COLLABORATIVA

La logistica collaborativa consiste nell'aggregazione strategica di aziende diverse, sia di distretto ma anche di un generico comparto produttivo, che affidano ad un outsourcer la gestione delle operazioni logistiche di inbound e outbound. Essendo il tessuto produttivo italiano caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, per le quali il costo delle attività logistiche supera il 20% del fatturato, la logistica collaborativa è in grado di ridurre tale incidenza consentendo alle imprese di rimanere competitive sui mercati internazionali.

Per "Logistica Collaborativa" si intende la creazione di magazzini hub settoriali multi-cliente, che si caratterizzano per la condivisione di infrastrutture, network, persone e processi.

L'esistenza di un unico hub destinato a più aziende del medesimo settore merceologico:

- fornisce soluzioni logistiche capaci di rispondere in modo adeguato alle fluttuazioni di mercato;
- garantisce la piena visibilità a tutti i livelli della supply chain;
- genera risparmi;
- offre elevati livelli di servizio.

In questa direzione si è mosso negli ultimi anni CEVA Logistics, uno dei principali operatori logistici nel mondo, con la città del Pharma e Tech City.

Nel 2013 l'azienda ha realizzato e inaugurato "La città del Pharma", un hub logistico, eco-sostenibile, di 20.000 metri quadri localizzato a Stradella (in provincia di Pavia). Si tratta di un centro di stoccaggio e movimentazione di prodotti destinati al canale farmaceutico.

La posizione strategica e la specificità settoriale fanno della "città del Pharma" una nuova piattaforma, estremamente innovativa, al centro di un network logistico integrato a livello europeo, che consente l'accesso non solo al mercato italiano, ma anche ad altri mercati europei. Un hub multi mercato che permette di intercettare i traffici logistici farmaceutici da Nord verso Sud e da Est verso Ovest, consentendo il facile accesso ai mercati dell'Est Europa e dei Balcani. L'area di ubicazione dell'hub rappresenta il baricentro dei flussi logistici nazionali e il crocevia delle principali vie di comunicazione italiane, sia ferroviarie che stradali: da qui, CEVA può raggiungere facilmente circa 13.000 farmacie, 500 ospedali e 400 grossisti, per un totale di circa 350 mila spedizioni all'anno.

PER "LOGISTICA COLLABORATIVA" SI INTENDE LA CREAZIONE DI MAGAZZINI HUB SETTORIALI MULTI-CLIENTE, CHE SI CARATTERIZZANO PER LA CONDIVISIONE DI INFRASTRUTTURE, NETWORK, PERSONE E PROCESSI

L'innovatività del progetto sta, anche, nella collaborazione con Akno Business Parks per la realizzazione dell'hub. Sono state infatti utilizzate soluzioni tecnologiche più avanzate.

L'hub è dotato dei sistemi più innovativi per il controllo della temperatura. Inoltre, la piattaforma ha una gestione degli spazi flessibile, in quanto l'area può essere estesa in breve tempo di ulteriori 40.000 metri quadri, rispondendo in maniera dinamica ai futuri andamenti di mercato.

A giugno 2014, Ceva Logistics, ha inoltre inaugurato il suo magazzino monosettore e multiclente denominato "TechCity". L'hub, che copre una superficie di 90.000 metri quadrati, è localizzato in posizione strategica a Pognano, in provincia di Bergamo, ed è interamente dedicato allo stoccaggio, alla movimentazione e al cross-docking di prodotti destinati al settore dell'elettronica.

Assieme ai magazzini hub "Città del Libro" (2012) e "Città del Pharma" (2013, vedi sopra) dedicati

rispettivamente al settore editoriale e farmaceutico, "TechCity" ha rappresentato un ulteriore tassello nel processo di innovazione e di visione di CEVA alla "logistica collaborativa".

Questa nuova piattaforma, estremamente innovativa, è al centro di un network logistico integrato a livello europeo, che consente l'accesso non solo al mercato italiano, ma anche ad altri mercati europei.

La collocazione della "TechCity" in provincia di Bergamo non è casuale, ma strategica: intercetta i traffici logistici da Nord verso Sud e da Est verso Ovest e inoltre si posiziona in una zona limitrofa alla nuova autostrada BRE.BE.MI, che collegherà in modo migliore il nord Italia.

Inoltre "TechCity" è un ulteriore esempio di magazzini ecosostenibili: l'hub è infatti dotato di un impianto fotovoltaico che permette di produrre ogni anno 3.200 MWh di energia, pari al consumo di circa 1.200 unità abitative, con un risparmio di circa 170 tonnellate di emissioni di CO₂.

LA PROPOSTA FORMATIVA

Il tema della logistica collaborativa è uno dei temi più ricorrenti del settore logistico. Sviluppare collaborazioni proficue inbound e outbound con un operatore outsourcer monosettore permette alle aziende di ridurre le spese logistiche, senza abbassare la qualità.

Tuttavia, sviluppare processi di logistica collaborativa richiede competenze specifiche da parte del Manager d'azienda, il quale deve governare tutte le fasi del processo: dall'analisi della realtà aziendale, alla scelta del partner, dalla stipula del capitolato alla definizione di modelli di valutazione delle prestazioni.

Sviluppare buone pratiche sul tema richiede un approfondimento formativo in grado di generare output positivi. In questa direzione possiamo individuare proposte formative che possono rivolgersi a due figure professionali. Da un lato i manager di aziende del settore logistica che vogliono proporsi come operatori logistici monosettori per particolari filiere produttive, dall'altro i manager di aziende che vogliono sviluppare soluzioni logistiche innovative tramite l'individuazione di un partner logistico monosettore.

I progetti formativi proposti affrontano il processo di organizzazione dei servizi di logistica collaborativa, dalla fase di valutazione ex ante delle capacità dell'azienda alla valutazione ex post dell'introduzione dei nuovi processi logistici.

In particolare i moduli proposti affronteranno i seguenti temi:

- analisi delle capacità aziendali;
- definizione del modello di gestione;
- individuazione dei fattori critici di successo su cui basare la valutazione del provider con cui collaborare.

La formazione, inoltre, indirizzata al Manager, preparerà quest'ultimo alla redazione di un capitolato che abbia la funzione di elaborare un progetto esecutivo e di individuare e definire gli indicatori di controllo delle prestazioni.

MAGAZZINI AUTOMATIZZATI

In tema di innovazione tecnologica possiamo annoverare, tra le buone pratiche, i processi di informatizzazione del magazzino posti in essere da alcune aziende del settore, grazie al quale la gestione dello stesso e il lavoro dei dipendenti addetti diventa più semplice e veloce.

Sono due le buone pratiche che qui riportiamo relative a magazzini automatizzati e/o informatizzati. Si tratta di Geodis Logistics e dell'azienda Rays. Analizziamo quanto realizzato da Geodis Logistics.

L'azienda, specializzata nella gestione dei flussi e della loro ottimizzazione nell'intera filiera logistica, nel magazzino ubicato a Bologna e dedicato al fashion, utilizza più di una innovativa soluzione tecnologica, a cominciare dall'applicazione RFID su oltre 3,5 milioni di pezzi a stock e su 6,6 milioni di pezzi movimentati.

Lo sviluppo di questo processo garantisce:

- la tracciabilità completa della singola referenza dall'inbound all'arrivo al cliente finale;
- una maggiore velocità e reattività nella gestione delle attività con conseguente diminuzione dei tempi logistici;
- la massima compressione degli spazi utilizzati;
- un'alta qualità dell'intero processo logistico.

Ad Ancona, l'azienda Rays, produce dispositivi monouso in campo sanitario. Possiede 8 mila metri quadrati di magazzino, nonché 1500 metri quadrati di uffici e sale multimediali. L'aumento degli ordini e il successo di mercato, hanno imposto all'azienda l'introduzione di una gestione più accurata della macchina organizzativa, finalizzata alla riduzione del margine di errore vicino allo zero, organizzando il magazzino in maniera razionale, controllando con precisione la merce in entrata e in uscita, tracciando con precisione ogni lotto, riducendo l'errore umano.

Per far ciò, Rays si è avvalsa della professionalità di Overlog, azienda specializzata nel tracciamento dei flussi logistici di produzione e del magazzino.

La Rays disponeva di un software gestionale con customizzazioni che si estendevano anche al magazzino. Tuttavia l'unica interfaccia possibile per gli utenti (gli operatori del magazzino) erano i PC alla scrivania e questo creava dei grossi problemi:

- ogni uscita merce dal magazzino veniva segnata a mano sui fogli e poi riportata al computer sul gestionale;
- questo causava spesso incongruenze, dimenticanze ed errori;

**IL SUCCESSO DI MERCATO
HA IMPOSTO ALL'AZIENDA
RAYS L'INTRODUZIONE
DI UNA GESTIONE PIÙ
ACCURATA DELLA
MACCHINA ORGANIZZATIVA,
FINALIZZATA ALLA
RIDUZIONE DEL MARGINE DI
ERRORE, ORGANIZZANDO
IL MAGAZZINO IN
MANIERA RAZIONALE,
CONTROLLANDO CON
PRECISIONE LA MERCE
IN ENTRATA E IN USCITA,
TRACCIANDO CON
PRECISIONE OGNI LOTTO,
RIDUCENDO
L'ERRORE UMANO**

- la merce era posizionata in base a criteri casuali, e spesso si riscontravano incongruenze tra il materiale che risultava in magazzino e quello effettivamente disponibile.
- dal punto di visto commerciale, tutti gli agenti possono sapere in tempo reale quali merci l'azienda ha in magazzino;
- è possibile sapere quando un prodotto sta per finire e procedere per tempo con l'ordine;
- è possibile sapere con un certo anticipo la merce in scadenza, proponendo offerte commerciali in tempo utile per smaltirla;
- l'operatività del gestionale è semplificata, in quanto disaccoppia la gestione del magazzino e quella dell'amministrativo, senza più sovrapposizioni;
- le scaffalature nel magazzino ora sono piene ed ordinate e sono state apportate logiche di ottimizzazione degli spazi;
- la logistica della spedizione è stata automatizzata: il documento di trasporto realizzato in automatico indica numero di colli e di bancali e in questo modo c'è garanzia di accuratezza nella spedizione.

Le incongruenze nello stoccaggio dei materiali in magazzino portavano, conseguentemente a ritardi nella presa in carico degli ordini e nella gestione delle consegne.

Overlog, da luglio 2013, ha dotato il magazzino di Rays di un software WMS per il controllo della movimentazione e dello stoccaggio dei materiali nel magazzino. Il gestionale già in uso dall'azienda è stato integrato con la Soluzione Logistica Integrata di Magazzino SLIM2k.

Tutti i fornitori si sono adeguati al nuovo sistema informatizzato. Essi stessi hanno stampato le etichette con codice a barre identificative della merce. Una sorta di carta d'identità che consente, semplicemente con un lettore laser, di conoscere subito lotto e scadenza. Uno strumento utile per risalire in fretta, ad esempio, a un lotto non conforme o difettato, bloccandolo.

Grazie a questo sistema, l'azienda è riuscita ad ottimizzare la gestione e le risorse:

I risultati raggiunti da Rays con l'informatizzazione del magazzino sono stati i seguenti:

- produttività aumentata del 15% grazie all'ottimizzazione degli spazi;
- margine di errore umano ridotto da 1,5% a 0,3%.

LA PROPOSTA FORMATIVA

La tecnologia RFID ha grandi potenzialità per diversi settori industriali. Tra questi anche la logistica, come abbiamo potuto osservare nel caso Geodis Logistics. È dunque fondamentale per i dirigenti del settore conoscere le potenzialità dell'applicazione, governandone i processi di sviluppo e di valutazione dell'impatto dell'introduzione in azienda.

Pertanto una proposta formativa efficace si baserà sulle due aree:

- la conoscenza dell'applicazione;
- la valutazione dell'impatto dell'introduzione dell'RFID nei processi aziendali.

I moduli di interesse relativi alla tematica "la conoscenza dell'applicazione" sono i seguenti:

- cenni alla fisica delle onde elettromagnetiche;
- principi di funzionamento di un sistema RFID;
- hardware RFID;
- struttura e funzionalità del middleware RFID.

I moduli relativi alla valutazione dell'impatto dell'introduzione dell'RFID nei processi aziendali sono:

- impatto RFID sui processi logistici e sulle dinamiche della supply chain;
- la logistica RFID: reingegnerizzazione dei processi logistici in ottica RFID;
- impatto sulla Supply Chain: la visibilità;
- le fasi di sviluppo di progetti pilota;
- valutazione economica del ROI di progetti RFID.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Tra le best practices in tema di Supply Chain evidenziamo un progetto volto all'ottimizzazione dei flussi via mare e via aerea dei prodotti finiti dei fornitori di Benetton, i quali sono suddivisi in 10 paesi asiatici ed in Egitto, verso il principale centro distributivo in Italia. Il progetto è stato realizzato da "Kuehne + Nagel", leader mondiale nel trasporto e nella logistica.

Complessivamente Benetton lavora con centinaia di fornitori che spediscono prodotti via mare e via aerea su oltre cinquanta trade lanes. Kuehne + Nagel controlla l'intera supply chain di Benetton, iniziando dal processo di booking, con la responsabilità di semplificare la comunicazione fra tutti i fornitori di Benetton, gli uffici acquisti, i carriers e i brokers, assicurando trasparenza e visibilità per consentire al cliente di individuare e gestire in modo proattivo eventuali anomalie.

Kuehne + Nagel è un singolo punto di contatto per il cliente. Esso ha unito le proprie capacità logistiche con il know-how tecnico, così da fornire soluzioni logistiche più smart per Benetton.

La soluzione implementata ha condotto ad una maggiore efficienza operativa, ha aumentato la visibilità ed il controllo nelle spedizioni, ha reso più rapido il lead time della gestione degli ordini ed aumentato le performance di tracciabilità dei distributori, dei carriers e dei fornitori.

Questo progetto di Benetton con Kuehne + Nagel ha permesso di raggiungere l'obiettivo di ottenere il track&trace in real time di ogni step del processo. Per far ciò è stato necessario intervenire su più anelli di una complessa catena che porta il prodotto Benetton dall'Asia all'HUB di Treviso.

LA PROPOSTA FORMATIVA

La supply chain management, anche detta gestione della catena di distribuzione, riveste un ruolo sempre più preminente nelle aziende con clienti e fornitori ubicati in diverse realtà mondiali. L'efficienza di questi processi è divenuto uno dei principali fattori sui quali costruire un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitor. Pertanto è fondamentale che il buon Manager d'azienda possieda le capacità per valutare, gestire e coordinare questi processi.

A tal fine la proposta formativa individuata si sviluppa su due linee tematiche:

- supply chain building blocks, con l'obiettivo di inquadrare il tema e le potenzialità di una gestione efficace della supply chain;
- supply chain focus logistic, con l'obiettivo di canalizzare l'attenzione sull'introduzione e sull'efficientamento della supply chain nei processi logistici.

Nello specifico la prima linea tematica dovrebbe contenere i seguenti moduli:

- supply chain management: cos'è e come funziona una catena integrata di fornitura;
- supply chain management: criticità e aree di intervento;
- i sistemi avanzati di manufacturing planning e control;
- la strategia nel supply chain management e il modello SCOR;
- global supply chain management.

La seconda linea tematica proponendo un approfondimento specifico sulla logistica individua i seguenti moduli:

- supply chain inventory management;
- contrattualistica internazionale;
- progettazione della struttura fisica del supply chain network;
- gestione dei trasporti.

INTERMODALITÀ

L'intermodalità, come già detto nella introduzione al capitolo, è uno dei temi e delle metodologie sulle quali sia la Commissione europea nel Libro Bianco, sia il Ministero per lo Sviluppo Economico nel Piano Nazionale della Logistica 2012-2020, punta maggiormente, in quanto comporta risparmi notevoli in termini di costi ambientali. Sul tema segnaliamo due buone pratiche italiane, nelle quali è protagonista Sanpellegrino.

Nel primo caso parliamo del progetto "NOI-We Network" implementato da Sanpellegrino con Conad e Chep Italia. Le tre aziende hanno avviato una collaborazione strategica per diminuire l'utilizzo di mezzi in modalità gomma e valorizzare l'attività degli operatori della supply chain. La novità introdotta dal progetto consente l'inserimento, per gran parte della tratta percorsa, del treno al posto dell'autoarticolato, utilizzato solo nel primo miglio e nell'ultimo. Con questa configurazione, gli standard di efficienza ed efficacia a volte superano quelli della gomma.

Altra buona pratica innovativa è quella di "Logistica Uno", il provider di Abano Terme (Padova) che con Sanpellegrino ha dato il via al progetto di integrazione. L'azienda veneta, forte della propria

presenza sul territorio nazionale, con depositi e transit point nei principali capoluoghi, ha messo a disposizione mezzi, casse mobili, sistemi informatici per ottimizzare le esigenze di budget, tempestività e capillarità del gruppo committente. L'operatore padovano ha stretto un accordo di partnership con Trenitalia per l'utilizzo di treni blocco completi in vari punti di carico al Nord Italia con destinazione il Sud, creando un nuovo polo logistico modale a Maddaloni (Caserta), dove ha rivisto la concezione di sistema multimodale.

Il tutto si inquadra nel "sustainable living plan", il piano con il quale l'azienda punta ad aumentare il proprio volume d'affari diminuendo al contempo il proprio impatto ambientale e aumentando quello sociale attraverso il suo switch modale. Nei primi sei mesi del 2013 il trasporto su rotaia, che ha ormai raggiunto una punta di 14 treni a settimana, ha permesso (unito anche alla quota di trasporto via mare) di togliere dalla strada circa 5.000 camion evitando così di rilasciare in atmosfera oltre 6.300 tonnellate di CO2. Portando a confronto i primi sei mesi del 2012, l'impronta climatica (carbon footprint) di Logistica Uno è migliorata di quasi il 30%.

LA PROPOSTA FORMATIVA

L'intermodalità è senza dubbio una buona pratica del settore logistico. Tuttavia, l'Italia è ancora indietro, anche a causa di una netta prevalenza del trasporto su gomma e dell'inefficienza della rete ferroviaria.

Detto ciò, ad oggi, risulta di primaria importanza portare a conoscenza dei dirigenti delle aziende del settore i vantaggi che lo sviluppo di progetti intermodali apporterebbe ai processi interni ed esterni. Per questo la proposta formativa realizzata si basa su un duplice aspetto:

- informativo conoscitivo, per comprendere le potenzialità di progetti strategici;
- valutativo, per favorire lo sviluppo di competenze tecniche che permettano al Manager di analizzare scenari futuri per la propria azienda e per i propri clienti.

Il primo modulo sarà diretto a conoscere i trasporti intermodali, le tipologie, i vantaggi che l'introduzione di progetti strategici comporta in termini economici e ambientali. Il secondo modulo, invece, entrerà nello specifico del tema trasmettendo le competenze necessarie legate alla pianificazione e alla gestione dei sistemi di trasporti intermodali, con approfondimenti operativi sui seguenti argomenti:

- la physical distribution;
- logistica, trasporti e territorio: esperienze di city logistics, distripark, ecc.
- la progettazione delle reti distributive;
- le politiche aziendali per la scelta del servizio di trasporto.

LOGISTICA GREEN

In tema di logistica green proponiamo due buone pratiche legate al riciclo e al riutilizzo di materiali per gli imballaggi.

La prima è la Norbert Dentressangle, una delle più importanti aziende francesi di trasporto e logistica, e la seconda CPR System, il leader italiano degli imballaggi in plastica riutilizzabili e riciclabili.

L'APPLICAZIONE DI ETICHETTE BIANCHE E LA RIETICETTATURA DEI COLLI CON BARCODE "RIUTILIZZAMI" PERMETTE DI DONARE NUOVA VITA AI BOX IN CARTONE EVITANDONE LO SMALTIMENTO E I COSTI COLLEGATI, CONTRIBUENDO AD UNA SENSIBILE RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO2

Il progetto Recycle Box, sviluppato da Norbert Dentressangle per un cliente di abbigliamento retail nel deposito di Caleppio di Settala (Milano), è un importante contributo alla sostenibilità ambientale che merita di essere annoverato tra le best practices.

Recycle Box è un esempio di logistica green concretizzatosi, grazie ad una stretta collaborazione tra l'operatore e il contract, nella creazione di un impianto di riciclaggio presso il deposito di Caleppio di Settala finalizzato al recupero di milioni di box in cartone utilizzati per il trasporto dei capi.

L'applicazione di nuove etichette bianche e la rietichettatura dei colli con barcode "riutilizzami" permette di donare nuova vita ai box in cartone evitandone lo smaltimento e i costi collegati, ma soprattutto contribuendo ad una sensibile riduzione delle emissioni di CO2.

L'obiettivo 2014 è quello di riutilizzare almeno il 55% dei 2.5 milioni di box transitanti nel deposito e risparmiare l'emissione di 2.750 tonnellate di CO2, per arrivare in un futuro molto prossimo al riciclo del 100% dei box e a 5.000 tonnellate di CO2 risparmiate.

CPR System ha avviato un progetto di riutilizzo integrale delle cassette. Si tratta di una novità che, per la prima volta, consente di riutilizzare il 100% del materiale plastico rigranulato per lo stampaggio delle cassette. In sostanza le casse rotte e non più utilizzabili che prima uscivano dal circuito, oggi, vengono sottoposte a macinatura e trafilatura e il materiale così ottenuto viene utilizzato per stampare nuove cassette, visivamente uguali a quelle ottenute con materiale vergine, ma identificabili con un'apposita marchiatura come casse ottenute da materiale riciclato che viene utilizzato al 20% in rapporto al materiale vergine.

L'intero processo di lavorazione, governato a Gallo, parte dai centri di lavaggio CPR System e si completa avvalendosi di aziende specializzate per la rigranulazione e stampaggio.

Le casse ottenute utilizzando materiale da rigranulo sono destinate al circuito ortofrutta nel rispetto dei requisiti normativi.

Il progetto, messo a punto nel corso degli ultimi due anni, ha previsto un'accurata validazione scientifica di tutti i processi attivati per la rigenerazione delle cassette, a partire dalla fase di rigranulazione e pellettizzazione della plastica riciclata fino a giungere alla valutazione meccanica simulata della resistenza delle casse (allungamento, rottura, urto) e della "alimentarietà" delle stesse, avvalendosi di laboratori specializzati.

Si tratta di un'innovazione molto importante per l'ottimizzazione dei processi produttivi dell'azienda di Gallo che comporta indubbi vantaggi ambientali a cui andranno ad aggiungersi vantaggi economici consistenti, i quali contribuiranno ad accrescere ulteriormente la competitività del sistema di gestione a ciclo chiuso di CPR System.

LA PROPOSTA FORMATIVA

Le buone pratiche segnalate ci portano ad individuare proposte formative per i dirigenti delle aziende del settore che abbiano come obiettivo specifico quello di far comprendere le possibilità date dal contesto normativo e dalle innovazioni tecnologiche per sviluppare filiere logistiche sostenibili.

Si tratta di una proposta formativa che affronterà i legami esistenti tra la sostenibilità ambientale e sociale e la gestione delle operazioni di trasporto e logistica in ogni catena di fornitura. Le macrotematiche da affrontare saranno le seguenti:

- analisi dei legami tra ambiente, economia e competitività per offrire un framework concettuale alla gestione strategica sostenibile;
- illustrazione del quadro normativo internazionale ed europeo nel campo delle emissioni e della gestione ambientale, delineando i principali trend mondiali in tema di ambiente ed energia, esplorando i riflessi di questi sulle catene di trasporto e logistica;
- raccolta sui casi eccellenti di gestione strategica della sostenibilità e di progetti operativi in campo logistico per la riduzione degli impatti.

Un focus, inoltre, potrà essere dedicato a:

- le innovazioni tecnologiche e altre soluzioni quali la distanza, la velocità, la configurazione della catena di fornitura, i modi di trasporto;
- l'efficientamento delle strutture fisiche;
- l'imballaggio, la reverse logistics, la logistica dei rifiuti e il cambiamento culturale;
- la valutazione del consumo energetico, l'emissioni di gas a effetto serra e altri inquinanti atmosferici;
- le strategie operative, tecnologiche e misure per ridurre il consumo energetico e le emissioni.

GESTIONE DEGLI SCARICHI

Mercareon, spin off del gruppo Tedesco Transporeon, ha implementato per Conad Centro Nord, presso il Magazzino di Campagine, la propria piattaforma per l'ottimizzazione della gestione degli scarichi.

Tramite l'innovativa piattaforma, i fornitori e gli spedizionieri sono collegati via web a Conad Centro Nord. Prendono visione delle finestre temporali disponibili e prenotano lo slot di consegna a loro più favorevole.

L'introduzione della piattaforma a marzo 2014 ha permesso di:

- ottimizzare le operazioni di ricevimento merci su due turni: mattina e primo pomeriggio;
- suddividere le operazioni in ingressi in ricevimento, tradizionali, complessi ed espressi, riducendo a zero i tempi di attesa ed evitando la concentrazione degli scarichi nelle ore di punta.

Il vantaggio della soluzione adoperata da Conad sta nello snellimento delle procedure, che diventano più veloci e trasparenti.

Le informazioni sono condivise in tempo reale ed è possibile una migliore gestione delle risorse interne del magazzino, con conseguente aumento delle produttività.

In particolare l'introduzione della piattaforma Transporeon comporta:

- tempi di attesa ridotti dal 20% al 40%. La gestione degli slot temporanei garantisce tempi di stazionamento più brevi durante il carico e lo scarico. Questo permette di snellire le code di attesa di scarico degli autotrasportatori alleggerendole nelle ore di punta. Le operazioni nell'insieme diventano più veloci e di conseguenza la produttività di carico aumenta del 20%;
- riduzione dei diritti di sosta. I tempi di stazionamento prolungati sono costosi per l'azienda in quanto con il sistema "stop & go" essi non vengono calcolati come pausa. Per questo motivo bisogna pagare al trasportatore i diritti di sosta. Con il sistema Transporeon il tempo d'attesa si riduce di 30-60 minuti, con un conseguente abbattimento dei costi per i diritti d'attesa;
- occupazione uniforme e prevedibile delle rampe di carico. Con il sistema Transporeon è possibile sapere in anticipo quale camion è in arrivo per il carico. In questo modo si è in grado di pianificare con maggiore precisione l'impiego e sfruttare in modo ottimale le capacità di carico.

LA PROPOSTA FORMATIVA

L'efficientamento dei processi di carico e scarico è uno dei principali fattori chiave per costruire un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Pertanto, sulla scia della buona pratica individuata, proponiamo una proposta formativa in tema di "Pianificazione dei sistemi innovativi per la logistica".

Il progetto formativo, indirizzato a manager e titolari d'azienda, si sviluppa su quattro moduli didattici:

- analisi della gestione del sistema di carico e scarico aziendale. Il modulo offre l'opportunità al Manager di effettuare un'analisi specifica dei processi aziendali legati al carico e allo scarico merci, valutando i tempi di attesa degli autotrasportatori, nonché le fasce di orari di sovraccarico;
- valutazione dei punti di forza e di debolezza dei processi di carico e scarico;
- applicazione di sistemi innovativi per la gestione dello scarico e carico;
- focus sull'applicazione del sistema Transporeon nella propria azienda: valutazione d'impatto.

CARRELLI DA MAGAZZINO INNOVATIVI

Tra le innovazioni legate all'introduzione di nuovi macchinari connessi ai servizi logistici segnaliamo l'azienda statunitense Crown che si occupa della progettazione e della produzione di mezzi per la logistica.

L'azienda produce carrelli elevatori che utilizzano l'innovativa tecnologia QuickPick Remote in grado di semplificare il flusso di lavoro degli operatori addetti alle operazioni di prelievo, riducendo lo stress fisico e al tempo stesso incrementando produttività e sicurezza dell'intero processo.

Attraverso comandi wireless, integrati in uno speciale guanto da lavoro, gli operatori possono far avanzare i commissionatori al successivo punto di prelievo semplicemente schiacciando un pulsante, senza dover continuamente salire e scendere dalla piattaforma operatore.

Inoltre, gli operatori mantengono entrambe le mani libere per l'effettivo lavoro di prelievo.

LA PROPOSTA FORMATIVA

La buona pratica segnalata è un caso di introduzione di un'innovazione tecnologica per migliorare il benessere dei propri dipendenti. Questo ci dà lo spunto per introdurre una proposta formativa diretta ai Manager d'azienda che ha l'obiettivo di trasmettere la conoscenza dei migliori sistemi di welfare aziendale e per valutarne l'impatto dell'introduzione all'interno dei processi interni.

La proposta formativa si basa su quattro moduli didattici:

- analisi dei processi aziendali e di valutazione del benessere percepito da parte dei propri dipendenti;
- individuazione dei punti di forza e di debolezza dei sistemi di benessere e prevenzione;
- valutazione dell'impatto di sistemi innovativi volti a migliorare il benessere dei dipendenti;
- valutazione dell'impatto economico-organizzativo dell'introduzione di sistemi innovativi.

SISTEMI INNOVATIVI PER LA GESTIONE DEGLI ORDINI

Per rispondere alle esigenze del settore eCommerce, Swisslog ha sviluppato CarryPick, l'innovativo sistema di picking goods-to-person che semplifica la gestione degli ordini online, permette un'ampia varietà di articoli e riduce i costi logistici. Si tratta di una flotta di veicoli automatici (AGV) che movimentano scaffali mobili presso le stazioni di picking per il prelievo dei prodotti.

Grazie poi alla particolare conformazione della stazione di picking ed al software, che gestisce la dimensione dell'imballaggio e il numero/posizione degli articoli da prelevare, il sistema CarryPick permette di comporre facilmente un ordine corrispondente all'acquisto effettuato on line da un utente, spesso composto da poche e differenti referenze.

Uno dei principali vantaggi di CarryPick è la facilità e rapidità del processo di picking, che permette una consegna veloce, anche in giornata, e facilita la gestione dei resi, elemento frequente negli acquisti on line. Inoltre, grazie alla scalabilità del design modulare, il sistema consente di aumentare il numero di scaffali mobili, regolabili in base alle dimensioni dei prodotti, incrementando quindi la produttività del magazzino senza aumentare gli spazi ad esso dedicati. Per questo CarryPick è implementabile anche in magazzini dove la mobilità è un fattore importante o dove è prevista un'ampia gamma di prodotti di diversi formati.

Altra interessante buona pratica è quella di ePRICE (Gruppo Banzai), che è stato pioniere nel servizio Pick&Pay, che consente di ritirare in 55 negozi e in 43 città italiane i prodotti comprati online. L'azienda del Gruppo Banzai ha arricchito il servizio Pick&Pay con i Locker InPost, portando per la prima volta in Italia i punti di ritiro automatici, attivi 24 ore su 24, tutti i giorni dell'anno, che funzionano come un Bancomat per i pacchi. I Locker sono infatti grossi "armadietti" collegati in rete, con decine di box di varia dimensione che contengono gli ordini dei clienti e sportelli che si aprono automaticamente per consentire il ritiro del pacchetto.

Il cliente, in questo caso, acquista su ePRICE o su un altro negozio online che aderisce al network InPost; alla cassa sceglie il Locker più vicino e, quando l'ordine è pronto per il ritiro, riceve un codice personale (PIN) via SMS ed e-mail. Quando gli è più comodo, senza



vincoli di orario, si reca presso il Locker più vicino e inserisce il PIN, oppure mostra un QR Code tramite il proprio smartphone. Lo sportello del Locker si apre automaticamente, il cliente ritira e chiude.

Altra interessante iniziativa è il progetto pilota di Poste Italiane in collaborazione con FBA Italia e TZ. Poste Italiane ha, infatti, aperto, in cinque uffici milanesi, chioschi automatici (Automated Parcel Terminals) per l'invio e il ritiro di spedizioni 24h. In pratica si tratta di una sorta di sportello "bancomat" dei pacchi presso il quale ci si potrà recare, in caso di successo del pilota, 24 ore al giorno per sette giorni la settimana. Il sistema è già rodato in altri Paesi del mondo, come Francia e Germania, e la stessa Amazon, il principale sito di acquisti online al mondo, ha acquistato e installato a proprio nome questi "Lockers" negli Stati Uniti.

Il meccanismo è semplice. Se si vuole inviare un pacco e si vuole evitare il passaggio all'ufficio postale o il servizio a domicilio, è sufficiente un apposito codice

a barre ottenibile via web o già presente sulla scatola da far leggere sul touch-screen del chiosco, prima di inserire il pacco nello sportello indicato, che verrà raccolto e spedito a fine giornata insieme a tutti gli altri. I destinatari, invece, riceveranno un pin via sms sul cellulare da digitare al momento del ritiro del pacco. I primi 5 chioschi, come informa il sito Postal Technology, verranno forniti dall'australiana TZ, che si occuperà anche della gestione degli stessi attraverso la sua controllata Fba Italy. Ognuno di questi è composto da 40 celle di 3 differenti dimensioni, per pacchi fino ai 30 kg di peso.

Superata la fase pilota, che servirà a raccogliere dati sui volumi di spedizione, sugli eventuali risparmi di costo e i pareri dei consumatori, l'idea è quella di estendere il servizio in tutta Italia, sfruttando la capillarità della rete di Poste che nelle grandi città, Roma, Milano, Napoli e Torino, conta complessivamente oltre 450 uffici, tra i circa 13.000 in tutta Italia.

LA PROPOSTA FORMATIVA

Le buone pratiche segnalate ci danno spunto per affrontare un argomento sempre più in voga nel mercato logistico e non solo: la multicanalità delle vendite e l'efficientamento dei processi di movimentazione e consegna delle merci. Pertanto la proposta formativa, diretta ai dirigenti, si basa su due linee tematiche.

La prima ha come tema "l'integrazione delle vendite multicanali" nella propria azienda. Una proposta formativa che propone i seguenti moduli didattici:

- cos'è la multicanalità;
- l'integrazione delle vendite off line ed on line;
- i nuovi modelli di business on line;
- aspetti legali del commercio elettronico;
- progettare una strategia di business integrata;
- pianificare una strategia di E-business;
- marketing multicanale.

La seconda tematica si focalizza sulla trasmissione delle conoscenze e competenze necessarie all'efficientamento dei processi di movimentazione e consegna delle merci, con particolare riguardo a:

- progettare e realizzare il processo di vendita online;
- analisi del processo di movimentazione delle merci;
- analisi del processo di consegna delle merci;
- valutazione dell'impatto dell'introduzione di servizi automatizzati per la movimentazione delle merci;
- valutazione dell'impatto dell'introduzione di processi innovativi per la consegna delle merci;
- business model aziendale.

TRASPORTI SPECIALI

Da menzionare, in questo particolare settore specifico, è Mammoet, leader mondiale nell'ingegneria di progetti per heavy lifting e trasporti speciali. L'azienda, in occasione della bonifica di Chernobyl, ha creato un sistema speciale di skidding.

Mammoet ha sviluppato e costruito uno speciale e innovativo Remote controlled skidding per posizionare le sezioni dell'arco. Il sistema è composto da 116 skid shoes con capacità ognuna di 703 tonnellate. Le due skid track su ogni lato sono installate ad un'angolazione di circa 45°. Questo ottimizza il trasferimento del carico sulle fondazioni.

Lo skidding system è sincronizzato per evitare di stressare le strutture del NSC. Mammoet ha progettato delle skid shoes apposite per questo progetto che possono sollevare, spostare e muovere il carico.

Gli approcci innovativi che caratterizzano il progetto sono:

- l'unicità delle skid tracks installate ad un'angolazione di circa 45°;
- le skid shoes altamente sofisticate;
- le dimensioni uniche del progetto;
- l'esecuzione in un ambiente pericoloso con un sistema di controllo remoto ed impermeabile.

LA PROPOSTA FORMATIVA

Il trasporto di prodotti e materiali speciali richiede notevoli accortezze gestionali e normative. L'introduzione, negli ultimi anni, di innovazioni maggiormente efficaci che hanno l'obiettivo di ridurre i rischi per i lavoratori, per l'ambiente e per il territorio si stanno progressivamente imponendo nel mercato.

Pertanto è bene portare a conoscenza di Manager e dirigenti le innovazioni di mercato che sono in grado di offrire un miglioramento dei processi legati alla sicurezza dei trasporti cosiddetti "speciali". In particolare la proposta formativa che proponiamo si basa su tre aree: aggiornamento, conoscenza e valutazione.

I moduli didattici che si propongono sono i seguenti:

- aggiornamento normativo in materia di trasporti speciali;
- valutazione dell'impatto e dei rischi ambientali dei trasporti speciali effettuati nell'ultimo anno dall'azienda;
- strategie per minimizzare i rischi ambientali dei trasporti speciali;
- conoscenza dei sistemi innovativi legati ai trasporti speciali di materiali e prodotti;
- valutazione dell'impatto, in termini di sicurezza per i lavoratori e per l'ambiente, nonché di efficienza della consegna e dello stoccaggio, dell'introduzione di sistemi innovativi legati ai trasporti speciali.

TRASPORTI SOSTENIBILI

Un progetto innovativo in tema di trasporti sostenibili è EMS 25.25. In Italia il trasporto su gomma è assolutamente dominante. Si stima che il 90% del trasporto merci avvenga su gomma. Il progetto EMS 25.25 prevede l'utilizzo di automezzi, costituiti da combinazioni di unità di carico esistenti (moduli) in combinazioni di veicoli più lunghi, in grado di trasportare 52 pallet, a dispetto degli attuali 33.

Tutto ciò consente un risparmio notevole nei costi di trasporto, stimabile nel 20% per il trasporto di prodotti leggeri. Mercatone Uno ha sperimentato il nuovo automezzo riducendo i costi logistici del 12% rispetto all'utilizzo di automezzi con capacità di 33 pallet.

Inoltre, EMS, aumentando le capacità di trasporto dell'automezzo riduce di conseguenza le emissioni di CO2 nell'atmosfera. Dunque, EMS è un progetto che ha ricadute anche sulla sostenibilità ambientale del settore.

Il progetto, in Italia, attualmente, è in attesa di autorizzazione da parte del Ministero dei Trasporti e delle Regioni. C'è da dire che questa particolare tipologia di automezzo sarà utilizzabile solamente sulla rete autostradale e nelle aree periferiche delle città, con il divieto di transito all'interno dei centri urbani.

L'EMS è un concetto "inventato" e introdotto dalla direttiva 96/53. In Olanda, Svezia e Germania questi automezzi sono già in circolazione. Altri paesi europei come Spagna, Grecia e Polonia sono in una fase avanzata di sperimentazione.

LA PROPOSTA FORMATIVA

EMS 25.25, come già detto, è attualmente un progetto pilota in Italia, in attesa di approvazione da parte delle autorità competenti. Pertanto la proposta formativa connessa, diretta a Manager e Dirigenti, si baserà sulla conoscenza dei vantaggi apportati dall'introduzione dell'EMS, nel settore trasporti e logistica, in altri contesti europei, nonché alla valutazione dell'impatto dell'introduzione di flotte EMS 25.25 nella propria azienda.

Un focus specifico sarà proposto per la programmazione delle flotte e per la presentazione di servizi innovativi informatizzati ad essa connessi, con l'obiettivo di ridurre gli sprechi derivanti da viaggi con autocarri vuoti o parzialmente vuoti.

Sono pertanto i seguenti moduli didattici di interesse:

- la direttiva europea 96/53 in materia EMS;
- EMS in Europa: l'impatto in Svezia e Olanda;
- pianificazione strategica delle consegne;
- programmazione delle flotte per ridurre i viaggi con autocarri semi pieni;
- servizi innovativi per la pianificazione strategica delle flotte e per programmare i carichi;
- valutazione d'impatto economico-ambientale dell'introduzione di sistemi informatizzati per la pianificazione delle flotte e per la riduzione dei carichi semi pieni;
- valutazione d'impatto economico-ambientale dell'introduzione dell'EMS 25.25 in azienda.

APP PER IL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI

Le applicazioni software per il mercato logistico sono in continuo aumento. L'ultimo quinquennio ha visto il moltiplicarsi di queste applicazioni che, se utilizzate in maniera adeguata, costituiscono un vantaggio competitivo per le aziende che ne usufruiscono con vantaggi annoverabili nelle categorie del risparmio sui costi di trasporto e sui tempi di consegna.

Di seguito si descrivono quelle più interessanti.

- **SO99+ di ToolsGroup.** ToolsGroup supporta le aziende nel potenziamento delle performance aziendali con strumenti efficaci di Demand Analytics e di Ottimizzazione della Supply Chain. Il software SO99+ è un supporto strategico al livello decisionale ed operativo per la pianificazione distributiva. Esso permette di strutturare un piano della domanda di prodotti con livelli di affidabilità adeguati alle caratteristiche dello stesso.

Inoltre, è in grado di individuare in maniera tempestiva eventuali scostamenti dalla domanda pianificata, ottimizzando lo stock al fine di massimizzare il livello di servizio al cliente, nel rispetto dei vincoli logistici. In Italia il management logistico di Granarolo, al fine di efficientare i processi di consegna e trasporto, centralizzandoli, ha sperimentato il software riducendo i livelli di scorte in magazzino e ottenendo un'affidabilità media nelle previsioni di domanda pari al 80-85%, con picchi del 95% se riferiti a latte e panna e dell'88% per yogurt e dessert.

Inoltre il software ha permesso a Granarolo di aumentare la Shelf life residua dei prodotti nei punti vendita e di ridurre i costi di trasporti delle consegne urgenti. Granarolo si è, inoltre, servita del modulo innovativo Trade Promotion Forecasting (TPF) che utilizza la tecnologia Rulex in grado di tradurre le informazioni storiche in stime affidabili per le promozioni future.

Tra gli ulteriori risultati conseguiti da Granarolo per l'utilizzo di queste App possiamo annoverare:

1. riduzione del 50% dei tempi di consegna, con conseguente aumento della freschezza dei prodotti e riduzione al minimo dell'obsolescenza;
2. aumento del livello di servizio al cliente;
3. riduzione dei costi di trasporto;

4. aumento delle vendite.

- **WOCC POD di ERPlan e Caen Rfid.** Si tratta di un App per sistemi operativi Android che completa la soluzione WOCC (Web Order & Cold Chain) la suite per il monitoraggio e la logistica della catena del freddo e del fresco per il mondo del farmaco, permettendo anche la gestione della logistica dell'ultimo miglio.

WOCC POD fornisce tre metodologie di gestione della Cold Chain a livello di singolo documento di consegna:

1. identificazione della data-ora di consegna dei singoli documenti con riconciliazione del profilo di temperatura al momento del ritorno in deposito;
2. validazione della Cold Chain attraverso i sistemi di allarmistica del datalogger e riconciliazione del profilo di temperatura al momento del ritorno in deposito;
3. download dei dati di temperatura dal datalogger e presentazione dell'intero log di temperatura a livello di singolo documento al momento della consegna.

L'uso di tecnologie di identificazione automatica (codici a barre e RFID), di georeferenziazione (GPS) e di connettività remota permettono di minimizzare i tempi di identificazione e raccolta dei dati.

L'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE È UNO DEI FENOMENI PIÙ DIROMPENTI DEL VENTUNESIMO SECOLO CHE AVRÀ CONSEGUENZE ENORMI NEL PROSSIMO FUTURO

LA QUESTIONE PRIORITARIA È “IL COME” AFFRONTARE IL PROLUNGAMENTO DELLA VITA LAVORATIVA DELLE RISORSE UMANE, RENDENDO QUESTE PRONTE A SVOLGERE LE PROPRIE MANSIONI LAVORATIVE, CON EFFICACIA ED EFFICIENZA, PER UN PERIODO PIÙ PROLUNGATO

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE OVER 50: L'AGE MANAGEMENT

L'invecchiamento della popolazione è uno dei fenomeni più dirompenti del ventunesimo secolo che avrà conseguenze enormi nel prossimo futuro. Si tratta di un processo inedito nella storia dell'umanità destinato a marcare tutti i paesi e tutte le classi sociali. Basti pensare che nel 2050, nel mondo, gli over 60 saranno 2 miliardi a fronte dei 700 milioni attuali. Non farà eccezione l'Italia in cui un cittadino su tre sarà over 65, contro l'uno su dieci calcolato nel 1950.

Si tratta di un cambiamento epocale, che chiama in causa tutti i governi, soprattutto quelli a più alta industrializzazione. Non a caso, la Commissione europea ha posto tra le sfide future, oltre alla globalizzazione, anche l'invecchiamento della popolazione. Fronteggiare la sfida dell'invecchiamento della popolazione significa porre l'attenzione su diverse questioni. Per i governi nazionali, la priorità sul tema, è l'aumento dei costi del welfare state.

La rilevanza del problema in tutta Europa si basa, primariamente, sull'aumento dell'età pensionabile connesso al significativo innalzamento dell'aspettativa di vita, fenomeno che mette a rischio la sostenibilità dei sistemi di previdenza sociale. Tale andamento demografico si somma a diffusi processi di contrazione occupazionale e ristrutturazione aziendale che comportano, spesso, la messa in mobilità di lavoratori anziani.

Sfide a cui sono chiamati a rispondere anche le imprese del settore logistica, spedizioni e trasporti. Per esse la questione prioritaria è “il come” affrontare il prolungamento della vita lavorativa delle risorse umane, rendendo queste pronte a svolgere le proprie mansioni lavorative, con efficacia ed efficienza, per un periodo più prolungato.

Si tratta di un complesso di sfide, di ripensamenti gestionali, a livello politico, amministrativo ed aziendale che vengono comunemente definiti *Age Management*. Il termine sta ad indicare l'insieme di risposte che possono essere date a livello aziendale ed a livello di politiche pubbliche per valorizzare il contributo professionale che può derivare dalla quota crescente di lavoratori anziani (indicativamente con più di 50 - 55 anni) presenti nelle aziende o che, in termini assai più problematici, si trovano a dovere trovare una ricollocazione lavorativa.

Negli ultimi anni sono stati tanti gli studi e gli approfondimenti tematici volti a proporre interventi e metodologie efficaci per affrontare la sfida del ventunesimo secolo.

Ad esempio Alessandro Rosina, in "Il secolo degli anziani" pone il tema del ripensamento dell'età e della sua gestione. In particolare, nel volume viene ridefinita l'età anziana per prolungare la vita lavorativa delle risorse Aged:

- tardo adulti: 55-64 anni;
- giovani anziani: 65-79;
- grandi anziani: 80+.

Alla letteratura si affiancano le esperienze dei paesi OCSE in tema di politiche di *Age Management*.

Essi si incentrano su alcune direttrici principali:

- sostenere economicamente il prolungamento dell'attività lavorativa, eliminando nel contempo gli incentivi all'uscita anticipata;
- definire condizioni d'impiego e livelli retributivi tali che i datori di lavoro siano incentivati a trattenerne e ad assumere lavoratori anziani;
- sostenere i lavoratori anziani nel migliorare il loro livello di occupabilità;
- aumentare la convinzione dell'importanza del prolungamento dell'attività lavorativa sia nei lavoratori che nei datori di lavoro.

Mentre le prime tre direttrici passano attraverso riforme del mercato del lavoro o specifiche politiche occupazionali, l'ultima direttrice assume come proprio orizzonte un decisivo cambiamento culturale.

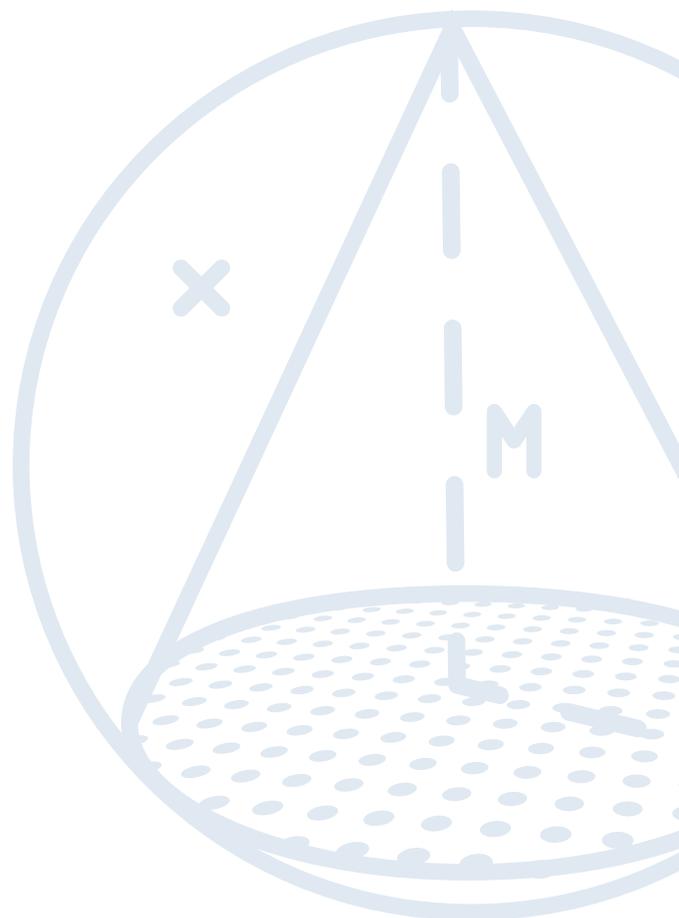
Essa evidenzia come le politiche di *Age Management* richiedano, per essere efficaci, un cambiamento di atteggiamenti e l'abbandono di stereotipi mentali nei confronti degli old worker quali ad esempio:

- scarso rendimento;
- resistenza al cambiamento;
- ridotta capacità di apprendimento.

La mancata eliminazione di questi ed altri stereotipi (si pensi ad esempio alla grande quantità di annunci di ricerca del lavoro che pongono un limite molto basso all'età dei candidati) rende impensabile che si possa rendere effettivo il fatto che:

- trattenerne i lavoratori più anziani evita una costosa perdita di competenze;
- reclutare lavoratori più anziani significa per un'azienda beneficiare della loro esperienza e delle loro competenze;
- facendo leva sulla diversità di età dei lavoratori (e creando quindi un equilibrio tra lavoratori anziani e neoassunti), si può aumentare la

**GLI OLD WORKER
SEMBRANO COSTITUIRE
UNA SOLIDA BASE PER
L'IMPRESA, UN PUNTO DI
RIFERIMENTO STABILE
E AFFIDABILE CHE
GARANTISCE DI FARE
FRONTE ALLE DIVERSE
ESIGENZE DI ECONOMICITÀ,
EFFICIENZA ED EFFICACIA**



solidarietà intergenerazionale, il clima lavorativo e, di conseguenza, la motivazione al lavoro.

Ricerche e studi sottolineano che la relazione tra età dei lavoratori e rendimento, produttività e performances professionali non ha un segno univoco.

Incidono in maniera totalmente diversa:

- il tipo di lavoro;
- il contesto organizzativo;
- la gestione delle risorse umane.

In molti contesti lavorativi ed extralavorativi, anche legati al settore logistica, spedizioni e trasporti, si enfatizza l'aspetto negativo dell'età associandola ad una perdita delle abilità e ad una diminuzione delle performance fisiche, senza dare alcuna importanza ad altri aspetti che hanno un valore positivo e ignorando i diffusi riscontri empirici che smentiscono tale assunto.

Infatti, secondo l'opinione rilevata dalla ricerca "Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo" condotta da Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori (si veda anche Ng T.W.H., Feldman D.C. (2008): *The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology*), l'esperienza acquisita nel tempo è il principale motivo per cui gli stessi sono trattenuti all'interno dell'azienda. Invece, il più alto costo del lavoro è la principale motivazione per cui le imprese tendono ad espellerli.

Nell'ambito delle ricerche sopra citate, alla richiesta di comparare alcune caratteristiche e attitudini mostrate dai lavoratori giovani e dai lavoratori anziani, è emerso che questi ultimi sono stati valutati positivamente per molti aspetti rispetto ai lavoratori giovani: 11 a 6 è il computo finale.

Le abilità a favore dei lavoratori anziani sono afferenti le categorie della disponibilità, della responsabilità e dell'affidabilità. In particolare:

- rispetto della gerarchia;
- disponibilità a lavori pesanti e ripetitivi;
- disponibilità allo straordinario;
- continuità dell'attenzione;
- disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro;
- affidabilità complessiva;
- responsabilità individuale;
- sensibilità agli interessi dell'impresa;
- accuratezza nel lavoro;
- capacità di guida;
- fedeltà all'impresa.

I lavoratori più giovani vengono, invece, giudicati "preferibili" agli anziani per quanto riguarda

l'adattabilità all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, l'integrazione nel gruppo.

Per altri due aspetti, produttività e assenteismo, ci si troverebbe, stando ai risultati dell'indagine sopra citata, in una situazione di sostanziale equivalenza. In definitiva, gli old worker sembrano costituire una solida base per l'impresa, un punto di riferimento stabile e affidabile che garantisce di fare fronte alle diverse esigenze di economicità, efficienza ed efficacia. Creatività e flessibilità identificano i punti deboli di queste figure.

Se prendiamo a riferimento altre analisi, come "Ageing and Productivity", indagine presentata nel 2007 da Ilmakunnas, Skirbekk, Van Ours, Weiss, possiamo notare come risultati solo in parte differenti emergono quando si parla della combinazione old worker e produttività economica. I dati raccolti da ricerche empiriche sul lavoro manifatturiero convergono nel riscontrare che con l'età aumenta l'assenteismo. Tuttavia è bene sottolineare che il dato è meno clamoroso di quanto appare. Infatti, nello specifico, l'assenteismo è dettato dalla durata delle assenze, ma non dal numero delle assenze. Se prendiamo a riferimento le conclusioni della ricerca sopra detta, rileviamo che per numero di assenze i giovani sono in testa rispetto ai lavoratori maturi.

Inoltre, con l'età, stando ai dati rilevati dalla ricerca di cui sopra, diminuiscono (ma non di molto) capacità di lavoro e produttività. Tuttavia i vantaggi per l'impiego di lavoratori giovani sono ridotti quando il cambiamento tecnologico o la natura del lavoro rende la forza fisica meno importante. Sembra che la produttività tenda a declinare con l'età, ma questo effetto si riduce fino a scomparire se i lavoratori rimangono nello stesso impianto produttivo e accumulano esperienza di tipo job specific. In conclusione, dai dati emerge che la produttività si riduce se vengono a mancare gli investimenti e se non si aggiorna il capitale umano. Alla fine i cambiamenti demografici sembrano contare e pesare per la produttività meno di altre variabili riferite al mercato del lavoro, al management delle risorse umane e alle politiche salariali.

Se poniamo l'attenzione su quest'ultimo aspetto (gli effetti derivanti dai trattamenti salariali degli old worker) la situazione muta e i problemi per le aziende della logistica aumentano. Infatti le ricerche citate evidenziano che la presenza di lavoratori più anziani ha un effetto negativo su profittabilità e produttività perché al termine della loro carriera i salari eccedono la produttività a causa della rigidità delle forme contrattuali alla base del salario.

Queste rigidità divengono un contrasto serio per la produttività aziendale quando il rapido evolversi della tecnologia rende desuete e obsolete le competenze degli old worker. In tal senso, sfatati i luoghi comuni, è fondamentale, per le aziende, affrontare il “problema/opportunità” dei lavoratori maturi con un approccio costruttivo investendo principalmente in:

- formazione;
- comunicazione interna;
- investimenti in programmi e progetti per migliorare il benessere aziendale;
- integrazione tra generazioni di lavoratori.

Quest’ultimo punto risulta probabilmente, in questo periodo storico, il più difficile da realizzare. Si deve, infatti, osservare che in molti paesi dell’Unione Europea si assiste alla diffusa contrazione dei tassi di occupazione, assieme alla difficoltà per i giovani di entrare nel mondo del lavoro.

Questi aspetti rischiano di porre in tensione tra loro le politiche pubbliche di sostegno dell’occupazione giovanile e quelle di *Age Management*. La potenziale “contraddizione” tra le due politiche non appare superabile se non attraverso una significativa ripresa della crescita economica.

In ogni caso l’allungamento dell’età lavorativa, connesso alle riforme dei sistemi pensionistici, pone alle aziende dei settori logistica, spedizioni e trasporti la necessità di inserire il tema dell’*Age Management* nell’agenda della people strategy da adottare.

Le esperienze in atto, ancorché non ampiamente diffuse, consentono di osservare come, a livello aziendale, le politiche di *Age Management* possano far riferimento ad una pluralità di programmi gestionali:

1. Iniziative che possano prevenire forme di obsolescenza professionale:
 - programmi di lifelong learning, con attenzione specifica ai lavoratori anziani;
 - mobilità pilotata tra differenti settori dell’azienda in modo da creare nuove opportunità di apprendimento e riduzione del rischio di “passività appresa” (incapacità di adattamento a nuovi contesti lavorativi);
 - interventi di workplace design per ridurre il peso percentuale di lavori usuranti;
 - iniziative di tutela della salute;
 - altre iniziative.
2. Creazione di condizioni di integrazione e complementarità professionale tra lavoratori anziani e giovani, quali ad esempio:
 - prevedere la presenza di una qualche distribuzione generazionale nei vari luoghi di lavoro;

**DAI DATI EMERGE CHE LA
PRODUTTIVITÀ SI RIDUCE SE
VENGONO A MANCARE GLI
INVESTIMENTI
E SE NON SI AGGIORNA IL
CAPITALE UMANO**

**IN MOLTI PAESI
DELL’UNIONE EUROPEA
SI ASSISTE ALLA DIFFUSA
CONTRAZIONE DEI TASSI
DI OCCUPAZIONE, ASSIEME
ALLA DIFFICOLTÀ PER I
GIOVANI DI ENTRARE NEL
MONDO DEL LAVORO**

- attivazione di programmi di knowledge management finalizzati a mettere in valore il sapere esperienziale;
 - adozione di programmi formativi incentrate su iniziative di mutual learning;
 - creazione di figure di tutoring o mentoring per l'inserimento di giovani neo assunti;
 - altre iniziative.
3. Creazione di condizioni che facilitino l'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti (in particolare per dipendenti anziani, ma non solo per essi):
- flessibilità di orari di lavoro;
 - job sharing familiare;
 - ecc..

Se le possibilità di intervento sono tante e variegate, tuttavia, il tema non appare ancora prioritario nella percezione del management delle aziende italiane, comprese quelle del settore logistica, spedizioni e trasporti. Infatti, solo il 14% delle imprese ritiene che la sfida dell'*Age Management* vada affrontata nell'immediato. Inoltre solo l'11% delle imprese italiane dichiara di avere avviato iniziative aziendali in tema di *Age Management*. L'89% invece è ferma al palo. (L'*Age management* nella pratica Organizzativa – Silvia Profili – Luiss Business School).

Nel settore del terziario, che comprende dunque anche il settore della logistica, la situazione non muta. Secondo un'indagine pubblicata da Manageritalia, denominata "Competitività e politiche intergenerazionali e di benessere nel terziario", realizzata in collaborazione con AstraRicerche, solo un decimo delle aziende interpellate (il 10,8%) sta attuando politiche intergenerazionali. Solo il 9,3% pensa di attuarle nel prossimo futuro.

È evidente come a prevalere sono le aziende con un bagaglio dimensionale maggiore, in termini di volumi economici e di dipendenti, e le multinazionali estere rispetto a quelle italiane. Le aziende intervistate, dichiarano di attuare prevalentemente attività di mentoring, tutoring, coaching, piani di successione per le funzioni più elevate, nuovi accordi contrattuali e percorsi professionali che valorizzano lo scambio intergenerazionale.

Preoccupante, relativamente alla ricerca citata, è il dato relativo alle aziende che non fa nulla sul tema e addirittura non sa neppure di cosa si tratti. Si attesta all'80% del campione intervistato.

Stesso discorso per il tema delle "Politiche di benessere aziendale". La ricerca attesta al 21,6% le aziende del settore terziario che stanno attuando azioni in tal senso. Solo il 10,8% pensa di attuarle nel

prossimo futuro. Circa il 70% non fa nulla o addirittura non sa nemmeno di cosa si tratti.

Si deve osservare come i programmi aziendali di *Age Management* possano inquadrarsi nelle politiche attinenti la Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), viste come modo di coniugare proficuamente assunzione di impegni sociali ed acquisizione di vantaggi competitivi da parte dell'azienda. E su questo tema l'Italia è molto indietro rispetto ad altri paesi dell'UE.

SOLO UN DECIMO DELLE AZIENDE INTERPELLATE STA ATTUANDO POLITICHE INTERGENERAZIONALI. SOLO IL 9,3% PENSA DI ATTUARLE NEL PROSSIMO FUTURO

L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE PER LA GESTIONE DEGLI OLD WORKER

Fondamentale nei processi aziendali legati alla gestione delle risorse umane e in particolare alla gestione degli old worker nelle aziende della logistica, spedizioni e trasporti, è la valorizzazione, l'aggiornamento e la "qualificazione" delle competenze e delle abilità professionali. La costante attenzione nei confronti dell'*Age Management* pone al centro della gestione delle risorse HR l'importanza dei processi di formazione continua dei dipendenti. Al tema sono legate una serie di fonti di finanziamento.

Notevoli sono le possibilità per le imprese della logistica, spedizioni e trasporti:

1. fondi comunitari legati al "Life Long Learning". Il programma di riferimento sul tema, per la programmazione 2014-2020, è "Erasmus +" che ha assorbito il precedente programma "Life Long Learning 2007-2013";
2. finanziamenti regionali e provinciali tramite avvisi pubblici cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo;
3. fondi paritetici interprofessionali che finanziano la formazione continua delle aziende italiane.

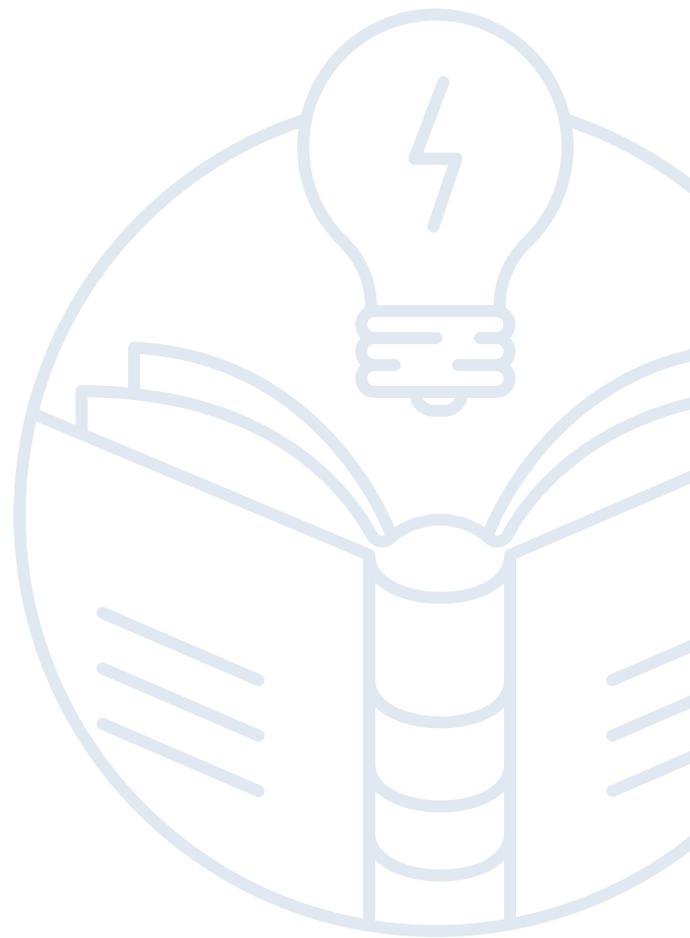
È, soprattutto, sul terzo punto che vogliamo canalizzare la nostra attenzione. I fondi paritetici in Italia sono 18 e permettono alle aziende di sostenere la formazione continua dei propri dipendenti. Uno specifico fondo è dedicato ai dirigenti del settore terziario, e dunque alle aziende della logistica, spedizioni e trasporti. Si tratta di Fondir ed eroga finanziamenti con la modalità "a sportello".

Pertanto risulta interessante, ai fini della nostra trattazione, individuare proposte formative, finanziabili con il sostegno di Fondir, dirette ai dirigenti old worker per favorire processi virtuosi all'interno delle aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti.

Le proposte formative che esporremo si basano sul principio della best practice da replicare. Infatti, le tre proposte offerte nascono da indagini accurate volte ad individuare le migliori pratiche di formazione dirette alla popolazione over 50 delle aziende italiane.

Esse ruotano su tre livelli strategici:

- trasmissione della conoscenza, intesa come valorizzazione del bagaglio esperienziale del dirigente over 50;
- sviluppo delle competenze, inteso come



**LA COSTANTE ATTENZIONE
NEI CONFRONTI DELL'AGE
MANAGEMENT PONE
AL CENTRO DELLA
GESTIONE DELLE RISORSE
L'IMPORTANZA DEI
PROCESSI DI FORMAZIONE
CONTINUA DEI DIPENDENTI**

aggiornamento delle conoscenze strategiche degli over 50 per renderle al passo con gli sviluppi del mercato;

- miglioramento del clima intergenerazionale, nella direzione di una maggiore integrazione tra nuove risorse e risorse over 50.

A. PROPOSTA FORMATIVA “VALORIZZAZIONE DELL’ESPERIENZA”: TUTORING E MENTORING

Tra le conoscenze e le competenze insite nei lavoratori maturi c’è quel bagaglio di esperienze e di vissuti che è fondamentale trasmettere alle nuove leve per rendere costante lo sviluppo aziendale. Molte aziende italiane hanno avviato percorsi formativi volti a valorizzare le competenze degli over 50, abilitandoli a svolgere il ruolo di mentore, tutor e coach delle nuove leve. Possiamo annoverare Hera Spa, IBM Italia Spa, Novartis Farma Spa, Reale Mutua Assicurazioni, UBI Banca e Intesa San Paolo.

L’obiettivo comune di tutte le buone pratiche individuate è duplice:

- abilitare la risorsa over 50 al ruolo di mentore/tutor;
- avviare nel breve periodo percorsi di affiancamento alle giovani leve.

In questa direzione si muove, dunque, la nostra proposta formativa diretta ai dirigenti over 50 delle aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti. Il percorso formativo “Valorizzazione dell’esperienza” avrà l’obiettivo di costruire in azienda una rete formale e informale di collaborazione interna. Una comunità di pratica nella quale gli over 50 “iniettano” il proprio bagaglio di esperienze e competenze, e si fanno promotori della condivisione con le nuove leve.

Affinché si raggiunga l’obiettivo è necessario strutturare un percorso formativo che permetta ai manager formati di identificare e valorizzare le competenze distintive (conoscenze tecniche e capacità comportamentali) che permettano loro di essere efficaci nel processo di trasmissione della conoscenza alle giovani leve. Fondamentale sarà l’acquisizione delle abilità comunicative e di collaborazione insite nel buon mentore. Necessario, inoltre, sarà un percorso di “Startup Mentoring” che permetta al dirigente over 50 di assimilare le competenze necessarie allo svolgimento del nuovo ruolo in azienda.

B. PROPOSTA FORMATIVA “LE MOTIVAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE”

Tra le questioni di primaria importanza nella gestione delle risorse umane over 50 c’è quella delle motivazioni al prosieguo dello sviluppo personale e professionale. In molti casi la risorsa umana over 50 tende a focalizzare la propria attenzione sul proprio ruolo e sulle proprie mansioni, indicandole come prioritarie, mettendo in secondo piano il prosieguo del proprio sviluppo professionale.

Questo mette a rischio l’aggiornamento professionale legato a quelle competenze strategiche dettate dagli sviluppi del mercato, della globalizzazione e dei competitors aziendali.

Alcune aziende italiane hanno avviato interventi formativi finalizzati, da un lato ad incidere in maniera significativa sull'aspetto motivazionale, dall'altro ad accrescere le competenze professionali maggiormente richieste dai mercati. Tra queste possiamo annoverare Novartis Farma Spa, IBM Italia Spa, Telecom, UBI Banca, Intesa San Paolo.

In questa direzione si muove la proposta formativa denominata "Le motivazioni per lo sviluppo professionale", diretta ai dirigenti over 50 delle aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti.

La proposta si muove su due binari paralleli:

- formazione finalizzata al monitoraggio delle motivazioni e della crescita aziendale, con un percorso di assessment delle competenze;
- formazione finalizzata allo sviluppo delle aree maggiormente legate al mercato. Nel nostro caso suggeriamo di indirizzare la formazione sulle conoscenze di lingua inglese e sull'ICT.

Il percorso ha come finalità quella di rendere i dirigenti over 50 aggiornati e al passo con le competenze richieste dal mercato della logistica, spedizioni e trasporti. Inoltre, l'obiettivo è quello di stimolare in loro la propensione all'aggiornamento continuo delle proprie conoscenze e la flessibilità ad apportare cambiamenti nello svolgimento delle proprie mansioni lavorative, di gruppo e di ruolo.

C. PROPOSTA FORMATIVA "CLIMA INTERGENERAZIONALE"

La terza proposta formativa ha l'obiettivo di favorire un clima intergenerazionale favorevole nelle aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti. Le buone pratiche individuate fanno riferimento alle seguenti imprese: Reale Mutua Assicurazioni, Hera Spa e Informatica Trentina Spa.

Le buone prassi si basano tutte su due assiomi:

- integrazione e condivisione;
- comunicazione interna.

Il primo assioma è dedicato all'approccio che questa tipologia di percorso formativo deve avere. In primo luogo è fondamentale l'attuazione di aule didattiche miste che, dunque, prevedano il coinvolgimento di young worker e di old worker. Favorendo in tal modo lo scambio e la condivisione di idee e prospettive.

Fondamentale, prendendo spunto dalle buone pratiche delle aziende citate, è progettare percorsi formativi che abbiano come obiettivo finale quello di realizzare project work su casi reali. In particolare si tratta di percorsi laboratoriali di progettazione di politiche di sviluppo aziendale da attuare realmente in azienda. Questo permette, da un lato di favorire la condivisione tra generazioni, dall'altro di rendere protagonisti dello sviluppo aziendale sia i lavoratori young, sia i lavoratori old.

Il secondo assioma si declina in una proposta formativa che ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo di un clima aziendale intergenerazionale positivo rimuovendo, laddove ci fossero, stereotipi attribuiti alla popolazione over 50.

Pertanto la formazione sarà diretta ai dirigenti under 50 e avrà un approccio più comunicativo e divulgativo che formativo.

L'obiettivo è quello far comprendere anche alla popolazione under 50 l'importanza all'interno dell'azienda del ruolo e delle competenze degli old worker.

BENESSERE AZIENDALE: UNA PROPOSTA DI INTERVENTO

In questo capitolo sono state aggregate delle buone pratiche di azioni, intraprese dalle aziende, per favorire il benessere aziendale.

Nella definizione della proposta ci si è ispirati a pratiche che prevedono l'utilizzo di strategie aziendali che fanno uso di strumenti e servizi a favore della conciliazione, un insieme di tutte quelle misure volte a favorire la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini, dipendenti di un'azienda non necessariamente appartenente al settore della logistica, spedizioni e trasporti, alla vita personale e familiare e al mercato del lavoro.

L'assunto da cui parte tale ipotesi è che non sia corretto pensare che si debba lasciare esclusivamente alla famiglia o alla coppia l'intera responsabilità di trovare le compatibilità e le soluzioni per conciliare famiglia e lavoro. La questione delle cure familiari e la dimensione della socialità al di fuori della sfera lavorativa chiamano, infatti, in causa l'intera collettività. Le politiche di conciliazione vedono, dunque l'intreccio e l'interazione tra diversi attori: le donne e gli uomini, ma anche l'azienda, il sistema dei servizi pubblici e privati e il sistema di welfare.

Oltre a descrivere e "generalizzare" ipotesi di strade percorribili, il capitolo si chiude con l'individuazione di strumenti finanziari a sostegno di queste politiche. Infatti, sia l'Unione europea che il governo nazionale, hanno messo a punto delle linee operative prevedendo specifici finanziamenti che, in alcuni casi, possono coprire il 100% delle spese previste.

Le azioni di seguito proposte afferiscono a tre tipologie di interventi:

1. interventi di flessibilità;
2. reinserimento;
3. servizi innovativi.

A. INTERVENTI DI FLESSIBILITÀ

In questa categoria evidenziamo una proposta tratta dalle esperienze virtuose delle seguenti aziende ed enti pubblici. Nello specifico: Comune di Cremona, Provincia di Brescia, ASL provincia di Lodi, Lubian - Moda uomo, Banca Valsabbina, Alcatel-Lucent Italia SPA, RAS Spa, Università Bocconi, Solvay Italia.



Possono essere ipotizzati diversi interventi di flessibilità dell'orario lavorativo permettendo al lavoratore di usufruire di una maggiore autonomia e gestione del tempo libero da dedicare alla famiglia, alla cura dei rapporti umani e a quella di se stessi.

Le forme di flessibilità permettono forme di innovazione organizzativa che rendono possibile una programmazione e gestione maggiormente indipendente del lavoro a livello individuale o all'interno di piccoli gruppi, l'aggiustamento degli orari in base a bisogni ed esigenze contingenti e la svalorizzazione della presenza fisica prolungata sul posto di lavoro come criterio di valutazione della prestazione professionale.

Sono stati individuati alcuni strumenti attraverso i quali intervenire in questo campo.

Lavoro a domicilio e/o telelavoro per i primi tre mesi pre e post maternità per far sì che si possano organizzare gli orari come meglio si desidera per conciliare lavoro e maternità, evitando, così, sia lo stress dovuto al traffico che quello presente in ambiente lavorativo.

In tal modo si garantisce alla madre di seguire il proprio bambino nel primo anno di vita e di mantenere comunque il rapporto di lavoro. Inoltre il telelavoro potrà essere predisposto per tutti coloro, che per particolari esigenze, preferiscono lavorare da casa per parte del proprio monte ore lavorativo settimanale.

Meccanismo di funzionamento.

Le telelavoratrici avranno la possibilità di lavorare da casa. Nella propria abitazione ogni lavoratore allestisce, con la consulenza dell'impresa da cui dipende, una postazione dotata di un kit tecnologico standard (costituito da hardware, software, laptop, connessione a banda larga ADSL flat) che la stessa impresa fornisce ai suoi dipendenti a titolo gratuito per l'intera durata del rapporto di telelavoro, occupandosi anche della manutenzione e della risoluzione di tutti i problemi tecnici connessi alla postazione.

La decentralizzazione lavorativa che l'impresa può mettere in atto con l'introduzione del telelavoro è resa possibile dall'utilizzo della tecnologia VOIP (Voice Over Internet Protocol), già utilizzata per lo scambio dei dati e la trasmissione della voce (quest'ultima trasformata in pacchetti di dati che viaggiano via web e che vengono riconvertiti in voce quando raggiungono il dispositivo destinatario).

Questa soluzione prevede la possibilità per gli operatori telefonici di lavorare dalla propria abitazione grazie a:

- **IPSec (IP Security)** - è uno standard che consente di ottenere connessioni basate su reti IP sicure. La sicurezza viene raggiunta attraverso la cifratura e l'autenticazione dei pacchetti IP. La sicurezza viene fornita, quindi, a livello di rete. In questo modo è possibile garantire un'alta sicurezza di rete anche per i pc che sono fuori dalla sede aziendale. L'accesso alla rete VPN (Virtual Private Lan) avviene tramite firewall. Ogni client VPN ottiene un indirizzo IP da un pool di indirizzi configurati localmente.
- **Firewalls** - ha la funzione di filtrare tutti i pacchetti entranti ed uscenti, da e verso una rete o un computer, applicando regole che contribuiscono alla sicurezza della stessa. Tramite il Firewall i telelavoratori possono accedere alla rete aziendale ma non hanno un libero accesso ad internet.
- **Terminal Servers** - attraverso cui gli agenti si connettono alle risorse di cui hanno bisogno utilizzando una connessione in remoto.
- **Soluzioni telefoniche e di Instant Messaging Avaya.**

I principali vantaggi del telelavoro sono la maggiore flessibilità spaziale e temporale nello svolgere la propria attività professionale e la riduzione dei costi per gli spostamenti.

Occorre, tuttavia, evidenziare anche alcuni svantaggi, quali la minore tutela della salute e dei diritti sindacali, una situazione di isolamento professionale, o la difficoltà nel separare la sfera privata da quella professionale, con il rischio di accrescere la mancata condivisione del lavoro di cura tra uomini e donne all'interno della dimensione domestica.

Per tale motivo il telelavoro deve essere affiancato ad altri tipi di rapporto lavorativo, creando delle "forme miste di lavoro" compatibili con le necessità dell'impresa e dei/delle lavoratori/trici.

La modalità del telelavoro può essere, ad esempio, pensata per alcuni giorni la settimana o per alcune ore nell'arco della giornata lavorativa e sarà applicata nei seguenti casi, limitatamente a:

- gravidanze, se non vi è anticipazione del congedo di maternità (e quindi del divieto di lavoro) che comporta il tempestivo mutamento delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa di un operatore;

**I PRINCIPALI VANTAGGI
DEL TELELAVORO SONO LA
MAGGIORE FLESSIBILITÀ
SPAZIALE E TEMPORALE
NELLO SVOLGERE LA
PROPRIA ATTIVITÀ
PROFESSIONALE E LA
RIDUZIONE DEI COSTI PER
GLI SPOSTAMENTI**

- casi imprevedibili e urgenti (es. casi di malattia, disabilità, assistenza anziani non autosufficienti) in cui la possibilità di proseguire il lavoro risulti essere un vantaggio per la personalità del lavoratore oltre che per la sua professionalità;
- lavoratori e lavoratrici con particolari esigenze. In questo caso il dipendente concorderà col datore di lavoro il numero di giorni a settimana in cui lavorerà da casa a seconda delle specifiche e personali esigenze;
- lavoratori uomini in prossimità di diventare genitori. Prevedere la possibilità per il periodo di maternità della propria moglie di svolgere il proprio lavoro da casa per accudire il nascituro e sostenere la propria consorte.

È fondamentale che prima dell'avvio del telelavoro i dipendenti, cui sia accordato di svolgere le proprie mansioni in modalità di telelavoro a domicilio, seguano un corso di formazione durante il quale avranno la possibilità di apprendere i concetti fondamentali della gestione a distanza del proprio lavoro e di comprendere alcuni tra gli elementi tecnici ritenuti basilari come:

- configurazione della propria postazione lavorativa;
- conoscenza della policy per la sicurezza (password, autenticazione, ecc.);
- risoluzione di problemi informatici che potrebbero presentarsi;
- conoscenza e gestione della rete aziendale.

Altri interventi di flessibilità, ma applicabili quando il contesto aziendale lo consente, sono il "Term time working" e il congedo sabbatico.

Il "Term time working" prevede la possibilità per dipendenti con figli in età scolare di richiedere un congedo non retribuito durante le vacanze scolastiche, congedo che permetterà loro di migliorare il clima familiare.

Modalità simile al "Term time working" è il congedo sabbatico, che può essere usufruito, in qualsiasi momento dell'anno e indipendentemente dal contesto familiare.

B. INTERVENTI DI REINSERIMENTO

In questa categoria evidenziamo una proposta tratta dalle esperienze virtuose di aziende quali Ferrovie Nord di Milano, Coop.Toscana Lazio, Azienda farmaceutica Bracco.

Gli interventi di reinserimento si intersecano con quelli di flessibilità in quanto garantiscono strumenti quali il lavoro a domicilio e il telelavoro. Infatti, per favorire il reinserimento lavorativo dei dipendenti al ritorno dal periodo di maternità è possibile, anzi auspicabile, prevedere dei percorsi formativi di aggiornamento al fine di permettere alla lavoratrice di colmare eventuali gap dovuti al periodo di assenza all'interno di un contesto altamente competitivo e in continua evoluzione. I percorsi di aggiornamento permetteranno alla dipendente di aggiornare le proprie competenze, conoscenze e abilità al pari dei propri colleghi/colleghe.

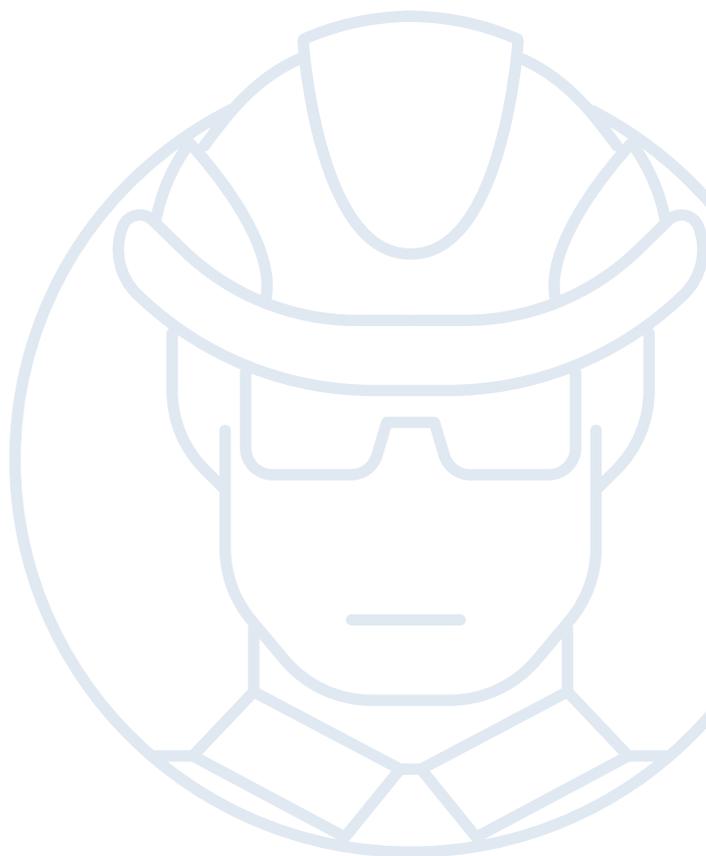
Meccanismo di funzionamento.

Un percorso formativo "virtuoso" prevede che la/il lavoratrice/tore al rientro dalla maternità/paternità svolga un colloquio finalizzato a verificare le competenze, conoscenze e abilità per rilevare eventuali deficit.

È opportuno che nel primo periodo di rientro al lavoro, sia affiancato da un tutor, che verifichi, sul campo tali eventuali deficit. Il tutto è finalizzato a definire un percorso formativo di aggiornamento al fine di permetterle/gli di svolgere i propri compiti lavorativi in maniera razionale e calibrata.

Inoltre la lavoratrice e il lavoratore che rientrano al lavoro dopo un periodo più o meno lungo di assenza, seguiranno un percorso di coaching per:

- elaborare riflessione, osservazione, diagnosi in relazione al proprio ritorno al lavoro;
- mettere in discussione la validità e l'efficacia della propria organizzazione di vita e del lavoro, dunque riflettere sulla propria consapevolezza;
- ideare e mettere in pratica alternative per migliorare la qualità del proprio stile di lavoro e di vita (pianificazione, azione).



**PER FAVORIRE IL
REINSERIMENTO
LAVORATIVO DEI
DIPENDENTI È POSSIBILE
PREVEDERE DEI
PERCORSI FORMATIVI DI
AGGIORNAMENTO PER
COLMARE EVENTUALI
GAP ALL'INTERNO DI UN
CONTESTO ALTAMENTE
COMPETITIVO**

C. SERVIZI INNOVATIVI

In questa categoria evidenziamo una proposta tratta dalle esperienze virtuose di Banca Popolare di Milano, Bracco Spa, Ferrero Spa ed Elica Spa.

La conciliazione della vita lavorativa e privata può essere facilitata anche grazie all'introduzione, in azienda, di servizi innovativi sperimentali.

I "bonus" aziendali per servizi

Per far fronte all'ampia gamma di necessità legate alla famiglia e al fine di conciliare i tempi di vita con quelli del lavoro, sono stati rilevati, dalle esperienze considerate, servizi per la gestione delle più svariate attività extralavorative.

Si tratta di "bonus" che l'azienda potrebbe offrire (gratuitamente o in forma agevolata) ai dipendenti per la gestione delle attività abitudinarie legate alla gestione della propria casa e della famiglia. I servizi individuati sono i seguenti:

- pulizie della casa;
- riparazioni e manutenzioni domestiche;
- stiratura, lavaggio, etc;
- giardinaggio;
- cura di anziani;
- babysitting;
- spesa a domicilio e/o in ufficio.

Meccanismo di funzionamento.

Il dipendente potrà usufruire di questi servizi anche grazie alla collaborazione che l'azienda potrebbe instaurare con i servizi sociali del Comune in cui è ubicata l'azienda. Esistono, infatti, numerose agevolazioni e sovvenzioni alle quali l'azienda può accedere (vedi paragrafo successivo).

Il Comune, potrebbe mettere a disposizione dell'azienda la disponibilità di un certo numero di "lavoratori socialmente utili" disoccupati per le categorie di mansioni considerate. Saranno loro che, nel momento in cui il lavoratore dell'azienda avrà necessità di un servizio, saranno contattati per espletare il lavoro.

La gestione del servizio avverrebbe attraverso uno specifico software aziendale nel quale confluisce uno specifico data base con l'anagrafica dei lavoratori socialmente utili che danno la loro disponibilità a partecipare a questa iniziativa dell'azienda.

Il costo dei servizi potrebbe essere ripartito tra impresa e lavoratore. Annualmente l'azienda può accreditare ai lavoratori una quota stabilita che

**LA CONCILIAZIONE
DELLA VITA LAVORATIVA
E PRIVATA PUÒ ESSERE
FACILITATA ANCHE GRAZIE
ALL'INTRODUZIONE, IN
AZIENDA, DI SERVIZI
INNOVATIVI SPERIMENTALI**

questi potranno spendere per usufruire dei servizi previsti.

Il lavoratore nel momento in cui ne avrà necessità, si recherà sulla piattaforma e verificherà la disponibilità di un lavoratore socialmente utile per l'espletamento della mansione.

Asilo nido e ludoteca aziendale

Sono molti i casi, anche attuati dalla pubblica amministrazione, in cui all'interno dell'azienda è stato allestito un centro per l'infanzia multifunzionale, creato per i bambini da 0 a 10 anni e dotato di personale qualificato e professionale. Casi più virtuosi prevedono vari servizi, tra cui:

- asilo nido e prima infanzia dedicato ai più piccoli;
- doposcuola;
- ludoteca, luogo protetto e stimolante per esperienze di socializzazione ed amicizia;
- baby parking.

Meccanismo di funzionamento.

L'asilo nido e ludoteca dovrebbero essere allestiti presso la stessa azienda.

Potrebbero anche essere conclusi accordi con altre aziende al fine di creare una sorta di area comune (presso una delle aziende firmatarie dell'accordo oppure presso una struttura terza individuata) in cui allestire gli spazi per i bambini desiderati.

Sarà necessario avvalersi di personale con competenze specifiche, nel caso di nido "multi aziendale" tali costi potrebbero essere divisi tra le varie aziende.

Shuttle

Quando l'azienda (o le aziende) sono concentrate in specifici quartieri o area di un comune, è possibile prevedere un servizio navetta casa-lavoro per i dipendenti. L'obiettivo è quello di ridurre sia lo stress da utilizzo dell'auto, sia i costi di trasporto a carico del lavoratore, sia i tempi di trasferimento.

Inoltre il servizio potrebbe essere garantito anche per i figli dei dipendenti che saranno accompagnati da scuola a casa oppure presso l'eventuale asilo nido e ludoteca aziendale.

Meccanismo di funzionamento.

La metodologia di funzionamento si basa su due diverse linee: l'acquisto di un piccolo bus navetta da parte dell'azienda oppure il noleggio dello stesso.

Esso dovrebbe occuparsi di effettuare due-tre corse al giorno:

- la corsa mattutina. Lo "Shuttle" passa da ogni abitazione dei dipendenti ad un orario definito, prelevandoli direttamente da casa e accompagnandoli sul posto di lavoro. È

possibile prevedere una fermata intermedia presso la scuola di eventuali bambini a carico dei dipendenti;

- la corsa serale. Lo "Shuttle" al termine dell'orario di lavoro prestabilito attenderà i dipendenti e li riaccompagnerà presso la propria abitazione oppure presso un luogo precedentemente segnalato;
- la corsa speciale. Questa è la corsa dedicata al ritiro degli eventuali bambini dei dipendenti in età scolare. Lo "Shuttle" li attenderà fuori dalla scuola e li accompagnerà a casa, al doposcuola, etc.



LE POSSIBILITÀ DI FINANZIAMENTO

Sul tema degli interventi finalizzati a migliorare il benessere dei dipendenti in azienda, tante sono le possibilità di finanziamento pubblico provenienti principalmente dalle Regioni. In questo capitolo poniamo all'attenzione del lettore, alcuni bandi pubblici, pubblicati dalle Regioni italiane in questi anni, che si muovono nella direzione indicata nel precedente capitolo.

LE OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO HANNO L'OBIETTIVO DI FONDO DI PERMETTERE AGLI OLD WORKER VICINI ALLA PENSIONE DI CONCILIARE VITA PRIVATA CON IMPEGNI PROFESSIONALI

Il primo intervento su cui poniamo l'attenzione è il Progetto "Ponte Generazionale" della Regione Lombardia. L'intervento si colloca sulla scia di un Protocollo d'Intesa, sottoscritto dalla Regione Lombardia con Assolombarda e INPS Lombardia. Il bando aveva come obiettivo primario quello di finanziare un'iniziativa sperimentale di "Ponte Generazionale", in grado di coniugare l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori/lavoratrici vicini all'età pensionabile con l'ingresso di giovani in azienda. Nello specifico il bando prevedeva che al lavoratore over 50 che avesse concordato con l'azienda la trasformazione del proprio contratto da full time a part time, sarebbe stato riconosciuto il versamento integrale dei contributi previdenziali. Inoltre, l'azienda avrebbe assunto, per compensazione, un giovane apprendista.

Stesso tema è quello affrontato dalla Regione Lazio con il bando "Staffetta Generazionale". L'obiettivo, anche in questo caso, è il ricambio generazionale all'interno delle unità produttive laziali. Le modalità di fruizione del bando sono molto simili al precedente bando della Regione Lombardia. Infatti, l'azienda si impegna ad assumere con un contratto di apprendistato o a tempo indeterminato i giovani fino a 29 anni. Chi si trova più vicino al pensionamento, invece, può scegliere di passare a un rapporto di lavoro part time con una riduzione dell'orario che non superi il 50%. In questo caso si tratta di lavoratori a cui mancano al massimo 3 anni alla pensione.

In entrambe le opportunità di finanziamento (Lombardia e Lazio) l'obiettivo di fondo è quello di permettere agli old worker vicini alla pensione di conciliare vita privata con impegni professionali.

Un'altra tipologia di opportunità proviene nuovamente dalla Regione Lombardia. Il bando "Responsabilità sociale per la competitività di impresa" aveva tra le sue finalità quella di valorizzare il comportamento responsabile dell'azienda nella prevenzione e gestione delle crisi in una logica di

accompagnamento riqualificazione e reimpiego dei lavoratori, coniugando sviluppo economico aziendale con la creazione di valore sociale per i propri dipendenti e non solo.

Su questo fronte, interessante era sicuramente la linea di finanziamento dedicata a PMI e grandi imprese denominata "People care". L'ambito progettuale finanziava interventi di supporto e sviluppo di forme di welfare complementare per i propri dipendenti con particolare riguardo a strumenti di "health care", progetti di "health presence", interventi di mobilità sostenibile e benefit non monetari anche in collaborazione con i servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni del territorio.

Altra importante opportunità è quella offerta dalla Regione Puglia con i Fondi pubblico-privati per il sostegno alla flessibilità nel lavoro. I fondi sono costituiti presso 3 enti bilaterali pugliesi e 1 ordine professionale. Essi rappresentano una prima sperimentazione nazionale scaturita dalla volontà di rispondere al bisogno di conciliazione vita-lavoro delle lavoratrici e lavoratori che hanno necessità sia di maggiore flessibilità negli orari di lavoro, sia di servizi versatili e di qualità in grado di semplificare la gestione degli impegni professionali e dei carichi di cura familiare. Alcuni esempi di interventi finanziabili con il Fondo sono sostegno alla contribuzione per il part time, integrazione al reddito per congedo parentale, integrazione al reddito per astensione facoltativa a seguito di maternità, etc.

In ultimo segnaliamo due iniziative della Regione Piemonte. La prima si chiama "Insieme a papà... cresce". Si tratta di un incentivo all'utilizzo del congedo parentale da parte dei padri. Si concretizza in una specifica forma di contributo economico per i padri dipendenti del settore privato che fruiscono del congedo in tutto o in parte al posto della madre lavoratrice dipendente, nel primo anno di vita del bambino/a.

La seconda iniziativa è il bando regionale per la concessione di contributi finalizzati a:

- realizzare nidi o micronidi aziendali;
- attivare formule organizzative di lavoro decentrato per introdurre e rafforzare modelli flessibili di telelavoro.

Un'opportunità efficace, in entrambe le linee, per migliorare il benessere aziendale, da un lato coniugando la maternità con la vita professionale, dall'altro stimolando metodologie di lavoro differenti che permettano a donne o lavoratori over 50 di conciliare maggiormente vita privata e vita professionale.

**I FONDI RAPPRESENTANO
UNA PRIMA
SPERIMENTAZIONE
NAZIONALE SCATURITA
DALLA VOLONTÀ DI
RISPONDERE AL BISOGNO
DI CONCILIAZIONE
VITA-LAVORO DELLE
LAVORATRICI E LAVORATORI
CHE HANNO NECESSITÀ DI
MAGGIORE FLESSIBILITÀ
NEGLI ORARI DI LAVORO,
E DI SERVIZI VERSATILI IN
GRADO DI SEMPLIFICARE LA
GESTIONE DEGLI IMPEGNI
PROFESSIONALI E DEI
CARICHI DI CURA FAMILIARE**

CAPITOLO 3

INDAGINE SUL CAMPO: METODOLOGIE ED EVIDENZE PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI



PREMESSA

Il Centro Studi Confetra ha realizzato un'indagine sul campo volta a rilevare i principali fabbisogni formativi del settore logistica, spedizioni e trasporti, in tema di innovazione e gestione delle risorse umane over 50.

In particolare, l'indagine si è sviluppata secondo tre fasi:

- rilevazione CAWL presso le aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti;
- video interviste a tre aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti sul tema di innovazione e gestione delle risorse over 50;
- analisi dei dati, mappatura delle maggiori evidenze e individuazione di tre tematiche oggetto di formazione dei dirigenti della logistica, spedizioni e trasporti.

I risultati di questa indagine hanno individuato le tematiche formative di interesse per i dirigenti alle quali le aziende del settore si sono dimostrate assai sensibili. Si tratta di temi trasversali che sono stati tradotti in percorsi di formazione fruibili a distanza.

Nei paragrafi che seguono saranno descritte per ogni fase di indagine le metodologie di lavoro e i risultati rilevati.

LA RILEVAZIONE CAWI

Il primo step dell'indagine sul campo è stato quello della rilevazione CAWL. Si tratta di un sistema di rilevazione attraverso WEB, con l'invio sistematico di una email che rimanda ad una pagina di compilazione. Il tutto è supportato da un software di archiviazione ed elaborazione dati, in grado di permettere l'estrapolazione dei dati e la catalogazione degli stessi per cluster.

L'analisi ha permesso di:

- valutare, a livello aggregato, i risultati alle domande proposte dal questionario;
- disaggregare i risultati permettendone una lettura per cluster;
- evidenziare le tendenze più significative sia a livello aggregato che disaggregato, rilevando in particolare i bisogni che hanno carattere di specificità o di trasversalità.

La maggior parte delle aziende che hanno partecipato all'indagine sono aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 50 dipendenti), che hanno una sede sociale ubicata al nord.

È bene evidenziare che l'indagine non è stata effettuata su un campione rappresentativo. Tuttavia i dati raccolti ci hanno permesso di raccogliere indicazioni utili per individuare le proposte formative che sono state tradotte in moduli FAD.

Lo strumento di rilevazione (un questionario) è stato strutturato in tre aree:

- profilo dell'impresa;
- innovazioni di prodotto e di processi introdotti e gestiti dall'azienda;
- politiche aziendali di *Age Management*.

La prima area è di tipo conoscitivo, utile ai fini della nostra rilevazione per campionare le imprese coinvolte dall'indagine. Localizzazione, tipologia, settore di appartenenza e dimensione sono elementi indispensabili per fotografare le esigenze che le stesse aziende esprimono e che, ovviamente, sono diverse a seconda delle caratteristiche dell'impresa stessa.

La seconda area di indagine è quella relativa all'innovazione di processo e di prodotto, intesa come l'introduzione sul mercato di un prodotto o di un servizio nuovo (o significativamente migliorato) in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso.

Nello specifico l'indagine di questa seconda area ha voluto rilevare le innovazioni di prodotto, di servizio, di processo, organizzative e di marketing introdotte

LE IMPRESE HANNO INTRODOTTO IMPORTANTI FATTORI DI INNOVAZIONE NEL TRIENNIO 2011-2013, IN PARTICOLARE RELATIVE A NUOVI SERVIZI E PRODOTTI

dalle aziende nell'ultimo triennio. È stato affrontato il tema dell'introduzione in azienda di queste innovazioni e quelli che sono stati gli investimenti e le attività di ricerca e sviluppo.

Le risultanze dell'indagine svolta evidenziano che le imprese hanno introdotto importanti fattori di innovazione nel triennio 2011-2013, in particolare relative a nuovi servizi e prodotti. Le aziende che hanno partecipato all'indagine dichiarano che l'innovazione apportata è stata sviluppata prevalentemente dall'azienda stessa o, in taluni casi, con la collaborazione di un'altra azienda appartenente allo stesso Gruppo aziendale.

Le attività ricerca e sviluppo si sono tradotte in acquisto di nuovi macchinari, software o nuove tecnologie. La totalità delle aziende coinvolte ha svolto attività di formazione per lo sviluppo dei propri dipendenti.

Limitato risulta essere il sostegno pubblico per le attività di innovazione realizzate dalle aziende coinvolte.

La maggioranza delle aziende, in ultimo, dichiarano di aver sensibilmente migliorato il proprio impatto ambientale riducendo le proprie esternalità negative. La terza area di indagine è quella relativa alle politiche aziendali sull'*Age Management*. In particolare all'azienda è stato chiesto di segnalare le proprie pratiche di gestione delle risorse umane over 50. In particolare, si è voluto indagare sulla gestione della componente "età" rispetto ai cambiamenti nella struttura e nell'assetto societario, come l'azienda affronta il "problema" "anziani in azienda" e quello del passaggio generazionale.

Dall'analisi dei dati raccolti si evidenzia che sono poche le aziende che hanno gestito, nell'ultimo triennio, la componente età rispetto ai cambiamenti organizzativi. Tuttavia, risulta esserci consapevolezza del "problema anziani in azienda" e dell'integrazione con i giovani, con l'eliminazione di pregiudizi e luoghi comuni.

SONO POCHE AZIENDE CHE DICHIARANO DI AVER SVOLTO PROGRAMMI FORMATIVI DEDICATI AGLI OVER 50

Sono pochissime le aziende che dichiarano di aver svolto programmi formativi dedicati agli over 50. La gran parte delle aziende ritengono che il passaggio generazionale tra old worker e nuove risorse possa avvenire solamente con la realizzazione di specifici percorsi di affiancamento (coaching, tutoring) alle giovani leve, da parte delle risorse over 50. Formare questi ultimi a svolgere il ruolo di mentore risulta essere la priorità formativa per le aziende. In tal senso il ruolo di Fondir viene individuato come fondamentale, soprattutto nell'erogazione di finanziamenti con un avviso ad hoc dedicato alla formazione dei dirigenti over 50.

LE VIDEO INTERVISTE

Le indagini CAWI hanno il limite di raccogliere indicazioni sulla base di ipotesi che il ricercatore presenta nel formulario. Poche volte, ed è stato anche questo il caso, l'interlocutore che compila il questionario rilascia indicazioni o approfondimenti.

Per cogliere, quindi, aspetti più specifici legati alle tematiche dell'innovazione e dell'Age Management, si è deciso di intervistare i responsabili delle risorse umane e/o della formazione, di tre aziende del settore logistica, spedizioni e trasporti. Sono state realizzate tre video interviste che costituiscono uno degli output del progetto cofinanziato da Fondir.

La prima intervista ha coinvolto **Roberto Strapazzon**, Learning and Development Manager della TNT Global Express. Interessante è evidenziare che TNT ha avviato importanti iniziative innovative su questi temi.

Tra queste iniziative, segnaliamo:

- il progetto "Depot Automation" finalizzato a introdurre l'automazione nell'erogazione dei servizi di spedizione;
- uno specifico progetto che ha visto il coinvolgimento dei dipendenti dell'azienda nel miglioramento organizzativo complessivo. Sono stati realizzati incontri collettivi di condivisione e scambio di idee e proposte;
- il progetto "Lockers", che permetterà di ampliare i servizi di TNT. Questo progetto prevede che vengano installati, in diverse zone delle città italiane, una serie di depositi/armadi per il ritiro delle consegne. Il cliente potrà scegliere da dove ritirare la propria consegna utilizzando un semplice codice ricevuto sul proprio smartphone.

In tema di formazione TNT definisce, ogni anno, un training plan con diverse iniziative. Le più significative riguardano la formazione continua dedicata ai dipendenti che rientrano dopo un periodo prolungato di assenza, attività di accompagnamento formativo al cambiamento di carriera. Per quanto riguarda la formazione dei dirigenti, TNT, anche grazie al contributo di Fondir, acquista percorsi formativi presso le più prestigiose Business School del mondo.

La media formativa aziendale è di 2,8 giornate all'anno. TNT, inoltre, sottolinea il ruolo importante svolto da Fondir sul tema della formazione dei dirigenti e la facilità di accesso alle opportunità del fondo, la convenienza nel fare formazione e l'opportunità di accedere a vetrine formative molto appetibili.

PER COGLIERE ASPETTI PIÙ SPECIFICI LEGATI ALLE TEMATICHE DELL'INNOVAZIONE E DELL'AGE MANAGEMENT, SI È DECISO DI INTERVISTARE I RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE E/O DELLA FORMAZIONE, DI TRE AZIENDE DEL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI

Un'altra intervista è stata realizzata con **Simonetta Repetto** HR Training Manager della DHL Express. L'azienda, in tema di innovazione, ha introdotto l'"Innovation Center", un servizio che permette di raccogliere tutte le buone pratiche realizzate in tutte le sedi DHL presenti nel mondo. Attraverso "Innovation Center" è possibile diffondere, all'interno delle aziende del Gruppo, le buone pratiche favorendo, attraverso l'interscambio, il passaggio da "pratica" a "prassi" aziendale.

In tema di formazione DHL, ha evidenziato tre casi che sono oggetto costante di monitoraggio da parte del Gruppo:

- Il programma interno CIS, Certificate International Specialist, che permette al Gruppo DHL di sviluppare le competenze dei propri dipendenti, presenti in tutto il mondo, in maniera costante;
- Piani di formazione specifica, finalizzata alla valorizzazione delle risorse over 50, con percorsi di affiancamento on the job alle nuove leve (coaching e mentoring);
- La formazione continua dedicata ai dirigenti tarata sui fabbisogni individuali rilevati costantemente.

Decisivo risulta essere, anche per DHL, il ruolo di Fondir segnalato come "un ottimo supporto per l'implementazione delle iniziative aziendali" e uno strumento utilissimo per mantenere aggiornate le competenze dei dirigenti.

L'ultima intervista ha avuto come protagonisti **Francesco Cazzaniga**, Amministratore Delegato, e **Fabio Mazzariol**, Direttore delle Risorse Umane della Geodis Logistics. Geodis Logistics, negli ultimi anni, ha investito nella meccanizzazione dei processi e nell'automazione dei magazzini. Sempre in tema di innovazione si è puntato sullo sviluppo dell'e-commerce e delle tecnologie RFID.

Al fine di migliorare i processi interni, anche in considerazione dei vari cambiamenti societari intervenuti si è puntato anche sullo sviluppo delle tecnologie di analisi dei processi interni.

In tema di formazione la Geodis Logistics ha attivato negli anni una Logistics School che ha permesso percorsi formativi per i nuovi assunti. Si è puntato su formazione specifica e di qualità, su percorsi di stage e di affiancamento on the job da parte delle risorse senior (coaching).

La formazione è ritenuta dall'azienda una priorità assoluta. Negli ultimi 3 anni, sono state erogate circa 10mila ore di formazione annue, con una particolare attenzione alla formazione sulle nuove tecnologie e sui nuovi processi.

Interessante risulta essere il ruolo di Fondir, che cofinanzia circa il 90% di tutta la formazione manageriale erogata dall'azienda, dimostrandosi un partner fondamentale per lo sviluppo delle competenze dei dirigenti e dell'azienda.

**DECISIVO RISULTA ESSERE
IL RUOLO DI FONDIR
SEGNALATO COME "UN
OTTIMO SUPPORTO PER
L'IMPLEMENTAZIONE DELLE
INIZIATIVE AZIENDALI"
E UNO STRUMENTO
UTILISSIMO PER
MANTENERE AGGIORNATE
LE COMPETENZE DEI
DIRIGENTI**

LA PROGETTAZIONE DI PERCORSI A DISTANZA

L'indagine CAWI realizzata, benché poco rappresentativa a livello statistico, e le interviste svolte, hanno permesso di rilevare un'attenzione particolare che hanno le aziende di questo settore verso specifiche tematiche. Le indagini hanno avuto, tra l'altro, anche l'obiettivo di rilevare l'interesse delle aziende verso il potenziamento di alcune specifiche competenze della loro classe dirigente.

Fondamentale risulta, alla luce dei risultati esposti precedentemente, favorire nei dirigenti con ruoli di responsabilità un approccio mentale innovativo che passa, necessariamente, da percorsi di formazione-aggiornamento costante. Essere innovatori è il must che deve ispirare la classe dirigente. Non è solo un'esigenza rilevata: lo chiede anche il mercato. Nelle interviste è stato più volte rilevato come il dirigente deve condividere gli obiettivi con i suoi dipendenti, a volte guidarli fino a coinvolgerli, in alcuni casi, nelle scelte. Ecco quindi che il dirigente non è più visto come un "capo" ma diventa un coach.

L'interesse mostrato in tema di *Age Management*, sebbene ad oggi poco affrontato in azienda, ci porta a supporre che le stesse aziende affronteranno nell'immediato futuro, importanti investimenti finalizzati, in particolare, a favorire la trasmissione del know how dei lavoratori senior alle nuove leve. In tal senso, le aziende individuano la soluzione nella formazione svolta attraverso percorsi di coaching e mentoring che favoriscano questo processo.

In ultimo segnaliamo un'evidenza costante in tutto il nostro percorso di ricerca. La presenza di stereotipi e pregiudizi nei confronti delle risorse over 50. Dunque, risulta importante ridurre questo approccio negativo, favorendo la valorizzazione di questo capitale umano in azienda.

Alla luce di queste evidenze, sono stati sviluppati tre moduli didattici in modalità FAD. Si tratta di tre pillole multimediali formative, che hanno come destinatari dirigenti, animate e interattive, che garantiscono l'attenzione e il coinvolgimento del discente.

Esse sviluppano i seguenti temi:

- Essere innovatori. Si tratta di un modulo FAD finalizzato a sviluppare nel discente un approccio metodologico (nello svolgimento della propria professione) di costante miglioramento, di sviluppo delle proprie capacità e competenze

**LE AZIENDE
AFFRONTERANNO
NELL'IMMEDIATO FUTURO,
IMPORTANTI INVESTIMENTI
FINALIZZATI, IN
PARTICOLARE, A FAVORIRE
LA TRASMISSIONE
DEL KNOW HOW DEI
LAVORATORI SENIOR ALLE
NUOVE LEVE ATTRAVERSO
PERCORSI DI COACHING
E MENTORING CHE
FAVORISCAANO QUESTO
PROCESSO**



in un'ottica innovativa, rispondendo agli stimoli provenienti dal contesto aziendale e dal mercato di riferimento. Nello specifico i contenuti didattici sviluppati riguardano il miglioramento del sistema aziendale; gli approcci al cambiamento: radicale e continuo; l'importanza del miglioramento continuo: costi bassi e tempi ridotti; il miglioramento dei processi aziendali; il ruolo del Management nel processo di cambiamento e di innovazione; la pianificazione del cambiamento.

- Il Manager come coach. Il modulo in questione ha l'obiettivo di valorizzare i dirigenti con maggiore esperienza, infondendo loro da un lato, l'importanza del proprio know how fatto di esperienze e vissuti, dall'altro di favorire l'acquisizione del senso di responsabilità personale nel processo di crescita delle giovani risorse neo assunte. I contenuti didattici spaziano dal Manager come guida per lo sviluppo delle competenze alla guida per obiettivi. Inoltre altri temi sono: l'importanza della collaborazione; il feedback; assegnare compiti e ruoli; la delega; motivare il team.
- Superare i pregiudizi e valorizzare le diversità. Il modulo intende favorire un approccio positivo nei confronti delle componenti "diverse" presenti in azienda. Come abbiamo appurato nella nostra trattazione i pregiudizi e gli stereotipi nei confronti delle risorse over 50 sono una componente persistente nelle aziende. Pertanto, l'obiettivo del modulo è quello di eliminare questi pregiudizi, promuovendo la diversità (d'età, di genere, di razza) come una componente aziendale capace di produrre "valore". I contenuti didattici sono: le differenze come elementi di ricchezza; pregiudizi e stereotipi come ostacoli all'innovazione e al cambiamento; la fiducia nell'integrazione; il rispetto della dignità, dei diritti e della libertà di tutti; affrontare il nuovo con schemi mentali nuovi; l'evoluzione dell'identità aziendale.

Le pillole multimediali sono pubblicate nella sezione InFondo di Fondir ed arricchiscono il Catalogo già presente e potranno essere liberamente consultate.

I CONTENUTI DIDATTICI SPAZIANO DAL MANAGER COME GUIDA PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE ALLA GUIDA PER OBIETTIVI

BIBLIO GRAFIA

- Centro studi Confetra, Nota Congiunturale sul trasporto merci, periodo di Osservazione Gennaio-Dicembre 2013
- Centro studi Confetra, Nota Congiunturale sul trasporto merci, periodo di Osservazione Gennaio-Giugno 2014
- Isfol, Rilevazione delle Buone pratiche realizzate da imprese per fronteggiare il problema dell'invecchiamento attivo, anno 2014
- Glocus, innovazione per competere, Trasporti 2.0: L'innovazione per migliorare l'efficienza e la qualità dei trasporti delle merci e delle persone, Ottobre 2013
- RetImpresa, Linee Guida per i contratti di rete, Marzo 2012
- ANFIA, Associazione nazionale filiera industria automobilistica, Trasporto Merci su Strada, analisi economico-statistica sulle potenzialità e criticità di un settore strategico per lo sviluppo sostenibile, Febbraio 2013
- Osservatorio Contract logistics, Outsourcing della logistica: tra presente e futuro, Novembre 2013
- Commissione europea, COM(2011) 144, Libro Bianco Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti – Per una politica dei trasporti competitiva e sostenibile, Bruxelles 28/03/2011
- Federtrasporto, Indagine congiunturale II semestre 2013, Dicembre 2013
- International trasporto forum, Key transport statics 2012 data, 2013
- International trasporto forum, 2013 Annual Summit highlights - funding transport: Session Summaries, 2013
- CLECAT, European association for forwarding, transport, logistic and customs services, Logistics Best practice guide, Novembre 2010
- Parlamento Europeo, Direzione generale politiche interne, Il futuro della logistica e del trasporto merci sostenibile – nota, Gennaio 2010
- Osservatorio Nazionale sul trasporto merci e la logistica, il trasporto di merci in Italia nella prospettiva della ripresa economica, novembre 2013
- IRU, international road trasport union, IRU response to the EC transport white paper, settembre 2011
- IRU, international road trasport union, IRU White Paper on the Future of Commercial Road Transport in the EU, Settembre 2009

**INDAGINE E DIFFUSIONE
DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI
MODERNIZZAZIONE DEI SERVIZI E
VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE
DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL
SETTORE DELLA LOGISTICA,
SPEDIZIONI E TRASPORTI**

- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – Consulta generale per l'autotrasporto e per logistica, Il Piano nazionale della logistica 2012 -2020, Luglio 2012
- ItaliaLavoro Spa e Università Carlo Cattaneo, la valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni, Novembre 2007
- Basso S., Busetta A., Iacoucci R., Vittori P., Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza", Roma, 2005
- Cagianò de Azevedo R., Cassani B. (2005), Invecchiamento e svecchiamento demografico: ricadute sociali, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, 2005
- Ilmakunnas P., Maliranta M., Aging, labor turnover and firm performance, Helsinki Center of Economic Research, 2007
- Ilmakunnas P. et al. (2007), Ageing and productivity, IX European Conference of the Fondazione RODOLFO DEBENEDETTI, 26 maggio 2007
- ManagerItalia, Indagine: competitività e politiche intergenerazionali e di benessere nel terziario, Febbraio 2014
- Gabrielli Gabriele; Profili Silvia, Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI, 2013
- D. Truxillo, F. Fraccaroli, "Age in the Workplace: Challenges and Opportunities ", di D. Truxillo, F. Fraccaroli, London: ROUTLEDGE, 2014
- L. Innocenti, Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance, Franco Angeli Editore, 2013
- A. Rosina, L'Italia che non cresce. Gli alibi di un paese immobile, Laterza Editore, 2013
- A. Rosina, A. Golini, Il secolo degli Anziani - Come cambierà l'Italia, Il Mulino, 2011
- Consorzio BESTUFS, Buone Pratiche di Trasporto Merci in Ambito Urbano, 2007

SITO GRAFIA

SITI ISTITUZIONALI

www.ec.europa.eu
www.europarl.europa.eu
www.sviluppoeconomico.gov.it
www.mit.gov.it
www.governo.it
www.lavoro.gov.it
www.istat.it
www.isfol.it
www.fondir.it
www.fondoforte.it
http://excelsior.unioncamere.net

SITI ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI PER IL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI

www.alacat.org
www.ukwa.org.uk
www.clecat.org
www.efa-eu.com
www.eia-ngo.com
www.fedemac.com
www.fiata.com
www.icefat.org
www.ifwla.com
www.iru.org
www.confetra.it

ALTRI SITI INTERNET

www.logisticamanagement.it
www.logisticsacademy.it
http://2013.internationaltransportforum.org
www.bestfact.net
www.ilsole24ore.com
www.ecitl.eu
www.trasportoeuropa.it
www.corriereeditrasporti.it
www.dimensionetrasporti.it
www.trasporteon.com
www.manageronline.it
www.aplusnet.it
www.ideegreen.it
www.euomerci.it
www.informatorenavaie.it
www.ship2shore.it
www.ict4executive.it
www.chimarimballaggi.it



A cura di:
Confetra | Confederazione generale italiana dei trasporti e della logistica
con il contributo di Fondir



QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE





PROGETTO

INDAGINE E DIFFUSIONE DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI MODERNIZZAZIONE DEI SERVIZI E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL SETTORE DELLA LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI

Questionario di Rilevazione

LE INNOVAZIONI DI PRODOTTO E DI PROCESSI E LE POLITICHE PER L'AGE MANAGEMENT DELLE AZIENDE DEL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI

Confetra, "Confederazione Generale Italiana dei Trasporti e della Logistica", con il supporto di Fondir, "Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua", sta realizzando un'indagine finalizzata a rilevare le buone pratiche innovative delle imprese del settore logistica, spedizioni e trasporti. L'indagine interesserà un campione rappresentativo di imprese ubicate su tutto il territorio nazionale.

Pertanto Le chiediamo 10 minuti del suo tempo per compilare il presente questionario che si compone di tre parti:

- profilo dell'impresa
- innovazione di prodotto e di processi
- politiche aziendali per l'age management.

La ringraziamo anticipatamente per la collaborazione.
Buon lavoro.

SEZIONE I
PROFILO DELL'IMPRESA

1. Denominazione dell'impresa

2. Ragione sociale dell'impresa

- Snc - Società in nome collettivo
- Sas - Società in accomandita semplice
- Spa - Società per azioni
- Srl - Società a responsabilità limitata
- Sapa - Società in accomandita per azioni
- Società semplice
- Altro (Specificare) _____

3. Ubicazione dell'impresa

Comune _____

Provincia sigla

Regione a scelta menu a tendina

4. L'azienda fa parte di un gruppo di aziende?

- Sì
- No

Se Sì, è la capogruppo?

- Sì
- No

Se NO, dove ha sede la capogruppo?

Comune _____

Provincia _____

Regione _____

5. Macro settore di appartenenza

- Logistica
- Spedizioni
- Autotrasporto
- Altro (indicare) _____

6. Dimensioni dell'impresa:

- >500 dipendenti
- da 250 e fino a 499 dipendenti
- da 50 e fino a 249 dipendenti
- da 10 e fino a 49 dipendenti
- <10 dipendenti

7. Su quali mercati l'impresa offre i suoi prodotti o servizi (possibili più risposte)

- Italia
- Unione europea
- Paesi europei extra UE
- Altri Paesi

8. L'Azienda è iscritta a Fondir?

- Sì
- No
- Non so

SEZIONE II

INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSI

A. INNOVAZIONE DI PRODOTTO O SERVIZIO

L'innovazione di prodotto o servizio consiste nell'introduzione sul mercato di un prodotto o servizio nuovo (o significativamente migliorato) in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso, ecc.

4

1.A Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto sul mercato prodotti nuovi o significativamente migliorati?

- Sì
- No

2.A Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto sul mercato servizi nuovi o significativamente migliorati?

- Sì
- No

*Nel caso in cui si è risposto di **NO** alla domanda 1) e/o 2) andare alla successiva sezione, altrimenti rispondere alle altre due domande*

3.A Chi ha sviluppato le innovazioni di prodotto o servizio introdotte dall'impresa nel triennio 2011-2013? (è possibile una sola risposta)

- Prevalentemente l'impresa stessa o imprese appartenenti allo stesso gruppo
- Prevalentemente l'impresa stessa in collaborazione con altre imprese o istituzioni
- Prevalentemente altre imprese o istituzioni

4.A Le innovazioni di prodotto o servizio introdotte nel triennio 2011-2013 hanno riguardato (possibili più risposte):

- Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento dell'impresa
- Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa

B. INNOVAZIONE DI PROCESSI

L'innovazione di processi consiste nell'adozione di tecniche di produzione, sistemi di logistica, metodi di distribuzione di prodotti o attività di supporto alla produzione tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati).

1.B Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto (possibili più risposte)

	Sì	No
Processi di produzione nuovi o ha significativamente migliorato quelli esistenti?		
Innovazioni nelle attività di supporto ai processi di produzione concernenti la gestione degli acquisti, le attività di manutenzione, la gestione dei sistemi informatici e amministrativi, le attività contabili?		
Sistemi di logistica, metodi di distribuzione o di fornitura all'esterno di prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati?		

2.B Chi ha sviluppato le innovazioni di processo introdotte dall'impresa nel triennio 2011-2013? (è possibile una sola risposta)

- Prevalentemente l'impresa stessa o imprese appartenenti allo stesso gruppo
- Prevalentemente l'impresa stessa in collaborazione con altre imprese o istituzioni
- Prevalentemente altre imprese o istituzioni

C. ATTIVITA' DI INNOVAZIONE

Questa sezione richiede informazioni relative alle attività innovative svolte dall'impresa

1.C L'impresa ha svolto una o più delle seguenti attività in almeno uno degli anni del triennio 2011-2013? (possibili più risposte)

	Sì	No
A. Ricerca e sviluppo sperimentale svolta all'interno dell'impresa		
B. Acquisizione di servizi di R&S		
C. Acquisizione di macchinari, attrezzature e software		
D. Acquisizione di altre tecnologie dall'esterno		
E. Attività di formazione		
F. Marketing di prodotti e servizi innovativi		

Se ha risposto **Sì** alla precedente **domanda A**, l'attività di R&S è stata svolta prevalentemente su base:

- Sistematica
- Occasionale

2.C L'impresa ha ricevuto qualche forma di sostegno pubblico per l'attività di innovazione svolta nel triennio 2011-2013?

- Sì
- No

Se ha risposto **Sì** alla precedente **domanda 2.C**, indicare da quale tipo di istituzione pubblica ha ricevuto il sostegno. *Sono possibili più risposte*

- Amministrazioni pubbliche regionali e locali
- Amministrazioni centrali dello Stato (ministeri) e altre istituzioni che agiscono per loro delega
- Unione Europea

3.C Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha definito accordi di cooperazione, relativamente ad attività di innovazione, con altre imprese o istituzioni?

- Sì
- No

Se ha risposto **Sì** alla precedente **domanda 2.C**, indicare la tipologia di imprese o istituzioni con cui si è collaborato e la sua localizzazione geografica:

- Altre imprese del gruppo
- Fornitori di attrezzature, materiali componenti o software
- Clienti
- Imprese concorrenti o altre imprese operanti nello stesso settore
- Consulenti, istituti di ricerca e laboratori privati
- Università o altri istituti di istruzione superiore
- Istituti di ricerca pubblici

4.C Quale grado di importanza hanno avuto per l'impresa i seguenti obiettivi delle attività innovative svolte nel triennio 2011-2013 (per ciascun punto, si prega di fare una valutazione complessiva in presenza di più innovazioni di prodotto o processo introdotte)

Obiettivi dell'attività innovativa	Grado di importanza			
	Alto	Medio	Basso	Nullo
<input type="checkbox"/> A. Aumento nel numero di prodotti e servizi offerti alla clientela				
<input type="checkbox"/> B. Sostituzione di prodotti, servizi e processi non più competitivi, perché superati o obsoleti				
<input type="checkbox"/> C. Accesso a nuovi mercati				
<input type="checkbox"/> D. Aumento della propria quota di mercato				
<input type="checkbox"/> E. Miglioramento della qualità dei propri prodotti e servizi				
<input type="checkbox"/> F. Maggiore flessibilità nella produzione di servizi				
<input type="checkbox"/> G. Maggiore capacità di produzione di servizi				
<input type="checkbox"/> H. Migliorare la salute e sicurezza del lavoro				
<input type="checkbox"/> I. Riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto				

D. INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE

Le innovazioni organizzative comportano mutamenti significativi nella gestione aziendale, nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno.

1.D Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto una o più delle seguenti innovazioni organizzative?

	Si	No
A. Nuove pratiche di organizzazione dell'impresa, come i processi che consentono di ottimizzare la consegna di prodotti e/o servizi dal fornitore al cliente (quali il Supply Chain Management), la riprogettazione dei processi aziendali (Business Re-engineering), sistemi di gestione della conoscenza (knowledge management), sistemi di produzione snella (Lean Production) e di Qualità Totale (TQM), ecc		
B. Nuovi metodi di organizzazione del lavoro, finalizzati a un maggior decentramento decisionale e ad una migliore ripartizione delle responsabilità come l'introduzione di meccanismi di responsabilità individuale o meccanismi volti a favorire il lavoro di squadra nei team aziendali, il decentramento nelle decisioni aziendali, il raggruppamento (o lo smembramento) di unità divisionali o operative, ecc		
C. Nuove strategie organizzative nelle relazioni pubbliche, con altre imprese o istituzioni pubbliche, come nuovi accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di sub-fornitura o di esternalizzazione.		

2.D Quale grado di importanza hanno avuto per l'impresa i seguenti obiettivi delle innovazioni organizzative introdotte nel triennio 2011-2013?

	Grado di importanza			
	Alto	Medio	Basso	Nullo
A. Riduzione dei tempi di risposta alle esigenze di clienti e fornitori				
B. Migliorate capacità di produzione di servizi				
C. Miglioramento della qualità dei propri prodotti e servizi				
D. Riduzione dei costi per unità di prodotto				
E. Maggiore comunicazione o condivisione di informazioni all'interno dell'impresa o con altre imprese o istituzioni				

E. INNOVAZIONE DI MARKETING

Le innovazioni di marketing riguardano l'adozione di strategie di marketing che differiscono significativamente da quelle precedentemente implementate dall'impresa

1.E Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto una o più delle seguenti innovazioni di marketing?

Possibili più risposte

	Si	No
A. Modifiche significative nelle caratteristiche dei servizi (non innovazione)		
B. Nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria		
C. Nuove pratiche di commercializzazione dei servizi o nuove soluzioni di vendita		
D. Nuove politiche dei prezzi dei servizi		

Rispondere solo nel caso in cui alla precedente domanda è stato risposto almeno con un Si.

2.E Quale grado di importanza hanno avuto per l'impresa i seguenti obiettivi delle innovazioni di marketing introdotte nel triennio 2011-2013?

	Grado di importanza			
	Alto	Medio	Basso	Nullo
A. Aumento o mantenimento della propria quota di mercato				
B. Introduzione di servizi per nuove fasce di consumatori				
C. Introduzione di servizi per nuovi mercati geografici				

F. INNOVAZIONE E IMPATTO AMBIENTALE

In questa sezione si fa riferimento alle innovazioni eco-compatibili, ossia le innovazioni di prodotto, servizio e processo, nonché alle innovazioni organizzative e di marketing che determinano effetti positivi sull'ambiente.

1.F Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto una o più innovazioni di prodotto, servizio, processo, innovazioni organizzative e di marketing con effetti positivi sull'ambiente? Possibili più risposte

Benefici ambientali originati in fase di produzione di beni e servizi	Sì	No
A. Riduzione dell'uso di materie prime e semilavorati per unità di prodotto		
B. Riduzione dell'uso di energia per unità di prodotto		
C. Riduzione delle emissioni industriali di CO ₂		
D. Sostituzione di materiali tradizionali con materiali eco-compatibili		
E. Riduzione dell'inquinamento atmosferico, idrico, sonoro e del suolo		
F. Riciclaggio dei materiali e dei rifiuti e riciclo dell'acqua		

Benefici ambientali originati in fase di consumo/utilizzazione di beni e servizi	Sì	No
G. Riduzione dei consumi energetici		
H. Riduzione dell'inquinamento atmosferico, idrico, sonoro e del suolo		
I. Miglioramento nelle pratiche di riciclo dei prodotti a fine vita		

2.F Nel triennio 2011-2013, l'impresa ha introdotto una o più innovazioni di prodotto, servizio, processo, innovazioni organizzative e di marketing in risposta a uno dei seguenti eventi

Benefici ambientali originati in fase di produzione di beni e servizi	Sì	No
A. Presenza di una normativa in materia ambientale e/o tassazione sulle emissioni inquinanti attualmente vigenti		
B. Prospettive di applicazione futura di una normativa in materia ambientale e/o di una tassazione sulle emissioni inquinanti		
C. Disponibilità di agevolazioni, contributi e altri incentivi finanziari a favore delle innovazioni eco-compatibili		
D. Esistenza di una domanda corrente o attesa di innovazioni eco-compatibili		
E. Esistenza di accordi volontari o di altri processi di negoziazione volontaria per la promozione e la diffusione di buone pratiche in campo ambientale all'interno del proprio settore economico		

3.F L'impresa ha posto in essere delle azioni finalizzate a un controllo periodico e a un intervento sull'impatto ambientale delle proprie attività? *(ad esempio, individuazione di obiettivi e target in tema di prestazioni ambientali, progettazione di audit ambientali, sistemi di gestione ambientale e certificazioni ambientali EMAS o ISO14001, marchi di qualità ecologica sui prodotti e servizi - Ecolabel, eco-bilanci o bilanci ambientali, ecc.)*

Sì

No

SEZIONE III

POLITICHE AZIENDALI PER L'AGE MANAGEMENT

1. Nel triennio 2011-2013 avete gestito in azienda la componente età rispetto ai cambiamenti nella struttura e/o nell'assetto societario dell'azienda?

- Sì
- No

Se **Sì**, in che modo? (*possibili più risposte*)

- Abbiamo assunto risorse più giovani rispetto al passato
- Abbiamo assunto risorse con più esperienza rispetto al passato
- Abbiamo ridotto l'organico intervenendo maggiormente sulle risorse più anziane
- Abbiamo ridotto l'organico intervenendo indiscriminatamente sulle risorse
- Abbiamo ridistribuito ruoli/funzioni aumentando le responsabilità del personale più anziano
- Abbiamo ridistribuito ruoli/funzioni aumentando le responsabilità del personale più giovane
- Altro (indicare) _____

2. A vostro giudizio, la consapevolezza del problema "anziani in azienda" è in questi tempi aumentata, diminuita o stabile?

- Aumentata
- Diminuita
- Stabile

3. Come avviene in azienda il passaggio di competenze tra vecchie e nuove generazioni? (*possibili più risposte*)

- Affiancamento dei più giovani agli anziani
- Specifica formazione per i più giovani in cui gli anziani svolgono un ruolo significativo (docenti, tutorship, ecc.)
- Formazione dei più giovani senza coinvolgimento dei più anziani
- Altro (indicare) _____

4. Sono state attivate iniziative finalizzate a prevenire forme di obsolescenza professionale del personale over 50?

- Sì
- No

Se **Sì**, quali (*possibili più risposte*)

- Programmi di formazione, con attenzione specifica ai lavoratori anziani

- Mobilità pilotata tra differenti settori dell'azienda in modo da creare nuove opportunità di apprendimento e riduzione del rischio di "passività appresa" (incapacità di adattamento a nuovi contesti lavorativi)
- Interventi di workplace design per ridurre il peso percentuale di lavori usuranti;
- Iniziative di tutela della salute
- Altro (indicare) _____

5. Sono stati realizzati altri interventi di formazione in favore degli over 50?

- Sì
- No

Se **Sì**, su quali temi? *(possibili più risposte)*

- Lingue
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione
- Sviluppo delle abilità personali
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Informatica
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici

6. Sono state avviate iniziative finalizzate a creare condizioni di integrazione e complementarietà professionale tra lavoratori anziani e giovani?

- Sì
- No

7. Sono state avviate politiche aziendali finalizzate alla creazione di condizioni che facilitino l'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti (in particolare per dipendenti anziani, ma non solo per essi)?

- Sì
- No

Se **Sì**, quali *(possibili più risposte)*

- Flessibilità di orari di lavoro
- Servizi specifici forniti dall'azienda (es: nido aziendale, ecc.)
- Job sharing familiare
- Altro (indicare) _____

8. Sono stati assunti lavoratori over 50 nell'ultimo triennio 2011-2013?

- Sì
- No

Se **Sì**, indicare quanti _____

Se **Si**, quale ruolo hanno avuto i lavoratori over 50? *(possibili più risposte)*

- Hanno svolto il ruolo di docente
- Hanno coordinato specifiche attività rivolte ai giovani
- Hanno affiancato i giovani (tutor aziendali)
- Hanno favorito solo il passaggio delle consegne
- Altro (indicare) _____

9. A suo avviso, quali sono i principali problemi da affrontare nella strutturazione di attività formative per favorire l'Age Management ? *(possibili più risposte)*

- a. Non si rilevano particolari problematiche
- b. Analizzare i fabbisogni latenti
- c. Coinvolgere e motivare il personale più anziano
- d. Integrare giovani-anziani in attività che li coinvolgono entrambi
- e. Conciliare i tempi del lavoro con la formazione
- f. Individuare un corpo docente competente
- g. Progettare efficacemente il percorso didattico
- h. Trovare strutture e metodologie didattiche idonee
- i. Altro (indicare) _____

10. Quale ruolo hanno i dirigenti per favorire il trapasso generazionale? *(possibili più risposte)*

- a. Non ci sono dirigenti in azienda
- b. Nessun ruolo
- c. Analizzano i fabbisogni aziendali in funzione dei nuovi inserimenti
- d. Programmano la formazione dei giovani valorizzando le competenze dei più anziani
- e. Favoriscono, attraverso la programmazione di incontri/laboratori/affiancamento tra più anziani e giovani per il trasferimento di competenze
- f. Svolgono il ruolo di docente/tutor aziendale per i nuovi assunti
- g. Altro (indicare) _____

11. Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni

	Grado di importanza			
	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo
A. Trattenere i lavoratori più anziani evita una costosa perdita di competenze				
B. Reclutare lavoratori più anziani significa per una azienda beneficiare della loro esperienza e delle loro competenze				
C. Facendo leva sulla diversità di età dei lavoratori (e creando quindi un equilibrio tra lavoratori anziani e neoassunti) si può aumentare la solidarietà intergenerazionale, il clima lavorativo e, di conseguenza, la motivazione al lavoro				

12. A suo Avviso, come Fondir può favorire condizioni per favorire l'Age Management ? (possibili più risposte)

- a. Non conosco Fondir
- b. Stanziando risorse per la formazione, dedicate al tema, attraverso specifici Avvisi
- c. Svolgendo apposite indagini per analizzare i fabbisogni aziendali sul tema
- d. Assistendo le aziende nella programmazione di interventi formativi
- e. Altro (indicare) _____

Nel rispetto di quanto previsto dal **Testo unico sulla privacy**, si informa che nell'ambito della presente indagine, le informazioni raccolte saranno trattate a livello aggregato ed esclusivamente al fine di consentire le analisi e le elaborazioni dei dati. Il trattamento dei dati verrà effettuato da Confetra.

(Il rifiuto al trattamento dei dati determina l'impossibilità di valorizzare le informazioni inserite)

o **Acconsento al trattamento dei dati**

GRAZIE PER LA VOSTRA COLLABORAZIONE.

AL TERMINE DELL'INDAGINE VI INVIEREMO LE RISULTANZE DELLA RILEVAZIONE

