

La Logistica nel sociale

Grandi manovre per una logistica disarmata e disarmante

Opportunità per i logistici sensibili al sociale. Nel settore Militare e Civile, nel Pubblico e Privato, in organizzazioni Profit e no Profit, a livello nazionale ed internazionale. Ma attenzione: il SCM - supply chain management - non basta più; emerge il SCVM - supply compatibility value management

■ ACHILLE ROSA

“È più difficile disintegrare i pregiudizi che gli atomi”. A fare questa dichiarazione è stato uno che di atomi se ne intendeva. Albert Einstein (1879-1955). È dunque da una fonte autorevole che arriva il monito a non illuderci di essere immuni da questo difetto, perché spesso è proprio l'illusione di essere senza pregiudizi il primo pregiudizio. È un rischio che può coinvolgere anche il modo in cui viene catalogata la Logistica, un'etichetta che evoca sempre aggressività. Chi legge questo giornale sa che è una disciplina nata nel settore militare come servizio per rifornire di tutto quanto è necessario chi combatte in prima linea. Anche nella successiva estensione al settore civile lo scenario rimane quello tipico di guerra, non più militare ma industriale e commerciale. Chi non fosse d'accordo è smentito dal linguaggio di uso corrente. Si parla di truppe o forza di vendita... procedere a tappe forzate... sferrare una campagna... attaccare un mercato... conquistare o difendere quote... guerra dei prezzi... lasciare sul terreno... centrare l'obiettivo... far saltare le previsioni... fare ta-

bula rasa..., e così via. Ma c'è anche un altro tipo di logistica meno nota perché è al servizio di un altro tipo di economia, diversa da quella comunemente chiamata di mercato. Per quest'ultima l'obiettivo non è l'accumulo di ricchezza quanto piuttosto la coesione ed il benessere della comunità. Ma il servizio alla collettività è cosa molto diversa dal lavoro in un mercato tradizionale. Si tratta di valori difficili da monetizzare, ma talmente importanti che non hanno prezzo. Può sembrare qualcosa di molto vago, ma diventa molto concreto nel momento in cui si scopre che da questa logistica dipende la vita di molti milioni di persone. Ne sono consapevoli coloro che lavorano a vario titolo, in una miriade di istituzioni, associazioni, fondazioni, ecc, che hanno come obiettivo il servizio alla collettività. Possono essere catalogate come Terzo settore, Organizzazioni no profit, non governative, volontariato ecc. ma il termine che le comprende tutte è OSC - Organizzazioni della Società Civile. Una rappresentanza di queste OCS ha animato il convegno intitolato “Logistica nel sociale” promosso

cominciano con la macchina da cucire e finiscono con la bomba atomica”.

Questi tecnici le bombe le disinnescano a rischio della vita. Da quanto viene esposto traspare che l'Esercito Italiano è in pieno cambiamento. Negli ultimi 15 anni

La massima smentita

“Bisogna diffidare dei tecnici, cominciano con la macchina da cucire e finiscono con la bomba atomica”

Marcel Pagnol (1895 - 1974)
La critica dei critici



La logistica non è solo al servizio del profitto e del mercato né è solo militare: a Roma un Convegno promosso dall'AILOG (Associazione italiana di logistica e supply chain management) porta alla ribalta chi con la logistica porta aiuto e soccorso in tutto il mondo e nelle situazioni più critiche e disperate

La carica dei 220.000

I relatori del convegno rappresentano dieci organizzazioni; una briciola del totale, se si pensa che il solo settore no profit in Italia ne conta 220.000. Ciò nonostante un campione rappresentativo di molti settori: Militare, Civile, Pubblico, Privato, Profit, no Profit, ed il tutto sia a livello nazionale che internazionale. Un panorama arricchito da due centri di ricerca in rappresentanza del mondo accademico. Le attività sono riassunte in 4 macrocategorie:

1. La Logistica nelle PSOs (Peace Support Operations)
2. Prevenzione e assistenza catastrofi
3. Lotta agli sprechi nella Grande distribuzione
4. Logistica umanitaria

da AILOG. Chi non ha potuto partecipare, ma è interessato al tema, può trovare tutte le relazioni sul sito www.aiiog.it. (vedi riquadro) Quelli che seguono sono solo spunti di riflessione *ex post* convegno, che spero contribuiscano ad indebolire il pregiudizio cui accennavo all'inizio: Logistica soltanto come servizio alla guerra militare o commerciale.

1. La logistica nelle PSOs (Peace Support Operations)

L'Esercito è il grande protagonista di questa logistica. I relatori sono

ai massimi livelli del SME (Stato Maggiore Esercito) e spiegano in termini chiari, anche per i non addetti ai lavori, come funziona la macchina logistica delle missioni di pace all'estero. Una macchina estremamente complessa dove il confine fra guerra e pace è indefinito e per questo, anche se i militari non sono nati per fare la pace, sono gli unici che possono far cessare una guerra. Sono dei professionisti, dei tecnici con le stellette che smentiscono la critica del popolare autore francese, Marcel Pagnol (1895 - 1974): “bisogna diffidare dei tecnici,

ha ridotto gli organici del 60 %, passando da 290.000 effettivi a circa 140.000 attuali. Il generale Filiberto Cecchi è il nuovo Capo di Stato Maggiore dal 22 luglio scorso, ed il primo dell'Esercito senza leva. Trova una struttura che è già atagliata al mutato quadro strategico continentale e mondiale. Infatti la sua prima linea di comando è composta soltanto da 5 funzioni, e la Logistica è una di queste. È l'Ispezzione Logistica che è stato costituito nel 1997 raggruppando la responsabilità operativa di molte funzioni fra le quali anche la Sanità. Da allora la sanità militare opera con mezzi, procedure e meccanismi operativi che sono stati concepiti *logisticamente* fin dalle prime fasi preliminari di progettazione. Prefabbricati, tende, containers, sono tutti modulari, in modo da trasferire e rendere operativi in tempi brevissimi interi ospedali da campo completi di sale operatorie, Tac e risonanza magnetica inclusa.

2. Prevenzione e assistenza catastrofi

La Protezione Civile Italiana si è



Associazione italiana di logistica e di supply chain management

In collaborazione con ESERCITO ITALIANO



Convegno
LOGISTICA NEL SOCIALE
21/06/2005
Roma - Cecchignola, Scuola Trasporti e Materiali

LOGISTICA NEL SOCIALE
Il ruolo della logistica a supporto degli interventi umanitari delle istituzioni pubbliche e no-profit

Relazioni disponibili sul sito www.aiiog.it

guadagnata una particolare reputazione a livello internazionale, grazie ai risultati che ha conseguito sul campo, in occasione di grandi eventi non solo catastrofici. Per quest'ultimi c'è una caratteristica che assimila la Protezione Civile alla Logistica: ci si accorge della sua importanza solo quando non funziona. È quello che si è verificato a Colonia in occasione della recente GMG - Giornata Mondiale della Gioventù e che ho notato con una sottile punta di orgoglio nazionale. Infatti sono state proprio le manifestazioni oceaniche legate al Papa a fare di Roma la vera capitale dell'efficienza europea nella gestione di grandi eventi. Il riconoscimento di questa expertise viene direttamente dalla UE, che ha inviato nel maggio scorso tre funzionari in Italia per studiare il modello di Protezione Civile utilizzato per affrontare l'impatto di tre milioni di pellegrini affluiti inaspettatamente a Roma nei cinque giorni di veglia in San Pietro per la morte di Papa Wojtyła. *Il modello italiano ora fa scuola in Europa.* Questo è il commento del Sole24Ore che conclude: "Il segreto del successo? Un mix di efficienza pubblica e generosità privata". Se ci limitiamo a considerare la po-

sizione (vedi organigramma) e la struttura operativa (vedi Comitato operativo) della Protezione civile si vede che ricalcano quelle della Funzione logistica nelle organizzazioni moderne. Una tipica funzione trasversale che risponde al massimo livello decisionale, con una struttura estremamente leggera. Ne consegue un grande accentramento funzionale, e per contro un forte decentramento operativo. Infatti il Capo del Dipartimento Protezione civile dipende gerarchicamente dalla massima posizione di governo del Paese: il Presidente del Consiglio. Per contro, ha alle dirette dipendenze funzionali, i massimi responsabili dei ministeri che direttamente o indirettamente possono mettere a disposizione competenze e risorse utili all'attività del DPC, e di tutte le Regioni, Province e Comuni. Basta dare un'occhiata all'organigramma ed al Comitato operativo per capire la complessità di coordinamento di una struttura che richiede capacità di gestione non comuni. Ma dalla relazione di Immacolata Postiglione - responsabile dal 1999 del Servizio Piani di Emergenza e Incarichi Speciali del Dipartimento della Protezione Civile - traspare qual è la risposta alla domanda iniziale: "Il segreto del

successo? Poche persone, altamente preparate e motivate, con tanta esperienza".

3. Lotta agli sprechi nella grande distribuzione

È una storia che arriva da lontano, che ha accumulato molta esperienza e che ora guarda al futuro investendo in ricerca. fra storia, espe-




"I conti tornano, le pance si riempiono, l'ambiente ci guadagna"

Andrea Segrè

Effetto leva

Kg	53.411.000	Alimenti raccolti
€	160.233.000	Valore (stima 3 €/Kg)
€	6.523.000	Costi magazzini
	24,5	Effetto leva



Progetto Eco point di Crai

Si tratta di uno spazio distributivo dove i clienti possono acquistare sfusi prodotti come pasta, riso, biscotti, ecc utilizzando per il trasporto confezioni ri-usabili: sacchetti di carta o di plastica compostabile.



pagano per questo servizio. In tal modo Last minute market si auto sostiene.

Perché questo avvenga è indispensabile disegnare una rete di punti di presa e consegna ravvicinati per massimizzare la produttività dello spazio e del tempo. In tal modo "i conti tornano, le pance si riempiono, l'ambiente ci guadagna" come dice Andrea Segrè. Planet life economy foundation, ha invece sviluppato un modello di Distribuzione Compatibile improntata al principio della Sostenibilità. (vedi definizioni)

Ogni anno vengono prodotte in Italia circa 11 milioni di tonnellate di imballaggi, destinate in gran parte a trasformarsi in rifiuti. La distribuzione per la rilevanza che ha nel sistema di produzione e consumo, è stata riesaminata per verificare tutte le alternative possibili per operare in modo compatibile. Sono state introdotte molte soluzioni innovative per ridurre le confezioni e attivare efficienti circuiti di ri-uso, recupero e riciclo. Molte le novità. Nuovi materiali leggeri, impiego di con-

rienza e ricerca. In Italia c'è sempre stata una miriade di iniziative caritatevoli per "dare da mangiare agli affamati". Già nel 1200 le Misericordie toscane avevano istituito un servizio di volontari che si chiamavano "raccoltori di briciole", per recuperare gli avanzi dalle case dei ricchi e distribuirli ai poveri. L'assenza di frigoriferi aiutò lo sviluppo delle prime esperienze di gestione dell'offerta Last minute, e delle scorte just in time. È una tradizione che si è tramandata fino ai nostri giorni e che ha consentito di trasformare innumerevoli iniziative personali informali in una grande flotta di Associazioni, Fondazioni ed Università.

dall'Università di Bologna e da Planet life economy foundation. Andrea Segrè, direttore del Dipartimento di Economia e Ingegneria Agraria dell'Università di Bologna, è riuscito a passare dalla teoria di una tesi di laurea alla pratica di una realtà imprenditoriale che organizza il recupero di prodotti alimentari deperibili dalla grande distribuzione, per cederli ad enti di assistenza. È stato coniato anche un marchio che comunica bene il "modello" logistico a cui si ispira Last minute market. Si tratta di un'attività di intermediazione fra un ente profit (supermercato) ed un ente non profit (assistenza ai bisognosi). Il recupero ed il trasferimento devono avvenire velocemente, senza perdere un minuto data la deperibilità della merce. I supermercati devono liberarsi dell'inventario per le ragioni più varie (vicino alla scadenza, danneggiamenti e altro) e

Il convegno ha presentato tre unità di questa flotta: la Fondazione Banco Alimentare, Last minute Market, e Planet life Economy Foundation. La **Fondazione Banco Alimentare** è l'ammiraglia della flotta, con 53.000 tonnellate di viveri recuperati nel 2004 dalle aziende della filiera agro alimentare e ridistribuite a 1.200.000 persone. Marco Lucchini - direttore generale della Fondazione - è il comandante di questa organizzazione estremamente efficiente. Infatti, riesce a distribuire un valore commerciale di alimenti che è 24 volte superiore al costo della raccolta e movimentazione. È un effetto leva molto importante per attirare sia nuovi donatori di alimenti, che di fondi.

Distribuisco quindi esisto: i requisiti di una rete

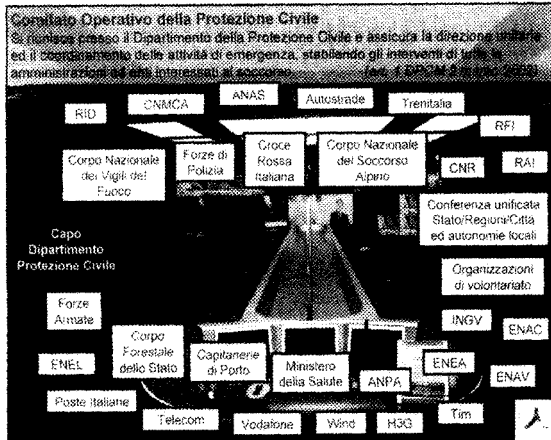
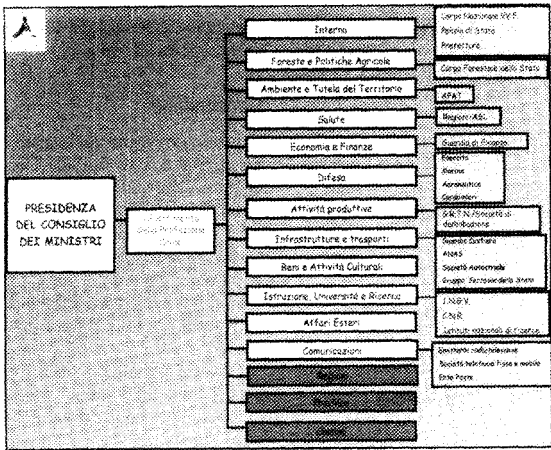
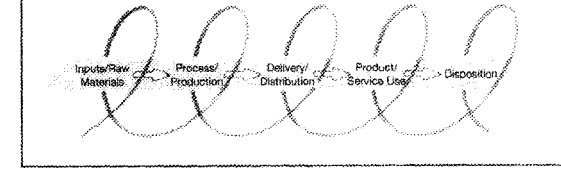



Sostenibilità Sviluppo in grado di garantire il soddisfacimento dei bisogni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte ai loro bisogni (Commissione Brundtland - 1987)

Compatibilità Sostenibilità applicata alla logica di mercato

È un circolo virtuoso esteso in Europa con la FEBA (Federazione Europea delle Banche Alimentari) e che coinvolge 12 nazioni: Belgio, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Portogallo, Spagna Svizzera, Ucraina. La stessa Fondazione BA è oggetto di studio. Nel 2004 sono state discusse 4 tesi di laurea presso le facoltà di Economia, Agraria e Statistica nelle Università di Udine e di Milano per allargare l'attività con un supporto scientifico. Lo stesso tema è stato presentato

Dal Supply Chain management al Supply Compatibility value Chain Management



In alto lo schema di coordinamento della Protezione Civile italiana, caratterizzata da un forte accentramento funzionale e da un radicale decentramento operativo. In basso il tavolo di lavoro del Comitato Operativo

fezioni ricaricabili, utilizzo di materiali riciclati e quando possibile l'eliminazione totale dell'imballo, con l'acquisto sfuso (in bulk) di prodotti che oggi si trovano solo in confezione.

La compatibilità è un tema al quale l'opinione pubblica riserva sempre più attenzione, e quindi costituisce un vantaggio competitivo per chi lo affronta per primo. È quello che ha fatto CRAI, prima catena distributiva che ha aderito al progetto con la costituzione di ECO POINT (vedi riquadro).

Si tratta di un grande sforzo di ristrutturazione che attraverso l'approvvigionamento di materie prime, i processi di produzione, di trasporto e distribuzione fino alle modalità di utilizzo dei clienti finali. Per la logistica si tratta di un'evoluzione dal supply chain management al SCVM - supply compatibility value management. (vedi riquadro)

Logistica umanitaria

Fra le molteplici realtà di logistica umanitaria, il convegno ha presentato due esperienze molto diverse. La prima è la più conosciuta, perché si impone per la dimensione dei protagonisti e per i grandi numeri in gioco. Si tratta di TNT e del WFP - World Food Programme. Sono rispettivamente uno dei più importanti operatori di logistica su scala globale e la più grande organizzazione umanitaria dell'ONU che gestisce a Brindisi un magaz-

Gli "authorized users" di UNHRD

- OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità)
- OCHA (Ufficio per il Coordinamento degli Affari Umanitari)
- WFP (World Food Programme)
- WVI (World Vision International)
- INTERSOS
- COOPERAZIONE ITALIANA
- UNJLC

La Fondazione Piero e Lucile Corti

St. Mary's Lacor Hospital - AFRICA, nord Uganda
Un'ondata di 3000 fino a 15.000 persone entra nell'ospedale la sera e si ritira la mattina. Sono i Night Commuters (pendolari della notte) che cercano riparo dai rapimento notturni dei bambini.

www.lhospital.org

Gli tsunami invisibili

"Come Protezione Civile, siamo fortemente impegnati nel Sud est asiatico. Ma in Africa ogni giorno c'è uno tsunami, solo che non ci sono telecamere, non ci sono turisti italiani o europei."

Guido Bertolaso

zino del UNHRD (United Nations Humanitarian Response Depot) come strumento inter - agenzie ONU per dare una risposta immediata a grandi emergenze. TNT ha firmato nel dicembre 2002 un accordo di collaborazione per la durata di 5 anni durante i quali assicura a WFP il raggiungimento di tre obiettivi: trasferire competenze logistiche, fornire un supporto rapido ed efficace in risposta alle situazioni di crisi, ed infine promuovere la raccolta di

offerte fra i dipendenti. Una realtà molto diversa è invece quella della **Fondazione Piero e Lucile Corti** che ha presentato il potenziale innovativo della logistica umanitaria.

Non è una realtà conosciuta dal grande pubblico, anche se sostiene il più grande ospedale caritatevole dell'Africa tropicale, il St. Mary's Lacor Hospital in AFRICA nel nord UGANDA. Ma è conosciuta dagli addetti ai lavori, come Guido Bertolaso, che subito dopo l'arrivo disse:

"Come Protezione Civile, siamo fortemente impegnati nel Sud est asiatico. Ma in Africa ogni giorno c'è uno tsunami, solo che non ci sono telecamere, non ci sono turisti italiani o europei".

Infatti, una di queste ondate anomale è quella che si abbatte ogni sera sull'ospedale per ritirarsi la mattina. (vedi foto in alto).

Infatti dal 1996 arrivano da 3 a 15.000 donne e bambini che cercano un rifugio sicuro per sfuggire alla guerriglia che di notte rapisce i più piccoli per farne bambini soldato. Sono i night commuters - pendolari della notte.

Ciò nonostante, in quarant'anni questo ospedale è diventato un

A destra un'immagine del St. Mary's Lacor Hospital, la più grande struttura ospedaliera del nord Uganda. Nel 2004 ha curato oltre 270.000 persone. In alto la locandina dell'iniziativa 2005 "Elba - bellezza solidale"

grande volano di sviluppo del nord Uganda perché, grazie alla formazione interna, tutti i 569 dipendenti sono ugandesi e con l'indotto costituisce il più grande datore di lavoro del nord Uganda. Nel 2004 ha curato 272.400 (2.698.065 dal 1988) con un'efficienza tale che è stata oggetto di studi internazionali che cercano di capire il segreto delle sue alte prestazioni in un contesto di conflitti, epidemie, ed estrema po-

Ma qui interessa riportare che l'interesse suscitato da questa esperienza elbana è tale, che si sta già progettando l'estensione del progetto su scala allargata.

Conclusione

Il primo convegno di Logistica nel sociale si è tenuto alla Ceccagnola, che è anche la sede della famosa Scuola di guerra, dal 1947 sede eletta per la formazione anche logistica della dirigenza dell'Esercito.

Una scelta che sembra rinforzare il pregiudizio che ha introdotto questo articolo.

Ma la testimonianza conclusiva del generale Gian Marco Chiari, che è stato comandante della missione Italiana in Irak, ha dimostrato il contrario. Ha sintetizzato la chiave di successo di tutte le esperienze presentate nel convegno in tre punti:

1. **L'obiettivo** che è sempre ben focalizzato
 2. **La motivazione** cioè un buon motivo per centrare l'obiettivo
 3. **Il metodo logistico** che rimane l'indispensabile strumento operativo a sostegno di qualunque attività.
- Spero dunque che questo articolo abbia contribuito, se non a disintegrare, ad aprire una crepa nel pregiudizio che sostiene l'equazione Logistica = guerra. E poiché la prima scuola di Pace della storia è nata a Pisa nel 2003, la Logistica potrebbe essere vista come il ponte più solido per trasferire competenze dalle scuole di guerra alle scuole di pace. ■

World Food Programme
In lotta contro la fame nel mondo

Riviamo logistico della Nazioni Unite

- 104 milioni di persone nutrite in 81 paesi del mondo
- 6.5 Milioni di tonnellate di cibo distribuito ogni anno
- 500 Mil di € all'anno in servizi di trasporto

Logisti globale al top del mondo

- 40 navi
- 20 aerei ed elicotteri
- 1.000 ca nion
- ... ma anche biciclette, canoe, asini