

Il Sole 24 ORE | Radiocor

Intermodalità e logistica

Bilancio di sostenibilità strategico per la logistica

Le sfide: riduzione dei costi di trasporto, carenza di autisti e di personale qualificato

La crisi pandemica ha indotto un cambiamento generale del commercio. Sono tornate ad essere considerate indispensabili catene di approvvigionamento più corte così come la ricollocazione di alcuni processi aziendali in luoghi strategici. La pandemia da Covid 19, dominata da continui stop-and-go, ha insegnato l'importanza dell'agilità e della resilienza delle catene di approvvigionamento. Per ottenere un vantaggio competitivo che consenta alle imprese di sopravvivere e continuare a crescere, nel prossimo futuro *near-shoring*, *friend-shoring*, *sustainability* saranno le parole d'ordine.

In un momento in cui infrastrutture e terminal del Nord Europa non riescono a soddisfare a pieno la domanda, il Mediterraneo torna ad essere centrale dal punto di vista economico. Il momento è propizio per investimenti in infrastrutture e terminal in una logica di sostenibilità ma, se per le grandi imprese il reperimento di risorse economiche è più semplice, per le PMI, già provate dalla crisi pandemica prima e dalla crisi energetica dovuta alla guerra in Ucraina dopo, adottare misu-



re per rimanere nel mercato risulta più complesso. Sono richiesti sforzi da parte delle imprese sia nel senso della localizzazione delle attività che nel senso della digitalizzazione ed ottimizzazione delle risorse. Le sfide chiave, che ci vengono consegnate dall'anno appena trascorso per il settore, riguarderanno la riduzione dei costi di trasporto, la carenza di autisti di mezzi pesanti nonché di personale qualificato, il costo della materia prima ed in particolare del carburante costantemente in salita, la capacità di digitalizzare e monitorare ogni processo industriale in tempo reale. Resistere ai continui rincari ed all'incalzante complessità di sistema sarà possibile soprattutto grazie a nuovi strumenti di programmazione e alla definizione di obiettivi strategici in linea con il PNRR. Il concetto di "sostenibilità", negli ultimi anni, ha oltrepassato la mera accezione ambientale per approdare al contesto finanziario in termini di valutazione a lungo termine sia di un'azienda che di un progetto di investimento. Pertanto, anche le banche, in fase di valutazione del merito creditizio, sempre più frequentemente hanno iniziato ad af-

fiancare, in fase di valutazione del profilo di rischio, il Rating tradizionale al "Rating ESG" o Rating di sostenibilità. I fattori su cui si basa sono i seguenti:

- **Fattore ambientale** (Enviromental): rischi legati ai cambiamenti climatici e riduzione delle emissioni di CO₂, efficienza energetica, utilizzo delle risorse naturali, politiche contrastanti l'inquinamento dell'aria, dell'acqua, spreco delle risorse naturali e deforestazione.
- **Fattore sociale** (Social): ambiente di lavoro, le relazioni sindacali, controllo della catena di fornitura, pari opportunità per sesso, abilità ed età, standard lavorativi, sicurezza sul posto di lavoro, rispetto dei diritti umani e assunzione di responsabilità sociale a tutto tondo.
- **Fattore di governo societario** (Governance): etica e trasparenza del governo societario, politiche di diversità nella composizione dei CdA, presenza di piani ed obiettivi di sostenibilità legati alla remunerazione del board, oltre che, procedure di controllo, policy e più in generale comportamenti dei vertici e dell'azienda in termini di etica e compliance.

>>> continua a pagina 4

ALL'INTERNO

Pmi, indicatori chiave e investimenti: una visione olistica

>>> a pagina 2

Sostenibilità sociale: le quote rosa del settore trasporti e logistica, Italia leader in Europa

>>> a pagina 3

Rating Esg: valutare la "sostenibilità di un'impresa"

>>> a pagina 3

Modelli di gestione e controllo e criteri Esg

>>> a pagina 4

PMI, INDICATORI CHIAVE E INVESTIMENTI: UNA VISIONE OLISTICA

Le attività di pianificazione, controllo e reporting basate sull'individuazione di fattori critici di successo e indicatori chiave (*Key Performance Indicators, Kpi*) non sono solo strumenti per giungere all'obiettivo, ma sono anche un momento di riflessione per individuare le criticità, i punti di forza e quelli deboli, per migliorarsi, insomma. Alla base di ogni decisione di spesa diventa sempre più importante l'analisi del ciclo di vita (*Life-Cycle Assessment, Lca*) che consente di esaminare gli impatti ambientali associati alle varie fasi dell'esistenza di un prodotto (dall'estrazione delle materie prime alla trasformazione, produzione, distribuzione, uso e infine dismissione, riciclo o riutilizzo dei singoli prodotti). Grazie a una accurata Lca, sarà possibile individuare, per un dato prodotto industriale, le fasi critiche dal punto di vista ambientale, i soggetti che potranno intervenire per modificare la situazione e i dati necessari per poter realizzare adeguati interventi di miglioramento. Accorciare la *supply chain* permette di migliorare la tempestività delle consegne, che è uno degli indicatori chiave di prestazioni (*Kpi*) essenziale nel settore della logistica e del trasporto, senza ingenti investimenti infrastrutturali da parte delle aziende. Ricorrere a strategie di questo tipo, accorciando la *supply chain* e concentrandosi sugli aspetti legati al ciclo di vita dei prodotti, consentirà non solo di ridurre l'impatto ambientale, ma anche di migliorare la responsabilità sociale d'impresa. È però necessario che questo nuovo approccio sia parte



PMI, QUALI SONO I KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) E GLI INVESTIMENTI A CUI GUARDARE NELLA LOGISTICA. UNA VISIONE OLISTICA E INCENTRATA SUL CLIENTE

integrante di una trasformazione sistemica orientata a una digitalizzazione spinta. Nel PNRR quasi 25 miliardi di euro, dei 200 miliardi stanziati, sono destinati alla missione denominata "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" che prevede la realizzazione di un sistema integrato di mobilità dove la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione sono protagonisti. In questo contesto, restare al passo richiede uno sforzo maggiore da parte delle Pmi che devono cominciare a investire nel settore IT e in software gestionali. Il concetto di digitalizzazione consiste nell'introduzione - all'interno delle aziende - di tecnologie digitali finalizzate all'abbandono di qualsiasi forma di materialità. La digitalizzazione viene intesa non solo come superamento del "cartaceo" ma anche e soprattutto come superamento di luoghi e spazi fisici consueti come l'ufficio e la postazione alla scrivania.

Questa trasformazione, per il settore della logistica e dei trasporti, ha già consentito di realizzare un collegamento diretto tra veicoli e uffici, facilitando lo scambio di informazioni e di documenti. Le Pmi hanno dovuto investire in strumenti come dispositivi Gps, stampanti portatili, piattaforme in Cloud e sistemi di controllo integrati al gestionale trasporti che permettano di monitorare il trasporto e raccogliere tutte le informazioni utili. I vantaggi sono stati senza dubbio ingenti: possibilità di monitorare veicoli e merci in transito su specifici itinerari; di conoscere in tempo reale le condizioni di viaggio, meteo e di traffico; di monitorare dati di guida cruciali come velocità media, accelerazione e frenate brusche. La digitalizzazione dei processi favorisce il coordinamento tra i molteplici livelli della *supply chain* facilitando il trasferimento delle informazioni tra i depositi, i camion, gli uffici e i centri di produzione attraverso

I PRINCIPALI KPI DA MONITORARE

Sistemi digitali come quello descritto a fianco offrono la possibilità di ottenere dati raggruppati e di monitorare i principali KPI relativi al trasporto ed alla logistica. A titolo di esempio ecco alcuni dei principali KPI da monitorare in una azienda di logistica e trasporti:

1. percentuali di ordini evasi nelle 48 ore successive alla richiesta;
2. numero di errori o non conformità registrati;
3. accuratezza degli inventari;
4. puntualità delle consegne (numero di consegne puntuali / numero totale di consegne effettuate);
5. livello di utilizzo della flotta o livello di utilizzo del trasporto (capacità effettiva utilizzata / capacità totale in m3 o kg);
6. consumi lt/km dei singoli automezzi.

i quali passano le merci. L'integrazione dei diversi flussi di comunicazione di una *supply chain* favorisce in estrema *ratio* una visione olistica da parte delle imprese, incentrata su ogni singolo *stakeholder*.

SOSTENIBILITA' SOCIALE: LE QUOTE ROSA DEL SETTORE TRASPORTI E LOGISTICA, ITALIA LEADER IN EUROPA

LA DISPARITÀ DI GENERE COSTITUISCE UNO DEI MAGGIORI OSTACOLI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE, L'AGENDA 2030 ONU MIRA A PROMUOVERE L'UGUAGLIANZA DI GENERE E L'EMPOWERMENT DELLE DONNE

Dove sono le quote rosa nel settore Trasporti e Logistica? L'Iru (*International Road Transportation Union*) ha pubblicato dei dati molto interessanti nel *Driver Shortage Report 2022*. L'Italia è in testa alla classifica dei Paesi con il maggior numero di donne alla guida di mezzi pesanti, con un 6,3% rispetto



al 3,0% della media europea. La disparità di genere costituisce uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo sostenibile; l'Obiettivo n. 5 dell'Agenda

2030 Onu mira a promuovere l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne. Ci sono settori che faticano a ottenere risultati nell'am-

bito delle pari opportunità: uno fra questi è il settore dei trasporti e della logistica. Nell'immaginario collettivo, infatti, il settore trasporti è un settore tradizionalmente maschile. Se da un lato è eticamente scorretto discriminare per ragioni di genere, con tutte le pratiche sbagliate che questo atteggiamento porta con sé come la disparità salariale e l'inaccessibilità a posizioni apicali, dall'altro è necessario un profondo cambiamento della mentalità, che porti a comprendere che l'inserimento di donne, perfettamente formate e qualificate come i colleghi uomini in settori ancora prettamente maschili, costituisce un valore aggiunto.

RATING ESG: VALUTARE LA "SOSTENIBILITÀ" DI UN'IMPRESA

L'acronimo *Esg Environmental* (ambiente), *Social*, e *Governance*, sintetizza le tre dimensioni della sostenibilità. Oggi per verificare, misurare, controllare e sostenere (con acquisto di prodotti o con scelte di investimento) l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione si utilizza una serie di criteri standard. Tra questi, assume sempre più importanza la sostenibilità *Esg* come strumento per valutare un'azienda da parte degli investitori, tanto che non solo le grandi imprese ma anche le Pmi si sono attrezzate per la redazione di Report e Bilanci di Sostenibilità.

Lo scorso 10 novembre, in sede parlamentare Ue, è stata approvata la direttiva *Csrd* (*Corporate Sustainability Re-*



porting Directive) contenente aggiornamenti riguardo alla comunicazione societaria sul tema della sostenibilità. Questo nuovo documento europeo di riferimento per i Paesi membri dell'Unione modifica gli obblighi già previsti nella Direttiva 2014/95/

Ue - *Nfrd* (*Non-Financial Reporting Directive*) sulla dichiarazione non finanziaria, meglio conosciuta come Bilancio di Sostenibilità. La nuova norma introduce obblighi di trasparenza più dettagliati, anche e soprattutto per combattere il fe-

nomeno del *greenwashing*, ovvero quel tipo di comunicazione perseguita da aziende, istituzioni ed enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto negativo attraverso comunicazioni e slogan di facciata. La norma assume anche un carattere sanzionatorio nei confronti di chi diffonde informazioni mendaci. Le imprese sono soggette a controlli e certificazioni per assicurare che i dati forniti siano affidabili e le Dichiarazioni di Sostenibilità sono equiparate a quelle finanziarie permettendo, dunque, agli investitori di disporre di dati comparabili e attendibili, ovvero il Rating *Esg*. La Commissione europea adotterà la prima serie di norme entro giugno 2023.

MODELLI DI GESTIONE E CONTROLLO E CRITERI ESG

Il progressivo incremento dell'attenzione collettiva verso il modo di agire delle imprese e la loro capacità di generare impatti sulla società e sull'ambiente ha prodotto importanti sviluppi sul piano normativo negli ultimi anni.

La Responsabilità Sociale d'Impresa – RSI fu definita originariamente dalla Commissione Europea come responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società. Oggi potremmo così ulteriormente declinare questo concetto: *“un processo il cui fine è quello di integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni con gli interessi di altri soggetti interessati principalmente al valore dell'azienda ed al ritorno economico degli investimenti”*. In questo processo prioritario occorre *identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti avversi di ogni iniziativa aziendale sull'ambiente che ci circonda con un sistema di gestione e controllo adeguato*.

Tra i vari sistemi di gestione e controllo di cui le aziende oggi possono dotarsi il più pregnante e attento è il Mo-



dello di Gestione e Controllo (Mogc) di conformità dell'azienda al d.lgs. 231/2001 in materia di responsabilità da reato delle persone giuridiche. Le procedure di controllo e mitigazione di rischio richieste alle imprese in sede di implementazione del Modello 231, infatti, sono volte a costruire in modo migliore la propria strategia e il proprio business. I temi della legalità

e della conformità 231 dell'azienda, quindi, si integrano perfettamente ai temi della sostenibilità. I principi 231 e i criteri Esg della sostenibilità quasi si sovrappongono; all'interno del Mog 231 ritroviamo le stesse caratteristiche dei criteri Esg.

Environmental

L'attenzione all'Ambiente che, nell'elenco dei reati 231,

si declina sui reati ambientali e nelle politiche e procedure aziendali per la mitigazione del rischio di commissione di tali reati.

Social

Il riferimento alle politiche sociali, che attiene alla tutela della persona da gestire in azienda, rimanda alla prevenzione del rischio di commissione reati contro la personalità individuale, al tema della tutela della salute e sicurezza del lavoro e a quello del contrasto al fenomeno dello sfruttamento dei lavoratori o del favoreggiamento all'immigrazione clandestina.

Governance

La corretta gestione aziendale e il rispetto di principi e procedure è alla base della prevenzione dei reati societari e tributari.

Grazie ai modelli di controllo e a quelli 231 nello specifico, le aziende possono dotarsi di un sistema di sviluppo aziendale in modo lecito, corretto e stabile, basato su profili di rischio e di mitigazione del rischio connessi al business aziendale, in linea con i parametri ESG.

>>> continua dalla prima pagina - Bilancio di sostenibilità strategico per la logistica

LE IMPRESE POTRANNO FINANZIARE GLI INVESTIMENTI CON OBBLIGAZIONI VERDI

Alcune banche hanno già modificato la propria *policy* di concessione del credito riservando alle aziende più virtuose condizioni e/o prodotti economicamente più vantaggiosi, stante la loro maggiore sensibilità e propensione all'applicazione dei principi Esg.

È dimostrato, infatti, che le aziende operanti nel rispetto dei fattori ecosostenibili registrano effetti positivi sia nei flussi di

cassa dei debitori sia nella probabilità di default.

La dichiarazione non finanziaria, meglio conosciuta come “Bilancio di Sostenibilità” diventa dunque strategica soprattutto da un punto di vista finanziario.

Le imprese in linea con i criteri Esg potranno finanziare i loro investimenti sostenibili e responsabili (Sri) con “obbligazioni verdi”, *social bond* e *green loans*.

Claudio Sensi, classe 1981. CEO della DLM dal 2019 e vicepresidente FAI Liguria da Maggio 2021 è esperto di sostenibilità applicata alla supply chain dei tank container e attivo nella digitalizzazione e sostenibilità dei processi nell'ambito dell'autotrasporto. In un'intervista ai microfoni di Global TV affida la sua opinione su temi di forte attualità e interesse per il settore trasporti come caro carburante e difficoltà di reperimento di autisti qualificati nel settore del trasporto delle merci pericolose. L'intervista è disponibile [cliccando qui](#).

