LEGACOOP PRODUZIONE E SERVIZI | CONFCOOPERATIVE LAVORO E SERVIZI | AGCI ASSOCIAZIONE GENERALE COOPERATIVE ITALIANE Servizi

POSITION PAPER

PER UNA CONTRACT LOGISTICS QUALIFICATA, TRASPARENTE E COMPETITIVA

Appalti, committenza, lavoro, tecnologia e qualificazione delle filiere

Posizione unitaria delle Centrali Cooperative
Settore Trasporti e Logistica

Novembre 2026



INDICE

Premessa 1

1. La logistica come infrastruttura strategica del Paese 2

2. Qualificare l'esternalizzazione: organizzazione, autonomia e risultato 2

3. Una committenza qualificata e responsabile 3

4. Congruità economica: la legalità ha un costo industriale 3

5. CCNL e art. 42: la contrattazione collettiva come infrastruttura di qualificazione 4

6. CIGAL e un'infrastruttura pubblica della trasparenza 5

7. Dalla verifica documentale alla qualificazione degli operatori 5

8. Tecnologia: certezza giuridica per la logistica integrata 6

9. Cooperazione: parte della soluzione 6

10. Le proposte delle Centrali Cooperative 7

11. Un patto per la buona contract logistics 8

PREMESSA

La logistica è ormai un'infrastruttura essenziale del sistema economico e una componente strutturale della competitività delle imprese. La contract logistics – intesa come affidamento a operatori specializzati di attività logistiche organizzate e svolte per conto terzi – rappresenta una delle forme attraverso cui le catene produttive contemporanee si organizzano, innovano e competono.

Le Centrali Cooperative ritengono pertanto necessario superare una lettura nella quale l'esternalizzazione venga associata, quasi automaticamente, a precarizzazione, intermediazione di manodopera o compressione del costo del lavoro. Le patologie esistono e devono essere contrastate con fermezza: pseudo-appalti, imprese irregolari, dumping contrattuale, catene opache di affidamenti, evasione contributiva e fiscale, utilizzo improprio della forma societaria cooperativa, e prezzi incompatibili con il rispetto delle regole danneggiano innanzitutto le imprese regolari.

Ma la risposta non può consistere nella delegittimazione dell'appalto o in una generalizzata spinta all'internalizzazione.

La linea proposta è diversa: **non meno outsourcing, ma outsourcing migliore; non meno contract logistics, ma una contract logistics più qualificata, trasparente, industriale e responsabile**.

Questo richiede una responsabilità condivisa lungo la filiera. Il committente deve acquistare un servizio e valutarne la sostenibilità, selezionando operatori realmente organizzati e affidabili; l'appaltatore deve conservare autonomia imprenditoriale, potere organizzativo e rischio d'impresa; il sistema delle relazioni industriali deve presidiare lavoro, sicurezza e continuità occupazionale; le istituzioni devono rendere le filiere conoscibili e orientare i controlli verso i soggetti e i modelli realmente a rischio.

In tale prospettiva, CIGAL, interoperabilità delle banche dati, corretta applicazione del CCNL Logistica, trasporto merci e spedizione, valorizzazione dell'art. 42 del CCNL, tabelle del costo del lavoro, certificazione, audit e linee guida sulle buone esternalizzazioni possono diventare componenti di una politica organica di qualificazione del mercato. Accanto a questi strumenti, le Centrali Cooperative ritengono tuttavia **necessario un intervento normativo che contribuisca a definire un quadro di regole più chiaro e certo in materia di appalti nelle attività di logistica**, capace di distinguere le forme genuine di esternalizzazione dalla mera fornitura di manodopera e di tenere conto dell'evoluzione dei modelli organizzativi e tecnologici del settore. La certezza del diritto rappresenta infatti una condizione essenziale per tutelare il lavoro, contrastare le irregolarità e garantire alle imprese che operano correttamente la possibilità di organizzare e sviluppare le proprie attività.

La trasformazione digitale rende ancora più importante distinguere il coordinamento tecnologico dei processi, necessario alla logistica integrata, dall'esercizio dei poteri datoriali sui lavoratori dell'appaltatore. La certezza giuridica su questo confine è una condizione essenziale per coniugare innovazione e genuinità degli appalti.

Per le Centrali Cooperative, infine, **la qualificazione del settore deve riconoscere la specificità della cooperazione genuina**. La forma cooperativa non può essere confusa con le sue degenerazioni. Le cooperative autentiche, quando organizzate, capitalizzate, rispettose del CCNL e capaci di investire in innovazione, formazione e sicurezza, rappresentano una componente storica e industriale della logistica conto terzi. La sfida è favorirne crescita dimensionale, aggregazione e capacità competitiva, isolando invece le imprese che utilizzano la cooperazione come mero involucro per abbattere i costi e aggirare le responsabilità.

1. LA LOGISTICA COME INFRASTRUTTURA STRATEGICA DEL PAESE

La logistica non è più una funzione accessoria collocata a valle della produzione. È il sistema che connette produzione, distribuzione, commercio, e-commerce, porti, interporti, magazzini, trasporto e ultimo miglio. La qualità della logistica incide direttamente sulla produttività, sulla capacità di esportazione, sulla continuità delle catene di approvvigionamento e sulla competitività del sistema industriale.

Questa trasformazione impone un cambio di paradigma anche nelle politiche pubbliche e nelle relazioni industriali. Le imprese di trasporto e logistica conto terzi non possono essere considerate semplici fornitori di capacità lavorativa acquistata al prezzo più basso. Sono partner industriali chiamati a governare processi complessi, tecnologie, picchi di attività, sicurezza, professionalità, continuità operativa e investimenti.

La contract logistics deve quindi essere collocata dentro una politica industriale della logistica. L'obiettivo non è difendere qualsiasi esternalizzazione, ma distinguere e valorizzare quelle che generano specializzazione, efficienza, innovazione e qualità del lavoro da quelle che hanno come unica funzione la riduzione artificiale del costo del lavoro o l'opacizzazione delle responsabilità.

Il recente lavoro del CNEL converge su un punto significativo: la logistica e il magazzinaggio sono un'infrastruttura essenziale e molte criticità non dipendono dall'assenza di regole, quanto dalla difficoltà di applicarle lungo filiere articolate. Da qui la necessità di spostare il baricentro dalla sola repressione alla costruzione di filiere conoscibili, trasparenti e governabili.

2. QUALIFICARE L'ESTERNALIZZAZIONE: ORGANIZZAZIONE, AUTONOMIA E RISULTATO

L'appalto è uno strumento fisiologico dell'organizzazione produttiva quando l'impresa affidataria svolge un vero servizio con una propria organizzazione e con assunzione del rischio. Nella logistica questo principio assume particolare rilievo perché molte attività sono per natura integrate nel ciclo del committente e richiedono un coordinamento intenso.

La distinzione decisiva è tra esternalizzazione del servizio ed esternalizzazione della mera manodopera. Nel primo caso il committente definisce il risultato, gli standard, i livelli di servizio e le esigenze di integrazione; l'appaltatore organizza uomini, mezzi, turni, sostituzioni, referenti e modalità operative. Nel secondo, l'appaltatore si riduce a soggetto amministrativo mentre l'organizzazione concreta del lavoro viene assunta dal committente.

Le Centrali Cooperative sostengono quindi **una politica delle buone esternalizzazioni fondata su quattro principi**: libertà di organizzazione dell'impresa; tutela piena del lavoro; responsabilità della committenza nella selezione e nella sostenibilità economica dell'affidamento; certezza delle regole per gli operatori genuini.

Internalizzare non è, in sé, sinonimo di legalità o qualità; esternalizzare non è, in sé, sinonimo di dumping. Il discrimine deve essere la qualità industriale e sociale del modello.

Per un'impresa di contract logistics il valore offerto al mercato non consiste nella semplice disponibilità di addetti. Consiste nella capacità di prendere in carico un processo: progettare il servizio, dimensionare le risorse, organizzare i turni, gestire picchi e assenze, assicurare continuità, raggiungere KPI di servizio, governare mezzi e tecnologie, formare il personale, presidiare la sicurezza e migliorare nel tempo le performance.

Questa impostazione deve riflettersi anche nei contratti. L'oggetto dell'affidamento dovrebbe essere espresso per attività, processi, output e livelli di servizio. Il corrispettivo deve remunerare il servizio

organizzato e il rischio assunto dall'appaltatore, evitando che il rapporto venga costruito ordinariamente come semplice moltiplicazione di ore per tariffa.

Ciò non significa negare la rilevanza del lavoro nella struttura dei costi. Al contrario: proprio nei servizi labour intensive la sostenibilità del costo del lavoro è centrale. Ma il costo del lavoro deve essere una componente della costruzione economica del servizio, non l'oggetto stesso dell'affidamento.

Le ore in economia devono avere una funzione residuale per attività straordinarie, aggiuntive o non programmabili. Quando diventano il criterio ordinario di remunerazione, il rischio è che il rapporto perda la sua natura di appalto e si avvicini a una logica di mera fornitura di manodopera.

3. UNA COMMITTENZA QUALIFICATA E RESPONSABILE

La qualificazione della filiera non può riguardare soltanto l'appaltatore**. Anche la committenza ha un ruolo determinante nella qualità del mercato**. Una procedura di gara o negoziazione che individua il fornitore quasi esclusivamente in base al prezzo crea le condizioni economiche per la successiva compressione di salari, sicurezza, formazione, organizzazione e investimenti.

La responsabilità della committenza deve tuttavia essere definita correttamente. Una committenza responsabile non è una committenza che dirige i lavoratori dell'appaltatore. È una committenza che sceglie bene l'impresa, verifica la congruità dell'offerta, conosce la filiera, controlla la regolarità e misura il risultato.

Occorre quindi promuovere una vera cultura della buona committenza, fondata perlomeno su: verifica della capacità economico-finanziaria e organizzativa; esperienza specifica; presenza di referenti reali; applicazione del CCNL leader; regolarità contributiva e fiscale; sicurezza; trasparenza dei sub-affidamenti consentiti; sostenibilità del corrispettivo; adeguatezza dei sistemi tecnologici e dei flussi informativi.

Il criterio può essere sintetizzato così: **controllo forte sull'impresa e sul servizio, nessuna sostituzione dell'appaltatore nell'esercizio dei poteri datoriali**.

4. CONGRUITÀ ECONOMICA: LA LEGALITÀ HA UN COSTO INDUSTRIALE

Non è possibile chiedere contemporaneamente rispetto integrale del CCNL, regolarità contributiva e fiscale, formazione, sicurezza, qualità, continuità, innovazione e investimenti e poi affidare il servizio a condizioni economiche incompatibili con questi principi.

Il prezzo troppo basso non è soltanto un rischio commerciale dell'appaltatore. È un indicatore di rischio della filiera. Margini insufficienti tendono a produrre riduzione degli investimenti, turnover, perdita di qualità, difficoltà nel rispetto degli obblighi e maggiore pressione sul lavoro; il costo della fragilità ricade anche sul committente, attraverso disservizi, responsabilità solidale, contenzioso e danno reputazionale. Risulta particolarmente significativo osservare come i margini economici riconosciuti negli appalti di logistica, pur in presenza di livelli crescenti di complessità organizzativa, responsabilità gestionale e flessibilità operativa, risultino spesso inferiori rispetto a quelli normalmente applicati in altri strumenti di esternalizzazione del lavoro, quali, ad esempio, la somministrazione di lavoro a tempo determinato effettuata dalle Agenzie per il Lavoro.

In questo contesto appare necessario promuovere una maggiore consapevolezza circa il valore economico e organizzativo generato dalle imprese appaltatrici, favorendo l'affermazione di modelli di affidamento che garantiscano condizioni di sostenibilità economica coerenti con gli obblighi contrattuali, normativi e sociali che gravano sugli operatori del settore.

Le Centrali Cooperative ritengono quindi **necessario rafforzare strumenti oggettivi di verifica della congruità**. Le tabelle ministeriali del costo del lavoro devono assumere una funzione più incisiva quale parametro di riferimento nella costruzione e nella valutazione economica degli affidamenti, tenendo conto anche dei costi di sicurezza, organizzazione, mezzi, tecnologia, formazione e di un margine imprenditoriale coerente.

Analogamente, **devono essere previste clausole di revisione dei corrispettivi** capaci di gestire sopravvenienze oggettive – rinnovi contrattuali, variazioni normative, modifiche rilevanti dei volumi o del layout, nuove prescrizioni di sicurezza – senza azzerare il rischio d'impresa dell'appaltatore.

5. CCNL E ART 42: LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA COME INFRASTRUTTURA DI QUALIFICAZIONE

Il CCNL Logistica, trasporto merci e spedizione rappresenta il riferimento centrale per il settore ed indiscutibilmente il contratto leader. Il rinnovo del 6 dicembre 2024 ha rafforzato, con l'art. 42, la disciplina degli appalti di logistica, facchinaggio, movimentazione e magazzinaggio, dei cambi di appalto, della clausola sociale e della qualificazione della filiera.

La scelta del contratto collettivo applicabile non può essere utilizzata come leva di concorrenza al ribasso. Il problema non è soltanto quello dei cosiddetti contratti pirata: nella logistica può assumere rilievo anche l'utilizzo di CCNL appartenenti ad altri settori, formalmente rappresentativi ma non coerenti con l'attività effettivamente svolta.

Per le Centrali Cooperative **la corretta applicazione del CCNL di riferimento deve diventare un elemento strutturale della qualificazione dell'operatore e dell'affidamento**. Al tempo stesso, la contrattazione deve continuare a evolvere per accompagnare trasformazioni tecnologiche, nuove professionalità, produttività, sicurezza e organizzazione dei processi.

Il prossimo rinnovo dovrà essere l'occasione per ribadire la centralità della scelta di un contratto unico di settore, capace di valorizzare le specificità delle varie forme di impresa, come la cooperazione. Il processo di qualificazione della sezione cooperativa, come avvenuto nell'ultimo rinnovo, dovrà proseguire per definire la coerenza dello strumento cooperativo con la logistica di qualità da noi immaginata.

Ma la sola applicazione del contratto, seppur indispensabile, non può esaurire il ruolo delle relazioni industriali nel settore. La cooperazione riconosce nelle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL gli interlocutori naturali per costruire un sistema di relazioni industriali fondato sulla rappresentatività, sulla certezza delle regole e sul reciproco riconoscimento.

In questo contesto, il recente Accordo quadro interconfederale sulla rappresentanza, gli assetti contrattuali, i salari e i contenuti della contrattazione collettiva rappresenta un importante passo avanti nella definizione di regole condivise per la misurazione della rappresentatività, l'individuazione dei contratti collettivi di riferimento e il contrasto al dumping contrattuale, valorizzando al contempo le specificità delle diverse forme giuridiche d'impresa, a partire da quella cooperativa.

Tale intesa costituisce un riferimento significativo anche per il settore della logistica, nel quale occorre rafforzare un sistema di relazioni industriali fondato sulla qualità della contrattazione e sulla responsabilità delle parti sociali.

In questa prospettiva, riteniamo necessario definire anche a livello settoriale regole condivise capaci di garantire il pieno esercizio dei diritti sindacali e di sciopero, assicurando al contempo una gestione responsabile della conflittualità e la continuità delle attività produttive.

Nel percorso di sviluppo delle relazioni industriali del settore non può essere trascurato il ruolo dell'Ente Bilaterale, che è chiamato a rafforzare la propria funzione di monitoraggio, accompagnamento e certificazione dei processi organizzativi e occupazionali. In tale prospettiva la bilateralità di settore può diventare uno strumento utile per il monitoraggio, l'accompagnamento e la certificazione degli appalti, valorizzando le competenze previste dell'art 42 del CCNL e dagli accordi di settore.

6. CIGAL E UN'INFRASTRUTTURA PUBBLICA DELLA TRASPARENZA

Il Cruscotto informativo per la gestione dei contratti di appalto nel settore della logistica – CIGAL – è stato istituito dall'art. 1-quater del decreto-legge 73/2025, convertito dalla legge 105/2025, con l'obiettivo di favorire la trasparenza e la regolarità delle filiere attraverso l'integrazione delle informazioni disponibili presso le amministrazioni pubbliche.

A oltre un anno dalla sua istituzione, tuttavia, il CIGAL non ha ancora trovato concreta attuazione, non essendo stato adottato il decreto interministeriale previsto dal comma 4, il cui termine di emanazione, fissato in sessanta giorni dall'entrata in vigore della legge di conversione, è scaduto nel settembre 2025. Le Centrali Cooperative ritengono pertanto necessario procedere con urgenza all'adozione del provvedimento attuativo, indispensabile per definire le regole di funzionamento del Cruscotto, l'interoperabilità delle banche dati e l'istituzione del tavolo tecnico, assicurando anche il coinvolgimento delle parti sociali previsto dalla normativa.

Il CIGAL deve rappresentare uno strumento di conoscenza e trasparenza delle filiere, senza trasformarsi in una certificazione automatica della genuinità degli appalti, che resta legata alla concreta autonomia organizzativa dell'appaltatore, all'assunzione del rischio d'impresa e all'effettivo esercizio dei poteri datoriali.

La sua attuazione deve essere fondata sull'interoperabilità delle banche dati pubbliche, valorizzando le informazioni già disponibili presso INPS, INAIL, amministrazione finanziaria e organismi ispettivi, senza introdurre duplicazioni documentali o ulteriori oneri burocratici per le imprese regolari.

L'obiettivo è favorire un sistema di vigilanza più efficace, basato sull'individuazione di indicatori di rischio e su controlli mirati verso operatori e filiere che presentano anomalie, valorizzando al contempo la continuità della regolarità e l'affidabilità delle imprese.

In questa prospettiva, il coinvolgimento delle parti sociali nella definizione dei criteri di funzionamento e nell'analisi dei fenomeni di settore costituisce un elemento essenziale per fare del CIGAL uno strumento effettivo di qualificazione del mercato.

7. DALLA VERIFICA DOCUMENTALE ALLA QUALIFICAZIONE DEGLI OPERATORI

DURC, visure, documenti fiscali e attestazioni sono necessari, ma non sufficienti. Un operatore può essere formalmente regolare e non possedere una struttura adeguata al servizio che dichiara di voler assumere.

La qualificazione deve pertanto combinare indicatori economici, organizzativi e reputazionali: solidità e adeguatezza patrimoniale; esperienza; struttura di coordinamento; referenti; capacità di gestire turni e sostituzioni; sistemi di sicurezza; formazione; mezzi; tecnologia; qualità della reportistica; pluralità della committenza; regolarità nel tempo; capacità di governare eventuali consorzi e filiere esecutive.

Questa impostazione deve essere proporzionata e non trasformarsi in una barriera all'accesso per artigiani, PMI e cooperative genuine. La qualificazione deve misurare la capacità rispetto alla

dimensione e alla complessità del servizio, non premiare automaticamente la grande dimensione societaria.

In parallelo, vanno promossi processi di crescita e aggregazione: fusioni, incorporazioni, consorzi realmente organizzati, reti d'impresa e altre forme di collaborazione capaci di aumentare scala, capacità di investimento e solidità. **La frammentazione non si supera espellendo le imprese minori sane, ma favorendone l'evoluzione industriale**.

8. TECNOLOGIA: CERTEZZA GIURIDICA PER LA LOGISTICA INTEGRATA

La logistica contemporanea è digitale. WMS, TMS, sistemi di voice picking, palmari, scanner, GPS, dashboard, algoritmi di allocazione, tracciamento in tempo reale e piattaforme condivise sono ormai parte ordinaria dei processi.

La tecnologia può però rendere più sottile il confine tra coordinamento e direzione. Se un sistema del committente assegna direttamente compiti individuali, governa tempi e sequenze, misura la produttività del singolo e consente interventi immediati sul lavoratore, l'autonomia dell'appaltatore può risultare svuotata. Se invece il sistema definisce la grammatica del processo e gli standard necessari all'integrazione, mentre l'appaltatore mantiene una reale capacità di organizzare persone, carichi, turni, anomalie e sostituzioni, la tecnologia può essere pienamente compatibile con l'appalto.

Le Centrali Cooperative chiedono su questo terreno maggiore certezza giuridica. Non è sostenibile un modello nel quale ogni integrazione informatica venga letta come potenziale eterodirezione. Occorre un intervento normativo che contribuisca a definire **un quadro di regole più chiaro in materia di appalti digitali nella logistica**, capace di tenere conto dell'evoluzione dei modelli organizzativi e tecnologici del settore.

Analoga chiarezza è necessaria sul rapporto tra titolarità dei dati, strumenti di lavoro, art. 4 dello Statuto dei lavoratori e responsabilità delle imprese. La tutela dei lavoratori deve essere piena, ma deve convivere con l'innovazione che rende possibile la moderna contract logistics.

Infine, l'inserimento sempre più massiccio dell'Intelligenza artificiale deve essere guidato e accompagnato da un approccio il più possibile cooperativo e umano-centrico, certo nel rapporto tra macchina e lavoratore ma anche tra macchina e impresa che lavora per una committenza algoritmica.

9. COOPERAZIONE: PARTE DELLA SOLUZIONE

La storia della logistica italiana è intrecciata con una presenza significativa della cooperazione. Proprio per questo le Centrali Cooperative hanno un interesse particolare a distinguere nettamente la cooperazione autentica dalle forme spurie che utilizzano impropriamente la veste cooperativa.

Una cooperativa non è un'impresa che compete attraverso il minor costo del lavoro. È un'impresa mutualistica che deve conciliare partecipazione dei soci, qualità del lavoro, sostenibilità economica, capacità organizzativa e presenza sul mercato. La tutela della specificità cooperativa non può quindi tradursi nella difesa di modelli deboli o sottocapitalizzati; deve significare valorizzazione delle imprese capaci di stare sul mercato rispettando regole e contratto collettivo.

Quelle prive di reale organizzazione e partecipazione devono essere contrastate con determinazione, perché danneggiano lavoratori, imprese regolari e reputazione dell'intero movimento cooperativo.

I criteri di qualificazione devono essere neutrali rispetto alla forma giuridica e proporzionati alla sostanza e alla capacità imprenditoriale, senza penalizzare le cooperative autenticamente imprenditoriali.

Per le cooperative sane la prospettiva è la crescita: patrimonializzazione, qualità manageriale, aggregazione, consorzi qualificati, innovazione tecnologica, formazione e capacità di progettare servizi integrati per la committenza.

La cooperazione può inoltre offrire un contributo distintivo attraverso partecipazione, integrazione intergenerazionale e interculturale, continuità occupazionale e coesione sociale, rafforzando la sostenibilità dell'intera filiera logistica.

Nel mondo cooperativo il consorzio può rappresentare uno strumento importante di aggregazione, accesso al mercato e integrazione delle competenze. Per essere valorizzato deve però essere un soggetto organizzatore reale, capace di qualificare le imprese consorziate, governare il servizio, presidiare gli standard e garantire trasparenza.

Le catene eccessivamente lunghe e opache di sub-affidamento tendono invece a disperdere margini, responsabilità e capacità di controllo. La disciplina contrattuale e collettiva di settore deve essere applicata in modo rigoroso, distinguendo le forme organizzative trasparenti e stabili da quelle che hanno l'effetto di rendere non conoscibile l'effettivo datore di lavoro e l'effettivo esecutore.

La qualificazione della filiera deve quindi guardare non soltanto al primo contraente, ma all'intera catena esecutiva.

10. LE PROPOSTE DELLE CENTRALI COOPERATIVE

1) **Definire un quadro normativo chiaro e specifico per gli appalti nella logistica**. Promuovere un intervento normativo di chiarimento che definisca criteri certi per distinguere gli appalti genuini dalle forme di mera intermediazione di manodopera, valorizzando l'autonomia organizzativa dell'appaltatore, l'assunzione del rischio d'impresa, la responsabilità della committenza e la congruità economica degli affidamenti. Particolare attenzione dovrà essere riservata ai nuovi modelli di organizzazione digitale, individuando il confine tra il legittimo coordinamento tecnologico dei processi da parte del committente e l'eterodirezione dei lavoratori. Occorre inoltre contrastare le pratiche di massimo ribasso e le forme illecite di intermediazione, garantendo certezza giuridica agli operatori regolari.
2) **Rafforzare la qualificazione e la trasparenza delle filiere logistiche**. Dare piena attuazione al CIGAL, valorizzando l'interoperabilità delle banche dati pubbliche ed evitando duplicazioni burocratiche. Promuovere sistemi di qualificazione degli operatori fondati su requisiti economici, organizzativi e professionali, sulla regolarità fiscale e contributiva, sulla sicurezza e sulla sostenibilità degli affidamenti, con criteri proporzionati e neutrali rispetto alla forma giuridica. Orientare l'attività di vigilanza attraverso indicatori di rischio e controlli mirati, favorendo la crescita e l'aggregazione delle imprese genuine.
3) **Valorizzare il CCNL e sviluppare un sistema di relazioni industriali fondato su regole condivise**. Confermare la centralità del CCNL Logistica, trasporto merci e spedizione e dell'art. 42 quale riferimento per la disciplina degli appalti, dei cambi di appalto e della qualificazione della filiera. Definire con le organizzazioni sindacali firmatarie regole condivise sulla rappresentanza, sull'esercizio dei diritti sindacali e sulla gestione della conflittualità, in coerenza con il percorso di confronto interconfederale. Valorizzare il ruolo della bilateralità di settore quale possibile strumento di monitoraggio, accompagnamento e certificazione degli appalti.

11. UN PATTO PER LA BUONA CONTRACT LOGISTICS

La trasformazione della logistica richiede di uscire da una contrapposizione sterile tra chi considera l'appalto una fonte strutturale di precarietà e chi ritiene sufficiente il rispetto formale delle regole. La qualità della filiera nasce da un equilibrio più avanzato tra libertà d'impresa, responsabilità, lavoro e concorrenza.

Le imprese di contract logistics devono poter rivendicare il proprio ruolo industriale, ma devono dimostrare organizzazione, autonomia, solidità e capacità di investimento. La committenza deve poter esternalizzare processi complessi, ma deve assumersi la responsabilità di scegliere partner affidabili e prezzi sostenibili. Le organizzazioni sindacali devono poter tutelare lavoro, sicurezza e continuità occupazionale dentro un quadro che riconosca la legittimità dell'organizzazione per appalti genuini. Le istituzioni devono rendere il mercato trasparente e concentrare la vigilanza dove il rischio è maggiore.

La cooperazione può contribuire in modo rilevante a questo patto. La sua specificità – partecipazione, mutualità, radicamento, capacità di aggregazione – può diventare un fattore di qualità se accompagnata da crescita dimensionale, buona governance, innovazione e piena applicazione delle regole.

Per le Centrali Cooperative, la costruzione di una contract logistics qualificata, trasparente e competitiva richiede dunque **un impegno condiviso tra istituzioni, imprese e parti sociali, accompagnato da un quadro normativo capace di offrire maggiore certezza agli operatori**. Non è sufficiente moltiplicare gli strumenti di controllo o gli adempimenti: occorre rendere effettivamente trasparenti le filiere, garantire la sostenibilità economica degli affidamenti e chiarire le condizioni che distinguono un appalto genuino dalla mera fornitura di manodopera, anche alla luce delle profonde trasformazioni tecnologiche e organizzative del settore.

La sfida, in definitiva, non è scegliere tra internalizzazione ed esternalizzazione, ma creare le condizioni affinché l'esternalizzazione rappresenti una scelta industriale consapevole, fondata sulla qualità del servizio, sull'autonomia imprenditoriale e sulla tutela del lavoro. **Regole certe, qualificazione delle imprese, responsabilità della committenza e relazioni industriali mature costituiscono i presupposti di una politica industriale della logistica capace di coniugare competitività, legalità e sostenibilità sociale, nell'interesse dell'intero sistema produttivo**.