



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
DEI SERVIZI PER IL LAVORO

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

164
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

IL FENOMENO DELLE
ESTERNALIZZAZIONI
IN ITALIA
INDAGINE SULL'IMPATTO
DELL'OUTSOURCING
SULL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE, SULLE RELAZIONI
INDUSTRIALI E SULLE CONDIZIONI
DI TUTELA DEI LAVORATORI

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI



164
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

ISSN: 1590-0002

L'ISFOL, ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. L'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione fornendo un supporto tecnico-scientifico al Parlamento, al Ministero del Lavoro e ad altri Dicasteri, alle Regioni, agli Enti locali ed alle Istituzioni sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale, e collabora con le Istituzioni comunitarie. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Commissario Straordinario: Matilde Mancini
Direttore Generale: Aviana Bulgarelli

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana
I Libri del Fondo sociale europeo
raccolge e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività Isfol per la programmazione di FSE 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema"

I testi pubblicati in Collana sono valutati dal Comitato tecnico scientifico interno ISFOL

La Collana I Libri del Fondo sociale europeo è curata da Isabella Pitoni responsabile del Servizio per la comunicazione e la divulgazione scientifica Isfol. Coordinamento editoriale: Valeria Cioccolo, Paola Piras



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
DEI SERVIZI PER IL LAVORO



Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ISFOL

IL FENOMENO DELLE ESTERNALIZZAZIONI IN ITALIA

INDAGINE SULL'IMPATTO
DELL'OUTSOURCING
SULL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE, SULLE RELAZIONI
INDUSTRIALI E SULLE CONDIZIONI
DI TUTELA DEI LAVORATORI

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

Il volume è stato finanziato dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali "Azioni di sistema" (ob. Competitività regionale e Occupazione) e "Governance e Azioni di sistema" (ob. Convergenza), Asse Adattabilità Ob. sp. 1.1., Progetto 1, Attività 1 "Monitoraggio dell'occupazione in Italia nel quadro della Strategia europea dell'occupazione" annualità 2012, di competenza della Direzione generale per le Politiche dei servizi per il lavoro.

Responsabile della ricerca: *Marco Centra*.

Il volume è a cura di *Mario Emanuele*.

Sono autori dei testi: *Massimiliano Deidda* (parr. 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, Appendice), *Stefano Dettori* (cap. 1; parr. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, parr. 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, Appendice), *Mario Emanuele* (Introduzione, cap. 3, parr. 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, Conclusioni, Appendice), *Lilli Carollo* (par. 2.1).

Editing: *Anna Nardone*.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico interno ISFOL.

Testo chiuso a giugno 2011.

Copyright (C) [2012] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 3.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.it>)



ISBN: 978-88-543-0069-9

Indice

Introduzione	7
Cap. 1 Outsourcing: concetto generale e definizioni	11
1.1 Premessa	11
1.2 Overview dell'outsourcing, in Europa e in Italia, e cenni storici	13
1.2.1 <i>L'oggetto e i modelli di decisione di outsourcing</i>	18
1.2.2 <i>L'outsourcing nelle diverse funzioni</i>	26
1.2.3 <i>L'outsourcing nei differenti settori</i>	51
1.2.4 <i>Controllo dei processi esternalizzati, dei risultati e dell'outsourcer</i>	59
1.2.5 <i>L'evoluzione dell'outsourcing: il Cloud Computing</i>	63
1.2.6 <i>Fra knowledge management e outsourcing</i>	66
1.2.7 <i>L'introduzione del processo di outsourcing all'interno di un'azienda</i>	67
1.2.8 <i>L'outsourcing nell'ambito di una indagine di rilevanza europea</i>	70
Cap. 2 Trasferimento di azienda e di ramo d'azienda	73
2.1 Trasferimento di azienda e di ramo d'azienda nella giurisprudenza	73
2.2 La Consultazione sindacale: ambito e contenuti	82
2.3 I contratti collettivi applicabili ai lavoratori trasferiti	88
2.4 Le dimissioni per giusta causa del lavoratore ceduto	90
2.5 Il diritto di precedenza dei lavoratori non trasferiti	91
Cap. 3 L'appalto	93
3.1 Cenni generali sulla disciplina dell'appalto in ambito giuslavoristico	93
3.2 Appalto e responsabilità solidale	109
3.3 Successione negli appalti ed effetti sui lavoratori	122
3.4 Appalto e sicurezza sul lavoro	126
3.5 Brevi note sul contratto di subfornitura	129
3.6 Considerazioni conclusive	134

Cap. 4	Rilevanza dell'outsourcing nei diversi settori produttivi	135
4.1	Premessa di carattere generale e nota metodologica	135
4.2	Occupazione, settori produttivi e outsourcing	137
4.3	Modalità del ricorso all'outsourcing	146
4.4	Settori aziendali maggiormente interessati dall'outsourcing	149
4.5	Modalità di selezione dell'outsourcer ed attenzione alle sorti del personale trasferito	151
4.6	Perdita di capitale umano e know how	154
Conclusioni		157
Appendice		161
Bibliografia		285

Introduzione

L'interesse per il tema dell'outsourcing, oggetto della presente indagine, deriva dalla consapevolezza per cui alcuni dei più rilevanti cambiamenti del mercato del lavoro transitano ormai attraverso la rivisitazione dei modelli di organizzazione del lavoro.

Sempre più spesso, infatti, soprattutto a causa degli effetti derivanti dalla globalizzazione dei mercati e dall'utilizzo massivo delle nuove tecnologie nelle operazioni ed attività aziendali, i singoli processi produttivi, anche *smaterializzati*, vengono gestiti dalle imprese in funzione della migliore allocazione possibile delle risorse disponibili, facendo ricorso a tutti gli strumenti a tali fini utilizzabili (delocalizzazioni, esternalizzazioni, trasferimenti aziendali, joint venture, distacco, ecc.).

Le modificazioni organizzative oggetto di analisi nel presente volume pertengono soprattutto alle esternalizzazioni, strumenti organizzativi questi adottati da un numero sempre maggiore di aziende per cedere parte delle proprie attività produttive, amministrative o logistiche, o per acquisire dall'esterno processi e funzioni non disponibili al proprio interno.

Per questo, non può trascurarsi come, accanto alle pur significative modifiche negli ultimi due decenni apportate alla regolamentazione delle tipologie contrattuali in vista di una sempre maggiore flessibilizzazione dei connessi rapporti di lavoro, proprio l'accresciuta incidenza della leva organizzativa sulla gestione dei processi produttivi desta un accresciuto interesse tra aziende ed operatori.

Si tratta evidentemente di fenomeni che attengono, *in primis*, all'applicazione di istituti civilistici, di natura prettamente commerciale, come l'appalto, il trasferimento di ramo d'azienda, la subfornitura, ma che finiscono inevitabilmente per avere un rilievo immediato anche sulle condizioni di lavoro dei dipendenti e sulle stesse sorti dell'occupazione di quest'ultimi, tanto da postulare l'urgenza e la necessità di una contestuale regolamentazione degli effetti in ambito giuslavoristico (in tal senso, basti pensare alla rilevanza che, in materia di appalto, ha assunto l'art. 29 del D.Lgs. n. 276/2003 rispetto all'art. 1655 c.c.). Del resto, il ramo d'azienda ceduto o, più in generale, le attività dell'azienda appaltatrice di un determinato servizio non sono altro che l'espressione convenzionale e strutturata dell'organizzazione di un numero rilevante di risorse umane funzionalmente coordinate per raggiungere un determinato risultato gestionale.

In siffatti termini, dunque, le esternalizzazioni finiscono inevitabilmente per incidere sulle politiche di governo delle risorse umane, sia in entrata che in uscita, e, correlativamente, anche sulla qualità e sulle condizioni di vita e lavoro dei singoli prestatori e delle loro famiglie. Nell'ipotesi più semplice, basti in tal senso riflettere agli effetti del trasferimento di un ramo d'azienda, nell'ambito di un'operazione di *outsourcing* di servizi in precedenza internalizzati, ed al conseguente cambio di sede di lavoro imposto ai lavoratori trasferiti/ceduti, con impatto immediato sulle abitudini quotidiane e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'implementazione di ipotesi di esternalizzazione comporta, pertanto, quasi sempre un ineludibile impatto sui lavoratori e sulle loro condizioni di lavoro.

Tale assunto, peraltro, è - e non potrebbe essere diversamente - pienamente confermato dall'attenzione con cui le Organizzazioni sindacali presidiano simili operazioni.

Dopo l'annuncio da parte dell'impresa interessata in ordine alla volontà di procedere alla defezione di operazioni di *outsourcing*, la successiva fase di realizzazione costituisce spesso oggetto di prolungate trattative e di complessi accordi sindacali, sia aziendali, che territoriali, che, ancora, nazionali, oggetto di approfondimento e trattazione nell'indagine che segue.

Ed inoltre, in funzione della rilevanza del fenomeno delle esternalizzazioni in alcuni settori produttivi (alcuni dei quali espressamente presi in considerazione in occasione dell'indagine di campo realizzata dal gruppo di lavoro Isfol), le parti sociali hanno ritenuto indispensabile, e non da adesso, concordare specifiche pattuizioni in materia, ad esempio, di appalto o subappalto, nonché di trasferimento di ramo d'azienda, all'interno dei contratti collettivi nazionali di lavoro, nel tentativo di evitare che da prassi commerciali o da modifiche organizzative alla struttura delle aziende datrici di lavoro derivasse un nocimento alle condizioni di tutela dei lavoratori.

Ragion per cui, ferme le previsioni contenute nel codice civile, il Legislatore negli anni è più volte intervenuto per provare a contemperare la disciplina commerciale di simili strumenti, direttamente espressiva dell'autonomia negoziale costituzionalmente garantita, con le esigenze di tutela da garantire ai lavoratori eventualmente coinvolti.

In tal senso, peraltro, occorre ricordare come due degli strumenti di maggiore rilevanza in quest'ambito, quali l'appalto ed il trasferimento di ramo d'azienda, sono stati appositamente disciplinati/modificati agli artt. 29 - già sopra citato - e 32 del D.Lgs. n. 276/2003, proprio in considerazione della rilevanza che gli stessi strumenti comunque rivestono nel nostro mercato del lavoro.

Parimenti, si è ritenuto opportuno, nella presente indagine, analizzare il fenomeno dell'*outsourcing* anche nella sua accezione economica, prettamente aziendale, così da provare a descrivere il sistema di convenienze che anima o, *rectius*, determina le scelte in proposito effettuate dalle singole imprese, specie in un periodo, come l'attuale, in cui la riduzione dei costi di produzione ha finito per rappresentare un diffusa e cogente priorità.

Accanto all'analisi delle esternalizzazioni da un punto di vista economico ed aziendale, nonché normativo, è stata, altresì, realizzata un'indagine di campo mirata, attraverso cui - mediante il coinvolgimento di primarie aziende, sia committenti che fornitrici di servizi, nonché di associazioni sindacali attive nei settori produttivi maggiormente coinvolti dal ricorso a simili strumenti organizzativi ed, ancora, di alcuni studi legali operanti a supporto di grandi imprese - è stato possibile riportare e ricostruire, da diversi punti di vista, alcune significative esperienze di attuazione e gestione delle esternalizzazioni (cfr. Appendice).

Una simile indagine, a dispetto della rilevanza del tema trattato e degli spunti di interesse nella stessa raccolti, non è ancora sufficiente a garantire all'interprete elementi di carattere sistematico utili ad esaminare, in profondità e in termini di effettiva rappresentatività quantitativa, il fenomeno dell'outsourcing rispetto alla sua reale incidenza sulle politiche di gestione dei rapporti di lavoro. Non è stata, infatti, ancora implementata una banca dati che raccolga le informazioni inerenti ai contratti di appalto o di trasferimenti di azienda/ramo d'azienda effettivamente sottoscritti, o che risulti idonea a misurare il numero e le tipologie di lavoratori trasferiti, ceduti, assunti o licenziati in seguito alla definizione ed al perfezionamento di simili pratiche negoziali.

Una siffatta lacuna all'interno delle fonti di conoscenza e di analisi delle dinamiche del mercato del lavoro lascia, pertanto, aperte diverse domande sul fenomeno in esame e rende, in ogni caso, ancor più attuale la presente indagine con cui si è cercato di restituire - come premesso - non un quadro ricostruttivo del fenomeno, ma almeno una sua descrizione parziale, nel tentativo di cogliere la complessità delle questioni in gioco. L'attività svolta ha, inoltre, permesso di apprezzare come le ragioni degli operatori economici e, in modo correlato, dei lavoratori, esposti direttamente agli effetti della globalizzazione e del radicale cambiamento dei mercati, impongano al legislatore ed alle parti sociali un costante e arduo lavoro di adeguamento normativo e negoziale alla ricerca di soluzioni equilibrate ed efficaci anche sul versante dell'organizzazione dei processi produttivi, mai scevri o irrilevanti rispetto alle condizioni di lavoro.

1 Outsourcing: concetto generale e definizioni

1.1 Premessa

Le trasformazioni avvenute negli ultimi quindici anni nell'industria e nei servizi hanno imposto una corsa all'innovazione, che si traduce in un'accelerazione dello sviluppo dei nuovi prodotti al fine di soddisfare le richieste dei consumatori in termini di varietà, flessibilità e dinamicità; una drastica riduzione dei tempi di produzione (*time to market*); un'ottimizzazione della qualità del prodotto; una ricerca permanente e continua della redditività in termini finanziari.

Questi fenomeni si riflettono nella determinazione delle imprese a disporre di un vantaggio concorrenziale, che spesso assume la connotazione di una vera e propria sfida per la sopravvivenza. Tra le scelte possibili, le imprese hanno posto la loro attenzione ed i loro sforzi sull'attività di base (*core competencies*), ricercando competenze specifiche all'esterno. Questa scelta strategica, di distacco totale o marginale rispetto ad attività non *core*, viene definita *outsourcing*.

Al crescere delle dimensioni del mercato, il numero di potenziali clienti target aumenta ma, assieme a questo, cresce anche il numero e la gamma delle proposte di vendita fatte dai *competitor* e questo comporta un inevitabile cambiamento nei comportamenti. Proprio per questo motivo, da un punto di vista strategico, l'elemento fondamentale del cambiamento non è tanto l'aumento del numero degli operatori economici (operatori che comprano e che vendono) quanto la trasformazione di quest'ultimi o cambiamento di tipo "logico".

Considerando l'*outsourcing* una scelta di tipo logico, con evidenti ed inevitabili implicazioni anche sugli aspetti organizzativi, nel presente lavoro si cerca di approfondire la conoscenza del significato teorico ed operativo del termine *outsourcing*, in modo da comprendere meglio le ragioni che influenzano tale scelta e gli impatti a livello organizzativo.

Il termine *outsourcing* deriva dalla contrazione dell'inglese *outside resourcing*, ovvero letteralmente procurarsi all'esterno. L'*outsourcing* può essere definito come quella "particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di *partnership* tra l'azienda

che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista"¹. Boin definisce l'*outsourcing* come: "il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni (eventualmente con trasferimento dell'intero settore di attività), per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno"². Ancora si parla di "Modalità di organizzazione esterna dei servizi per la cui attuazione è necessario formalizzare, tra l'impresa che esternalizza (*outsourcee*) ed una società già operante in quel settore specifico (*outsourcer*), una serie di contratti associativi e/o di scambio che impegnano le parti in investimenti congiunti ed in forme di collaborazione sul piano della progettazione e/o della produzione dei servizi oggetto dello scambio stesso"³; "l'assegnazione stabile ad un fornitore esterno della gestione operativa di una o più funzioni aziendali con responsabilità totale sui risultati"⁴.

Dalle definizioni sopra riportate emerge chiaramente che l'*outsourcing* si differenzia dalle altre forme di esternalizzazione in quanto presuppone una relazione tra cliente fornitore molto più strutturata: i rapporti tra l'impresa che esternalizza (*outsourcee*) e l'azienda alla quale è ceduta l'attività (l'*outsourcer*) si fondano su relazioni sia di mercato che collaborative in quanto il presupposto chiave è la stipula di un contratto che prevede un coinvolgimento strategico del fornitore nei programmi a lungo termine di sviluppo aziendale del cliente.

In sostanza, come sottolinea Everest⁵, in presenza di un'operazione di *outsourcing* si può parlare di un'alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento delle reciproche competenze, sulla volontà di stabilire una effettiva collaborazione a lungo termine e sulla disponibilità di sviluppare relazioni corrette e trasparenti.

Questo non deve far pensare che, per svolgere meglio la propria attività primaria, è sufficiente che le imprese deleghino ad altri le proprie attività di supporto; infatti, un assunto così semplice nasconde problematiche molto più complesse, perché presuppone che l'impresa cambi il proprio modo di fare *business*.

Ciò comporta enormi cambiamenti, sia a livello organizzativo che strategico, ma soprattutto occorre strutturare la fiducia che l'impresa ripone nei propri fornitori dal momento che essi svolgeranno un vero e proprio ruolo di "partner".

L'*outsourcing* è, dunque, uno degli strumenti manageriali, di carattere tattico e strategico, che hanno conosciuto la maggiore espansione negli ultimi quindici anni e che

1. Arcari A.M. (1996), L'Outsourcing: Una possibile modalità di organizzazione delle attività e dei servizi, in *Economia & Management*, n.4, pp. 109-121.

2. Boin A., Savoldelli S., Merlino G. (1998), *Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda?*, in *Sistemi & Impresa*, n.1, pp. 49-54.

3. Giacomazzi R. (1998), Una medicina da assumere con cautela, in *L'impresa*, n.6, p. 43.

4. Boisseau A. (1990), *Outsourcing Companies facing scrutiny on financial incentives*, Houston Chronicle, p. 12.

5. Everest Europe Group, società di rilievo internazionale specializzata nella consulenza e ricerca, e focalizzata sui servizi di *sourcing advisory* e supporto alla progettazione ed implementazione di strategie tese a massimizzare il business delle imprese.

continuerà a proporsi, nei suoi diversi ambiti e nelle sue varie applicazioni, per la sopravvivenza sul mercato delle imprese, a prescindere dal tipo di industria e servizio, dimensione o missione aziendale.

1.2 Overview dell'*outsourcing*, in Europa e in Italia, e cenni storici

Le origini dell'*outsourcing* possono essere collocate nel passato, ma il fenomeno dell'*outsourcing* è notevolmente cresciuto dopo la seconda guerra mondiale ed in particolare negli anni novanta del XX secolo. I processi di *outsourcing* hanno avuto la loro prima applicazione su larga scala nelle imprese giapponesi ed in particolare nei grandi "keiretsu", termine utilizzato per indicare raggruppamenti di imprese, operanti in aree diverse, caratterizzati da partecipazioni incrociate, reti relazionali e, in generale, vincoli non tanto giuridici quanto etici che vincolano l'appartenenza al gruppo. Una tale organizzazione richiede ovviamente la creazione di relazioni molto strette tra imprese e fornitori.

Nell'area anglosassone ed in particolare negli Stati Uniti l'*outsourcing* si è imposto in seguito alla crisi economica degli anni ottanta: alcuni giganti dell'industria automobilistica (come General Motors), le cui dimensioni erano cresciute considerevolmente anche per effetto dello sviluppo di aree fondamentali per il *core business*, decisero di risolvere il problema del risanamento contabile proprio attraverso l'*outsourcing*. Il principio alla base era piuttosto semplice ed intuitivo: "far fare agli altri ciò che fanno meglio di noi", al fine di ridurre i costi, migliorare il livello qualitativo dei servizi o dei prodotti intermedi necessari, disponendo così delle risorse necessarie per lo sviluppo di ciò che costituisce il vero business dell'impresa.

In Italia il decentramento produttivo si è imposto come fenomeno di larga scala negli anni Sessanta a causa del notevole *gap* nel costo del lavoro tra imprese piccole e grandi: nelle grandi realtà, infatti, la forte presenza dei sindacati provocò un innalzamento relativo del livello salariale e, conseguentemente, del costo del lavoro. Una nuova ondata di decentramento è in atto negli ultimi anni a causa dell'inasprirsi della concorrenza, a seguito dei fenomeni accennati in precedenza, e alle peculiari caratteristiche che ha assunto nel nostro modello di sviluppo.

È importante⁶ condividere una comune comprensione del termine prima di affrontare il tema dell'*outsourcing*: questo strumento consiste nel trasferire la gestione e la *ownership* di un processo di business completo ad un fornitore esterno.

Le principali caratteristiche dell'*outsourcing* possono, quindi, essere così sintetizzate:

6. Dettori S. e Ramachandran M. (2007), "Un overview dell'Outsourcing in Europa ed in Italia", su: <http://www.novigos.it/upload/L%20Outsourcing%20in%20Europa%20ed%20in%20Italia.pdf>, p. 1-2.

1. l'*outsourcer* ha la responsabilità dei risultati (mentre in altre forme contrattuali, come quelle *Time Et Material*, è l'acquirente a mantenere la responsabilità dei risultati, chiedendo al fornitore di mettere a disposizione unicamente delle risorse);
2. la relazione con il fornitore si caratterizza come una *partnership* (mentre in altre forme contrattuali prevale la tradizionale dinamica conflittuale cliente/fornitore). Da ciò consegue che, ad esempio, i costi di cambiamento del fornitore dei servizi sono estremamente onerosi;
3. il contratto è tipicamente di lunga durata (a differenza dei tipici contratti *Time Et Material* più semplificati e brevi).

Occorre operare inoltre una distinzione tra l'*outsourcing* e l'*offshoring*, cioè il trasferimento di attività o dell'*ownership* di completi processi di business in un paese diverso da quello dove è basata l'azienda che riceve i servizi e generalmente a più basso costo del lavoro, sia attraverso contratti di fornitura e di *outsourcing* che stabilendo centri servizi *captives* in questi altri paesi.

In quest'ultimo ambito, nel caso del *nearshoring*, l'azienda sceglie di trasferire le attività o l'*ownership* di processi di business in un paese *near* a più basso costo del lavoro (lo stesso paese o paesi/regioni geograficamente vicini e/o simili).

Esistono settori nei quali si rileva uno sviluppo maggiore del ricorso all'*outsourcing* tra cui Information Technology (sia lo sviluppo e la manutenzione di applicazioni informatiche, che la gestione delle postazioni di lavoro, dei centri di elaborazione dati e della rete voce e dati), finanza ed amministrazione, gestione delle risorse umane, *call center*, logistica e gestione di magazzini, acquisti e *facility management*⁷.

Secondo le stime di David R. Butcher⁸, nel 2009, il taglio dei costi è stato uno degli elementi che ha impattato maggiormente sul mercato dell'*outsourcing*; la maggior parte di questo mercato è rappresentata dall'*outsourcing* ed *offshoring* di Information Technology (il valore totale dei contratti in questa categoria è aumentato del 32% rispetto al 2008).

In particolare, l'*offshoring* dell'Information Technology ha ormai raggiunto un elevato livello di maturità, mentre i servizi relativi ad altri processi di business (finanza ed amministrazione, risorse umane, *procurement*, ecc.) sono ancora in una fase di sviluppo (figura 1.1).

Per quanto attiene allo sviluppo del mercato dei servizi di *offshoring* ed *outsourcing*, in Europa, il Regno Unito rappresenta da solo il 50% del mercato europeo, seguito dalla

7. Il *facility management* è la scienza aziendale che controlla tutte le attività che non riguardano il *core business* di un'azienda: produttività d'ufficio, *utilities*, sicurezza, telecomunicazioni, servizio mensa, manutenzioni, ecc.

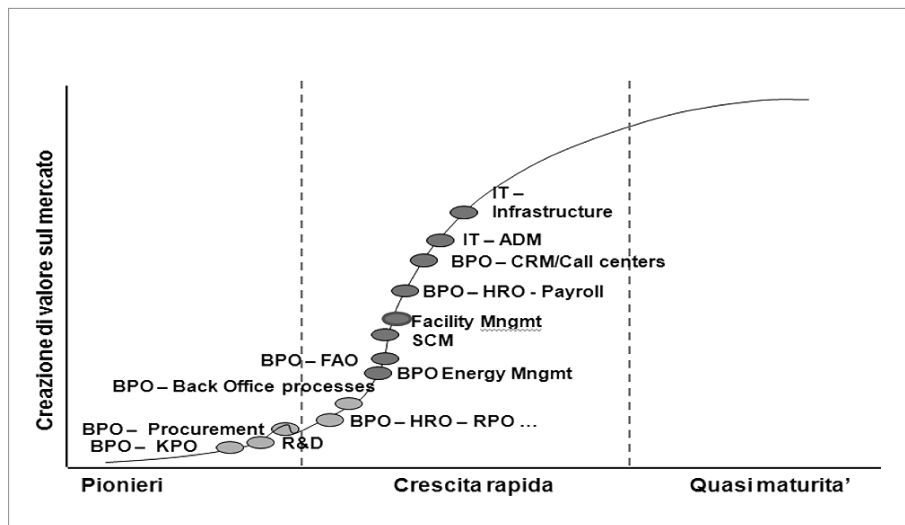
8. Butcher D.R. (2010), Global Outsourcing Trends, su <http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2010/02/2010-global-outsourcing-trends.html>.

Germania (ca. 20%), dal Benelux (ca. 10%), e dalla Francia ed Italia (ca. 5% ciascuno, in recupero rispetto agli altri mercati).

La dimensione annuale dei mercati europei dell'*outsourcing* è fortemente influenzata da pochi grandi *contratti* (ad esempio, Schneider e Renault in Francia; Fiat, Ferrovie dello Stato e Telecom in Italia). Il grafico successivo illustra la penetrazione dell'*outsourcing* nel mercato europeo (figura 1.2).

Il livello di ricorso all'*outsourcing* a livello europeo (misurato come valore dei contratti di *outsourcing* rispetto al PIL) risulta significativamente più basso in Europa rispetto agli Stati Uniti, con l'eccezione del Regno Unito dove il livello di adozione rappresenta circa l'80% di quello statunitense (mentre l'Italia ha un tasso di adozione sotto il 10% del livello statunitense).

Figura 1.1 Grafico sull'andamento del mercato dell'*outsourcing* in Europa



Legenda:

IT - Information technology

ADM - Administration Management

BPO - Business Process Outsourcing

CRM - Customer Relationship Management

HRO - Human Resource Outsourcing

SCM - Supply Chain Management

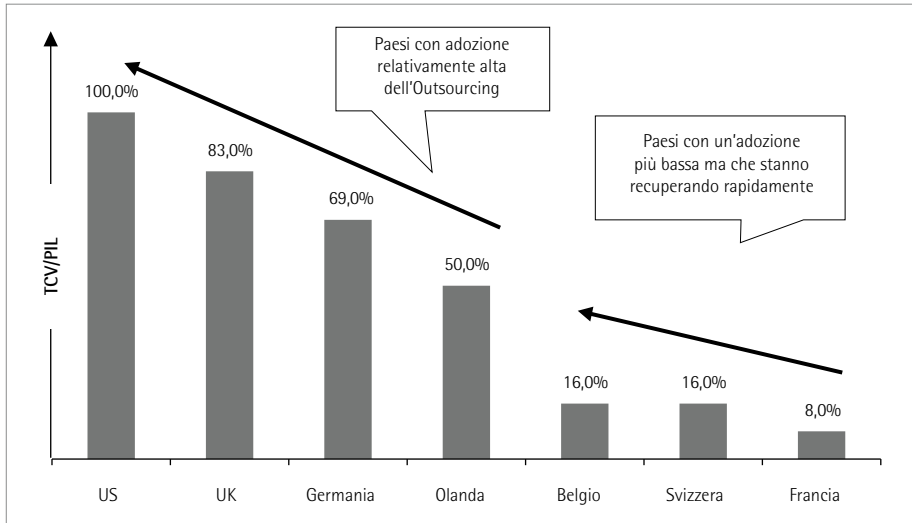
KPD - Knowledge Process Outsourcing

R&D - Research & Development

FAO - Finance and Account Outsourcing

Fonte: Everest Europe GRP

Figura 1.2 Penetrazione del mercato relativa all'outsourcing



Fonte: Everest Europe GRP

Se si guarda, invece, al fenomeno dell'*offshoring*, la dimensione del mercato cresce significativamente perché le aziende europee mostrano in fase iniziale una maggiore propensione a fare *offshoring* di specifiche attività piuttosto che realizzare contratti completi di *outsourcing*, così da poter beneficiare da subito dei vantaggi del minor costo del lavoro. Dal lato dell'offerta mondiale, i fornitori, in particolare quelli indiani, si stanno attrezzando per poter erogare servizi di *offshoring*, ad esempio, sfruttando il *Remote Infrastructure Management*⁹.

A livello europeo, i fornitori internazionali di servizi di *outsourcing* (Accenture, IBM, Tata Consulting Services, ecc.) stanno guadagnando quote di mercato a discapito dei player locali: questo fenomeno è molto visibile in mercati come il Regno Unito ed il Benelux, mentre lo è meno in Germania e nell'Europa meridionale.

Esiste una pressione crescente sulle grandi aziende a disinvestire i centri di servizio interni cedendoli a fornitori esterni, monetizzando i propri *asset* e ottenendo spesso migliori livelli di servizio.

In Italia il ricorso all'*outsourcing* risulta in continua crescita sia nel settore pubblico che in quello privato. Ad oggi, l'esternalizzazione delle attività sullo scenario nazionale presenta ancora un livello di sviluppo minore rispetto ai trend che si stanno profilando a

9. Si tratta di un modello in cui alcuni servizi possono essere erogati da remoto in centri *offshore*, liberando risorse e professionalità dei clienti.

livello mondiale: le stime di crescita del mercato globale per il 2012 si attestano, infatti, all'8% annuo, a fronte di una media italiana del 2%. Inoltre, il mercato italiano è guidato da pochi grandi contratti e risulta ancora principalmente focalizzato sull'*Information Technology outsourcing*, che rappresenta oltre il 70% del mercato; l'*outsourcing* di processi di Business (BPO - *Business Process Outsourcing*) è ancora, invece, molto limitato, con pochi contratti nell'area del *call center*, della logistica e del *facility management*. La padronanza della lingua italiana rappresenta - secondo quanto emerso nel corso della rilevazione, nonché in forza di quanto appreso da Everest Europe GRP - un vincolo operativo per lo sviluppo di servizi di *offshoring* destinati ad aziende italiane. La Romania sembra essere una delle poche destinazioni dove è possibile rinvenire risorse a minor costo del lavoro in possesso di adeguate competenze linguistiche, insieme all'America meridionale, dove alcune importanti società italiane hanno creato dei *contact center*. Le aziende sembrano, comunque, ritenere che gli *skill* linguistici rumeni non consentano di svolgere attività di contatto diretto con i clienti, o comunque che limitino le attività che possono essere svolte (ad esempio, *call center out bound*). Restano confermati i significativi vantaggi di costo nei paesi dell'Est europeo rispetto ai paesi dell'Europa occidentale; si veda il grafico riportato di seguito (figura 1.3).

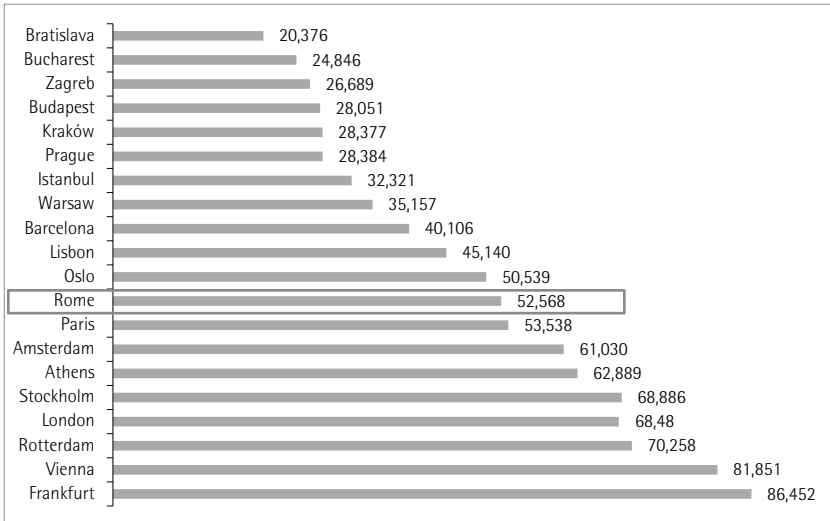
Resta un'ipotesi ancora remota lo sviluppo di un mercato di servizi destinato alle medie imprese italiane a causa della scarsa profittabilità per le aziende fornitrici dovuta ai costi di vendita elevati per raggiungere e svolgere consulenza a un portafoglio clienti così frazionato e ridotto, a meno di focalizzare il segmento di business e sfruttare al meglio accordi con player che hanno una rete di vendita distribuita.

La concorrenza, dal lato dell'offerta, cresce con l'ingresso di nuovi player: dai player indiani ed europei (tra cui British Telecom che, con l'acquisizione di Inet, ha accresciuto la propria offerta di servizi) a quelli italiani. La tendenza di tutti i player è di ampliare il portafoglio di servizi offerti, offrendo una gamma molto ampia di servizi (cd. *end to end*), completando le proprie capacità, sia sviluppando nuovi servizi, sia attraverso acquisizioni.

Mentre nel Nord Africa (Egitto), ma anche in Spagna, le aziende fornitrici mirano ad essere attrattive per la fornitura di servizi *nearshore*¹⁰, gli imprenditori italiani hanno fatto poco per attrarre questo tipo di investimenti. Nonostante questo, diverse aziende hanno collocato dei centri di servizio in *location nearshore* del sud Italia.

10. Per *nearshore*, si intende una situazione nella quale i servizi sono forniti da un paese estero diverso, seppure vicino, al paese che riceve i servizi.

Figura 1.3 Costi diretti per Full Time Equivalent



Fonte: Everest Europe GRP

1.2.1 L'oggetto e i modelli di decisione di outsourcing

La decisione di affidarsi a provider esterni

Uno degli aspetti più importanti delle decisioni di *outsourcing* è l'individuazione delle attività della catena del valore da esternalizzare o, comunque, dei prodotti tangibili (componenti, sotto-assiemi, sistemi, prodotti finiti) da acquistare presso fornitori esterni. In accordo con quanto sostenuto da Hagel e Singer¹¹, ogni impresa può essere scomposta in tre tipologie di processi, tenuto conto del loro oggetto:

- processi *customer relationship based*, il cui compito fondamentale è l'acquisizione, il mantenimento e la fidelizzazione dei clienti. Sono caratterizzati da alti costi di acquisizione dei clienti e dalle economie di scopo;
- processi *product innovation based*, focalizzati sullo sviluppo di innovazione di beni e servizi. In tal caso, si registrano elevati costi di innovazione ed economie di velocità e conoscenza;
- processi *infrastructure management based*, dedicati alla gestione, talvolta anche alla progettazione e realizzazione dei sistemi operativi dell'impresa; e contraddistinti da elevati investimenti in costi fissi e da economie di scala.

11. Hagel J., Singer M. (1999), *Shaping Markets When Customers Make the Rules*, Harvard Business School Press (Boston).

Questi processi sono costituiti da attività e operazioni molto diverse e richiedono diverse capacità e competenze per poter essere gestiti. Pertanto, potrebbe essere difficile farli coesistere all'interno della stessa impresa, specie in contesti iper competitivi, in cui sono necessarie performance elevate.

Se la discriminante è costituita dal grado di importanza strategica, le attività possono essere distinte in quattro tipologie principali (Arnold¹²):

- *core activity*, attività a maggior valore strategico, che rappresentano le competenze distintive dell'impresa necessarie per l'acquisizione, il mantenimento e lo sviluppo del vantaggio competitivo;
- *core related activity*, complementari a quelle strategiche e, pertanto, difficilmente separabili;
- *core distinct activity*, attività di supporto ai processi caratteristici di produzione di valore o al *core business*, senza rapporti di diretta complementarità con le attività strategiche (ad esempio, la logistica);
- attività generiche, non connesse ai processi caratteristici di produzione di valore o al *core business* (ad esempio, ristorazione, pulizie e sicurezza).

Nella letteratura manageriale, le attività che vengono solitamente considerate oggetto di *outsourcing* sono le attività di supporto (*core distinct activity*) e quelle generiche. L'esternalizzazione di attività *core related* potrebbe, infatti, provocare fenomeni di *spillover* (dispersione delle conoscenze e competenze distintive).

Le decisioni di esternalizzazione possono essere assunte attraverso l'analisi di quattro dimensioni strategiche:

- criticità strategica delle attività. Quinn e Hilmer¹³ utilizzano, a tal proposito, una variabile indicata con il nome "potenziale generativo di vantaggio competitivo";
- esposizione al rischio. Nel modello di Quinn e Hilmer si parla di "grado di vulnerabilità strategica". L'esposizione al rischio è funzione di due variabili: l'impatto e la probabilità del rischio;
- rilevanza sul processo di creazione del valore. Attività scarsamente rilevanti ai fini dei processi di creazione del valore sono un'opportunità per l'*outsourcing*, mentre non lo sono le attività ad alta intensità di valore;
- impiego di risorse e competenze. Questa dimensione esprime la prospettiva delle teorie evolutive dell'impresa applicate alle decisioni di *outsourcing*.

12. Arnold U. (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European journal of purchasing Et supply manage*, pp. 23-29.

13. Quinn J. B., Hilmer F.G. (1995), Strategic Outsourcing, *The McKinsey Quarterly*, n. 1, p. 48.

Inoltre, l'impresa può non possedere specifiche competenze rispetto agli altri attori del sistema competitivo per quattro ragioni fondamentali (cfr. Baden-Fuller, Targett et al.)¹⁴:

- storicamente non hanno mai fatto parte del patrimonio dell'impresa;
- il rinnovamento della base di competenze dei concorrenti è stato più veloce ed efficace;
- l'evoluzione tecnologica e i cambiamenti nelle regole competitive del mercato hanno determinato l'obsolescenza e il superamento delle attuali competenze;
- i mercati emergenti richiedono lo sviluppo di competenze innovative, presupposto fondamentale per la competizione e l'acquisizione del vantaggio competitivo.

In particolare, i cambiamenti tecnologici possono essere causa di invecchiamento dei processi o delle attività strategiche dell'impresa, nonché delle relative competenze distintive che li sottendono. In tali casi le possibilità per le imprese sono due: sviluppare internamente le tecnologie emergenti o attivare collaborazioni con partner esterni che presidiano le competenze distintive necessarie. Può accadere che lo sviluppo interno delle competenze tecnologiche non sia possibile, anche se l'impresa dispone delle risorse finanziarie per gli investimenti necessari, oppure richieda tempi molto lunghi, non compatibili con la dinamica competitiva. In tali casi l'esternalizzazione diventa una necessità. Pertanto, diventa prioritario individuare partner esterni con competenze adeguate nella specifica tecnologia emergente.

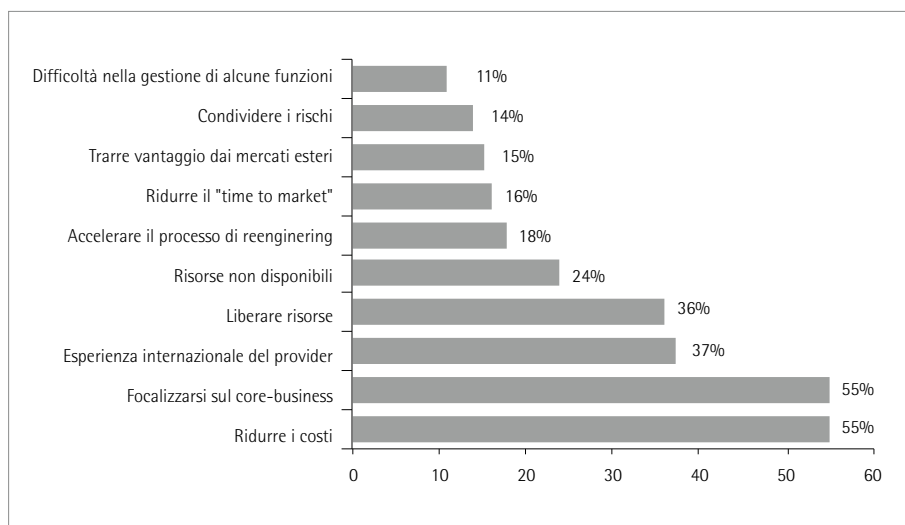
Motivazioni determinanti empiriche del ricorso all'outsourcing

Esaminiamo ora le ragioni che portano all'adozione dell'*outsourcing*. Questa analisi si basa su uno studio condotto dal *The Outsourcing Institute*¹⁵ su un campione di 1200 imprese statunitensi che ha portato ad identificare le dieci principali motivazioni che inducono all'*outsourcing*.

14. Baden-Fuller C., Targett D. (2000), Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure, *European Management Journal*, n. 18, pp. 285-295.

15. Si tratta di un istituto che valuta e studia l'*outsourcing* nelle sue forme (<http://www.outsourcing.com/>).

Figura 1.4 I motivi per cui si ricorre all'outsourcing (n.b.: La somma è superiore a 100 in quanto molti soggetti intervistati hanno fornito più di una risposta)



Fonte: Everest Europe GRP

Sicuramente una spinta all'*outsourcing* viene dalla necessità di tenere sotto osservazione i costi fissi o, più in generale, la crescita dei costi operativi a breve e medio termine. In effetti, una strategia di questo tipo consente di incrementare l'incidenza dei costi variabili e diminuire l'incidenza di quelli fissi sui costi totali, generando una riduzione dei costi operativi totali, grazie alle economie di scala e ad altri vantaggi connessi con la specializzazione del provider.

Oltre alla possibilità di concentrarsi sui processi *core*, le imprese ricorrono all'*outsourcing* per conseguire una crescente specializzazione e un approccio globale ai processi grazie all'esperienza internazionale maturata dal fornitore di servizi di *outsourcing* (detto anche provider) a cui si affidano. In effetti, il provider molto spesso raggiunge un livello di specializzazione tale da poter operare in maniera competitiva su diversi mercati a livello internazionale. Questo consente al cliente di utilizzare il provider come veicolo di trasferimento e rilascio di specifiche competenze, ottenendo così una uniformità di gestione dei processi su diversi mercati. La *partnership* con un provider di servizi di rilievo internazionale permette al cliente di accedere a nuove tecnologie e strumenti che l'organizzazione potrebbe non possedere. Inoltre, questo permette di eliminare i costi di investimento in nuove tecnologie e di ricerca e formazione dei dipendenti per l'acquisizione delle abilità idonee a gestire le innovazioni necessarie, accedendo (seppur parzialmente) alle tecnologie, procedure e documentazioni in possesso del *provider*.

L'esternalizzazione consente all'*outsourcee* (colui che sceglie di affidare i propri processi all'esterno) di dedicare minor capitale da investimento a funzioni non direttamente legate al *core business*, permettendo allo stesso tempo di attirare più facilmente capitali dal mercato. Infatti, lo sviluppo delle aree direttamente legate ai prodotti o servizi offerti consente in genere ai clienti di raggiungere una maggiore redditività aziendale. Del resto, la scelta di adottare un processo di *outsourcing* può apportare dei miglioramenti in alcuni indici di bilancio, attraverso l'eliminazione della necessità di mostrare il ROI¹⁶ di capitali investiti in ambiti non attinenti direttamente al *core business*.

Si aggiunga che l'*outsourcing* genera evidenti vantaggi anche dal punto di vista dell'allocazione di risorse, consentendo all'organizzazione di trasferire le risorse da attività ausiliarie e di supporto ad attività maggiormente redditizie anche in termini di qualità o di servizio al cliente. Il personale e le risorse liberate possono in questo modo dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto.

Le aziende possono ricorrere all'*outsourcing* perché non dispongono al proprio interno di risorse adeguate in termini di capacità professionali specifiche. Questo è particolarmente vero per le realtà che sono in fase di espansione, le quali necessitano di competenze specifiche riguardanti i nuovi problemi che la situazione di crescita impone di affrontare. L'*outsourcing* costituisce un valido strumento in caso di ristrutturazione aziendale (*Business Process Reengineering*) in quanto il ridisegno dei processi porta generalmente a concentrarsi su determinate attività chiave al fine di non disperdere *effort* e risorse, valorizzando e accrescendo le conoscenze. Quindi la scelta di esternalizzare accelera sicuramente i vantaggi ottenibili con una ristrutturazione e trasformazione aziendale. Inoltre, tutto questo si traduce in una riduzione del *time to market*, elemento fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo sui competitor in una realtà fortemente caratterizzata da scenari concorrenziali in cui la vita media dei prodotti si accorcia sempre di più.

Definizione delle core competence e del core business

La prima fase necessaria per stabilire quali attività della catena del valore siano decentrabili all'esterno consiste nel definire il proprio *core business* e, di conseguenza, le attività *core* che contribuiscono a determinare il vantaggio competitivo differenziante cui si è accennato in precedenza. In sostanza, è quell'area dove si esplicano le *core competence*, definibili come un insieme integrato di *know how*, tecnologie, comportamenti, capacità

16. Il *return on investment* (o ROI, tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno degli investimenti) indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

e risorse specifiche riconoscibili dai clienti e che aggiungono valore ai clienti stessi ed agli altri *stakeholders* coinvolti, garantendo vantaggi competitivi difficilmente imitabili. In effetti una competenza *core* è difficilmente replicabile da parte dei concorrenti che possono acquistare solo alcune delle tecnologie che sottendono alla competenza chiave, ma difficilmente riusciranno a riprodurre lo schema più o meno complesso di coordinamento, gestione e apprendimento interni. Nel tempo sono emerse altre definizioni delle *core competence* riferibili ad un perimetro più ampio:

- insieme di capacità chiave distribuite lungo l'intera catena del valore che favoriscono le capacità competitive dell'impresa;
- la capacità di presidiare e comporre tecnologie, *skills* di produzione, risorse intangibili e tangibili attraverso processi collettivi di apprendimento organizzativo;
- insieme di abilità differenziate, risorse complementari e *routines* che costituiscono la base del comportamento competitivo dell'azienda ed il vantaggio sostenibile di un particolare settore;
- l'immagine dell'azienda in relazione ai compiti svolti ed al sistema delle conoscenze. Quest'ultimo consiste di diversi livelli di *know how*: individuale, di funzione, di gruppo, di divisione, così come di azienda. Poiché l'azienda svolge compiti differenziati e caratterizzati da diversi livelli di complessità e difficoltà ed, ancora, possiede molti tipi differenti di conoscenze, ciascuna delle competenze aziendali rappresenta il nesso tra un compito particolare ed una specifica conoscenza in un certo momento.

Dalle varie definizioni qui riportate si ricava che il vantaggio competitivo di un'impresa dipende non solo dal modo in cui si pone nei confronti del mercato e dei concorrenti, ma anche dalla disponibilità di competenze distintive di cui le altre imprese non dispongono e che difficilmente riescono ad ottenere in tempi brevi e a costi accettabili. Inoltre, il semplice possesso di una o più competenze non porta automaticamente l'impresa ad ottenere una posizione di vantaggio competitivo.

È necessario, a tal fine, possedere competenze distintive che siano riconosciute ed apprezzate dal mercato. Da questo si ricava che ogni impresa dovrebbe essere indotta ad individuare ed analizzare le sue competenze per focalizzarsi su quelle difficilmente imitabili, attorno alle quali far ruotare e sviluppare la propria strategia competitiva.

L'individuazione delle competenze distintive all'interno dell'impresa permette di risolvere uno dei principali problemi che sono legati all'*outsourcing*, ovvero quali attività è opportuno cedere a terzi e quali sono le attività che risulta conveniente realizzare all'interno e/o acquisire dall'esterno (*insourcing*).

È ovvio che, nella decisione di attuare un processo di *outsourcing*, occorre determinare quali siano le competenze chiave con lo scopo di evitare di cedere a terzi porzioni strategiche della *value chain*.

Per attuare questa analisi è opportuno adottare una logica per processi nell'analisi della struttura organizzativa, come avviene nei processi di *reengineering*.

L'attività di un'impresa si concretizza nello svolgimento di un insieme definito, coerente ed identificabile di processi. I processi aziendali sono costituiti da attività tra loro collegate che, da un lato, superano la logica funzionale e, dall'altro, sono organizzati per rispondere alle necessità ed alle attese del cliente finale.

Il *Business Process Reengineering* (BPR) mira a reinventare le modalità di esecuzione dei processi aziendali, riorganizzando la struttura *ex novo* nell'ottica della riprogettazione dei processi aziendali.

Appare, dunque, evidente lo stretto legame che intercorre tra il BPR e l'*outsourcing*. In effetti, il ricorso al BPR consente di valutare più efficacemente l'apporto e il contributo di ciascuna attività alla creazione di valore per il cliente e, quindi, permette di selezionare quelle che, per la loro valenza strategica, potrebbero essere esternalizzate.

Per stabilire quali attività sono caratterizzate da competenze distintive, occorre, in primo luogo, assegnare a ciascuna il peso che gli acquirenti attribuiscono ai diversi processi in termini di valore aggiunto e confrontare le rispettive performance con quelle dei concorrenti diretti.

Per i processi con maggior valenza strategica, il confronto andrebbe fatto con le imprese considerate *best performer* indipendentemente dal settore in cui operano. Lo strumento per attuare questo confronto è solitamente il *benchmarking*, uno strumento di misurazione che, proprio attraverso il confronto con le aziende leader, si pone l'obiettivo di ottenere informazioni utili per migliorare la performance aziendale.

Esaminare i processi alla base del successo di altre imprese permette di ottenere importanti informazioni riguardo le attese dei consumatori, ed inoltre chi utilizza il *benchmarking* persegue obiettivi realistici poiché gli stessi sono già stati ottenuti e sperimentati da concorrenti. Ovviamente il *benchmarking* può essere attivato sia internamente, che con riferimento ai *best performer* esterni.

Il *benchmarking* interno mette a confronto più entità che fanno riferimento alla medesima organizzazione.

Nel *benchmarking* della migliore pratica i partner (*best performer*) vengono scelti indipendentemente dal settore, dalla tipologia d'impresa e dalla posizione geografica. Attraverso lo strumento del *benchmarking* viene attribuito un valore alla prestazione e ai risultati dei processi aziendali rispetto ai concorrenti, valore che, ponderato con il peso attribuito dai clienti, determina il livello raggiunto dalle rispettive competenze. Operando secondo questo schema, si ottiene un portafoglio delle competenze che permette di individuare quelle distintive che aggiungono valore e vengono riconosciute dai clienti.

La concentrazione delle risorse in queste competenze permetterà all'azienda di aumentare il vantaggio rispetto ai concorrenti che incontreranno maggior difficoltà nel tentativo di replicarle al loro interno. Attraverso lo strumento del *benchmarking* è possibile individuare oltre, alle *core competence*, anche altre tipologie di competenze:

- quelle "standard", che aggiungono poco valore agli acquirenti e che vengono gestite dalle imprese concorrenti meglio o allo stesso livello dell'impresa o delle imprese prese a riferimento. In questo caso risulta conveniente ricorrere all'*outsourcing* in quanto non viene pregiudicata la competitività dell'azienda e tale strumento permette, inoltre, di determinare una concentrazione delle risorse nelle competenze distintive;
- quelle "critiche", alle quali gli acquirenti attribuiscono un alto valore aggiunto, mentre l'impresa è in grado di offrire prestazioni di qualità meno soddisfacente rispetto alla media del mercato. La decisione, in questo caso, se ricorrere o meno all'esternalizzazione risulta alquanto problematica in quanto si tratta di competenze di rilevanza strategica, per le quali esiste un divario tra quanto si aspetta la clientela e l'offerta dell'azienda. In questo caso il management deve decidere se il divario può essere colmato attraverso un'integrazione verticale oppure cedere l'attività all'esterno.

Riduzione dei rischi e risultati ottenibili attraverso l'*outsourcing*

L'*outsourcing* è uno strumento con cui le imprese possono ripartire i rischi connessi alle decisioni d'investimento. Infatti, il *provider* di servizi in *outsourcing* fa delle scelte basate sulla combinazione delle prospettive di tutte le imprese sue clienti. In questo modo il rischio, essendo ripartito, può essere attenuato o addirittura annullato dalla minore incidenza e dal minore peso sul volume complessivo di lavoro legato all'attività di un singolo cliente.

Uno dei vantaggi dell'*outsourcing* è la possibilità di replicare o, comunque, avvicinare la struttura aziendale ideale, chiamata *modular company* (o *virtual company* o *agile competitor*).

L'*outsourcing* è anche un'importante opzione che permette di risolvere problemi di gestione o controllo di una funzione aziendale. Tuttavia, i risultati della già citata ricerca condotta dal *The Outsourcing Institute* su un campione di oltre 1.200 imprese statunitensi hanno mostrato che le imprese che si sono servite dell'*outsourcing* per il timore di perdere il controllo della propria organizzazione, hanno finito nella maggior parte dei casi per rimanere insoddisfatte dei risultati ottenuti. Il motivo di tale fallimento risiede probabilmente nel fatto che, sebbene l'*outsourcing* possa rappresentare una valida soluzione, l'approccio corretto a questa situazione dovrebbe consistere nel rintracciare le cause prima di poter procedere all'implementazione di metodi di diverso genere.

Se, per esempio, la ragione delle difficoltà risiede nel fatto che le pretese, le aspettative, o le risorse non sono state correttamente valutate, il ricorso all'*outsourcing* prima di individuare questo genere di errori, non solo non renderebbe la situazione migliore, ma probabilmente finirebbe per esacerbarla. Inoltre, se un'azienda non è in grado di individuare le cause che conducono alla situazione di difficoltà, essa non sarà neppure in grado di comunicarle ed esternalarle correttamente ad un potenziale *provider*.

L'*outsourcing* talvolta comprende il trasferimento di asset dal cliente al provider: impianti, veicoli, licenze ed attrezzature varie che potrebbero essere utili e significative ai fini del servizio. Ovviamente tutte queste attività hanno un valore e vengono di fatto vendute al provider. Il provider, poi, si serve di questi asset per fornire servizi allo stesso cliente che le ha vendute oppure anche ad altri clienti. A seconda dell'oggetto del trasferimento, l'azienda che decide di esternalizzare può ottenere da subito significativi flussi positivi di cassa. In genere le attività in questione vengono quotate al loro valore di iscrizione in bilancio. Nell'ipotesi in cui questa stima dovesse essere notevolmente superiore rispetto al valore effettivo di mercato, la differenza tra i due valori rappresenterebbe un prestito effettuato dal provider al cliente, integrandone il rimborso nel prezzo del servizio di *outsourcing*.

Questo complesso meccanismo, talvolta, può evitare all'impresa-cliente una situazione di instabilità finanziaria, assicurandole maggiori liquidità e disponibilità ottenibili non solo dal processo di *outsourcing*, ma anche dallo smobilizzo di attività e quindi da una vera e propria forma di prestito, sebbene celata sotto l'apparenza di un servizio prestato.

1.2.2 L'*outsourcing* nelle diverse funzioni

Come premesso, la maggior parte del mercato europeo dell'*outsourcing* è ancora rappresentato dall'IT *outsourcing* ma, rispetto allo scenario di qualche anno fa, si cominciano ad osservare crescenti casi di *Business Process Outsourcing* (BPO)¹⁷ non solo sulle aree più tradizionali dell'amministrazione, della contabilità, della gestione (amministrativa) del personale, ma anche su quelle più innovative, volte a compendiare, attraverso il servizio di *outsourcing*, la gestione esterna non solo di porzioni di processo, quanto piuttosto di una vera e propria catena del valore.

Questo è illustrato nella figura 5 che mostra la percentuale di TCV (*Total Contract Value*) tra le diverse funzioni sulla base di una ricerca del 2009.

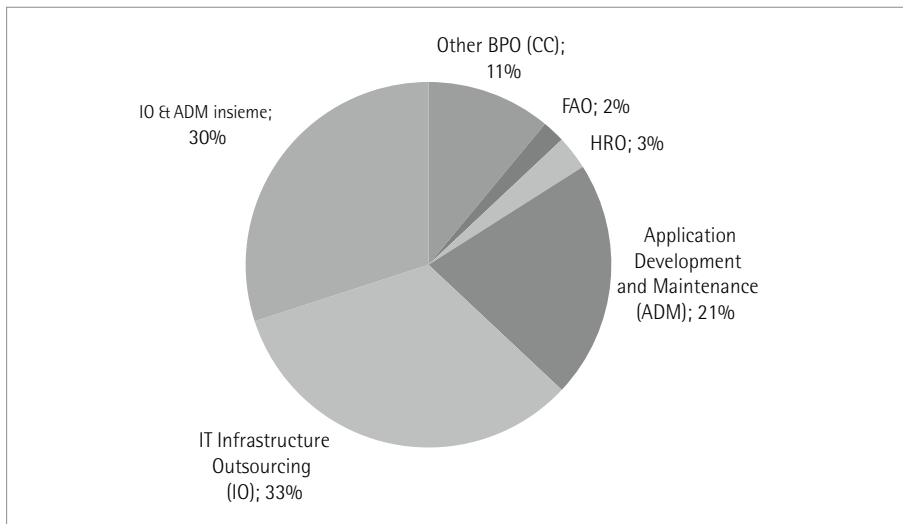
In generale il *Business Process Outsourcing* (BPO) permette di affidare ad un'altra azienda la gestione delle proprie attività di business. Il BPO si distingue dall'*Information Technology Outsourcing* (ITO), che si focalizza sul coinvolgimento di una società terza o di un fornitore di servizi per realizzare attività connesse all'IT, come la gestione e/o lo sviluppo applicativo, operazioni di *data center* o controllo e assicurazioni della qualità. Inizialmente il BPO era costituito da singoli processi di *outsourcing*, quali buste paga o conservazione dei documenti. Poi è cresciuto, includendo la gestione dei benefici dei dipendenti.

Ora comprende una serie di funzioni che sono considerate *non core* per la strategia di business primario. Nel contesto attuale è molto comune per le organizzazioni

17. *Business process outsourcing* (BPO) è una forma di *outsourcing* che coinvolge la contrattazione delle operazioni e responsabilità di una specifica funzione del business (o del processo) ad un service provider terzo.

esternalizzare una parte sostanziale di risorse finanziarie e dei processi di finanza e amministrazione (F&A), di gestione delle risorse umane (HR), i *call center* e altri servizi. Di seguito, una descrizione delle diverse aree in cui si ricorre maggiormente all'*outsourcing*.

Figura 1.5 Percentuale di Total Contract Value diviso tra le diverse funzioni - Europa



Fonte: Everest Europe GRP Transaction Database 2009

Outsourcing dell'IT

L'*outsourcing dell'Information Technology* consiste nell'affidamento di sistemi informativi e/o funzioni di comunicazione, interamente o in parte, ad una terza parte¹⁸. Loh e Venkatraman¹⁹ lo definiscono come un significativo contributo da parte di fornitori esterni alle risorse fisiche e/o umane relative all'infrastruttura informativa dell'impresa cliente o, alternativamente, come un utilizzo significativo di risorse, sia tecnologiche che umane, esterne all'organizzazione gerarchica dell'impresa e finalizzate alla gestione delle tecnologie informatiche. Gli stessi McFarlan e Nolan²⁰ notano come le imprese dipendano sempre più da competenze esterne per la fornitura e la gestione delle risorse di elaborazione dati.

18. Minoli D. (1995), *Analyzing Outsourcing*, New York, McGraw-Hill, Inc.

19. Loh L., Venkatraman N. (1992), Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis, *Journal of Management Information Systems*.

20. McFarlan F.W., Nolan R.L. (1995), How to Manage an IT Outsourcing Alliance, *Sloan Management Review*.

Il fenomeno esiste da tempo, anche se ha sofferto delle problematiche riconducibili all'ampiezza dell'offerta, alla qualità del servizio, alla flessibilità e, molto importante, alle tecnologie e al *know how* necessari. Il *timesharing*²¹, popolare per almeno 25 anni, fu uno dei primi servizi di questo tipo e fu introdotto negli anni Cinquanta.

Negli anni Sessanta e Settanta i servizi oggetto di fornitura riguardavano tipicamente l'esercizio di applicazioni informatiche basilari e standardizzate, quali l'automatizzazione dei servizi di paghe e stipendi, l'esecuzione di applicazioni di contabilità generale e la fornitura di capacità di elaborazione dati in generale, da parte dei cosiddetti *service bureau*²². La nascita del fenomeno, quindi, trova la causa principale nella scarsa capacità, specie per le imprese di dimensioni più ridotte, di gestire internamente, nella prima fase della rivoluzione informatica, le competenze necessarie per lo svolgimento efficace ed efficiente di tali attività.

Negli ultimi anni Ottanta, grandi imprese di consulenza, come Andersen Consulting, CSC, EDS, SHL Systemhouse, e fornitori come IBM inventarono i servizi di gestione remota. Anche il *Business Process Outsourcing* (BPO) fu introdotto da società di consulenza. Esso offriva assistenza professionale per razionalizzare e gestire i processi di business. Tuttavia, la nascita del personal computer spinse molte imprese a riportare all'interno molte o tutte le fasi del processo di produzione informatico, causando un rallentamento nella crescita del fenomeno²³.

Infine, l'avvento del *network computing*²⁴ alla fine degli anni Ottanta, di internet nei primi anni Novanta, le nuove tecniche di sviluppo software, nonché i profondi cambiamenti nell'economia globale diedero spazio a nuovi modelli di *outsourcing*, come quelli rappresentati dagli *Application Service Provider* (ASP)²⁵.

Proprio negli anni Novanta si assiste, inoltre, ad una ritrovata attenzione verso le strategie di esternalizzazione dei sistemi informativi, anche sulla base degli effetti imitativi²⁶ relativi alla decisione di alcune grandi imprese di ricorrere a soggetti esterni per la gestione delle tecnologie informatiche (il cosiddetto *bandwagon effect*). Alla base di queste scelte c'era la volontà e la necessità di focalizzare gli investimenti sulle attività *core* e di limitare le spese per la gestione dei sistemi informativi, sempre più articolati e costosi.

21. Il *time-sharing* (termine di origine inglese che, tradotto letteralmente, significa "condivisione di tempo") è un approccio all'uso interattivo del processore.

22. Un *service bureau* è una compagnia che fornisce servizi di business a pagamento.

23. Camussone P. (1995), L'outsourcing dei sistemi informativi: vantaggi, rischi e principali riflessi organizzativi, in *Economia Et Management*, pp. 112-123.

24. Ci si riferisce a computer che lavorano insieme su una rete, in contrapposizione ai computer *stand-alone*, come computer portatili e *desktop*.

25. L'*application service provider* (ASP) è un modello architetturale per l'erogazione di servizi informatici che prevede una spinta "remotizzazione" elaborativa ed applicativa.

26. Lacity M.C., Hirschheim R. A. (1993), The information systems outsourcing bandwagon, *Sloan Management Review*, n. 1, pp. 73-86.

Inoltre, l'elevato tasso di obsolescenza delle tecnologie informatiche costringeva le imprese a stanziare all'interno dei propri budget voci di costo consistenti per l'innovazione dei sistemi informativi aziendali. Alcune imprese si convinsero, giustamente, che fonte del vantaggio competitivo non erano i sistemi informativi, ma le informazioni. L'attenzione delle stesse, infatti, si spostava dal possesso delle tecnologie, fornite dai *provider*, alla gestione del flusso informativo. Molte imprese cominciarono a ricorrere all'*outsourcing* dell'*Information Technology* (IT) per diminuire i costi, reagendo così all'aumento della competizione e alla recessione economica.

I fornitori di IT erano in grado di offrire un servizio superiore a costi più bassi, di offrire accesso a competenze tecniche e specifiche in breve tempo, di trasformare costi fissi in costi variabili ma anche di migliorare la reputazione dell'impresa cliente sui mercati finanziari.

Molti senior manager, di fronte all'aumento dei costi dell'IT e ad un *business value* difficilmente dimostrabile, decisero di affidarsi alle politiche di appalto. La domanda di IT *outsourcing*, di consulenza di sistemi e di servizi di integrazione è aumentata ulteriormente negli anni recenti a causa della deregolamentazione, della globalizzazione, delle sempre più frequenti fusioni e acquisizioni²⁷.

Ogni business è una complessa rete di transazioni. Ciascuna transazione comporta un costo ed è in grado di generare valore; maggiore è la contribuzione alla redditività dell'impresa, maggiore è il valore generato da una transazione. Se tale valore è maggiore dei costi, allora la transazione è produttiva. Affinché un business riesca a sopravvivere, occorre che il complesso delle transazioni produttive sia maggiore di quelle non produttive. In altre parole, il valore totale di tutte le transazioni deve superare il totale dei loro costi. L'obiettivo di un soggetto economico, a tal proposito, è quello di esternalizzare le transazioni non produttive e massimizzare il valore di quelle produttive.

Esempi di transazioni che possono essere oggetto di *outsourcing* di primo livello sono quelle relative alle attività generiche, ma anche a numerose attività di supporto, come il *recruiting*²⁸, la pubblicità, la revisione contabile, le questioni legali. Le attività di elaborazione e gestione delle informazioni sono attività di supporto considerabili come produttive (il valore generato è spesso maggiore dei costi richiesti) anche se, a causa dell'incremento della complessità tecnologica, il rapporto valore/costo può essere inferiore all'unità. Il management, in ogni caso, potrebbe decidere di esternalizzare le attività connesse a tali transazioni (*outsourcing* di secondo livello) in quanto poco produttive, per concentrarsi sul proprio *core business*. Tuttavia, le motivazioni alla base dell'*outsourcing* nell'*Information Technology* sono nel tempo radicalmente mutate.

27. Currie W. (2000), The supply-side of IT outsourcing: the trend towards mergers, acquisitions and joint ventures, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30 n.3/4, pp. 238-254.

28. Ci si riferisce al processo con cui si attira, valuta e seleziona personale qualificato per un lavoro di un'organizzazione o di un'impresa.

In linea generale, da un'estrema focalizzazione sulla riduzione dei costi si è passati all'obiettivo di migliorare la performance di business dell'impresa che esternalizza, grazie all'utilizzo di competenze esterne specifiche. Vista la crescente consapevolezza delle imprese del potenziale strategico dell'IT *outsourcing*, aumentano le relazioni di cooperazione tra cliente e fornitore.

La natura della relazione assume spesso la forma di *partnership* collaborativa. Attenti studiosi²⁹ del fenomeno hanno evidenziato come nessuna impresa può competere da sola. Sia per i giganti dell'industria, sia per le ambiziose *start-up*, le *partnership* strategiche sono diventate centrali ai fini del successo competitivo in mercati globali e in rapida evoluzione. Oggi più che mai, molte delle capacità e risorse essenziali alla futura prosperità dell'impresa si trovano al di là dei confini della stessa e fuori dal controllo del management. In questo nuovo mondo di reti, coalizioni e alleanze, le *partnership* strategiche non sono più un'opzione ma una necessità.

Le singole imprese comprendono l'impossibilità di sviluppare e di gestire risorse, capacità e competenze di tipo tecnologico: per rispondere ai ritmi vertiginosi dell'evoluzione tecnologica le imprese sono così chiamate ad incrementare di continuo, all'interno dei propri budget, le voci di costo relative all'IT. Il fenomeno si spiega in relazione al carattere strategico delle applicazioni utilizzate per la gestione delle informazioni: tramite una relazione di *partnership* il provider può assorbire e condividere la conoscenza necessaria per garantire che gli obiettivi dell'impresa cliente siano raggiunti. Grover³⁰ ha dimostrato la correlazione positiva tra il successo della scelta di *outsourcing* e la gestione di una relazione collaborativa *client-provider*.

Oggi la scelta dell'*outsourcing* IT deriva da considerazioni che vanno definitivamente oltre la sola riduzione dei costi, e che riguardano piuttosto le scelte strategiche derivanti da alleanze e fusioni che mettono in discussione e ridisegnano l'architettura dei gruppi presenti sul mercato. In questo scenario non è comunque consueto oggi osservare, a parte poche eccezioni, che un'azienda conferisca in *outsourcing* più del 70-80% dell'attività della divisione IT. Pur essendosi ipotizzata una sua qualche forma di ridimensionamento strategico correlata all'espansione del ruolo del world wide web in Internet, l'*outsourcing* dimostra di essere ancora in linea con le aspettative, tanto che il settore mantiene un tasso di crescita maggiore di quello dell'economia americana e rappresenta ancora oltre il 20% del fatturato dei servizi IT gestiti da terzi³¹.

29. Doz Yves L., Hamel G. (1998), *Alliance Advantage, The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press.

30. Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C. (1996), The effect of service quality and *partnership* on the outsourcing of information system functions, *Journal of Management Information Systems*, pp. 89-116.

31. Gruppo di ricerca Aiea - Clusit (2006), "L'outsourcing IT: best practice e auditing", http://www.clusit.it/download/OIT_web.pdf.

Da una indagine Censis³² si rileva che la percentuale più elevata di *outsourcing* è svolta proprio nel settore dell'*Information Technology*. Infatti, il 70% del campione di riferimento ha indicato di avere affidato all'esterno almeno una delle proprie funzioni gestionali interne. Nella maggior parte dei casi si tratta dell'affidamento a terzi della manutenzione delle reti informatiche e telematiche, della gestione e del controllo del centro elaborazione dati o degli archivi interni. Sostanzialmente viene ad essere delegata ad una organizzazione esterna specializzata una particolare attività che, per quanto necessaria, non rientra nella missione aziendale dell'impresa cliente.

Nel caso di esternalizzazione delle attività di *Information Technology*, generalmente le motivazioni che stanno alla base di tale scelta sono da ricercarsi nella volontà di concentrarsi sul *core business*, nella necessità di migliorare la qualità del servizio IT all'interno dell'azienda e verso i propri clienti, nella difficoltà di tenere il passo con le innovazioni tecnologiche e le conseguenti necessarie competenze, nonché nella opportunità di implementare rapidamente nuove soluzioni applicative.

Non mancano naturalmente anche motivazioni di carattere economico e finanziario che, in un contesto di instabilità di mercato, vedono costi incerti nel tempo e la necessità di selezionare al meglio gli investimenti necessari per l'ottimizzazione della redditività generale, soprattutto nel breve periodo.

Outsourcing nei processi in Finanza e Amministrazione (FAO)

La funzione Amministrazione e Finanza (di seguito anche F&A) gestisce attività rilevanti che hanno impatti diretti sulle strategie e sul business dell'azienda.

Gli sconvolgimenti economici e le sempre maggiori esigenze di conformità hanno avuto un impatto critico sulla funzione finanza. Nel tempo il ruolo del direttore finanziario è cambiato radicalmente.

Le principali attività tipicamente svolte dalla funzione F&A sono:

- gestione delle vendite;
 - gestione dell'offerta commerciale;
 - gestione dei clienti;
- gestione dei crediti;
 - analisi dell'affidabilità dei clienti (situazione debitoria, rispetto delle scadenze di pagamento, ecc.);
 - sollecito dei pagamenti e attivazione delle procedure di recupero crediti;
- contenziosi commerciali;
 - gestione dei contenziosi;
 - raccolta delle evidenze documentali;

32. "L'outsourcing nei percorsi di innovazione delle imprese delle Pubbliche Amministrazioni", indagine condotta dal Censis e da TESS, recentemente inserita nel Gruppo Accenture, su un panel composto da 110 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, 2003.

- analisi, reportistica, budget e forecast³³;
 - produzione di report e previsioni di *budget* e *forecast* di breve, medio e lungo periodo.

In questo scenario una delle principali criticità è rappresentata dall'elevato livello di manualità nei processi di gestione delle vendite. Inoltre è sempre più difficile introdurre nuove capacità e competenze o aumentare il livello di specializzazione all'interno della funzione e c'è poca attenzione rivolta al mercato dei fornitori. Tutto questo ha, ovviamente, delle implicazioni:

- basso livello di flessibilità che non permette di rispondere con tempestività ai cambiamenti nelle esigenze operative e di business;
- processi e procedure, presentano margini di ottimizzazione;
- accesso non sempre possibile a competenze specifiche e qualità tecnico/operative delle risorse non sempre adeguate o migliorabili;
- limitato utilizzo di *best practice* operative ed organizzative;
- difficoltà nell'individuare margini di efficientamento.

Per ottimizzare i processi di amministrazione e finanza vengono quindi utilizzate leve strategiche che hanno impatti sulla struttura organizzativa, attraverso:

- utilizzo di risorse interne per la *governance* delle attività *core* ad alto valore strategico per il business dell'organizzazione;
- esternalizzazione delle attività non strategiche o critiche per l'azienda, o per le quali non si hanno specifiche competenze interne alla funzione.

La scelta di ricorrere a risorse interne per le attività *core* consente di massimizzare l'impegno delle stesse risorse, focalizzandosi su attività per le quali si posseggono maggiori competenze o che sono caratterizzate da un elevato livello strategico, e di mantenere un significativo livello di controllo sulle attività ad elevato valore aggiunto e di particolare importanza per l'azienda. Il ricorso ad un service provider esterno consente all'*outsourcer* (impresa che esternalizza) di avvalersi degli investimenti, delle innovazioni (tecnologiche, metodologiche, legislative, ecc.) e delle competenze specifiche dei fornitori esterni, che possono rivelarsi costose o difficilmente replicabili all'interno della funzione, specie in un breve arco temporale.

Inoltre, questo conferisce all'azienda delegante maggior flessibilità per adeguarsi ai cambiamenti di business o organizzativi, con riduzione dei rischi e una migliore gestione del tempo, perseguendo il maggior valore strategico al minor costo possibile.

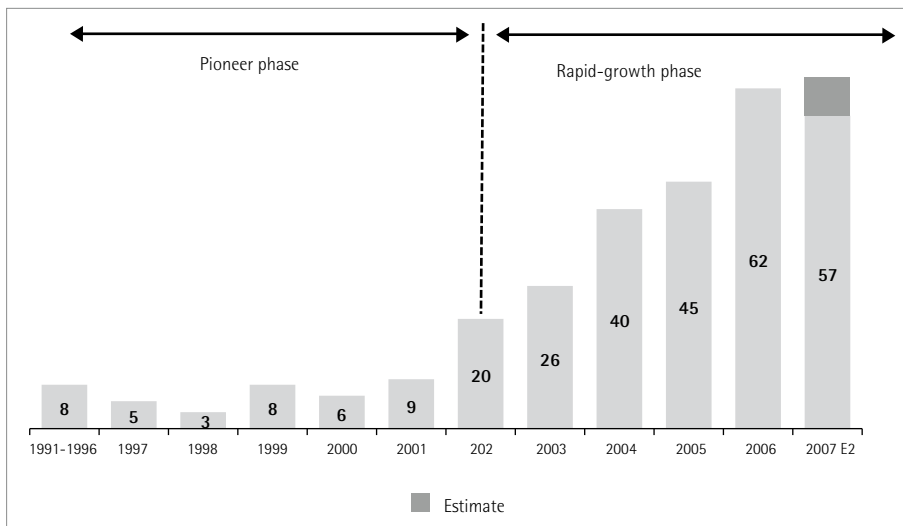
33. Da intendersi quali previsioni di vendita.

L'*outsourcing* non è solo una scelta di abbattimento dei costi, ma, piuttosto, una decisione di allocazione di risorse strategiche e di crescita degli investimenti in creazione di valore.

Un'operazione di *outsourcing* ha un costo, ma in cambio si ottiene il contributo di *provider* esperti e specializzati per un efficace uso delle risorse, un'informazione migliore e processi più fluidi.

Il mercato dell'*outsourcing* nel settore F&A è dal 2005 in una fase di rapida crescita, come dimostra il grafico riportato di seguito (figura 1.6).

Figura 1.6 Trend FAO outsourcing



Fonte: Everest Europe GRP 2008

La riduzione dei costi è tipicamente il driver principale del FAO, insieme con il miglioramento delle competenze e della produttività. Infatti il FAO consente di ridurre i costi di processo di circa il 20-50%, i costi del lavoro del 30-70%, ottenendo al tempo stesso una riduzione dei costi di infrastruttura complessivi. Inoltre si ottiene una qualità dei processi migliore, maggiore accuratezza nel *delivery* e maggiore trasparenza, anche attraverso una più efficace attività di reportistica.

Il ricorso ad un provider esterno consente anche lo sfruttamento di conoscenze specializzate e di esperienze in settori o attività simili, permettendo di avere un supporto tempestivo al management.

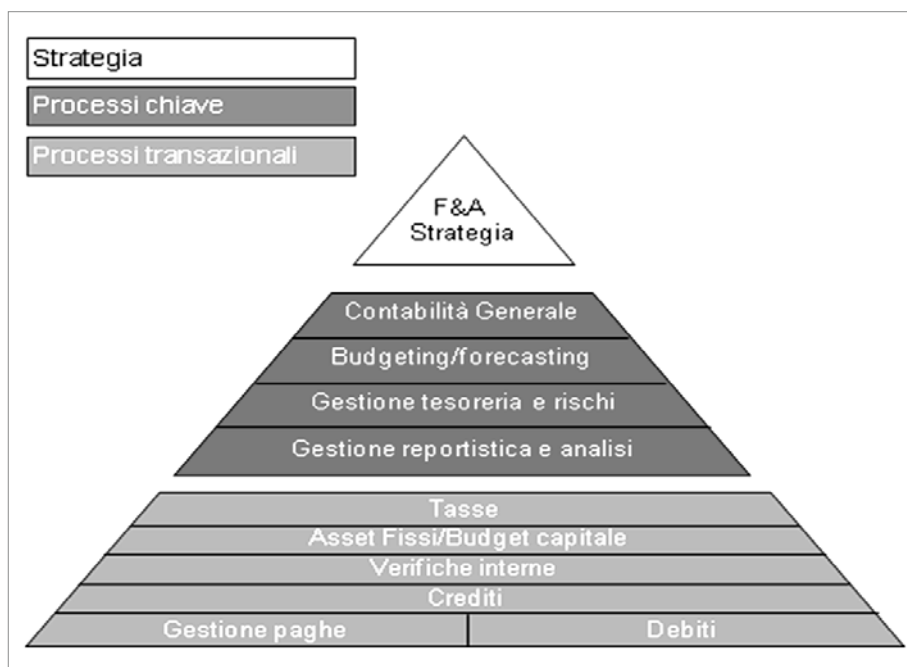
Tuttavia, l'*outsourcing* in ambito finanza e amministrazione sta sempre più evolvendo da una *value proposition* focalizzata sulla riduzione dei costi ad una orientata alla creazione di valore.

È possibile identificare i processi di amministrazione e finanza più spesso oggetto di *outsourcing*.

I processi sono suddivisibili in aree disaggregate che facilitano l'identificazione degli interventi di ottimizzazione ed efficientamento.

I processi che vengono esternalizzati sono visualizzati nella piramide di seguito riportata (figura 1.7) dove è possibile notare quali siano i processi strategici, transazionali e quelli chiave.

Figura 1.7 Outsourcing dei processi di Finanza ed Amministrazione - vista per processo



I processi ad alta intensità di transazioni sono quelli più comunemente esternalizzati. I processi analitici e specifici delle diverse industrie si trovano sempre più accoppiati nei contratti FAO.

Gli acquirenti guardano a tutte le loro funzioni F&A nella decisione di esternalizzare. I processi di contabilità generale e quelli relativi ai crediti sono più maturi dal punto di vista dell'*outsourcing* rispetto agli altri: sono inclusi in più del 70% dei contratti FAO e tipicamente più dei due/terzi dei processi sono trasferiti ai fornitori.

Il settore Energy & Utilities è stato pioniere della FAO, ma recentemente è stato superato dalle industrie del manufacturing (produzione) e *retail* (vendita al dettaglio). In effetti, date le dinamiche favorevoli che si stanno profilando nel settore, l'*outsourcing* F&A aumenterà soprattutto in settori verticali, che oggi presentano un'adozione relativamente più bassa (hi-tech/telecom³⁴, produzione, *retail*, ecc.). Inoltre la globalizzazione e l'*offshoring* continueranno ad espandersi insieme all'estensione geografica dei punti e dei luoghi preposti alle forniture dei servizi. Il driver per la rapida globalizzazione del FAO risiede, infatti, principalmente nella nascita di nuove regioni di delivery (principalmente America centrale e meridionale, Cina, Asia) e il mercato sta lentamente e costantemente muovendosi verso un modello di fornitura multi-geografico. Anche il trend di trasformazione tecnologica inciderà enormemente, guidando un più alto valore nel FAO.

Dal lato fornitori si conferma una tendenza di crescita ed espansione, grazie anche al fatto che le barriere all'ingresso rimarranno basse e che il mercato sarà sempre più accessibile a nuovi operatori.

Fornitori come Genpact, Progeon, HP e Xansa hanno iniziato a competere in modo efficace con i pilastri IBM, Accenture e ACS. Del resto la prospettiva di contratti più redditizi sta incoraggiando fornitori a investire molto nelle competenze relative al FAO. I clienti FAO riconoscono la tecnologia come elemento chiave, ma al tempo stesso non sono alla ricerca di cambiamenti dirompenti nel loro attuale panorama tecnologico. Proprio per questo desiderano soluzioni fortemente personalizzate che risolvano i loro particolari problemi correnti. Da questo punto di vista i fornitori adottano principalmente due approcci per impattare i clienti attraverso le soluzioni tecnologiche:

- fornitura di strumenti tecnologici che non sono intrusivi rispetto al sistema *core* e che costituiscono estensioni rispetto al *landscape* (panorama) applicativo dell'azienda;
- fornitura di applicazioni pre-integrate e processi pre-constituiti, di cui il fornitore è proprietario, e che vengono ospitati dal cliente.

La prima soluzione è sicuramente l'approccio prevalente nel mercato FAO.

L'adozione dell'*outsourcing* nel settore della Finanza e Amministrazione è comunque funzione della dinamica e dell'evoluzione industriale. Le crescenti pressioni dei costi continueranno a guidare l'*outsourcing* F&A attraverso settori verticali.

Outsourcing nei processi di HR Management (HRO)

L'HR *outsourcing* è, secondo i principali analisti del mercato, uno dei nuovi target a cui guardare nell'ambito di quel processo di ristrutturazione funzionale e organizzativa a cui devono tendere le imprese che operano sul mercato globale.

34. Settori caratterizzati da elevati livelli tecnologici e telecomunicazioni.

La riluttanza delle imprese a sposare progetti di *outsourcing* che andassero oltre la gestione dell'infrastruttura IT e delle applicazioni *no core* sembra stia progressivamente venendo meno, così come si registra sempre maggiore consapevolezza sui reali benefici ottenibili in termini economici globali.

In effetti, anche in virtù di un'offerta sempre maggiore di servizi arricchiti dal punto di vista qualitativo, l'HR *outsourcing* è, secondo i principali analisti del mercato IT, una delle nuove frontiere a cui guardare nell'ambito di quel processo di trasformazione funzionale e organizzativa che si sta profilando per le imprese che operano sul mercato globale. La necessità che emerge è, quindi, quella di monitorare a intervalli costanti i vantaggi ottenibili da servizi di *business process outsourcing* delle risorse umane per evitare di fatto il rischio di trovarsi ai margini di un'evoluzione di competenze sempre più dinamica. Gestire il proprio capitale umano affidandosi a fornitori esterni e strumenti digitali sta diventando una buona abitudine anche in varie aziende italiane. Il miglioramento della qualità dei processi di HR e la valorizzazione delle risorse in essere assume in molti casi la valenza di necessità strategica ed è anche per questo che le aziende italiane sono più sensibili, che nel recente passato, al possibile utilizzo di tecnologie abilitanti programmi di formazione, di ricerca e selezione del personale e nella valutazione delle prestazioni.

Le motivazioni per ricorrere all'*outsourcing* nell'area delle risorse umane sono diverse. La necessità principale è quella di contenere i costi, mirando ad una forte flessibilità ed operando per gli obiettivi di crescita dell'azienda. I responsabili delle risorse umane devono prestare attenzione sia alle esigenze dei manager che dei loro collaboratori, che hanno culture professionali e personali profondamente diverse fra loro e al loro interno. Inoltre, è necessario interpretare al meglio la strategia dell'impresa e fare in modo che il capitale umano sia inserito alle condizioni economiche più vantaggiose, garantendo il massimo livello di flessibilità. Questo, senza dimenticare le innumerevoli attività operative che vengono eseguite quotidianamente.

La soluzione percorribile consiste nel ridurre i costi complessivi, aumentando però la quota parte a disposizione per la creazione del valore. Non è detto però che l'unica alternativa sia l'*outsourcing*. Invece di guardarsi all'esterno, si potrebbe, ad esempio, aumentare il controllo e la gestione dei processi, semplificando e dotandosi di strumenti e soluzioni facilmente accessibili, oppure ricorrere al sistema informativo integrato, non troppo costoso e di facile utilizzo. Questo sicuramente garantirebbe unitarietà ed offrirebbe la capacità di assistere i processi nel loro complesso.

In sostanza due sono le strade percorribili per concentrarsi su quanto produce realmente valore:

- affidare ad un partner esterno i processi e le attività più operative, ottenendo in questo modo costi minori grazie ad efficienze di scala;
- dotarsi di processi che aiutino a ridurre il peso della componente transazionale e delle attività esecutive.

Nella scelta di quali processi esternalizzare, è importante evitare di mantenere all'interno componenti non necessarie che possono essere portate all'esterno solo per una sterile volontà di aumentare il controllo. Questo sarebbe stato il principale errore fatto, ad esempio, in un progetto di esternalizzazione in ambito HR, realizzato da un'importante azienda di telecomunicazioni, in cui solo successivamente è stata coinvolta Accenture. Nell'operazione, innovativa e di successo in termini di riduzione dei costi, diminuiti del 70%, sono state, infatti, mantenute all'interno componenti che avrebbero potuto essere esternalizzate e viceversa.

Il BPO³⁵ della gestione delle risorse umane rappresenta un'opportunità di sviluppo, dal punto di vista strategico e non solo puramente tattico, importantissima per le imprese italiane specializzate, in quanto i processi di consolidamento in atto in molti settori, non ultimo quello finanziario, impongono sempre più alle direzioni Risorse Umane di gruppi italiani e multinazionali di disporre di strumenti in grado di fornire i fattori conoscitivi utili alle decisioni da assumere. Le divisioni IT, invece, devono fronteggiare la necessità di integrazione e razionalizzazione di diverse piattaforme applicative gestendo anche i flussi informativi legati all'area HR, che molto spesso risulta asincrona rispetto ai temi delle altre applicazioni più vicine al *core business* dell'azienda. In questo scenario, i diversi ruoli aziendali si trovano spesso a gestire emergenze operative e diseconomie locali che ostacolano le nuove sfide che il business offre a ritmi incalzanti.

Assume, quindi, grandissima importanza l'attenzione sui costi, la concentrazione sul *core business* e la focalizzazione su tutto quanto può produrre un vantaggio concorrenziale rispetto ai competitor. In questo senso il *BPO HR* può rappresentare un valido supporto, ponendosi come occasione di innovazione per un tessuto industriale che deve affrontare sfide globali; da un lato, infatti, consente di introdurre tecnologia e competenze altamente specializzate nei processi chiave di gestione delle risorse umane e, dall'altro, libera risorse economiche e manageriali che possono essere immediatamente riallocate sulle attività legate al *core business*.

Le risorse umane sono quelle che beneficiano maggiormente della spinta innovativa garantita da un progetto di BPO, che garantisce varie opportunità di sviluppo delle stesse nonostante il primo obiettivo della Direzione HR sia quasi sempre quello del risparmio sui costi. Come detto l'*outsourcing* va inteso come momento qualificante per procedere alla revisione e controllo dei processi di gestione, in collaborazione con un partner che sia in grado di condividere *best practice*, ed è un'occasione per allineare i sistemi informativi al supporto di questi nuovi processi, con un salto in avanti tecnologico sostenuto da competenze e conoscenze adeguate.

La maggior efficienza derivante dal BPO consiste nella possibilità di utilizzare le risorse in attività più qualificanti e a maggior valore aggiunto per l'azienda, indirizzandola verso lo sviluppo di un reale vantaggio competitivo sul proprio mercato, obiettivo

35. Termine che indica l'esternalizzazione totale o parziale delle componenti di processo.

non realizzabile se il capitale umano qualificato è impiegato in attività amministrative ripetitive e che non generano valore.

Il partner a cui l'azienda si affida deve essere in grado di governare competenze, tecnologie e avere capacità di gestire servizi di lungo periodo; deve saper comprendere pienamente e migliorare i processi del cliente attraverso *best practice* acquisite nel campo della re-ingegnerizzazione degli stessi. Di pari importanza è la competenza tecnologica, in quanto l'integrazione dei sistemi informativi costituisce un fondamentale fattore abilitante prima nel ridisegno e poi nell'implementazione dei processi e delle procedure aziendali coinvolte.

Dall'analisi dei trend che influenzano la gestione delle risorse umane, si possono identificare nove sfide alle quali le direzioni HR devono imparare a rispondere:

1. **globalizzazione:** se l'azienda è inserita in contesti globali è importante assicurare la conformità alle diverse leggi ed ai regolamenti internazionali. Per questo sarà indispensabile un adeguato supporto IT attraverso un sistema centrale HR integrato.
2. **Talent management:** con questo termine non si intende la semplice assunzione di nuovo personale, ma piuttosto un'ampia strategia di sviluppo delle risorse già in organico, in grado di salvaguardare gli investimenti.
3. **Posizionamento:** la comunicazione è un fattore strategico nel mercato del lavoro. L'azienda ha l'obiettivo di essere riconosciuta e scelta da candidati ad alto potenziale: per questo, le HR devono trovare il modo migliore per rendere l'azienda "appetibile" sotto tutti i punti di vista, attraendo quindi una fetta importante di talenti.
4. **Nuovi modelli di delivery:** la sfida imposta dalla globalizzazione impone la disponibilità di informazioni *on demand* ed accessibili da qualunque luogo in modalità self-service. Questo è vero sia per le informazioni HR, che per i dati sui clienti.
5. **Social innovation:** grazie all'innovazione tecnologica, lavorare da qualsiasi angolo del mondo senza orari fissi è ormai una realtà. La *social innovation* è necessaria per garantire ed accrescere la produttività e la partecipazione. Le aziende devono investire attivamente in soluzioni che permettano l'accesso al lavoro anche da remoto.
6. **Sviluppo della leadership:** occorre sia conoscere approfonditamente il proprio network, sia allocare un leader per ciascun incarico.
7. **Ricerca del personale:** l'azienda deve dotarsi di strumenti idonei per la ricerca del personale. Le HR non hanno il solo compito di ricercare all'esterno le risorse. Esse sono chiamate anche a far emergere spiccate capacità di contrattazione. Gli accordi contrattuali sono, infatti, di fondamentale importanza nell'*outsourcing*, ed una buona gestione degli stessi aiuta le HR a garantire livelli elevati sul piano dei costi-benefici.
8. **Controllo dei costi:** in questo periodo le HR, come tutti gli altri settori dell'azienda, hanno come obiettivo il contenimento dei costi. L'HR ha il compito di dimostrare che gli strumenti e i servizi esterni utilizzati siano in linea con le aspettative di business.

9. **Analisi:** le HR devono avere una visione completa dei parametri di misurazione delle performance dello staff, mentre i sistemi HR devono essere dotati dei giusti strumenti per la valutazione del personale. In questo momento storico, la valutazione delle prestazioni del singolo è molto sentita e percepita come elemento differenziante nella politica di gestione del personale. Le HR devono quindi fornire informazioni che supportino le strategie aziendali, diventando così un partner *business-oriented*.

Outsourcing del processo logistico

Nel contesto economico attuale la logistica svolge un ruolo chiave nell'ottimizzazione delle risorse aziendali al fine di evitare gli sprechi, ridurre i costi e migliorare i livelli del servizio per introdurre al meglio i propri prodotti sul mercato. Poiché la logistica presuppone capacità d'investimento e competenze specialistiche che difficilmente un'impresa industriale possiede, l'*outsourcing* logistico (ovvero l'affidamento a operatori specializzati nella gestione di tutte o parte delle attività logistiche) ha acquisito negli ultimi anni una grandissima importanza: affidare all'esterno la logistica permette, infatti, di realizzare notevoli risparmi sul fronte dell'organizzazione, sia dei processi sia del materiale impiegato, e allo stesso tempo consente alle aziende di concentrarsi sugli aspetti produttivi delle loro attività³⁶.

Pertanto, un numero crescente di aziende sta orientandosi verso partner logistici in grado di effettuare i trasporti, di gestire la catena di rifornimento in maniera indipendente e di fornire servizi logistici sempre più articolati e complessi.

La crescita del settore, dal lato della domanda e dal lato dell'offerta, sta comportando un mutamento del rapporto fra produttori e fornitori di servizi logistici: si sta, infatti, procedendo verso rapporti di cooperazione fattiva, non episodici, e di lunga durata, caratterizzati da un alto livello di integrazione tra i livelli organizzativi e informatici. Per questo motivo i fornitori 3PL (*third party logistics provider*)³⁷ europei, ovvero i provider esterni di servizi logistici, stanno cambiando radicalmente metodologie e sistemi d'azione, integrando maggiormente i loro processi con quelli dei loro clienti, fornendo così un servizio più efficiente e allineato alle esigenze della clientela³⁸.

36. Bolumole Y. A. (2001), The supply chain role of third-party logistics providers, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n. 2, p. 87.

37. *Third Part Logistics Provider* (3PL) sono fornitori di logistica integrata, in grado di gestire tendenzialmente l'intero ciclo delle attività logistiche: dalle attività di trasporto a quelle di stoccaggio, *picking*, gestione dell'ordine fino alle attività accessorie a "valore aggiunto" (personalizzazioni del *packaging*, gestione resi e pagamenti in contrassegno, *reverse logistics*, ecc.).

38. Wilding R., Juriado R. (2004), "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2753/1/Customer%2520Perceptions%2520on%2520logistics%2520outsourcing-EU-2004.pdf>.

Tuttavia, il percorso non è lineare e, sia a livello nazionale che europeo, alcuni ostacoli rischiano di rallentare in modo significativo un simile cambiamento³⁹:

- la domanda di servizi logistici viene tuttora distribuita, soprattutto, dalle imprese di medio-piccola dimensione, su un'ampia selezione di fornitori (soprattutto autotrasportatori e spedizionieri);
- all'operatore logistico vengono spesso richieste molte competenze, ma poi, in concreto, spesso l'ambito e la possibilità di azione dei 3PL finiscono per essere limitate, dal momento che l'obiettivo dei clienti è trovare la soluzione a costo minore, anziché valutare il valore aggiunto delle soluzioni offerte;
- i servizi più richiesti sono soprattutto quelli classici e a valenza prevalentemente operativa, come la distribuzione e il trasporto, il magazzinaggio, la gestione delle pratiche doganali e i processi d'intermediazione. Tuttavia, stimolato dalle esigenze delle grandi imprese, in particolare quelle a carattere multinazionale, si sta manifestando un progressivo ampliamento dell'offerta di servizi logistici che oggi comprende attività a valore aggiunto quali confezionamento (*packaging*), attività consulenziali sulle tematiche logistiche, installazioni e configurazioni, *reverse logistics* (logistica di ritorno)⁴⁰, servizi di *tracking Et tracing* (tracciabilità del prodotto e in generale di qualsiasi risorsa aziendale), identificazione dei mezzi in radiofrequenza e servizi evoluti di *order fulfillment* (evasione ordini). Questo ampliamento dell'offerta si è reso necessario per adeguarsi alle crescenti esigenze e richieste dei clienti soprattutto per ciò che riguarda l'affidabilità dei servizi basati sull'*Information Technology*.

L'aspetto tecnologico è quindi fondamentale: infatti l'unico modo per dare al sistema *scalabilità*⁴¹, flessibilità e interoperabilità è disporre di un'infrastruttura tecnologica d'avanguardia e impostata utilizzando applicazioni modulari basate su standard ormai accettati e riconosciuti. Tutto questo permette di ridurre i costi di mantenimento e di implementazione e rendere più semplici e sicure le procedure di interfacciamento con il cliente.

Tuttavia, ciò non è sufficiente per sopravvivere nel settore, in quanto fattori quali l'avvento di concorrenti meglio strutturati, la tendenza a forme di *outsourcing* globale (terziarizzazione di tutte le attività della catena logistica) e la crescente complessità dei servizi richiesti stanno portando ad un significativo peggioramento della competizione interna, da combattere incrementando la validità della logistica, fornendo servizi innovativi e operando su una dimensione che coinvolga più regioni, se non addirittura a livello internazionale.

39. Carbone V., Stone M.A. (2005), Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes, *Transportation Research Part E*, p. 495.

40. In tal modo si denomina il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficienza delle materie prime dei semilavorati, dei prodotti finiti e dei correlati flussi informativi dal punto di recupero (o consumo) al punto di origine, con lo scopo di riguadagnare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.

41. Per scalabilità si intende la capacità di un sistema di "crescere" o "decretere" (aumentare o diminuire di scala) in funzione delle necessità e delle disponibilità.

Il processo di deregolamentazione delle tariffe spinge, inoltre, sempre più le imprese di trasporto a trasformarsi in vere e proprie imprese logistiche o 3PL (*third party logistics provider*), che svolgono in *outsourcing* operazioni di trasporto, distribuzione fisica, gestione dei depositi e dei magazzini, assistenza alla produzione e altre attività a carattere commerciale. La globalizzazione dei mercati, la crescente collocazione a livello mondiale degli stabilimenti produttivi delle grandi imprese e la conseguente crescita delle importazioni e del flusso di prodotti ha, inoltre, favorito la crescita della domanda di servizi di logistica integrata e la richiesta di operatori in grado di governare la complessa ed articolata catena logistica. Questo trend, da un lato, ha determinato la concentrazione dei principali leader internazionali della logistica; dall'altro, ha indotto operatori come spedizionieri e MTO (*Multimodal Transport Operator*)⁴² a penetrare nel mercato dei servizi logistici, proponendosi come interlocutori unici per l'intera catena approvvigionamento/distribuzione, sia attraverso acquisizioni mirate, sia mediante lo sviluppo autonomo di competenze logistiche a partire dal *know how* e dalle conoscenze organizzative tipiche dell'attività principale. Altri operatori denominati "4PL" (*fourth party logistics provider*)⁴³ si stanno affacciando sul mercato: in generale, sono operatori che possono svolgere le attività che vengono tipicamente affidate a un 3PL (ricevimento, etichettatura, spedizione, ritiro resi, gestione anomalie, ecc.) offrendo, altresì, attività supplementari (amministrative, di controllo, finanziarie, ecc.) che hanno impatto sulla logistica, relativamente alle quali un'impresa cliente non ha, di regola, competenze adeguate.

Più specificamente i 4PL, nati nel mercato statunitense, agiscono soprattutto a livello strategico, fissando obiettivi assieme al cliente e proponendo interventi di ristrutturazione e riorganizzazione della *supply chain*⁴⁴.

Possono operare anche a livello tattico-operativo, ma solo attraverso accordi con subfornitori e 3PL. Offrono, inoltre, servizi di consulenza strategica ed effettuano interventi di tipo tecnologico per gestire la filiera logistica in modo continuo. I 4PL vengono attualmente utilizzati soprattutto da imprese operanti su scala internazionale, che optano per esternalizzare l'intero sistema logistico ad un'unica azienda terza così da ristrutturare la propria intera catena logistica.

42. L'operatore di Trasporto Multimodale è il soggetto che prende in carico una determinata merce in un certo luogo (anche diverso da un porto, aeroporto o stazione ferroviaria) impegnandosi a trasportarla al luogo di destinazione (che anch'esso può non coincidere con porti, aeroporti o stazioni). Sia che esegua il trasporto con propri mezzi, sia che provveda a farlo eseguire da altri, è garante della buona esecuzione del trasporto e responsabile di ogni perdita o danno che le merci subiscano dal momento della presa in carico fino a quello della consegna.

43. Un "4PL" è un fornitore di servizi logistici integrati in modalità di *partnership* con l'azienda cliente. Si tratta di un "3PL" evoluto, ma di solito con superiori capacità di tecnologia e di integrazione, che prende in mano tutta la logistica del cliente, la ristruttura ed affida poi l'esecuzione delle attività operative a subfornitori (LSP o 3PL). Risponde al cliente dei risultati complessivi (ad es. costo totale delle logistica aziendale, capitale investito in logistica, scorte incluse, ecc.) del servizio pattuito.

44. La *supply chain* è un sistema di organizzazione, persone, tecnologie, attività, informazioni e risorse funzionale a trasferire un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente. Trasforma le risorse naturali, le materie prime e i componenti nel prodotto finito che viene consegnato al consumatore finale.

In Italia il settore dell'*outsourcing* logistico sta crescendo costantemente, anche se con un certo ritardo rispetto agli altri paesi europei: si colloca al quarto posto dopo Germania, Francia e Regno Unito, ostacolato dall'elevata frammentazione del panorama produttivo nazionale e dalla limitata presenza di imprese manifatturiere e/o commerciali di respiro internazionale. Allo sviluppo del mercato, anch'esso frammentato, ha contribuito in maniera determinante l'accresciuta offerta di servizi da parte degli operatori logistici tradizionali e la comparsa di "specialisti di segmento", ovvero i provider di logistica integrata. Questi ultimi tendono ad adottare strategie di differenziazione e ampliamento dell'offerta di servizi per competere sul mercato, mentre gli altri operatori si focalizzano sull'ottimizzazione dell'impiego delle infrastrutture fisse, della flotta o della rete distributiva, puntando a ottenere economie di scala in un contesto caratterizzato da margini di profitto in diminuzione e prezzi costanti.

L'attuale situazione di mercato può essere ricondotta alla combinazione di tre fattori fondamentali:

- le nuove modalità di gestione delle attività logistiche da parte delle imprese manifatturiere e commerciali;
- la maggiore varietà di servizi offerti, il livello di specializzazione raggiunto dagli operatori di servizi logistici e le dinamiche competitive all'interno del mercato;
- i cambiamenti imposti dalle politiche governative e dalle istituzioni con competenze in materia logistica.

Rispetto a quelli tradizionali, gli operatori di logistica integrata stanno aumentando in maniera limitata, pur rappresentando ormai una quota maggioritaria del fatturato complessivo del settore. La loro importanza sta crescendo sia per effetto di politiche di acquisizione e fusione, sia per la comparsa di nuovi operatori.

Tuttavia un ostacolo allo sviluppo del mercato è rappresentato dagli atteggiamenti spesso eccessivamente prudenti assunti dalle imprese nei confronti dell'esternalizzazione. Questo è dovuto anche al fatto che i soggetti coinvolti (impresa e operatore logistico) hanno un'organizzazione asimmetrica, e ciò rende complicato trovare corrispondenze nelle responsabilità e competenze per dialogare efficacemente. Inoltre le culture aziendali sono spesso troppo diverse per storia e obiettivi.

Non va sottovalutato un altro fattore chiave: quando si relazionano con il resto del mondo le imprese italiane adottano generalmente modalità di vendita franco fabbrica⁴⁵ e di acquisto franco destino⁴⁶, lasciando nelle mani di fornitori e clienti l'organizzazione del trasporto e la scelta del vettore.

45. Nel cd. *franco fabbrica*, il venditore effettua la consegna col mettere a disposizione del compratore nei propri locali o in altro luogo convenuto (stabilimento, fabbrica, deposito, ecc) la merce non sdoganata per l'esportazione e non caricata sul mezzo di prelevamento.

46. Con la clausola *franco destino* o *franco destinazione*, chi spedisce paga tutte le spese senza oneri per chi riceve fino al luogo di destinazione delle merci.

Ciò ha portato, da un lato, alla sottovalutazione del servizio al cliente quale leva per competere sul mercato, dall'altro alla scarsa consapevolezza dei costi logistici e, quindi, a una difficoltà a riconoscere il valore aggiunto finale fornito dall'operatore logistico. Tutto questo spinge molte aziende a limitare il potenziale dei 3PL e le induce a terziarizzare in larga parte solo attività tradizionali come il trasporto e, in misura minore, le principali attività legate alla logistica di deposito.

Outsourcing della gestione documentale

Nel mercato della gestione documentale si distinguono diverse componenti. In particolare l'*Electronic document management* (EDM) può riguardare l'hardware (per l'acquisizione e l'archiviazione elettronica dei documenti) o il software e i servizi (soluzioni per l'archiviazione, l'indicizzazione, la ricerca, la gestione del *workflow*, e attività di consulenza, progettazione, *system integration*⁴⁷, formazione, manutenzione, ecc.).

Ci sono, inoltre, ulteriori componenti, classificabili come servizi di *outsourcing*:

- il *back office* documentale è l'attività di digitalizzazione e trattamento dei documenti prima e dopo il processo di digitalizzazione;
- l'archiviazione e gestione fisica.

In questo settore ci sono ampi margini di crescita: si prospetta un aumento del 30% nei prossimi tre anni. *Software* e servizi costituiscono le componenti maggiormente sviluppate, ma una crescita sostanzialmente in linea col mercato è attesa anche per quelle di archiviazione, gestione fisica e *back office* documentale. L'*hardware* potrebbe presentare, invece, i minori margini di crescita.

Lo sviluppo della gestione documentale è significativo soprattutto per i settori verticali. In particolare:

- il *manufacturing*, con il 30% del mercato, è attualmente il primo settore fruitore di servizi di gestione documentale e presenta caratteristiche di maturità. Con un tasso di crescita relativamente basso (3% annuo);
- l'area dei *financial services*, con una quota del 25%, ha riposto sempre grande attenzione alla gestione documentale;
- la Pubblica Amministrazione (centrale e locale), pur detenendo una quota del 20% del mercato, manifesta costantemente, rispetto a quanto potrebbe essere sviluppato, un moderato interesse per l'EDM. Le normative nazionali ed europee cominciano però a disciplinare la formazione, la riproduzione e la conservazione dei documenti. A breve è, pertanto, attesa una crescita superiore alla media;

47. Con tale processo vengano ad essere collegati insieme diversi sistemi di calcolo e applicazioni software fisicamente o funzionalmente in modo che agiscano come un insieme coordinato.

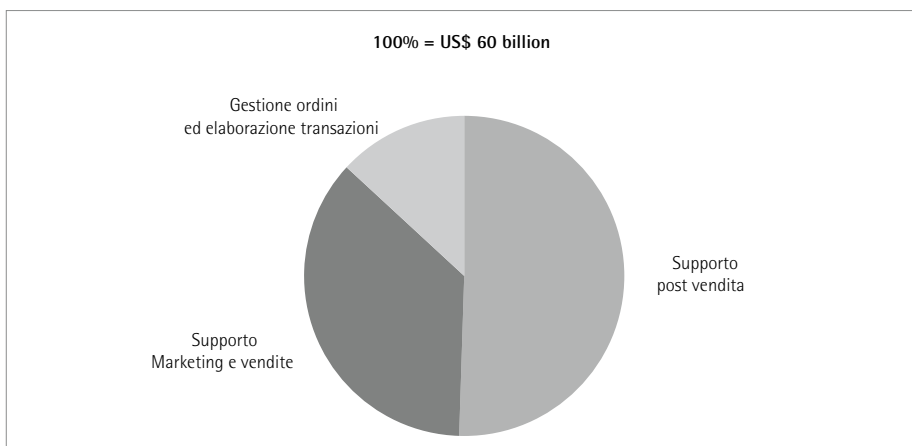
- il settore delle telecomunicazioni e delle utilities, con una quota del 10%, rappresenta il segmento con la crescita attesa più rilevante. Questo potrebbe essere favorito dal potenziamento dei sistemi di *front-end* per migliorare il rapporto con la clientela;
- la sanità presenta un tasso di crescita superiore rispetto alla media del settore, guidata anche dallo sviluppo di soluzioni dedicate (ad esempio, la lavorazione delle ricette mediche), e dall'evoluzione attesa per il settore pubblico;
- i trasporti, per l'elevata mole di documenti determinata dalle attività e la relativa arretratezza nell'adozione di sistemi di gestione documentale, fanno scorgere a breve/medio termine aumenti consistenti;
- la distribuzione, come i servizi, l'istruzione e la ricerca costituiscono, infine, tre segmenti verticali caratterizzati da bassi margini, per i quali sono previste crescite sostanzialmente in linea col mercato.

È importante identificare le possibili leve d'intervento che permettono agli operatori di formulare ed elaborare approcci innovativi nel campo della gestione documentale. Ciò è possibile considerando due livelli distinti e cioè l'analisi dell'attitudine delle aziende a fruire di servizi EDM innovativi, valutando in particolare le aspettative del mercato sui servizi di *outsourcing* e lo studio di come i trend dell'*Information & Communication Technology* (ICT) possano contribuire a favorire questo servizio.

Contact Center Outsourcing (CCO)

Il mercato globale del *contact center* ha un valore complessivo di circa 60 miliardi di dollari. La figura 1.8 riporta la ripartizione del mercato tra i diversi servizi.

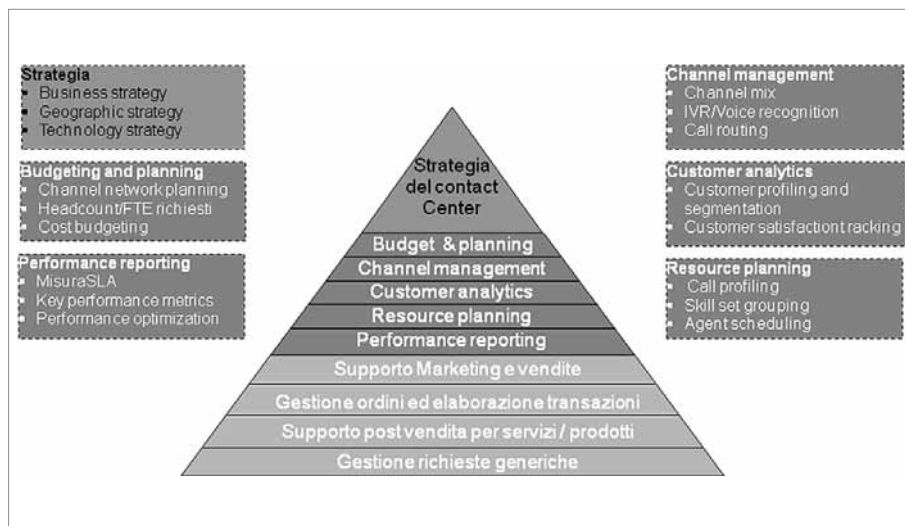
Figura 1.8 Distribuzione percentuale del mercato Contact Center



Fonte: Everest Europe GRP

È evidente che il servizio offerto in modo prevalente è il supporto post vendita telefonico. Tuttavia si osserva uno spostamento graduale verso la gestione ordini ed il supporto vendita, con gestione della comunicazione non solo telefonica (e-mail, web, ecc.). L'*outsourcing* del *contact center* si sviluppa su diversi livelli, dalla gestione di singole transazioni alla gestione dei principali processi aziendali; questo è evidente dalla piramide di cui alla figura 1.9 che riporta i processi del *contact center* maggiormente esternalizzati.

Figura 1.9 La piramide dei processi Contact Center esternalizzati

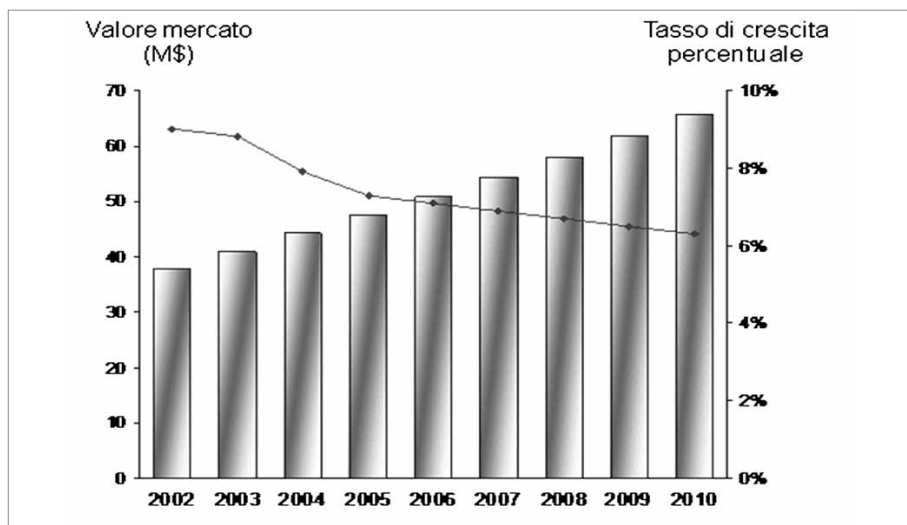


Fonte: Everest Europe GRP

Il mercato dell'*outsourcing* del *contact center* include tutte le forme di interazione diretta o indiretta con il cliente che si svolgono al di fuori dell'azienda cliente in modalità strutturata, attraverso comunicazione telefonica e/o elettronica. L'*outsourcing* del *call center* è stato tradizionalmente focalizzato sulla gestione di singole transazioni. Il mercato del *Contact Center Outsourcing* (CCO) ha avuto una crescita significativa negli anni scorsi, ma recentemente si è osservata una riduzione della crescita, guidata principalmente dal mercato *offshore*⁴⁸. Questo è evidente dal grafico riportato in figura 1.10.

48. Si intende far riferimento al trasferimento di attività o dell'*ownership* di completi processi di business in un paese estero diverso da quello dove è basata l'azienda che riceve i servizi e generalmente a più basso costo del lavoro, sia attraverso contratti di fornitura e di *outsourcing* che stabilendo centri servizi in questi altri paesi.

Figura 1.10 Valore e tasso di crescita del mercato del Contact Center Outsourcing



Fonte: Everest Europe GRP

Il tasso di crescita del mercato è sceso dall'8-10% dei primi anni 2000 a tassi intorno al 7% negli ultimi anni; ci si aspetta che il tasso di crescita si stabilizzi su tali valori per i prossimi anni.

La tendenza che si sta profilando è l'introduzione di nuovi sistemi di misurazione e incentivazione e si sta affermando la propensione all'allineamento degli obiettivi del cliente con quelli del fornitore (*customer satisfaction*; *Churn Rate*⁴⁹, ecc.). In particolare, viene chiesto al fornitore di gestire non più solo "pezzi" o "chiamate" (o più in generale attività non strategiche per l'azienda), ma interi processi di *customer care*, portafogli di clienti, ecc.. La remunerazione del fornitore non è determinata solo in base ai volumi di attività dallo stesso gestite, ma viene strettamente legata alla qualità del servizio erogato ed alla crescita del "valore" dei clienti (aumentandone, ad esempio, la redditività attraverso la vendita di servizi/prodotti *ad hoc*, incrementando la percentuale di *retention* sui clienti a rischio *churn*, ecc.).

In questo modo si instaura un processo virtuoso di collaborazione in cui gli obiettivi del fornitore e dell'azienda cliente finiscono per coincidere. Questo approccio richiede di ridisegnare la struttura organizzativa delle aziende di *contact center*, così che la stessa sia orientata oltre che alla produttività e flessibilità, anche alla qualità del servizio

49. Indica il tasso di abbandono definitivo di un servizio da parte di un cliente.

erogato ed agli altri obiettivi individuati dal cliente (incremento del "valore" del cliente gestito, decremento del tasso di *churn*, ecc.).

La gestione di interi processi di *customer care*, di regola, rende necessario anche un rafforzamento delle strutture di *staff* (i project manager e gli specialisti di processo).

I fornitori principali, inoltre, stanno aumentando il loro set di *capabilities* (capacità), al fine di offrire ai propri clienti un incremento del livello di qualità erogata, oltre a *cost saving* basati su economie di scala/scopo/location delle risorse utilizzate per i servizi di CCO. L'*outsourcing* del *contact center* è ancora molto guidato dalla riduzione dei costi, anche se altri fattori contribuiscono alla decisione.

Tale approccio si rende necessario per contrastare la crescente standardizzazione dei servizi di base e delle tecnologie che porta ad una differenziazione basata solo sul prezzo. Anche i clienti cercano soluzioni che non offrano solo *cost saving*, ma creazione di valore basata su efficienza e qualità. I modelli di offerta di servizi CCO stanno evolvendo verso un approccio integrato alla gestione dei clienti.

Del resto l'utilizzo di un mix di agenti con diversa natura e localizzazione è un fenomeno sempre più comune; l'elemento cruciale di tale trend è che il cliente finale non percepisca differenze nella qualità erogata dai diversi tipi di agenti impiegati. Tale evoluzione è facilitata dall'evoluzione della tecnologia che offre la possibilità di erogare servizi CCO *multi location* in modo molto efficace.

Procurement Outsourcing (PO)

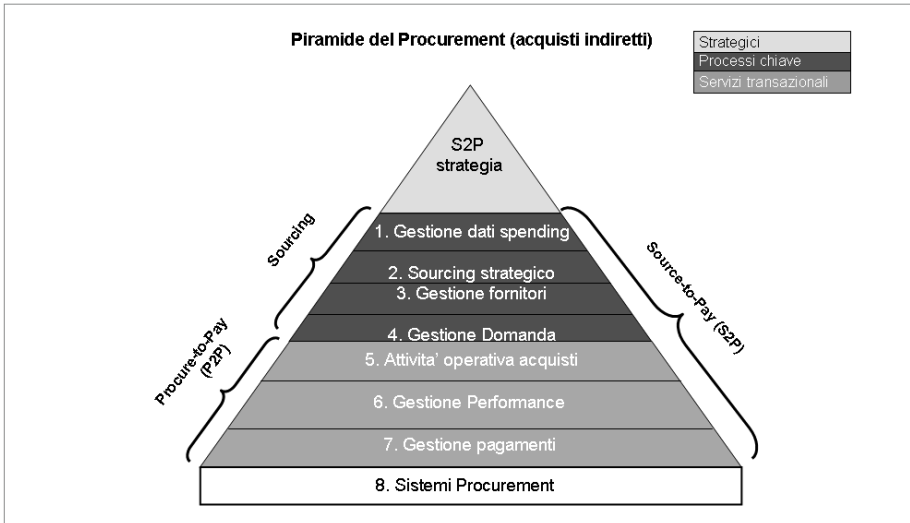
I primi contratti di *Procurement outsourcing* (PO) sono stati realizzati alla metà degli anni '90, più o meno nello stesso periodo in cui sono stati realizzati i primi contratti di *outsourcing* delle Risorse Umane (HRO) e della Finanza ed Amministrazione (FAO).

La crescita del *Procurement outsourcing* è stata però più lenta di quella dell'HRO e del FAO, ma, a partire dal 2003, si è verificata un'accelerazione che indica che il PO sta recuperando il *gap*.

Con *Procurement outsourcing* si intende l'*outsourcing* di uno o più processi di approvvigionamento da processi più *core*, quali la gestione dei dati di spesa, il *sourcing* strategico⁵⁰, il *vendor* ed il *demand management* (insieme normalmente indicati come *sourcing*), sino a processi più transazionali, quali l'operatività della gestione: dalla richiesta di acquisto all'ordine ed il monitoraggio delle performance dei fornitori. Spesso l'*outsourcing* di questi processi è abbinato all'esternalizzazione dei sistemi informativi che sono a loro supporto. Una rappresentazione di questi processi è illustrata nella successiva figura 1.11.

50. Il *sourcing* strategico è un processo istituzionale di approvvigionamento che migliora continuamente e rivaluta le attività di acquisto di una società.

Figura 1.11 Rappresentazione dei processi



Fonte: Everest Europe GRP

Il *procurement outsourcing* ha raggiunto significativi livelli di attività: Everest ha mappato contratti per un valore dello *spending* gestito per anno di oltre 33 Mld di Euro a livello globale.

Il principale motivo che spinge le aziende ad adottare il *procurement outsourcing* è legato ai numerosi vantaggi ottenibili. Il *procurement outsourcing* è realizzato principalmente sugli acquisti indiretti, su categorie di spesa quali l'informatica e le *utilities* (telecomunicazioni, energia, ecc.), la logistica ed i trasporti. Negli ultimi anni sono stati definiti i primi contratti di *procurement outsourcing* che hanno riguardato materiali diretti, che arrivano cioè al prodotto finito, ad esempio per contenitori di prodotti alimentari.

I vantaggi ottenibili sono diversi a seconda che sia realizzato l'*outsourcing* del processo più *core* di *sourcing* o di processi più operativi di "*Procure-To-Pay*"⁵¹. In quest'ultimo caso i vantaggi riguardano soprattutto aspetti operativi, dando la possibilità all'azienda di:

- gestire i rapporti con un unico fornitore invece che con numerosi operatori frammentati, riducendo il tempo e lo sforzo dedicato ad attività a basso valore aggiunto, quali l'emissione di ordini, la verifica del ricevimento della merce, la verifica delle fatture e dei pagamenti;

51. Il cd. *procure-to-pay* include qualsiasi aspetto che va dall'acquisto delle materie prime sino al pagamento delle stesse.

- ridurre il tempo del processo di approvvigionamento;
- consolidare *spending* e fornitori frammentati;
- ottenere una migliore aderenza alle politiche di acquisto;
- focalizzare i *buyer* su acquisti diretti o su categorie di acquisto o attività a maggior valore, quali ad esempio il *demand management*⁵².

Questi considerevoli vantaggi spiegano perché queste forme di *outsourcing* si stanno diffondendo anche in Italia, dove, esemplificativamente, una delle più importanti aziende alimentari ha esternalizzato già da diversi anni la gestione degli approvvigionamenti degli *indiretti di produzione*, per un volume di *spending* di circa 10 milioni di euro per anno.

Se si realizza unicamente l'*outsourcing* dei processi, dalla richiesta di acquisto al pagamento (P2P), si ottengono significativi vantaggi operativi, mentre i risparmi sullo *spending* sono più limitati, in generale del 2-3%.

I risparmi ottenibili in caso di attuazione di *outsourcing* dei processi più *core* (*sourcing*) sono, invece, maggiori e rappresentano il principale vantaggio di simili strumenti. Le principali leve utilizzate a tal fine sono:

- visibilità complessiva della spesa;
- aggregazione della spesa;
- miglioramento del processo di *sourcing*.

Dalle ricerche di Everest Europe GRP emerge che un approccio di *outsourcing* garantisce maggiori vantaggi rispetto alla semplice consulenza perché consente il mantenimento dei risparmi ottenuti ed un continuo miglioramento: con una consulenza "una tantum", dopo un certo periodo le spese riprendono a crescere per la limitata attenzione a monitorare le performance dei fornitore; diversamente, con il *procurement outsourcing* esiste un incentivo a continuare a migliorare i risparmi nel tempo.

Le tre principali preoccupazioni mostrate dai clienti nell'*outsourcing* di processi di approvvigionamento attengono alla scelta, al controllo del fornitore, nonché all'effettivo ottenimento dei risparmi. Queste preoccupazioni possono, però, essere superate attraverso un adeguato approccio al progetto di *outsourcing*.

In particolare, in ordine alla selezione del fornitore si può operare risolutivamente attraverso un'adeguata *due diligence*, focalizzata soprattutto su tre aspetti fondamentali:

- l'esperienza del fornitore (considerando aspetti quali lo *spending* gestito, i settori industriali e le aree geografiche presidiate, le competenze per categoria merceologica, l'esperienza nel processo di PO-*sourcing* e P2P, nonché il numero di contratti PO già conclusi);

52. È l'attività che consiste nell'identificare e comprendere i bisogni impliciti ed espliciti del business, fornendo alle linee del business aziendale le soluzioni ICT più efficaci.

- le tecnologie supportate ed utilizzate (assumono rilevanza in tal senso le piattaforme IT utilizzate per automatizzare il processo di approvvigionamento, le applicazioni fornite e gli investimenti nella tecnologia, specie in data base di fornitori e di prezzi);
- se il cliente è un'azienda multinazionale, la capacità di coprire diverse aree geografiche.

Questa scelta è resa attualmente più complessa per l'azienda dal numero elevato di fornitori che cominciano ad offrire servizi P2P: il *management* è così chiamato a valutare che il fornitore sia veramente in grado di erogare i servizi P2P proposti.

Se si sta progettando di procedere all'*outsourcing* anche del *sourcing*, è opportuno selezionare un fornitore che possa erogare anche simili servizi.

Rispetto alle preoccupazioni riguardanti il controllo del fornitore, le stesse possono essere superate attraverso un'adeguata strutturazione del contratto e della *governance*. I principali aspetti sotto questo punto di vista concernono:

- il contratto, con un approccio per fasi, e una struttura contrattuale flessibile, che offra la possibilità di modifiche negoziali, opzioni predefinite di uscita e non imponga un patto di esclusiva;
- la *governance*, che può prevedere, in una fase iniziale, interazioni e verifiche più frequenti, una strutturazione su più livelli (da operativo a strategico), l'utilizzo di chiari "SLA" (*Service Level Agreement*) ed una chiara definizione di ambito, ruoli e responsabilità.

Infine, rispetto all'esigenza di ottenere benefici finanziari, la stessa può essere soddisfatta attraverso:

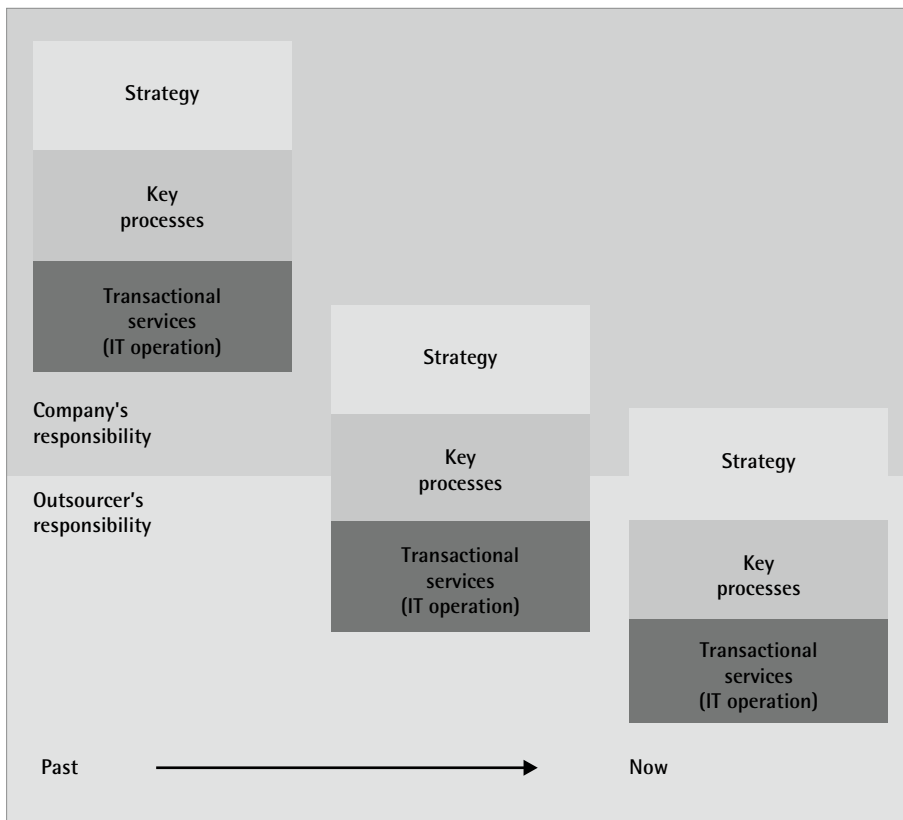
- una forma contrattuale che preveda costi certi ed una forte componente di risparmio;
- l'analisi periodica dei risparmi realizzati;
- la predefinita opportunità di lavorare su più categorie solo una volta ottenuti i risparmi attesi;
- la previsione di premi legati a soglie di extra-risparmi.

Come si è visto sopra, esistono ormai strumenti ed approcci testati che possono risolvere le principali preoccupazioni connesse al *procurement outsourcing*. L'altro ostacolo, spesso riscontrato nelle interviste realizzate in Italia da Everest Group, è di natura culturale, che non dovrebbe però impedire alle aziende di trarre vantaggio da questo importante strumento per accrescere la propria competitività, specie nei confronti delle numerose aziende internazionali che lo stanno largamente adottando.

1.2.3 L'outsourcing nei differenti settori

Negli anni si è verificata una progressiva estensione dei settori produttivi (industriale, manifatturiero, farmaceutico, *facility management*, bancario, ecc.) interessati da processi di esternalizzazione; questo ha portato, come si vede dal grafico in figura 1.12 ad esternalizzare con crescente frequenza alcuni processi ed a tenere "in casa" quelli legati al business strategico per la singola azienda.

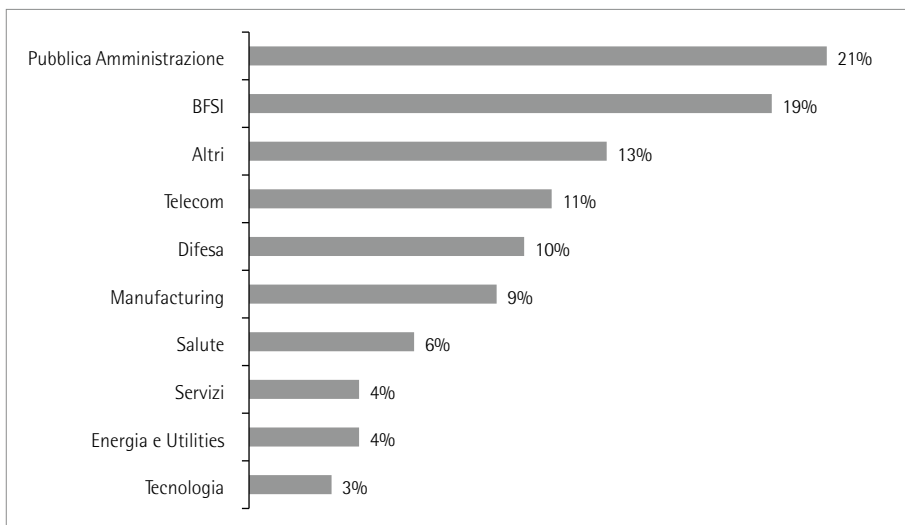
Figura 1.12 Evoluzione dei processi esternalizzati negli anni



Fonte: Everest Europe GRP

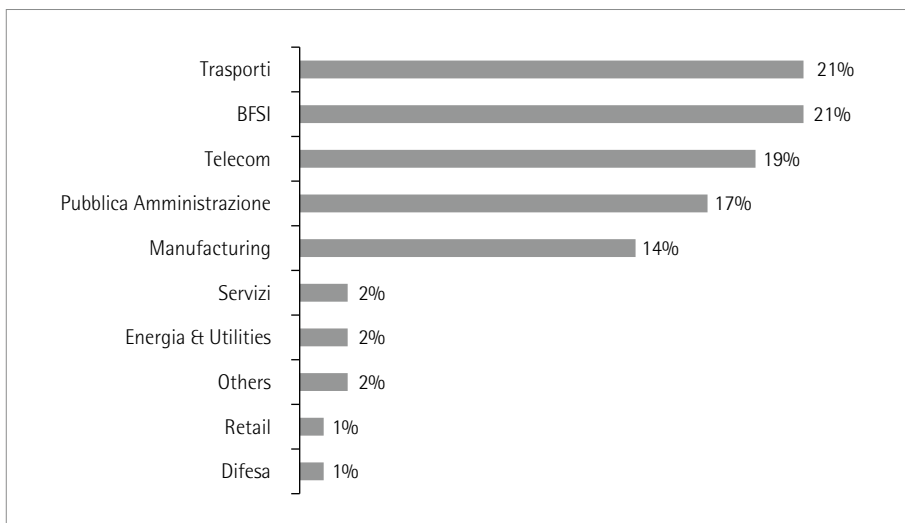
In Europa la Pubblica Amministrazione, le Banche e le Assicurazioni (BFSI), le Telecom ed il *Manufacturing* hanno mostrato un alto livello di ricorso all'*outsourcing* (figura 1.13). In Italia, invece, proprio Banche e Assicurazioni, Telecom e Pubblica Amministrazione si sono contraddistinti per una più significativa concentrazione nel ricorso ad alcuni strumenti di esternalizzazione (figura 1.14).

Figura 1.13 Principali settori per adozione dell'outsourcing - Total Contract Value Europa 2004-2009



Fonte: Everest Europe GRP

Figura 1.14 Principali settori per adozione dell'outsourcing - Total Contract Value Italia 2004-2009



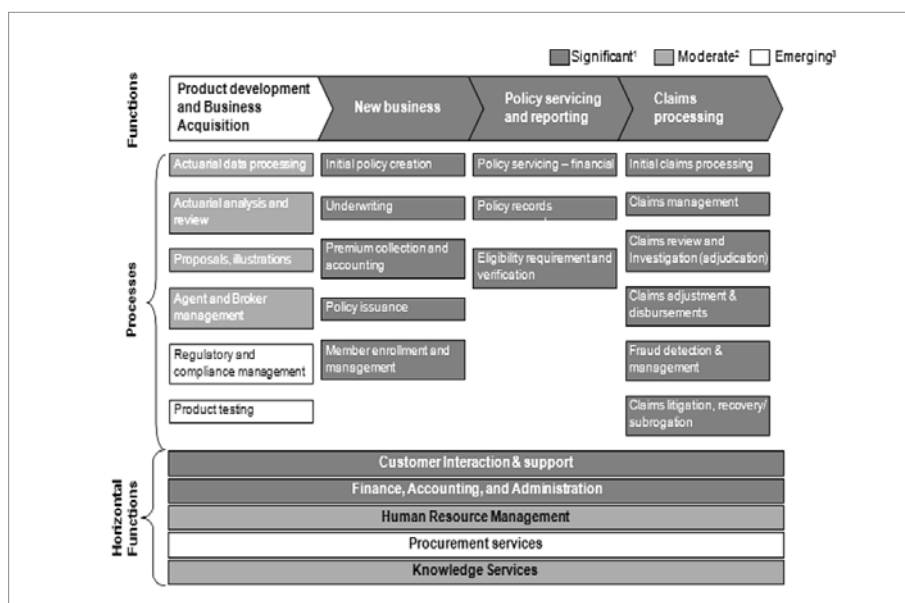
Fonte: Everest Europe GRP

Il settore dei Trasporti, in particolare, guida il mercato seppur in forza di pochi grandi contratti.

Dall'analisi della maturità dei diversi settori, emerge uno spostamento da processi orizzontali a verticali. Questo è evidente nella figura 1.15.

Rispetto al grafico sotto riportato, in particolare, "significativo" indica un alto grado di penetrazione, un'offerta matura ed una forte standardizzazione dei processi. "Moderato" indica una modesta penetrazione, una limitata offerta e la standardizzazione solo di alcuni processi. "Emergente" viene definita un'attività ancora molto limitata.

Figura 1.15 Focus dai processi orizzontali a quelli verticali



Fonte: Everest Europe GRP

Outsourcing nel settore Bancario

Per cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato, le Banche vivono da tempo una profonda evoluzione organizzativa, che le ha trasformate in vere aziende commerciali per la vendita di prodotti e servizi. Di fronte ad istituti di credito sempre più focalizzati sul proprio *core business* e che legittimamente tendono a concentrare le proprie risorse verso questo obiettivo, l'*outsourcing* di funzioni è la risposta ritenuta più efficace per ridurre i costi delle attività *no core*. Questa strategia permette, infatti, alle banche di concentrarsi sul proprio business, aumentando contestualmente la qualità del servizio/prodotto offerto ed ottenendo vantaggi sia in termini economici che competitivi.

Pertanto, anche il sistema bancario italiano, che ha seguito lo sviluppo dell'*outsourcing* in parallelo rispetto a quanto è avvenuto nel settore industriale, ha beneficiato dell'applicazione di strategie di esternalizzazione per far fronte alle conseguenze di una concorrenza sempre più schiacciante. Sono in crescita le iniziative di *outsourcing* relative ai processi ausiliari (funzioni accessorie amministrative, come, ad esempio, il servizio trasporto valori, l'informatizzazione, la gestione degli strumenti di pagamento elettronici, archivi ed alcune fasi del back-office, come anche le consulenze legali); deve ancora rilevarsi come siano in corso anche processi di esternalizzazione di attività strategiche (area finanza ed area di credito). In particolare, per l'area finanza l'*outsourcing* riguarda la gestione della riserva obbligatoria, la gestione del portafoglio titoli di proprietà, l'asset management per conto della clientela ed il credito al consumo. Viceversa, nell'area credito l'affidamento a terzi riguarda le attività di factoring⁵³ e di leasing, il recupero e la cartolarizzazione⁵⁴ dei crediti e l'applicazione della tecnica del *credit scoring* nelle fasi di istruttoria e di concessione dei fidi.

La sicurezza negli istituti di credito costituisce un tema particolarmente vivo e che attraversa una continua evoluzione tecnologica e strategica; sebbene non rappresenti certamente il *core business* delle banche, è comunque un elemento essenziale per fornire qualsiasi tipologia di servizio, avendo importanti riflessi non solo sui risultati del personale interno e sull'incolumità della clientela, ma anche sulla stessa immagine ed affidabilità dei singoli istituti rispetto ai correntisti.

Outsourcing nel settore Assicurativo

Nel settore assicurativo il fenomeno dell'*outsourcing* è stato disciplinato con il regolamento dell'Isvap n. 20 del 26 marzo 2008. Ai sensi, in particolare, del combinato disposto degli artt. 2, co. 1, lett. f) e 29 di detto regolamento, l'esternalizzazione può riguardare un processo, un servizio o un'attività propri dell'impresa di assicurazione, con espressa esclusione dell'attività di assunzione dei rischi e "*a condizione che la natura e la quantità delle attività esternalizzate e le modalità della cessione non determinino lo svuotamento dell'attività dell'impresa cedente*". Si aggiunge che "*l'esternalizzazione non esonera in alcun caso gli organi sociali e l'alta direzione dell'impresa dalle rispettive responsabilità*".

53. Con questo termine si vuole indicare un particolare tipo di contratto con il quale un imprenditore (denominato "cedente") si impegna a cedere tutti i crediti presenti e futuri scaturiti dalla propria attività imprenditoriale ad un altro soggetto professionale (denominato *factor*) il quale, dietro un corrispettivo consistente in una commissione, assume l'obbligo, a sua volta, di fornire una serie di servizi che vanno dalla contabilizzazione, alla gestione, alla riscossione di tutti o di parte dei crediti che quest'ultimo vanta in relazione alla propria attività, fino alla garanzia dell'eventuale inadempimento dei debitori, ovvero al finanziamento dell'imprenditore cedente sia attraverso la concessione di prestiti, sia attraverso il pagamento anticipato dei crediti ceduti.

54. La cartolarizzazione è la cessione di attività o beni di una società definita tecnicamente *originator*, attraverso l'emissione ed il collocamento di titoli obbligazionari.

L'industria assicurativa si trova di fronte a sfide diverse, che richiedono agli operatori del settore la necessità di ricercare nuovi modi per migliorare i guadagni aziendali. Le compagnie di assicurazione possono affrontare queste sfide facendo leva su diversi fattori con l'obiettivo di migliorare i loro rapporti operativi; in questo settore, in particolare, l'*outsourcing* consente di affidare a società esterne la gestione di attività articolate, di servizi e di processi, con il vantaggio di ottenere economie di scala, riducendo i costi globali e agendo efficacemente sui modelli organizzativi alla base dei processi operativi e produttivi e, con essi, sulla produttività e qualità dei servizi erogati alla rete distributiva ed alla clientela.

Outsourcing nel settore delle Telecomunicazioni

In meno di dieci anni il settore delle telecomunicazioni è passato da un regime monopolistico alla liberalizzazione totale dei servizi e delle infrastrutture, che in Italia è diventata effettiva dal 1 gennaio 1998. Le motivazioni vanno ricercate in una prima fase di convergenza tra informatica e telecomunicazioni, seguita dall'apparizione di servizi "ad elevato valore aggiunto" ispirati a entrambi i settori, che hanno consentito alle aziende di ampliare la potenza computazionale ben oltre i limiti fisici del loro sito. Le normative del settore delle telecomunicazioni contrastavano nettamente con quelle del settore informatico, cresciuto in un contesto di mercato libero. La convergenza dei due settori richiedeva, quindi, una razionalizzazione degli stessi. In tale contesto, la sempre maggiore apertura del mercato delle telecomunicazioni ha creato condizioni favorevoli per tale sviluppo.

Il processo di liberalizzazione delle telecomunicazioni, con conseguente apertura del mercato anche ad operatori di carattere transnazionale, sta già ricompensando con sostanziosi vantaggi industrie e consumatori: tariffe più basse e servizi qualitativamente migliori per gli utenti. Questo radicale mutamento ha favorito il decentramento delle attività produttive in tale settore; si distinguono varie tipologie, quali il *facility management* (FM)⁵⁵, l'*application management* (AM)⁵⁶, il *design, build and run* (DBR)⁵⁷, l'*information technology outsourcing* (ITO) e il *netsourcing*⁵⁸.

Nel settore delle telecomunicazioni sono state create alcune delle grandi imprese dell'*outsourcing*, quali la Solectron (con 79.000 addetti), la Flextronic (70.000 addet-

55. Il *facility management* è la scienza aziendale che controlla tutte le attività che non riguardano il *core business* di un'azienda: produttività d'ufficio, utilities, sicurezza, telecomunicazioni, servizio mensa, manutenzioni, ecc. Nell'accezione oggi più comunemente utilizzata, per *facility management* si intende principalmente tutto ciò che afferisce alla gestione di edifici e loro impianti, quali ad esempio gli impianti di condizionamento, gli impianti elettrici, idraulici, d'illuminazione, ma anche i servizi di pulizia, ristorazione, giardinaggio, ecc.

56. Gestione delle applicazioni informatiche.

57. Termine utilizzato per indicare il disegno, la costruzione e la conseguente implementazione di una soluzione informatica.

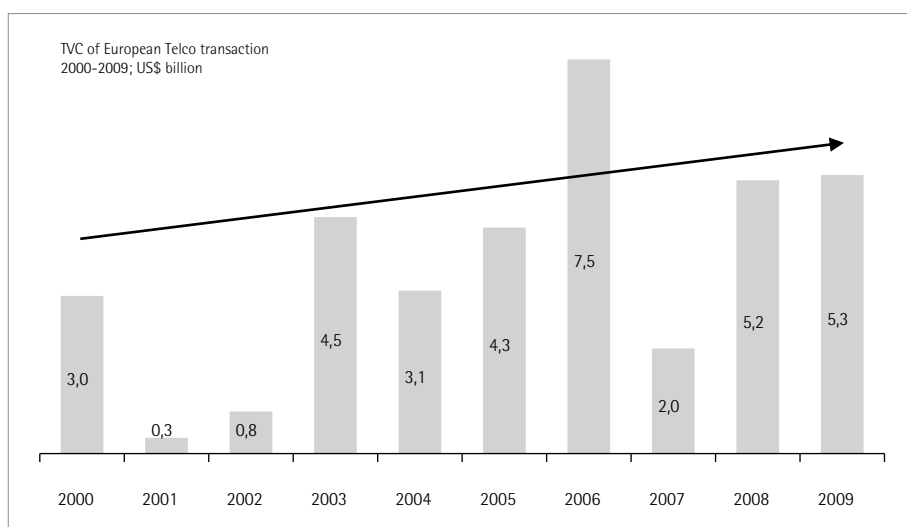
58. *Netsourcing* è la pratica di affittare o di usare a pagamento l'accesso alle applicazioni di business gestiti dai fornitori, reso disponibile a più clienti attraverso Internet o altre reti.

ti), la Celestica (31.000 addetti). Tali imprese tendenzialmente localizzano la maggior parte dei loro insediamenti produttivi in alcuni paesi target: per l'area americana, si fa riferimento al Messico ed al Brasile; per l'Asia, soprattutto alla Cina; per l'Europa, ai paesi dell'Est. Peraltro, negli ultimi due anni si è assistito a difficoltà del settore, specie in correlazione alle recenti difficoltà dell'economica.

Nella successiva figura viene illustrato, nello specifico, l'andamento dei processi di *outsourcing* per l'area Telecomunicazioni in termini di valore totale dei relativi contratti nel mercato europeo nell'ultimo decennio.

Appare evidente che gli anni in cui tali processi sono aumentati in maniera considerevole sono il 2003 e il 2006.

Figura 1.16 Andamento del valore delle transazioni in termini di valore contrattuale del mercato europeo delle telecomunicazioni dal 2000 al 2009



Fonte: Everest Europe GRP

Outsourcing nel settore Farmaceutico

L'industria farmaceutica rappresenta senz'altro uno dei settori manifatturieri più rilevanti in Italia. È fonte di risorse ed occupazione molto qualificate e di elevati investimenti in ricerca e sviluppo, e soprattutto promuove un'elevata internazionalizzazione produttiva.

Le organizzazioni nel settore farmaceutico e dell'industria biotech esternalizzano sempre più frequentemente le loro operazioni di supporto back-office (ad esempio in campo informatico) finanza e contabilità, la gestione delle risorse umane ed i processi di

business procurement outsourcing (BPO). Uno studio condotto da EquaTerra⁵⁹ mostra alcune delle tendenze relative al *pharma outsourcing* in diverse aree di processo.

Tabella 1.1 Livelli di maturità dell'outsourcing nell'industria farmaceutica

	Outsourced 2+years	Outsourced <2years	In the process of outsourcing	No plans to outsource	Satisfaction levels
Information Technology	50%	22%	17%	22%	3,63
"Finance Accounting/ Admin."	11%	0%	17%	72%	3,73
Human Resources	22%	6%	6%	67%	3,75
Procurement	17%	11%	11%	11%	4,00
Call Center/CRM	28%	11%	11%	50%	3,47

Fonte: EquaTerra

Come per altre industrie, anche nel settore farmaceutico l'IT è il processo più comunemente esternalizzato, seguito da risorse umane (HR) e call center/processi di gestione delle relazioni cliente. Il BPO nel suo complesso è ancora immaturo, soprattutto per quel che riguarda finanza, amministrazione e contabilità, anche se è evidente un crescente interesse in tutte le aree di processo affrontate. I risultati per il *pharma* sono generalmente in linea con gli altri settori.

In generale, l'industria farmaceutica è caratterizzata da un lungo ciclo di Ricerca e Sviluppo con un importante bisogno di accesso rapido al mercato. Conseguentemente, l'automazione della forza vendita e le funzioni di *back-office* sono culturalmente più facili da esternalizzare, specie se facilitano l'accesso al mercato. Competenze chiave, come quelle attinenti a ricerca e sviluppo vengono difficilmente esternalizzate. L'*outsourcing* produttivo viene generalmente attuato solo per i farmaci che devono essere brevettati.

Per poter valutare adeguatamente il peso dell'industria farmaceutica nello scenario nazionale occorre considerare tutta una serie di settori che, formalmente, non vengono giudicati parte del settore farmaceutico, ma che, con esso, hanno strettissimi rapporti economici e tecnologici: si tratta della struttura portante della componente a monte

59. EquaTerra è una società acquisita recentemente da KPMG, che fornisce servizi di consulenza nel settore dell'*Information Technology* (IT) e della trasformazione dei processi di business.

della filiera farmaceutica, composta da quelle imprese che producono semilavorati, macchinari, componenti e servizi industriali per le imprese farmaceutiche.

Nell'attuale congiuntura di mercato, caratterizzata da continue manovre di contenimento della spesa farmaceutica, scarsità delle *pipeline*, competizione dei farmaci generici, appare evidente la necessità di concentrare l'attenzione sulla riorganizzazione dei processi e sul contenimento dei costi. Tra le strategie disponibili, l'esternalizzazione di attività considerate non fondamentali per il business ha un ruolo di primo piano per consentire alle aziende di risparmiare risorse e reinvestirle in attività e processi ad alto valore aggiunto e con una forte connotazione strategica, quali l'innovazione e la R&S.

L'attuale evoluzione del business farmaceutico impatta, inoltre, fortemente sull'organizzazione della forza vendite (*sales force*), imponendo politiche di ridimensionamento degli informatori scientifici del farmaco (ISF) ed uno spostamento dall'assistenza medica di base (*primary care*) al settore specialistico (*secondary care*). In tale contesto l'*outsourcing* di parte della *sales force* a società esterne può rappresentare un significativo vantaggio in termini di flessibilità, contenimento dei costi e performance conseguite.

Da mera risorsa da cui attingere per esigenze tattiche e di breve periodo ad alleato con cui attuare strategie di *brand development*, in un mercato in rapida evoluzione: questa è la metamorfosi che sta cambiando il ruolo ed le caratteristiche dell'*outsourcing* nel mercato farmaceutico.

Questa tendenza trova conferma nella sempre maggiore presenza di informatori scientifici del farmaco (ISF) forniti da società di servizi specializzate nella forza vendite delle aziende farmaceutiche, fenomeno questo passato dal 6% del 2006 all'attuale 10%, per un totale di circa 18.000 addetti. Il risultato ultimo di questo processo di ampliamento di competenze porta a un affiancamento in modo continuativo delle aziende farmaceutiche in tutte le fasi del ciclo di vita dei loro prodotti. Si stima che il ricorso all'*outsourcing* nel settore farmaceutico genererà un business di circa 42,6 miliardi di dollari da qui al 2015.

Nei settori caratterizzati da produzioni molto complesse dal punto di vista tecnologico (tra cui quello farmaceutico), l'uso del decentramento produttivo e l'*outsourcing* di servizi hanno, inoltre, creato vaste catene di subfornitura che generano filiere produttive e indotti industriali di imprese anche molto distanti tra loro dal punto di vista merceologico.

Se si analizzano le sole imprese a monte della filiera farmaceutica, e cioè le imprese che offrono beni e servizi ma non si occupano del commercio finale del farmaco, si ottiene il cosiddetto "indotto farmaceutico": esso raccoglie i risultati della produzione indotta nel resto del sistema economico grazie all'attività produttive delle imprese farmaceutiche vere e proprie. La dimensione dell'indotto farmaceutico è una misura del contributo globale che il settore farmaceutico fornisce - nel suo complesso di filiera - al

resto dell'economia. I settori appartenenti all'indotto sono numerosi e riconducibili sia al comparto industriale, che a quello dei servizi per le imprese.

Outsourcing nel settore Manifatturiero

Il settore manifatturiero è composto da realtà aziendali estremamente diverse, con problematiche ed esigenze di natura gestionale specifiche ed articolate.

Il quadro dell'industria manifatturiera su scala mondiale sta profondamente mutando, con la progressiva migrazione della capacità produttiva dall'Atlantico verso il Pacifico e la comparsa di nuovi Paesi produttori nel Sud-Est Asiatico. Paesi come Cina e India, ma anche Corea del Sud, Hong-Kong, Singapore e Taiwan hanno sensibilmente accresciuto la loro importanza nel commercio mondiale, concentrandosi, almeno per ora, sulla produzione di beni di massa a basso prezzo e, spesso, di bassa qualità, soprattutto dal punto di vista della sicurezza e dell'impatto ambientale.

1.2.4 Controllo dei processi esternalizzati, dei risultati e dell'outsourcer

Una volta selezionati i processi da esternalizzare e selezionati i partner, dopo la stipula del contratto occorre gestire le relazioni instaurate con gli stessi partner attraverso adeguati meccanismi di governo e controllo.

La separazione delle attività esternalizzate richiede all'azienda cliente il possesso di particolari capacità che permettano di garantire un costante monitoraggio dei processi esternalizzati per quello che riguarda lo sviluppo e la pianificazione, nonché il controllo della qualità.

Le risorse rese disponibili a seguito dell'introduzione dell'*outsourcing* verranno così reimpiegate, oltre che sui processi *core*, anche per l'analisi e il monitoraggio delle prestazioni e delle performance del servizio erogato dal fornitore.

Finalizzare il controllo di questa fase del processo è piuttosto complicato. C'è la necessità di utilizzare strumenti economico-finanziari (reportistica, budget, prezzi di trasferimento), operativi (regole e procedure contrattuali) ed organizzativi (fiducia relazionale). Operando congiuntamente su questi tre piani si favorisce la diffusione e il trasferimento di informazioni, il consolidamento di rapporti di collaborazione e, più in generale, modalità operative adeguate alla gestione strategica necessaria per condurre processi di *outsourcing*.

In particolare, le operazioni di *outsourcing* devono prevedere tre tipi di controllo su tre diversi livelli:

- controllo esecutivo;
- controllo manageriale;
- controllo sociale/organizzativo.

La prima forma si focalizza sull'oggetto del contratto con cui le parti si impegnano reciprocamente ad acquistare e produrre determinati prodotti e/o servizi. In questo

caso si rivela necessario avvalersi di un team dedicato alla negoziazione, oltre che alla gestione e all'amministrazione del contratto, al fine di verificare che i fornitori realizzino l'attività o il processo nei modi e nei tempi previsti.

A seguito del controllo esecutivo, intervengono forme di controllo manageriale. Ri-entrano in questa categoria processi sia di pianificazione strategica che di *budgeting*, attraverso i quali si arriva a formalizzare obiettivi strategici ed economico-finanziari connessi con l'*outsourcing*. In linea generale, una volta definiti quali obiettivi si vogliono perseguire nel lungo periodo, l'azienda cliente si rivolge ad un team specializzato che controlli l'evoluzione delle tecnologie e le prestazioni dell'azienda fornitrice. In particolare, tale team provvederà a valutare le tecnologie emergenti relativamente al singolo processo di interesse, valutare periodicamente le risorse tecnologiche dell'*outsourcer* e verificare le esigenze e il grado di soddisfazione dell'azienda cliente. Inoltre, supportato da componenti esterni e/o da consulenti esterni, potrà supportare l'azienda cliente nella decisione di rinnovare il contratto, cambiare partner o internalizzare nuovamente i processi.

Come precedentemente evidenziato, la tipologia di servizi gestiti tramite contratti di *outsourcing* è fortemente mutata negli ultimi dieci anni, interessando un numero crescente di processi aziendali, quali quelli legati all'amministrazione, alla contabilità, alla gestione (amministrativa) del personale. Sempre più spesso, inoltre, l'*outsourcing* coinvolge non solo porzioni di processo, ma l'intera catena del valore dello stesso.

Tuttavia, nel corso del recente *Outsourcing World Summit*⁶⁰, il 30% dei partecipanti ha dichiarato di aver avuto esperienze negative in progetti di *outsourcing* e di non aver raggiunto gli obiettivi operativi ed economico-finanziari che si era prefissato. Dall'approfondimento di tale dato è emerso che la causa principale di questi insuccessi è da identificarsi in una non corretta impostazione e gestione del rapporto tra cliente ed *outsourcer*.

Tali insuccessi⁶¹ sono dovuti al fatto che l'ampliarsi dell'utilizzo dell'*outsourcing* nelle aziende non ha però visto un incremento proporzionale delle capacità delle aziende di gestire tali contratti e la complessità che inevitabilmente essi generano.

Motivo per cui molto spesso gli obiettivi per i quali era stata assunta la decisione di affidare la gestione di servizi e processi a fornitori esterni vengono rivisitati con ricadute negative sul business aziendale.

Molto spesso la fase di contrattualizzazione e negoziazione viene sottovalutata e, anzi, spesso le società lasciano che sia il fornitore stesso a predisporre lo schema contrattuale

60. Evento organizzato dall'International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) rivolto a tutti gli executive che cercano novità e idee nel campo dell'*outsourcing*.

61. Dettori S. e Passante E. (2011), "L'*outsourcing* e gli accordi di servizio: un processo ad alto valore aggiunto", <http://www.cwi.it/knowledge-center/2011/02/02/loutsourcing-e-gli-accordi-di-servizio-un-processo-ad-alto-valore-aggiunto/>

su cui basare l'accordo: ciò comporta che ci si ritrovi a dover gestire forniture complesse tramite accordi semplificati ed inadeguati.

Gli **schemi contrattuali** redatti dai fornitori, infatti, generalmente si focalizzano nel descrivere l'ambito del servizio e il perimetro, ma raramente definiscono chiaramente ruoli e responsabilità; spesso, inoltre, negli stessi risultano del tutto assenti elementi chiave, quali gli SLA, schemi di *pricing* di dettaglio, descrizione dei progetti (es: transizione, *termination*).

I processi di contrattualizzazione e negoziazione dei servizi e delle attività rappresentano, invece, processi ad alto valore aggiunto, in quanto ogni attività aziendale, che si decide di gestire tramite un contratto di *outsourcing* presenta delle caratteristiche peculiari. L'*effort* speso nella fase di definizione dell'accordo consente, infatti, di ottenere accordi con i fornitori completi, chiari e ben strutturati, che sono la chiave per il buon esito della relazione negoziale per assicurarsi maggiore facilità di gestione del contratto.

Per far sì che un contratto di *outsourcing* sia chiaro e capace di garantire il raggiungimento degli obiettivi sottesi alle scelte di esternalizzare, ogni aspetto dovrà essere trattato in maniera esaustiva e autonoma, evitando quindi ripetizioni e contraddizioni. A livello di organizzazione e gestione dei singoli argomenti nei documenti contrattuali l'approccio che sembra garantire la maggior chiarezza è quello piramidale in cui, per prima cosa, viene definito il *Master Service Agreement* (MSA), che crea l'architettura legale cui si farà riferimento nel corso del ciclo di vita del contratto. Nell'MSA andranno inserite alcune clausole importanti come la durata e le cause di cessazione dei contratti, nonché le conseguenze per il cliente; all'interno dell'MSA non verranno, invece, definiti gli elementi processuali e operativi relativi alla fornitura. Tali argomenti, infatti, saranno descritti nei singoli allegati tecnici dedicati.

Dall'MSA discenderanno, quindi, tutti gli allegati contrattuali, nei quali sarà contenuta una descrizione dettagliata in ottica processuale e funzionale di tutti gli elementi e le fasi del ciclo di vita del contratto di *outsourcing*, dalla modalità di presa in carico delle attività da parte dell'*outsourcer* (piano di progetto e transizione) fino alla definizione di tutte le attività e responsabilità che si avranno nella fase di scioglimento o cessazione del contratto stesso (*termination assistance*).

Gli allegati tecnici, che dovranno sempre essere redatti al fine di avere una struttura contrattuale completa, sono:

- **ambito e perimetro dei servizi**, contenente un'individuazione chiara, ma non rigida, degli ambiti e dei processi aziendali all'interno dei quali l'*outsourcer* dovrà operare. La loro individuazione dovrà essere effettuata in un'ottica evolutiva;
- **descrizione dei servizi**, ossia una corretta individuazione e descrizione di funzionalità, tecnologie, servizi che saranno oggetto della fornitura, tenendo sempre conto di tutti gli aspetti che potrebbero **evolvere nel corso del tempo**;
- **Service Level Agreement (SLA)**, associati a ogni servizio, capaci di bilanciare qualità ed economicità, nonché basati su elementi chiaramente misurabili

e rilevanti, ed ancora accompagnati da processi di *governance* e da un chiaro sistema di incentivi e disincentivi. Gli SLA non devono avere carattere vessatorio nei confronti del fornitore, ma devono, comunque, essere sufficientemente stringenti da garantire il raggiungimento dei livelli qualitativi desiderati lungo tutta la durata del contratto, con una speciale attenzione alle fasi attivazione/transizione dei servizi;

- **sistema di *pricing***, capace di conciliare facilità di calcolo, previsione dei costi e flessibilità al variare dei servizi e dei volumi, con relative procedure di *change management*; l'allegato sul *pricing* contiene, inoltre, le modalità di definizione delle penali (su questo punto si suggerisce in particolare che le penali debbano essere più gravose rispetto ai meri costi che il fornitore deve sostenere per rispettare gli SLA) e le modalità di fatturazione e pagamento (mensili, trimestrali, pagamenti posticipati/anticipati, ecc.). È, inoltre, importante prevedere, quanto più possibile, tutte le varie attività opzionali, determinarne i costi, per sfruttare la maggiore forza contrattuale antecedente la firma del contratto e ridurre l'*effort* e l'incertezza nella fase di governo del contratto;
- **sistema di *governance***, intesi come processi di comunicazione e governo della relazione contrattuale non solo in termini legali, ma soprattutto in termini procedurali, con una chiara individuazione di ruoli e responsabilità delle diverse parti coinvolte. Particolare attenzione dovrà essere rivolta all'inserimento di tutte le clausole contrattuali che garantiscano un adeguato controllo e monitoraggio del fornitore durante la fase di attivazione/transizione;
- **transizione/progetto**, mediante la stesura di un piano di dettaglio che consenta la corretta presa in carico delle attività e dei processi oggetto del contratto da parte del fornitore entrante, definendo processi, ruoli e responsabilità, esiti dei progetti, che dovranno caratterizzare tale fase del più, ampio progetto, di *outsourcing*; particolare rilievo deve essere dato a tutte le attività relative al *knowledge transfer* e al passaggio di consegne tra la parte uscente e la parte entrante;
- ***transformation*, miglioramento continuo e innovazione**, attraverso la definizione di strategie specifiche che permettano di implementare processi strutturati volti a gestire possibili *transformation* (*reengineering* dei processi, accresciuta automazione, consolidamento, virtualizzazione, passaggio a piattaforme tecnologiche più moderne, *re-architecting*, ecc.);
- il processo di *transformation* deve essere correttamente disegnato, progettato e monitorato dalle aziende committenti in relazione ai significativi impatti sulla qualità del servizio ed in quanto i suoi risultati devono riflettersi in una tendenziale riduzione dei costi; inoltre, trattandosi di rapporti di medio-lungo periodo, è possibile che nel corso del contratto alcuni prodotti diventino obsoleti (es. nuove versioni, nuove caratteristiche, ecc.), o che alcuni servizi non siano più in linea con le esigenze

del committente, motivo per cui è necessario prevedere regole e incentivi capaci di garantire che miglioramenti ed innovazioni di prodotto o di processo, aventi un concreto e duraturo valore aggiunto per il medesimo committente, vengano a far parte della fornitura senza che si renda necessario procedere alla stipula di nuovi ed ulteriori contratti;

- *termination assistance*, come individuazione dei processi che dovranno essere attivati congiuntamente con il fornitore nel caso di cessazione del contratto per cause naturali e non;
- dovranno, infine, essere previsti tutti i possibili aspetti contingenti alla specifica fornitura, quali quelli di *security*, *privacy*, *business continuity*, ecc.

Tale approccio piramidale consente di:

1. avere una chiara strutturazione, con ogni argomento discusso in un solo punto, in modo da evitare ridondanze e disallineamenti in caso di modifiche successive;
2. separare gli aspetti tecnici e procedurali da quelli strettamente legali, rendendo così semplice la lettura e la comprensione degli argomenti trattati;
3. garantire la completezza dei documenti, includendo anche servizi e previsioni opzionali attivabili a richiesta, così da coprire tutte le esigenze attuali ed assicurarsi meccanismi di recepimento di esigenze future.

Ma quali sono gli effettivi vantaggi che conseguono a una corretta gestione della fase di preparazione ed articolazione del contratto di *outsourcing*? I vantaggi sono molteplici: in questo modo non solo si riuscirà a ottenere il risparmio di costi e l'ottimizzazione dei processi interni coinvolti dall'esecuzione del suddetto contratto di *outsourcing* individuati in sede di scelta strategica, ma si otterrà anche una sostanziale riduzione del rischio legato alla fornitura. Un accordo completo e ben strutturato riduce, infatti, al minimo le aree di incertezza e le possibilità di imprevisti in fase di esecuzione dello stesso. Si dovrebbe, infine, ottenere anche una generale riduzione dell'*effort* necessario alla gestione della fornitura, aumentando così il ritorno economico e organizzativo della scelta strategica adottata.

1.2.5 L'evoluzione dell'outsourcing: il Cloud Computing

In informatica, con il termine *cloud computing* si intende un complesso di tecnologie che consentono l'utilizzo di risorse hardware e/o software non localizzate presso l'azienda cliente, ma distribuite in remoto presso altre strutture, condivise (in tutto o in parte) tra più utilizzatori ed utilizzate in modo flessibile ed in relazione alle particolari esigenze.

Il *cloud computing*, in particolare, è stato definito come un "modello per abilitare un accesso conveniente e su richiesta a un insieme condiviso di risorse computazionali configurabili (ad esempio reti, computer per utilizzo aziendale - server, memoria di

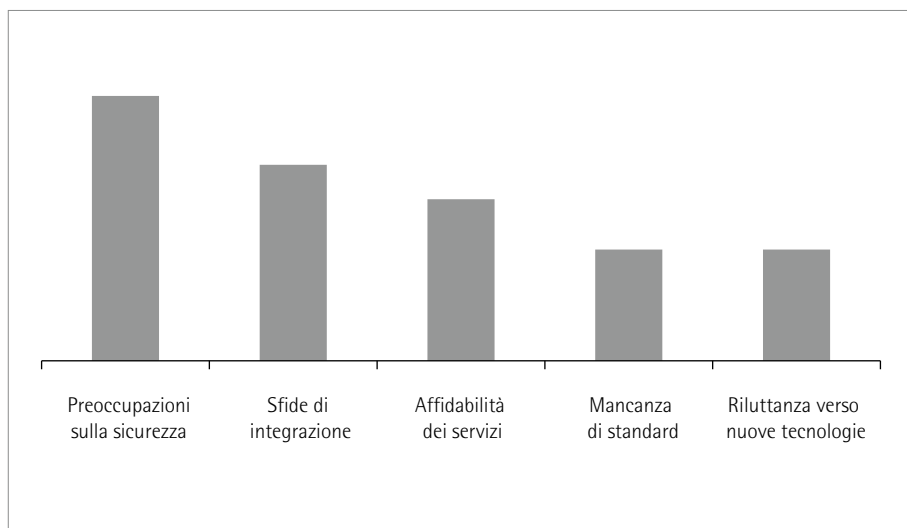
massa, applicazioni e servizi) che possono essere rapidamente procurate e rilasciate con un minimo sforzo di gestione e interazione con il fornitore del servizio"⁶².

In una realtà sempre più dinamica, la scelta del *cloud computing* appare inevitabile, tant'è che i maggiori istituti di ricerca - tra cui InsightExpress⁶³ - indicano che entro il 2013 la percentuale di organizzazioni che si affideranno *in toto* alla "nuvola" supererà il 10%. Un altro dato interessante è quello secondo cui solo l'8% delle aziende intervistate dichiara di non voler trasferire i dati sulla nuvola: questo significa, quindi, che il 92% delle aziende del campione è indirizzato, sia pur con tempi e modalità diverse, verso il *cloud*.

In generale, il fenomeno sta iniziando a rivoluzionare il *Business Process Outsourcing* (BPO), dando un contributo di innovazione, flessibilità e responsabilità che le imprese chiedono ai loro fornitori. Il mercato BPO è ormai maturo. Le aziende cercano soluzioni sempre più flessibili e disegnate sulle loro esigenze e i fornitori faticano a trovare nuovi clienti con le loro tradizionali offerte di *outsourcing*. Il ricorso al *cloud* può fornire a entrambi nuove alternative.

Nell'ambito dei servizi *cloud*, attualmente la sicurezza è la principale preoccupazione, seguita dalla difficoltà delle sfide di integrazione.

Figura 1.17 Criticità nell'adozione di soluzioni Cloud - Indice di comparazione tra le capacità



Fonte: Everest Europe Group

62. Mell P. e Grance T. (2009), "The NIST Definition of Cloud Computing", National Institute of Standards and Technology (NIST), <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/>.

63. "Cisco Connected World Report", 2010, http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/ekits/ccwr_final.pdf. Il campione di cui alla medesima indagine è rappresentato da 100 imprenditori e 100 IT manager di aziende di 13 Paesi: Stati Uniti, Gran Bretagna, Francia, Germania, Italia, Spagna, Australia, Brasile, Messico, Russia, India, Cina e Giappone.

Con l'evoluzione del *cloud*, è ragionevole pensare che l'affidabilità dei servizi e le mancanze di standard diventeranno preoccupazioni più diffuse.

Per assicurare una adeguata erogazione dei servizi è consigliabile articolare il contratto secondo opportune regole ed indicazioni:

- impostare i servizi secondo moduli scalabili e attivabili a seconda delle esigenze del momento, senza intaccare i livelli di servizio o dover rinegoziare l'intero contratto;
- affidare al *cloud* pubblico dati non sensibili e applicazioni standard, ed utilizzare il *cloud* privato per sfruttare maggiori leve negoziali con il fornitore ed assicurare un controllo maggiore sulle performance e sui livelli di servizio;
- prevedere clausole di *benchmarking* strutturate ed esaustive in modo da avvantaggiarsi delle migliori condizioni di mercato;
- implementare un modello di *provisioning* (fornitura) dinamico (processo strutturato, ma flessibile per l'introduzione di variazioni a seguito di nuove richieste), magari tramite un portale dove inserire le richieste.

È, quindi, importante prevedere la possibilità di attivare, sospendere e riattivare, senza necessità di rinegoziare il contratto, tutto o parte del servizio, secondo le esigenze del momento, assicurando i livelli di servizio concordati:

- aggiungere/rimuovere server;
- cambiare la configurazione dei programmi in uso;
- modificare la potenza di calcolo/memoria.

Una delle tematiche fondamentali è quella del controllo sulle attività del fornitore e sulle performance nell'erogazione dei servizi e del modello di *pricing*.

Un modello di *pricing* di successo per i servizi *cloud* è quello che prevede il pagamento delle sole risorse impegnate o degli effettivi servizi utilizzati (*pay-per-use*): il modello prevede dei canoni di pagamento periodici ed è opportuno concordare una durata del periodo contrattuale (in genere superiore ad un anno).

I canoni sono composti da una componente fissa e da una variabile, calcolata sulla base dell'effettivo utilizzo delle risorse del fornitore o sulla quantità di servizi richiesti nel periodo. Ad esempio, invece di pagare un importo *una tantum* per l'acquisto di un software, si corrisponde al fornitore un pagamento periodico per il suo utilizzo, per una durata pari al periodo di erogazione del servizio. Un modello di *pricing* di questo tipo converte i costi da fissi a variabili.

Il *cloud computing* è l'elemento strategico di un processo di trasformazione del business e dell'IT che usa le economie di scala dei fornitori esterni per ridurre i costi totali operativi.

È questa la differenza sostanziale tra una strategia di ottimizzazione della spesa IT e un semplice taglio dei costi. Tuttavia, appare opportuno sottolineare che va compiuta una

valutazione di opportunità prima di adottare soluzioni di tipo *cloud*. Alcuni elementi da considerare sono:

- la variabilità del business e di servizi IT;
- la reattività e flessibilità richiesta;
- il livello di standardizzazione delle applicazioni che si vogliono portare sul *cloud*;
- la tipologia, l'eterogeneità ed il dimensionamento dei dati trattati;
- la possibilità di effettuare attività di migrazione;
- la disponibilità delle risorse;
- i rischi che si è disposti a correre.

È, quindi, necessario effettuare una analisi delle varie componenti IT per capire per quali soluzioni *cloud* le stesse possono essere adottate e secondo quali tempistiche.

1.2.6 Fra knowledge management e outsourcing

Il capitale umano come patrimonio d'impresa è un concetto emerso dalla metà degli anni '90; in parallelo si è sviluppato il concetto di *knowledge management* quale processo di accumulo, produzione e diffusione di conoscenza.

Ma sicuramente questo è un modello molto complesso da implementare compiutamente.

In effetti gli strumenti operativi e le logiche sui quali si basa un sistema di *knowledge management* non sempre sono stati compresi e utilizzati nel modo più opportuno, guardando agli stessi come opportunità di cambiamento culturale e, quindi, anche di gestione degli equilibri di potere.

Tutti aspetti che portano inevitabilmente a valutare l'opportunità o meno di ricorrere all'*outsourcing* delle risorse umane. Come evidenziato da autorevole studioso, *"esternalizzare con attenzione alcune funzioni ha senso e per vari motivi. Ricorrendo all'outsourcing e affidando all'esterno alcuni processi di Hr management, dalle attività amministrative ripetitive come le buste paga alla gestione della formazione, cambia il ruolo del direttore del personale, che di fatto diventa un sofisticato "buyer" di competenze con compiti ben precisi: sviluppare professionalità interne sui task più complessi e sofisticati, governare la ricerca e lo sviluppo della conoscenza, gestire le relazioni con il "cliente management", scegliere e controllare il fornitore esterno"*⁶⁴.

A prescindere dalle modalità con le quali il fattore HR può e deve gestito e sviluppato, quello che sta avvenendo in seno a molte (grandi) organizzazioni è stato così efficacemente sintetizzato: *"cambiano e stanno cambiando, di pari passo con le dinamiche di ruolo, anche le regole di gestione del potere e l'approccio strategico alle risorse umane: destinare meno tempo per le attività correnti significa anche la possibilità e il dovere*

64. Le parole tra virgolette sono di De Castri M. (2005), intervento su "Capitale umano e competitività di impresa", http://www.zerounoweb.it/index.php?option=com_content&task=view&id=1035&id_2=tipologia=3.

di assegnare più attenzione ed essere più dentro ai processi di gestione del potere e delle strategie aziendali⁶⁵.

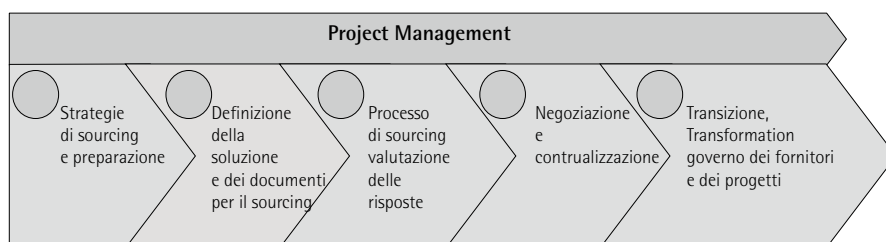
1.2.7 L'introduzione del processo di outsourcing all'interno di un'azienda

L'approccio al *sourcing* prevede una metodologia fatta di 5 passaggi fondamentali, come può facilmente ricavarsi dalla figura 1.18.

La fase di preparazione del *sourcing* è critica per definire aspettative, *requirements* ed ambito. In particolare in questa fase si cerca di:

- raccogliere obiettivi e vincoli degli *stakeholders*;
- definire l'ambito esatto del *sourcing*;
- definire i requisiti e il modello di *delivery* considerato (se applicabile);
- predisporre un piano di dettaglio per le diverse fasi del *sourcing*;
- avviare lo *scouting* dei fornitori da invitare;
- definire l'eventuale *Request For Information* (RFI)⁶⁶ ed inviarne copia ai fornitori;
- valutare le risposte di questi, così da effettuare uno *screening* dei fornitori da invitare;
- raccogliere i dati sui costi attuali e definire un'ipotesi di business plan.

Figura 1.18 Metodologia di approccio all'outsourcing



Fonte: Everest Europe GRP

La mappatura iniziale degli *asset*, dei servizi e livelli di servizio è critica, così come l'esatta definizione delle attività esternalizzate. La raccolta delle informazioni sulle aspettative, i requisiti e le funzionalità richieste, i servizi ed i livelli di servizio deve essere impostata accuratamente sin dall'inizio. È importante definire bene quali attività sono tenute all'esterno e quali, invece, all'interno perché l'articolazione di una simile

65. De Castri M., cfr. nota precedente.

66. Una Request For Information è un processo di business standard il cui scopo è quello di raccogliere informazioni scritte circa le capacità di vari fornitori. Normalmente segue un format che può essere usato per scopi comparativi.

suddivisione ha impatti sulla definizione dei servizi del capitolato e sul disegno della struttura interna di governo.

Inoltre, utilizzare, attraverso il ricorso congiunto, la competizione tra fornitori di diverse categorie aiuta ad ottenere condizioni migliori, ma attraverso un Request For Information (RFI) strutturato si riesce a raccogliere le informazioni sui fornitori e, con uno sforzo marginale, a selezionare quelli da coinvolgere nelle fasi successive.

Il disegno della soluzione e dei documenti di *sourcing* è strategica per l'ottenimento di miglioramenti e *saving* e per il buon esito del processo e della relazione con il fornitore in generale. Questa fase prevede:

- eventuali workshop, ovvero riunioni con i fornitori per avere i loro input sul disegno della soluzione e comprendere appieno il loro *offering*, le loro capacità e tecnologie, nonché la sintesi dei risultati dei workshop;
- la predisposizione delle lettere di invito o di richiesta di offerta, degli schemi dei contratti, di capitolati tecnici con la descrizione delle funzionalità e caratteristiche tecnologiche, dei servizi ed i livelli di servizio, *quality assurance*, modulo di offerta economica, *business continuity and disaster recovery*, *governance*, piano di progetto e *project management*, *risk management*;
- la condivisione con le varie parti coinvolte (IT, acquisti, legale, business, ecc.), revisione e validazione;
- l'invio dei documenti per il *sourcing* ai fornitori.

I workshop consentono di testare il disegno della soluzione e di evitare malintesi; devono, però, essere svolti in modo strutturato. Documenti di *sourcing* completi, chiari e ben strutturati sono determinanti per il buon esito della gara e della relazione con il fornitore. Elementi chiave dei documenti di gara sono la descrizione di funzionalità, tecnologie e descrizione dei servizi e dei livelli di servizio richiesti.

Altri elementi chiave sono:

- struttura dei prezzi;
- descrizione del piano di progetto (se rilevante);
- processi di comunicazione e governo della relazione;
- impegni del fornitore nel caso di cessazione del rapporto;
- aspetti di *security*, *privacy and business continuity*.

Un'accurata descrizione di cosa si intende acquistare costituisce il *core* dei documenti di *sourcing*; in quest'ambito particolare rilevanza assume la descrizione delle funzionalità, tecnologie e dei servizi (ossia il "cosa" si intende acquistare) e, come tale, deve essere accuratamente definita.

Trovare il giusto bilanciamento nei livelli di servizio tra esigenze di qualità del servizio e costi è, inoltre, fondamentale per assicurare economicità e qualità, e la misurazione dei

service level richiede un'attenta definizione delle metriche e dei meccanismi di controllo per evitare *misunderstanding* e rinegoziazioni in una fase successiva.

Inoltre, i *service levels* devono essere accompagnati da processi di *governance* e da un articolato sistema di incentivi e disincentivi.

Insieme ai *service levels*, può essere utile associare dei meccanismi di *service credit* (una sorta di "bonus/malus"), oltre che un meccanismo di penali rilevanti.

Anche il processo di gara deve considerarsi particolarmente importante per i suoi impatti sul contratto e per assicurare la coerenza nella valutazione. Esso, di regola, prevede:

- gestione delle domande e delle risposte dai fornitori, eventuale distribuzione a tutti i fornitori coinvolti;
- ricezione delle risposte dei fornitori, verifica di completezza ed eventuali *feed-back* ai fornitori;
- definizione del modello di valutazione delle risposte (tecnico ed economico);
- creazione del team di valutazione, condivisione del modello ed avvio della valutazione;
- valutazione delle risposte e primo *ranking* dei fornitori;
- eventuali incontri di chiarimento e gestione di richieste di miglioramento;
- *ranking* ulteriore.

Un metodo di valutazione strutturato assicura oggettività e semplicità nella valutazione. È fondamentale avere un metodo di valutazione che tenga conto di tutti i parametri rilevanti per dare oggettività, limitare "*gut feeling*" (reazioni istintive) dei singoli e semplificare e velocizzare il processo.

L'esito della gara dipende anche dalla fase negoziale e di contrattualizzazione, che deve essere accuratamente preparata e gestita, provvedendo a:

- predisporre la bozza aggiornata di documenti contrattuali;
- gestire il processo di richieste di ribasso e i miglioramenti tecnici;
- avviare e condurre l'eventuale fase di *due diligence*;
- definire una strategia di negoziazione diretta (1 o 2 fornitori);
- selezionare e fare il training del team di negoziazione e del team di supporto;
- svolgere la negoziazione;
- fare il *benchmark* con le pratiche e condizioni contrattuali di mercato;
- identificare le opzioni possibili e valutare gli impatti delle diverse opzioni;
- finalizzare la valutazione e gli accordi contrattuali.

Un processo di miglioramenti e ribassi, insieme ad una fase negoziale adeguatamente preparata, è fondamentale. Una struttura contrattuale completa e chiara, insieme ad un *framework* contrattuale comune, assicurano risparmi ed efficacia, ed assume notevole rilevanza nell'ambito della relazione con il fornitore.

Un accurato processo di *due diligence*, inoltre, può aiutare a valutare le reali capacità, funzionalità, tecnologie e modelli di *delivery* del fornitore.

Tuttavia, il momento in cui si "genera il valore" coincide con l'avvio della relazione negoziale e deve essere gestito con particolare attenzione. Questo comporta la definizione della struttura di governo interna e di eventuali procedure operative (*process/issue management, escalation, ecc.*), predisponendo:

- un piano di progetto con il fornitore;
- un *program management*;
- il governo del progetto e del fornitore.

Quando opportuno, una *governance* "leggera" può assicurare il controllo ed il coinvolgimento, mentre una *governance* "a diversi livelli" può essere fondamentale per gestire strategia, coinvolgimento degli *stakeholders* ed operatività, nonché per assicurare il governo delle "interfacce".

Diversamente, laddove le circostanze lo richiedano, occorrerà ricorrere ad una *governance* che copra tutti gli aspetti rilevanti e le fasi della relazione, assicurando al tempo stesso l'efficienza della gestione.

1.2.8 L'outsourcing nell'ambito di una indagine di rilevanza europea

Occorre adesso dare il giusto risalto alle attività in tema condotte dalla FSESP (Federazione di Sindacati Europei), da anni impegnata anche sul fronte della contrattazione collettiva in ordine alle ristrutturazioni aziendali. In quest'ambito l'*outsourcing* viene visto come il principale ostacolo alla tutela dei salari e delle condizioni di lavoro, nonché all'applicazione dei contratti collettivi.

Sebbene ci siano servizi più adattabili alla pratica dell'*outsourcing* (pulizie, *catering* e sicurezza, ecc.), il fenomeno interessa anche molte altre attività, alcune delle quali considerate servizi pubblici fondamentali. L'IT, i *call center*, i servizi *pay-roll* (buste paga), contabilità e fatturazione, la formazione, la manutenzione o i trasporti rappresentano, infatti, i principali servizi esternalizzati.

Un'inchiesta realizzata dalle organizzazioni affiliate alla FSESP⁶⁷ mostra come nel caso dell'*outsourcing* debba comunque essere garantita la tutela dei diritti di contrattazione collettiva, nonché delle condizioni salariali e di lavoro. L'indagine ha coinvolto 55 casi di *outsourcing* in nove paesi: Austria, Danimarca, Estonia, Finlandia, Germania, Norvegia, Repubblica ceca, Slovacchia e Svezia. In particolare il gruppo di ricerca si è concentrato sulle *best practice* del settore, evidenziando la capacità delle forze sindacali di contenere gli effetti dannosi dell'*outsourcing*.

67. European Federation of public Service Unions (2005), http://www.epsu.org/IMG/pdf/IT_Outourcing_Revised.pdf

Rispetto al campione analizzato, solo in 44 casi i sindacati erano a conoscenza dell'intenzione di ricorrere all'*outsourcing* e in 42 casi c'è stata la possibilità di negoziare su salari, posti di lavoro e condizioni applicabili. Pur affrontando evidenti difficoltà, in 37 casi le parti sindacali sono riuscite ad ottenere adeguate garanzie dal punto di vista occupazionale e finanziario e in 38 casi è stata mantenuta la rappresentanza sindacale (eventualmente con passaggio dei lavoratori ad un nuovo sindacato).

L'indagine non ha, tuttavia, chiarito se sia stato possibile tutelare le condizioni di lavoro e i salari: soltanto in 30 casi su 55 il processo di esternalizzazione non ha determinato alcun peggioramento delle condizioni di lavoro e delle retribuzioni.

L'intenzione della FSESP è quella di estendere le *best practice* a tutti i settori in cui è presente e, in generale, in tutti i paesi in cui operano le organizzazioni affiliate. Il risultato dell'indagine ha comunque mostrato l'importanza per i sindacati di conoscere con largo anticipo i progetti di esternalizzazione che le aziende intendano attuare. Solo su queste basi, infatti, diviene possibile impostare un confronto costruttivo con le medesime aziende, presentando alle stesse eventuali proposte o opzioni alternative. Inoltre, l'*outsourcing* comporta spesso che un'azienda sia coinvolta anche in rapporti contrattuali con il cessionario, ormai fornitore, dei servizi esternalizzati. Pertanto un ruolo chiave può essere svolto anche dalle organizzazioni sindacali delle società cedenti, monitorando e spingendo le stesse ad intervenire presso i propri fornitori affinché rispettino gli impegni assunti nei confronti dei dipendenti trasferiti.

Infine, è emersa l'esigenza di garantire, da un punto di vista normativo, la possibilità di riportare il servizio dato in *outsourcing* all'interno della società cedente (*insourcing*) nel momento in cui il fornitore non garantisca un servizio adeguato o non rispetti i diritti e le condizioni di lavoro dei soggetti trasferiti.

La FSESP ha identificato una serie di punti rilevanti in tema di *outsourcing*:

1. preavviso - i sindacati devono essere informati con sufficiente anticipo dai datori di lavoro (amministrazioni pubbliche, imprese di servizi pubblici o aziende private) circa la loro intenzione di ricorrere alla pratica di *outsourcing*;
2. decisione strategica - i datori di lavoro devono fornire adeguate motivazioni circa la loro intenzione di esternalizzare, inserendola nell'ambito di una strategia globale e confermando che non si tratta di una misura a breve termine per realizzare una mera riduzione dei costi;
3. nessun esubero di personale - le forze sindacali devono ottenere la garanzia che non vi saranno esuberi di personale e che verranno prese in considerazione tutte le opzioni circa la redistribuzione dei lavoratori non trasferiti a seguito del processo di esternalizzazione;
4. proposte alternative - le organizzazioni sindacali devono poter presentare proposte alternative ai piani di *outsourcing*;
5. calendarizzazione - i datori di lavoro dovranno concordare e schedulare nel dettaglio un calendario realistico per la consultazione e la negoziazione in merito al processo di *outsourcing*;

6. fornitori - i datori di lavoro dovranno fornire ai sindacati tutte le informazioni necessarie alla valutazione dei fornitori in merito all'affidabilità degli stessi ed alle condizioni di tutela (contratti collettivi, salari, formazione, salute e sicurezza, percorsi di carriera) che si impegnano a garantire ai lavoratori;
7. diritto di ritorno - entro un determinato periodo, deve essere garantita al personale trasferito alle imprese fornitrici la possibilità di tornare presso il datore iniziale;
8. monitoraggio costante - il datore di lavoro iniziale deve monitorare costantemente le relazioni di lavoro nell'impresa fornitrice tenendo aggiornati i sindacati. Deve, inoltre, sfruttare la sua posizione contrattuale per garantire che il fornitore rispetti gli impegni assunti nei confronti dei dipendenti trasferiti;
9. tutela sindacale - se, a causa del processo di *outsourcing*, i lavoratori trasferiti sono rappresentati da un nuovo sindacato non c'è la possibilità di limitare la collaborazione delle organizzazioni sindacali a tutela degli interessi degli stessi lavoratori.

2 Trasferimento di azienda e di ramo d'azienda

2.1 Trasferimento di azienda e di ramo d'azienda nella giurisprudenza

Salvo quanto emerso nel capitolo precedente, occorre adesso procedere ad un esame degli strumenti giuridici con cui più frequentemente vengono realizzate operazioni di *outsourcing*.

In quest'ambito riveste certamente particolare rilevanza la regolamentazione del trasferimento d'azienda e di ramo d'azienda¹.

In questa sede si intende così esaminare con particolare attenzione quanto affermato dai Giudici europei e nazionali sulle disposizioni normative relative alla disciplina del medesimo trasferimento.

L'apparato normativo, a fronte di "*tecniche di segmentazione d'impresa*" sempre più frequenti e "*metamorfosi del sistema di produzione*"², ha creato misure volte ad evitare elusione delle regole in materia di licenziamenti individuali e collettivi e di appalti di servizi ed a tutelare i lavoratori nella continuità dei rapporti di lavoro malgrado il mutamento soggettivo del titolare dell'impresa.

In proposito, la Corte di Cassazione ha, in più occasioni, affermato che tanto la normativa comunitaria, quanto la normativa nazionale in tema di trasferimento d'azienda, perseguono la finalità di evitare che il trasferimento stesso si sostanzi in un semplice strumento di sostituzione del datore di lavoro con altro, sul quale i lavoratori non pos-

1. Per approfondimenti esaustivi sull'istituto del trasferimento di azienda e di ramo d'azienda si rinvia a Maresca A. (2004), Modifica all'art. 2112 comma quinto, del Codice civile, in Pedrazzoli M. (coordinato da), *Il nuovo mercato del lavoro - D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, Bologna, p. 373. Dello stesso Autore (2001), *Le "novità" del legislatore nazionale in materia di trasferimento d'azienda*, *A.D.L.*, p. 587. Santoro Passarelli G. (2001), *La nozione di azienda trasferita tra disciplina comunitaria e nuova normativa nazionale*, *A.D.L.*, p. 575. Romei R. (2003), *Azienda, impresa, trasferimento*, *G.D.L.R.I.*, p. 49. Pizzoferrato A. (1998), *La nozione "giuslavoristica" di trasferimento d'azienda tra diritto comunitario e diritto interno*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 455.

2. Le parole tra le virgolette sono di De Luca Tamajo R. *Le esternalizzazioni tra cessione di ramo d'azienda e rapporti di fornitura*, in De Luca Tamajo R. (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli giuridici*, Esi, Napoli, p. 9 ss.

sano riporre eguale affidamento sul piano della solvibilità e della continuità dell'attività lavorativa³.

Va subito ribadito che l'operazione commerciale consiste in una scelta datoriale che è insindacabile e che trova fondamento nell'art. 41 Cost.. È negata, in sostanza, l'esistenza di un diritto di opposizione del lavoratore alla prosecuzione del rapporto con il cessionario⁴. L'art. 2112 c.c., che disciplina il trasferimento di azienda e di sua parte, è il risultato della combinazione di tre interessi: quello del cedente alla cessione, quello del cessionario all'acquisizione di un'attività economica e quello del lavoratore alla protezione del lavoro mediante la conservazione dell'attività economica⁵.

Vediamo, dunque, quali sono le principali linee di intervento interpretativo formulate dai Giudici nella materia in oggetto, a supporto della normativa che la regola.

In cosa consiste il trasferimento

Il trasferimento è qualsiasi operazione che comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata prescindendo dalla tipologia negoziale adottata o dal provvedimento sulla base dei quali il trasferimento è attuato. Come evidenziato da attenta dottrina, la cessione contrattuale o fusione sono evocate quali esemplificazione di genere all'interno della normativa (art. 2112 c.c.), mentre l'usufrutto o l'affitto di azienda esprimono esemplificazione di specie⁶.

La giurisprudenza ha, poi, individuato una casistica delle cessioni *a-contrattuali*, tra cui: la restituzione al proprietario dell'azienda al termine di un contratto d'affitto⁷; la continuazione di attività aziendale a seguito di successione ereditaria⁸; le fusioni o le scissioni societarie⁹; il sub-ingresso di un soggetto a un altro nella titolarità di una concessione amministrativa¹⁰; l'assegnazione di un titolo sportivo¹¹.

Nozione di azienda e oggetto del trasferimento

Oggetto del trasferimento deve essere un'entità economica, che mantiene la propria identità nel passaggio ad un nuovo imprenditore¹², organizzata in modo stabile e non

3. Di recente, Cass., 8 giugno 2009 n. 13171.

4. In tal senso, Cass., 14 dicembre 2002, n. 17919 e Cass., 6 agosto 2003, n. 11908.

5. Bavaro V. (2004), Il trasferimento d'azienda, in Curzio P. (a cura di), *Lavoro e diritti dopo il decreto legislativo 276/2003*, Cacucci Editore, Bari, p. 184.

6. Maresca A., *op. cit.*, 2004, p. 390.

7. Cass., 27 aprile 2004, n. 8054; Cass., 25 marzo 2004, n. 5992.

8. Cass., 26 luglio 2001, n. 10260.

9. Cass., 8 luglio 1992, n. 8315; Cass., 23 marzo 1991, n. 3115.

10. Corte di Giustizia, 14 settembre 2000, C-343/1998; Corte di Giustizia, 19 maggio 1992, C-29/1991; Corte di Giustizia, 26 settembre 2000, n. C-175/1999; Corte di Giustizia, 25 gennaio 2001, C-172/1999; Cass., 22 ottobre 2007, n. 22067; Cass., 8 ottobre 2007, n. 21023.

11. Corte d'Appello Torino, 4 novembre 2008, in *Riv. giur. lav.*, 2009, n. 2, p. 425, con nota di Ferrara M.D.

12. Corte di Giustizia 18 marzo 1986, causa C-24/85 *Spijkers*, in *FI*, 1989, IV, 11; Corte di Giustizia, 14 aprile 1994, (causa 392/1992) *Schmidt*, in *Racc. CG*, 1994, 1325; Corte di Giustizia, 7 marzo 1996, (Causa C-171, 172/94) *Mercx*.

destinata all'esecuzione di una sola opera, ovvero di un'organizzazione quale legame funzionale che renda le attività dei lavoratori interagenti e capaci di tradursi in beni o servizi determinati¹³.

È, altresì, da intendersi quale complesso di beni funzionalmente organizzato in vista di un fine produttivo e che deve conservare, al momento del passaggio di titolarità, la sua potenzialità produttiva¹⁴. Il fattore imprenditoriale è, in definitiva, indefettibile, ma la finalità lucrativa non si configura come elemento essenziale¹⁵.

La Corte Europea ha specificato che risulta oggetto di trasferimento il complesso organizzato di persone e di elementi che consentono l'esercizio di un'attività economica finalizzata al perseguimento di un determinato obiettivo (...) in determinati settori produttivi, nei quali un'entità economica è in grado di operare senza elementi patrimoniali, materiali o immateriali; può così rientrarvi anche un gruppo di lavoratori che assolva stabilmente un'attività comune¹⁶.

In modo conforme, la Suprema Corte ha ritenuto che il trasferimento di lavoratori addetti ad una struttura priva di autonomia organizzativa e caratterizzata dall'estrema eterogeneità delle funzioni degli addetti, insuscettibile di assurgere ad unitaria entità economica, non può configurare una cessione del ramo d'azienda cui sia applicabile il disposto dell'art. 2112 c.c., ma costituisce mera cessione di contratti di lavoro, richiedendo, per il suo perfezionamento, il consenso dei lavoratori ceduti¹⁷. Tuttavia, il trasferimento del pacchetto azionario di maggioranza o di controllo di una società non incide sull'autonoma soggettività giuridica delle società interessate e non è idoneo di per sé a configurare un trasferimento d'azienda, per cui rimane ascrivibile alla società controllata il rapporto di lavoro instaurato con i dipendenti¹⁸.

Diritti e poteri del cessionario

La Corte di Cassazione, nel ribadire che la nozione di trasferimento di azienda può configurarsi anche in casi di cessione di singole unità produttive della medesima azienda, purché abbiano una propria autonomia organizzativa e funzionale, ha evidenziato che l'art. 2112 c.c., nel disporre la prosecuzione del rapporto di lavoro in capo al cessionario, prevede il mantenimento in capo ai dipendenti di tutti i diritti soggettivi correlati al medesimo rapporto di lavoro, *"senza che, ovviamente, rimanga precluso al datore di lavoro (cessionario) l'esercizio di quei poteri"*, ivi compreso quello disciplinare, *"che il cedente avrebbe potuto esercitare"*. In seguito alla cessione, infatti, il cessionario

13. Cass., 8 giugno 2009, n. 13171.

14. Pret. Lodi, 12 marzo 1987, *Riv. it. dir. lav.*, 1988, II, p. 736.

15. Dui P. (2007), *Outsourcing ed esternalizzazioni tra diritto commerciale e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 163.

16. Corte di Giustizia, 24 gennaio 2002, causa C- 51/2001, *Temco*, *G. Lav.*, 2002, n. 7, p. 12.

17. Cass., 1 dicembre 2005, n. 26196, in *GL*, 2006, n. 8, p. 12, con note di Giustiniani e Gargale; Cass., 17 ottobre 2005, n. 20012, in *LPO*, 2006, p. 259; Cass., 17 luglio 2002, n. 10348.

18. Cass., 18 aprile 2007, n. 9251.

assume non solo le obbligazioni, ma anche i diritti e i poteri del precedente datore di lavoro (cedente)¹⁹.

Il ramo d'azienda

Le unità produttive sono considerate come rami d'azienda, ma non è da considerarsi ramo d'azienda ogni unità produttiva²⁰.

a) Il carattere dell'autonomia

L'elemento che giustifica l'*autonomia* del ramo di azienda nell'ambito della più ampia struttura aziendale va individuato nella organizzazione di beni e di persone al fine della produzione di determinati beni materiali o di particolari servizi per il conseguimento di specifiche finalità produttive dell'impresa²¹.

Sul punto, la Corte di Giustizia europea ha statuito, ribadendo il proprio più recente orientamento, che "*l'art. 1, n. 1, lett. a) e b), della Direttiva del Consiglio 12 marzo 2001, n. 2001/23/CE, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti, deve essere interpretato nel senso che quest'ultima può essere applicata anche in una situazione in cui la parte di impresa o di stabilimento ceduta non conserva la sua autonomia dal punto di vista organizzativo, a condizione che il nesso funzionale tra i differenti fattori di produzione trasferiti venga mantenuto e consenta al cessionario di utilizzare questi ultimi al fine di proseguire un'attività economica identica o analoga, circostanza questa che spetta al giudice del rinvio verificare*"²².

Il trasferimento di azienda può considerarsi legittimo anche qualora esso si manifesti attraverso la cessione di singole unità produttive della medesima azienda. In tal senso, però, le singole unità produttive dovranno avere una propria autonomia organizzativa e funzionale, nonché dovranno essere state considerate tali dalle parti al momento della conclusione del pertinente contratto²³.

Deve "*escludersi la possibilità di ritenere sussistente la fattispecie del ramo d'azienda tutte le volte in cui manchi il nesso funzionale tra gli elementi strutturali che lo compongono, dovendo escludersi che tale nozione dipenda da una autonoma deliberazione dei contraenti il negozio traslativo, dal momento che tale requisito deve essere oggettivamente valutabile*"²⁴.

19. Cass., 27 settembre 2007, n. 20221, in Foro it., 2008, I, c. 854.

20. Dui P., *op. cit.*, p. 162.

21. Cass., 22 marzo 2006, n. 6292, in Riv. it. dir. lav., 2007, n. 3, p. 417, con nota di Emanuele M.

22. Corte di Giustizia, 12 febbraio 2009 (C-466/07).

23. Cass., 1 dicembre 2005, n. 26196.

24. Trib. Padova, 5 febbraio 2007.

b) Requisito della preesistenza ed identificazione soggettiva

Nella precedente versione della norma, antecedente al 2003, il ramo d'azienda era da considerarsi come "articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata (...) preesistente come tale al trasferimento e che conserva(va) nel trasferimento la propria identità"; con l'ultima riforma operata dal D.Lgs. n. 276/2003, l'autonomia funzionale non deve essere più preesistente; l'identificazione del ramo d'azienda da cedere viene demandata, infatti, all'autonoma determinazione del cedente e del cessionario fino al momento del trasferimento e, dunque, l'identità può esserne alterata nella struttura e nella consistenza sino al momento del trasferimento.

Si è affermato in giurisprudenza che non necessariamente l'esercizio di impresa debba essere attuale, ritenendosi invece adeguata un'astratta idoneità allo scopo produttivo²⁵. Ai fini dell'applicazione dell'art. 2112 c.c., come modificato dall'art. 32 del D.Lgs. n. 276/2003, pur continuando il ramo d'azienda ceduto ad essere inteso quale articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, in sostanza, non è più richiesta la preesistenza dell'autonomia funzionale, potendo il ramo essere identificato dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento, purché si presenti come un'organizzazione di mezzi idonea, anche mediante successiva eventuale integrazione ad opera del cessionario, allo svolgimento dell'attività d'impresa²⁶.

Il ramo deve presentarsi "*come una sorte di piccola azienda in grado di funzionare in modo autonomo e che non deve rappresentare, al contrario, il prodotto dello smembramento di frazioni non autosufficienti e non coordinate tra loro*"²⁷.

La Corte di Cassazione ha statuito che un originario ramo d'azienda, deputato all'attività di assistenza nei confronti di altri rami, possa essere smembrato e i relativi contratti di lavoro dei dipendenti ceduti a un'altra impresa, senza che ciò impedisca l'applicazione dell'art. 2112 c.c. e con l'automatica prosecuzione dei rapporti di lavoro dei dipendenti ceduti in capo all'azienda acquirente²⁸.

Lavoratori considerati come "attività economica" qualora apportino un know how
Oggetto di trasferimento, e dunque "attività economica autonoma", possono essere considerati anche i lavoratori che hanno acquisito un complesso di nozioni e di esperienze tali da poter svolgere autonomamente un'attività, dunque anche senza il supporto di beni immobili, macchine, attrezzi da lavoro²⁹.

Dunque, i lavoratori che abbiano acquisito un complesso di nozioni e di esperienze possono essere considerati capaci di svolgere le loro funzioni presso il nuovo datore di lavoro

25. Cons. Stato, 20 dicembre 2001, n. 6318, in *FA-CS*, 2002, p. 118, con nota di Russo.

26. Tra le prime sentenze di merito *post* riforma del 2003, si veda, Trib. Torino, sentenza n. 2756 del 4 luglio 2005.

27. Cass., 17 giugno 2005, n. 13068, con nota di Nuzzo, in *Mass. giur. lav.*, 2005, p. 829; e, relativamente alla modifica del D.Lgs. n. 276/2003, si veda Trib. Milano, 17 dicembre 2005, in *O.G.L.*, 2005, p. 810.

28. Cass., 22 marzo 2006, n. 6292, *cit*.

29. Cass., 23 luglio 2002, n. 10761, in *A.D.L.*, 2003, p. 628.

se stabilmente addetti ad un ramo dell'impresa. Il gruppo di dipendenti deve essere perciò stabilmente coordinato e organizzato³⁰. Si tratta in tali casi di "beni immateriali"³¹. I giudici hanno stabilito che la cessione della semplice manodopera non è sufficiente a configurare un trasferimento d'azienda quando, nella fattispecie concreta, risulti del tutto assente il requisito della "organizzazione (rilevante, in particolare, quando, come nel caso di specie, i prestatori non posseggano nemmeno un particolare know how) che venga ad includere i lavoratori, tanto da poterli considerare un'entità economica organizzata per la produzione e lo scambio di beni e servizi, qualificabile, quindi, come ramo d'azienda"³².

I Giudici europei si sono pronunciati anche in tale ambito, affermando che integra l'istituto del trasferimento di ramo d'azienda e rientra, perciò, nell'ambito di applicazione della direttiva comunitaria n. 2001/23/CE il trasferimento di parte del personale amministrativo e di una parte dei lavoratori interinali da un'agenzia di lavoro ad un'altra, quando gli stessi elementi siano, di per sé, sufficienti, costituendo un'entità economica organizzata, a permettere lo svolgimento di prestazioni caratteristiche della medesima attività economica, senza che si renda a tal fine necessario ricorrere ad altri mezzi di produzione significativi né ad altre parti dell'impresa³³.

Probabile cessazione dell'attività produttiva ceduta

La Corte di Cassazione, oltretutto, ha dichiarato che "non è in frode alla legge, né concluso per un motivo illecito, il contratto di cessione dell'azienda a soggetto che, per le sue caratteristiche imprenditoriali e in base alle circostanze del caso concreto, renda probabile la cessazione dell'attività produttiva e dei rapporti di lavoro"³⁴; non sussiste, in sostanza, l'onere del cedente di verificare le potenzialità imprenditoriali del cessionario. Ed ancora, la Suprema Corte ha escluso che, nelle fattispecie di cessione di ramo d'azienda, la validità della cessione medesima sia condizionata "alla prognosi favorevole alla continuazione dell'attività produttiva e, di conseguenza, all'onere del cedente di verificare le capacità e potenzialità imprenditoriali del cessionario"³⁵. Chiariscono, infatti, i Giudici di legittimità, nel medesimo precedente, che la dismissione dell'azienda è un diritto garantito dall'art. 41 della Costituzione, non esistendo nel nostro ordinamento un diritto al mantenimento del posto di lavoro, essendo costituzionalmente garantito il solo diritto a non subire un licenziamento arbitrario.

30. Corte di Giustizia, 10 dicembre 1998, n. 127/96 e 229/96 *Vidal*; 10 dicembre 1998, nn. 173/96 e 24/96 *Hidalgo*.

31. Trib. Milano 8 marzo 2000, in *O.G.L.*, 2000, p. 120.

32. Cass., 10 gennaio 2008, n. 271; Trib. Milano, 26 giugno 2006, n. 2023.

33. Corte di Giustizia, 13 settembre 2007 (C-458/05).

34. Cass., 2 maggio 2006, n. 10108, in *G. Lav.*, 2006, n. 30, p. 10, con nota di Simonetti e in *L.G.*, 2006, p. 877, con nota di Baracco.

35. Cass., 2 maggio 2006 n. 10108, con nota di Gragnoli E. (2006), Trasferimento d'azienda, licenziamenti collettivi e frode alla legge, in *R.G.L.*, p. 663.

Campo di applicazione

Sempre la Corte di Cassazione ha interpretato l'art. 47, co. 5, L. n. 428/1990 - che, come noto, disciplina le modalità di prosecuzione del rapporto di lavoro nel caso di trasferimento di azienda in stato di insolvenza - escludendo l'applicabilità della relativa disciplina ai dirigenti ed affermando che a tale speciale categoria di lavoratori resta applicabile l'art. 2112 c.c.; il loro rapporto di lavoro, dunque, continua con l'acquirente ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano³⁶.

Il Contratto collettivo applicabile nei tre orientamenti in dottrina e giurisprudenza

I. *Immediata applicazione del contratto collettivo del cessionario*³⁷.

Il dipendente trasferito deve essere protetto dallo stesso contratto collettivo che regolava il suo rapporto presso l'azienda ceduta, quale che sia l'attività dell'impresa acquirente, nel caso in cui questa non applichi alcun contratto collettivo. Ma siffatta preoccupazione "*non ha più ragion d'essere quando l'impresa acquirente segua comunque una contrattazione collettiva*"; in tal caso, "*la regola è che la contrattazione collettiva dell'acquirente, successiva a quella dell'alienante, sostituisca immediatamente ed in tutto la prima disciplina collettiva. Il riferimento all'entrata in vigore di altro contratto collettivo (art. 3, par. 3, Direttiva n. 77/187/CE), ovviamente può essere inteso quale applicazione del contratto collettivo esistente presso l'impresa acquirente, ma anche come la stipulazione di un nuovo contratto di armonizzazione*"³⁸. La Suprema Corte, inoltre, in una diversa occasione³⁹, dopo avere confermato il principio appena esposto, ha ulteriormente chiarito che, laddove nell'azienda cessionaria sia applicato un contratto collettivo nazionale, quest'ultimo sostituirà immediatamente e totalmente la disciplina collettiva vigente presso l'azienda alienante, nonché, secondo i principi generali, detto contratto potrà essere modificato anche *in peius* dalla successiva contrattazione collettiva".

II. La successione del contratto collettivo opererebbe solo se, in sede di esame congiunto, si raggiunga un accordo sul trattamento economico e normativo da attribuire al personale ceduto; altrimenti, il contratto collettivo previgente produce i suoi effetti fino alla naturale scadenza⁴⁰.

36. Cass., 11 gennaio 2007, n. 398.

37. De Luca M. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *G.D.L.R.I.*, p. 776; Tosi P. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *D.L.R.I.*, p. 791; Lambertucci P. (1992), Profili ricostruttivi della nuova disciplina sui trasferimenti d'azienda, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 191; Cass., 8 settembre 1999, n. 9545, in *Foro it.*, 2001, I, c. 1261; Cass., 19 aprile 2006, n. 9052; Cass., 4 febbraio 2008, n. 2609.

38. Cass., 8 settembre 1999, n. 9545, in *Foro It.*, 2001, I, c. 1261. Cass., 6 novembre 2003, n. 16673.

39. Cass., 12 giugno 2007, n. 13726.

40. Romei R. (1991), La nuova legge sul trasferimento d'azienda: prime osservazioni, in *L.D.*, p. 606; Liebman S. (1995), Garanzie dei diritti individuali ed autotutela sindacale nel trasferimento d'azienda, in *A.D.L.*, I, p. 162.

III. L'accordo raggiunto al termine della consultazione ex art. 47, co. 2, Legge n. 428/1990, è lo strumento più adeguato per rendere applicabile il contratto del cessionario all'atto del trasferimento d'azienda anziché alla scadenza del contratto collettivo del cedente⁴¹.

*** **

In proposito, occorre ancora aggiungere come la Corte di Giustizia europea abbia dichiarato che l'art. 3, par. 1, Direttiva n. 77/187 dev'essere interpretato nel senso che il cessionario non è vincolato da contratti collettivi successivi a quello in vigore al momento del trasferimento, anche qualora il contratto individuale di lavoro rinvii per gli aspetti salariali ad un contratto collettivo che vincola il cedente; ed inoltre, sempre il Giudice comunitario ha affermato che la garanzia temporale minima di un anno prevista a partire dal trasferimento è sussidiaria, cioè si applica solo ove non si verifichi la risoluzione o la scadenza del contratto collettivo esistente presso il cedente, l'entrata in vigore ovvero l'applicazione di un nuovo contratto collettivo⁴².

Ruolo del sindacato

L'art. 47, co. 1 e 2, attribuisce al sindacato un ruolo nettamente "partecipativo" e proceduralizzato⁴³, nonché "di controllo" sulle eventuali modifiche organizzative⁴⁴.

Legittimato ad agire secondo tale procedura è il sindacato, "irrelevante è l'incidenza della violazione, eventualmente commessa dall'azienda, sulla sfera giuridica dei lavoratori", i quali non hanno legittimazione attiva, esclusiva o concorrente⁴⁵.

Cedente e cessionario devono assolvere un adempimento degli obblighi di informazione e consultazione nei confronti delle organizzazioni sindacali "almeno venticinque giorni prima che sia perfezionato l'atto da cui deriva il trasferimento o che sia raggiunta un'intesa vincolante tra le parti, se precedente"⁴⁶. Il contenuto delle informazioni può tuttavia risultare incompleto perché devono essere trasferite prima che sia definito da cedente e cessionario il contenuto del trasferimento.

Castelvetri B. (2000), Trattamenti normativi e contratti collettivi applicabili nel trasferimento d'azienda, in *R.G.L.*, II, p. 357; Trib., Parma, 8 maggio 1997, in *O.G.L.*, 1997, I, p. 768.

41. Santoro Passarelli G. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *D.L.R.I.*, p. 786.

42. Corte di Giustizia 9 marzo 2006, causa C-499/04 *Werhof*.

43. Liebman S. (1995), *op. cit.*, p. 158. Cass., 9 maggio 2005, n. 9589, in *Mass. giur. lav.*, 2005, p. 424, con nota di Gramiccia G.

44. Lunardon F. (2004), Contrattazione collettiva e governo del decentramento produttivo, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 216.

45. Cass., 22 agosto 2005, n. 1702.

46. Proia G. (1995), Sull'"intenzione" di trasferire l'azienda nella procedura sindacale prevista dall'art. 47, L. n. 428 del 1990, in *A.D.L.*, p. 91.

È interesse delle imprese addivenire ad un'intesa con le parti collettive affinché sia rafforzata l'operazione di esternalizzazione⁴⁷.

Gli Accordi sindacali che qualificano l'operazione di decentramento sono accordi ricognitivi e descrittivi, ma non decisivi sul piano giuridico⁴⁸.

Accordi d'ingresso ex art. 2112 c.c., comma 3: *il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario. L'effetto di sostituzione si produce esclusivamente fra contratti collettivi del medesimo livello.*

Non si considera che gli accordi collettivi che si susseguono potrebbero avere differente contenuto, oppure siano uno territoriale e l'altro aziendale.

Sul punto sussistono tesi opposte: c'è chi esclude un effetto sostitutivo⁴⁹ e chi invece prospetta una sostituzione⁵⁰.

Gli accordi di ingresso/armonizzazione tendono a conformare le discipline e spesso a mantenere stabile l'occupazione nei periodi successivi all'operazione commerciale (ad es. accordo Fintecna 23 maggio 2002, accordo Banca Intesa-Banca commerciale 1 aprile 2001, accordo Cisalfa 26 giugno 2001).

Lavoratori che passano alle dipendenze dell'acquirente: criterio selettivo

Non è detto che tutti i lavoratori in forza nel ramo ceduto debbano rimanere alle dipendenze del cessionario⁵¹, a stabilirlo può essere l'accordo sindacale.

Il lavoratore, oltretutto, può dimettersi per giusta causa se le condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica nei tre mesi successivi al trasferimento (art. 1, 4 comma, D.Lgs. 18/2001).

Di norma, però, l'individuazione dei lavoratori da ricomprendere nel ramo da cedere è ad opera del cedente nell'esercizio dei poteri di direzione e di organizzazione propri del datore di lavoro nel rispetto del principio di non discriminazione e secondo i criteri di buona fede e correttezza; numero di lavoratori, qualifiche e competenze professionali dovranno essere coerenti con le nuove funzioni assegnate nell'attività ceduta.

Nell'individuare l'appartenenza del singolo lavoratore al ramo d'azienda si fa riferimento alla prevalenza delle mansioni svolte, essendo considerati addetti al ramo d'azienda quei lavoratori che siano stati in precedenza destinati pressoché totalmente al settore in questione⁵².

47. Luciani V. (2006), *Contratto collettivo e controllo sindacale nel trasferimento d'azienda*, in Rusciano M., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, ES, Napoli, p. 446.

48. Luciani V. (2006), *op. cit.*, p. 447.

49. Luciani V. (2006), *op. cit.*, p. 451.

50. Marinelli M. (2002), *Decentramento produttivo e tutela dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, p. 123.

51. Cass., 30 marzo 2000, n. 11422.

52. App. Milano, 4 giugno 2002, in *DL*, 2002, p. 650.

L'alienante conserva, comunque, il potere di recesso conferitogli dalla normativa generale qualora volesse procedere a licenziamento. Infatti, l'articolo 2112, comma 4, c.c. come modificato dalla Legge n. 428/1990, dispone che il trasferimento non può essere di per sé ragione giustificativa del licenziamento, ma l'alienante conserva il potere di recesso attribuitogli dalla normativa generale⁵³.

La declaratoria di illegittimità del licenziamento intimato al proprio dipendente dal cedente comporta il riconoscimento del diritto dello stesso alla prosecuzione automatica del rapporto ed alla permanenza nel posto di lavoro anche presso il cessionario, data l'insuscettibilità del licenziamento a produrre effetti pregiudizievoli per il lavoratore⁵⁴; in assenza di formale invito al lavoratore a riprendere servizio, permane sul nuovo datore di lavoro l'obbligo di corrispondere le retribuzioni, dalla data delle cessione all'effettiva riammissione in servizio⁵⁵.

Violazione degli obblighi di informazione e condotta antisindacale

Il mancato adempimento dell'obbligo di informazione e consultazione del sindacato costituisce comportamento che viola l'interesse del destinatario delle informazioni, ossia del sindacato, ed è, pertanto, sussistendone i presupposti, configurabile come condotta antisindacale, anche se ciò non incide sulla validità del negozio traslativo⁵⁶. Gli obblighi di informazione e di esame congiunto debbono essere assolti "anche nel caso in cui la decisione relativa al trasferimento sia stata assunta da altra impresa controllante. La mancata trasmissione da parte di quest'ultima delle informazioni necessarie non giustifica l'inadempimento dei predetti obblighi", art. 6, co. 1, Direttiva n. 50/1998.

2.2 La Consultazione sindacale: ambito e contenuti

La riconduzione dell'operazione di esternalizzazione alla fattispecie del trasferimento di ramo d'azienda impone, come premesso, agli imprenditori, parti del contratto di cessione, di osservare una procedura di informazione e consultazione sindacale, volta a rendere trasparente e controllabile l'operazione traslativa⁵⁷.

53. Cass., 11 giugno 2008, n. 15495.

54. Cass., 19 ottobre 1995, n. 8924; Cass., 3 febbraio 1994, n. 1091; Cass., 10 dicembre 1986, n. 7338.

55. Pret. Monza 9 settembre 1993, in *DL*, 1994, p. 591.

56. Cass., 4 gennaio 2000, n. 23, in *Foro. It.*, I, c. 2001, I, 1260, con nota di Cosio R.; Cass., 6 giugno 2003, n. 9130. Cass., 22 agosto 2005, n. 1702. In dottrina, Santoro Passarelli G. (1991), *op. cit.*, p. 782; Lambertucci P. (1992), *op. cit.* p. 191; Lunardon F. (2004), *op. cit.*, p. 222.

57. Così Marinelli M., *op. cit.*, p. 73 ss.; Romei R., Il rapporto di lavoro nel trasferimento d'azienda. Art. 2112 cc, in *Il Codice Civile*, Commentario diretto da Schlesinger P., Giuffrè, Milano, 1993; Lambertucci P., *Le tutele del lavoratore nella circolazione dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 1999, p.12 ss.

Essa è disciplinata dall'art. 47, Legge n. 428/1990, così come modificato dal D.Lgs. n. 18/2001⁵⁸, che trova in realtà la sua fonte primaria nell'art. 7 della Direttiva n. 2001/23. Tale procedura trova applicazione nell'ipotesi di cessione che coinvolge un'azienda che occupi più di 15 dipendenti, anche qualora il trasferimento riguardi soltanto una parte dell'azienda, e dunque il numero dei dipendenti interessati sia inferiore. Cedente e cessionario sono tenuti a comunicare ai soggetti destinatari dell'obbligo di informazione la data del trasferimento o la data proposta per il trasferimento, i motivi di esso, le conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori e le eventuali misure previste nei confronti di questi ultimi. Nel caso di cessione di ramo d'azienda, alla quale debba seguire poi la riacquisizione della funzione esternalizzata allo svolgimento dell'attività economica del cedente, l'informazione non dovrà riguardare soltanto la prima fase dell'operazione economica, ma anche le successive relazioni contrattuali che le parti intendano avviare. Si tratta, infatti, di due momenti successivi di un'operazione economicamente unitaria, la quale può essere compresa, e può costituire oggetto di trattativa sindacale, soltanto qualora sia resa conoscibile nel suo complesso.

La comunicazione deve avvenire almeno 25 giorni prima della stipula del contratto definitivo, o del contratto preliminare, al quale può attribuirsi certamente natura di intesa vincolante tra le parti, come espressamente richiesto dalla legge⁵⁹. Entro sette giorni dall'adempimento dell'obbligo di informazione in favore delle OO.SS., quest'ultime possono chiedere un esame congiunto della situazione, che deve essere avviato e svolto unitamente dal cedente e dal cessionario nei sette giorni successivi. Il confronto

58. Il testo dei primi quattro commi dell'art. 47, Legge n. 428/1990 e successive modifiche è il seguente: 1. "Quando si intenda effettuare, ai sensi dell'articolo 2112 del codice civile, un trasferimento d'azienda in cui sono complessivamente occupati più di quindici lavoratori, anche nel caso in cui il trasferimento riguardi una parte d'azienda, ai sensi del medesimo articolo 2112, il cedente ed il cessionario devono darne comunicazione per iscritto almeno venticinque giorni prima che sia perfezionato l'atto da cui deriva il trasferimento o che sia raggiunta un'intesa vincolante tra le parti, se precedente, alle rispettive rappresentanze sindacali unitarie, ovvero alle rappresentanze sindacali aziendali costituite, a norma dell'articolo 19 della Legge 20 maggio 1970, n. 300, nelle unità produttive interessate, nonché ai sindacati di categoria che hanno stipulato il contratto collettivo applicato nelle imprese interessate al trasferimento. In mancanza delle predette rappresentanze aziendali, resta fermo l'obbligo di comunicazione nei confronti dei sindacati di categoria comparativamente più rappresentativi e può essere assolto dal cedente e dal cessionario per il tramite dell'associazione sindacale alla quale aderiscono o conferiscono mandato. L'informazione deve riguardare: a) la data o la data proposta del trasferimento; b) i motivi del programmato trasferimento d'azienda; c) le sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori; d) le eventuali misure previste nei confronti di questi ultimi. 2. Su richiesta scritta delle rappresentanze sindacali o dei sindacati di categoria, comunicata entro sette giorni dal ricevimento della comunicazione di cui al comma 1, il cedente e il cessionario sono tenuti ad avviare, entro sette giorni dal ricevimento della predetta richiesta, un esame congiunto con i soggetti sindacali richiedenti. La consultazione si intende esaurita qualora, decorsi dieci giorni dal suo inizio, non sia stato raggiunto un accordo. 3. Il mancato rispetto, da parte del cedente o del cessionario, degli obblighi previsti dai commi 1 e 2 costituisce condotta antisindacale ai sensi dell'articolo 28 della Legge 20 maggio 1970, n. 300. 4. Gli obblighi d'informazione e di esame congiunto previsti dal presente articolo devono essere assolti anche nel caso in cui la decisione relativa al trasferimento sia stata assunta da altra impresa controllante. La mancata trasmissione da parte di quest'ultima delle informazioni necessarie non giustifica l'inadempimento dei predetti obblighi".

59. Cfr. Marinelli M., *op. cit.*, p. 73 e ss.; *contra*, Rotondi F., Colli F. (2001), La comunicazione nel trasferimento d'azienda, in *Dir. Prat. Lav.*, p. 1226.

è in ogni caso destinato ad esaurirsi qualora non sia stato raggiunto un accordo entro dieci giorni dal suo inizio. La fissazione dei suddetti termini, come appare evidente, è definita in modo che l'intera procedura si concluda prima della stipula del contratto, o dei contratti, per il trasferimento di azienda.

La dottrina è divisa sulla natura del confronto sindacale: una parte di essa⁶⁰ lo considera un momento di informazione e di confronto; altra parte⁶¹ parla, invece, di un vero e proprio obbligo a trattare, il quale non comporta che la procedura si concluda necessariamente con un accordo, ma implica che le parti rispettino nella trattativa i canoni della correttezza e della buona fede⁶², conformemente, del resto, a quanto previsto dalla disciplina comunitaria, anche nell'interpretazione datane dalla Corte di Giustizia, la quale afferma che una disciplina nazionale che si limiti ad obbligare il cedente ed il cessionario ad avviare consultazioni con i rappresentanti sindacali, senza prevedere un preciso dovere di negoziazione, non può essere ritenuto corretto adempimento degli obblighi imposti dalla direttiva, la quale espressamente prevede sul punto un obbligo di consultazione diretta alla conclusione di un accordo⁶³.

Quanto sopra, tuttavia, non deve portare a ritenere che la decisione di effettuare il trasferimento sia in alcun modo sindacabile dalla controparte sindacale, per cui, una volta adempiuto l'obbligo di informazione, cedente e cessionario potrebbero rifiutare semplicemente di discutere la questione, senza per questo incorrere in una violazione del suddetto art. 47⁶⁴. Va da sé che le organizzazioni sindacali potrebbero provare, nel corso dell'accordo, ad influenzare le scelte imprenditoriali.

L'accordo sindacale riguarderà, invece, soltanto le conseguenze giuridiche, economiche e sociali, nonché le eventuali misure da adottare nei confronti dei lavoratori. Può così essere evidenziato che proprio in sede sindacale potranno essere raggiunti accordi in merito alla modifica da apportare al trattamento collettivo in seguito al trasferimento d'azienda, ad esempio prevedendo meccanismi di armonizzazione nel passaggio dalla vecchia alla nuova disciplina, ovvero individuando modalità di equiparazione degli inquadramenti o forme di riassorbimento nell'impresa cedente di lavoratori passati al cessionario in caso di loro licenziamento non dovuto ad inadempimento o a giusta causa. Il quinto comma dell'art. 47 della Legge n. 428/1990 dispone che: "*qualora il trasferimento riguardi aziende o unità produttive delle quali il CIPI abbia accertato lo stato di crisi aziendale a norma dell'art. 2, quinto comma, lettera c), della legge 12/08/1977, n.675, o imprese nei confronti delle quali vi sia stata dichiarazione di fallimento, omo-*

60. Si veda, Grandi M., *op. cit.*, 1995.

61. Cfr. tra gli altri Marinelli M., *op. cit.*, p. 73 ss.

62. Si veda, in proposito, Zoli C. (1992), Gli obblighi a trattare: natura e funzioni, in *Lav. Dir.*, p. 620.

63. Cfr. tra le altre Corte Giust. 8 giugno 1994, causa C-382/92 (Commissione Ce c. Gran Bretagna), in *Racc.*, 1994, p. 2479, ed in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1994, p. 663), secondo cui la disciplina interna britannica sul punto non poteva ritenersi conforme alla direttiva.

64. Tra gli altri, Carabelli U. e Veneziani B. (1999), Il trasferimento d'azienda in Italia, in *La trasmisión de empresas en Europa*, Cacucci, Bari, p. 107.

logazione di concordato preventivo consistente nella cessione dei beni, emanazione del provvedimento di liquidazione coatta amministrativa ovvero di sottoposizione all'amministrazione straordinaria, nel caso in cui la continuazione dell'attività non sia stata disposta o sia cessata nel corso della consultazione di cui ai precedenti commi sia stato raggiunto un accordo circa il mantenimento anche parziale dell'occupazione, ai lavoratori il cui rapporto di lavoro continua con l'acquirente non trova applicazione l'art. 2112 del codice civile, salvo che dall'accordo risultino condizioni di miglior favore. Il predetto accordo può, altresì, prevedere che il trasferimento non riguardi il personale eccedentario e che quest'ultimo continui a rimanere, in tutto o in parte, alle dipendenze dell'alienante".

La questione, in realtà, non suscita particolare interesse in questa sede, dal momento che ben difficilmente un'impresa che si trovi nelle condizioni previste per l'attribuzione del potere derogatorio alla contrattazione collettiva potrà perseguire operazioni di esternalizzazione di ramo d'azienda e successive internalizzazioni della funzione, affidata all'esterno, sulle quali si intende qui concentrare l'attenzione. Comunque, c'è da rilevare che il legislatore ha previsto un sistema finalizzato ad incentivare i soggetti economici presenti sul mercato a rilevare l'impresa disestata, anche per garantire la salvaguardia, almeno parziale, dei livelli occupazionali. E l'ha fatto prevedendo che, qualora in sede di esame congiunto sia stato raggiunto un accordo che salvaguardi almeno parzialmente i livelli occupazionali, non trovi applicazione la disciplina di cui all'art. 2112 c.c., per cui è possibile che sia trasferita al cessionario soltanto una parte dei lavoratori che ne avrebbero diritto, che non sia garantito il mantenimento del trattamento economico e normativo goduto presso il cedente, e che non si instauri tra cedente e cessionario un regime di solidarietà per i crediti maturati al giorno del trasferimento⁶⁵.

Le parti raggiungono, dunque, un accordo "*circa il mantenimento anche parziale dell'occupazione*"; la trattativa consente, pertanto, di definire un duplice scopo che si sostanzia nella individuazione, da un lato, del personale interessato alla vicenda circolatoria e, dall'altro, immediatamente, di quello eccedentario per il quale è possibile avviare, una volta perfezionato l'accordo, al termine del periodo di cassa integrazione straordinaria derivante dall'art. 3, co. 1, L. n. 223/1991, la procedura per la collocazione in mobilità, ai sensi dell'art. 4 della medesima legge.

Ad arricchire il sistema di misure predisposte dal legislatore per il caso di imprese in crisi è intervenuto il D.Lgs. 8 luglio 1999, n. 270 (contenente la disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza), che all'art. 63 dispone: "*per le aziende e i rami di azienda in esercizio la valutazione effettuata a norma dell'articolo 62, comma 3, tiene conto della redditività, anche se negativa, all'epoca della stima e nel biennio successivo.*

65. Così Vallauri M.R. (2004), Trasferimento d'azienda e garanzie collettive, in *Quad. dir. Lav. Rel. Ind.*, p. 138 ss.

Ai fini della vendita di aziende o di rami di azienda in esercizio, l'acquirente deve obbligarsi a proseguire per almeno un biennio le attività imprenditoriali e a mantenere per il medesimo periodo i livelli occupazionali stabiliti all'atto della vendita. La scelta dell'acquirente è effettuata tenendo conto, oltre che dell'ammontare del prezzo offerto, dell'affidabilità dell'offerente e del piano di prosecuzione delle attività imprenditoriali da questi presentato, anche con riguardo alla garanzia di mantenimento dei livelli occupazionali. Nell'ambito delle consultazioni relative al trasferimento d'azienda previste dall'articolo 47 della Legge 29 dicembre 1990, n. 28, il commissario straordinario, l'acquirente e i rappresentanti dei lavoratori possono convenire il trasferimento solo parziale dei lavoratori alle dipendenze dell'acquirente e ulteriori modifiche delle condizioni di lavoro consentite dalle norme vigenti in materia. Salva diversa convenzione, è esclusa la responsabilità dell'acquirente per i debiti relativi all'esercizio delle aziende cedute, anteriori al trasferimento".

La logica di tutela è evidente: trovare un giusto compromesso fra le ragioni, individuali e collettive, dell'imprenditore e dei lavoratori e le ragioni pubbliche di sviluppo economico, per indurre il rischio di *take over* dell'azienda interessata e, quindi, garantirne il salvataggio e, con esso, mantenere i posti di lavoro⁶⁶.

L'art. 9 della Direttiva n. 2001/23 dispone che gli Stati membri sono tenuti a prevedere un'adeguata tutela giurisdizionale, azionabile in caso di violazione dei diritti riconosciuti sia ai lavoratori, sia ai loro rappresentanti⁶⁷. La medesima disposizione, dunque, vincola gli Stati ad implementare uno strumento che permetta alle rappresentanze dei lavoratori di ricorrere avverso le ipotesi di violazione degli obblighi di informazione e consultazione. In tal senso, peraltro, si è consolidata l'interpretazione della Corte di Giustizia Europea che ha, ad esempio, ritenuto che una misura di tipo risarcitorio prevista dal diritto britannico per la violazione degli obblighi di consultazione, in astratto conforme al dettato comunitario, non avesse il necessario carattere dissuasivo, in quanto poteva essere parzialmente detratta dalle indennità dovute ai lavoratori ad altro titolo⁶⁸.

L'art. 47, co. 3, Legge n. 428/2001, dal canto suo, dispone espressamente che la violazione dell'obbligo di informazione o di consultazione costituisce condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28, Legge n. 300/1970 (cd. Statuto dei Lavoratori)⁶⁹; ogni pertinente azione, pertanto, deve intendersi esercitabile esclusivamente ad opera delle associazioni

66. Cfr. Pizzoferrato A. (2004), Il trasferimento d'azienda nelle imprese in crisi, in *Quad. dir. Lav. rel. Ind.*, p. 147 ss.

67. Articolo 9, Direttiva n. 2001/23: "Gli Stati membri introducono nelle loro normative nazionali i provvedimenti atti a consentire a tutti i lavoratori e ai loro rappresentanti che si ritengono lesi dall'inosservanza degli obblighi derivanti dalla presente direttiva, di tutelare i loro diritti con un'azione in giudizio dopo eventuali ricorsi ad altri organi competenti".

68. Cfr. Corte Giust. 8 giugno 1994, causa C-382/92, Commissione Ce c. Gran Bretagna, in *Racc.*, 1994, p. 2479, ed in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1994, p. 663.

69. Art. 28, Legge n. 300/1970 (Repressione della condotta antisindacale): "Qualora il datore di lavoro ponga in essere comportamenti diretti ad impedire o limitare l'esercizio della libertà e della attività sindacale nonché del diritto di sciopero, su ricorso degli organismi locali delle associazioni sindacali nazionali che vi abbiano interesse, il tribunale del luogo ove è posto in essere il comportamento denunciato, nei due giorni successivi, convoca le parti ed assume sommarie informazioni, qualora ritenga sussistente la violazione di cui al presente comma,

sindacali e non esiste la possibilità che il singolo lavoratore faccia valere tale violazione: quest'ultimo può agire solo per la difesa dei propri diritti individuali⁷⁰.

Va ancora sul punto aggiunto che la violazione delle suddetta procedura non si perfeziona soltanto laddove vi sia una totale omissione degli obblighi procedurali, ma anche quando le informazioni fornite alle OO.SS. risultino parziali, incomplete, non veritiere, ovvero quando nella fase di esame congiunto il cedente o il cessionario non abbiano agito nel rispetto dei canoni della correttezza e della buona fede.

Deve ancora notarsi come quella in esame integri un'ipotesi di condotta antisindacale *tipizzata*, ovvero non necessitante di alcuna indagine di fatto per essere configurata e repressa, se non il mero accertamento della omissione - oggettivamente considerata - degli obblighi di cui ai commi suddetti.

In ordine alla violazione dell'obbligo di informazione, può rilevarsi come non vi sia unanimità in ordine alle conseguenze che discendono da un'azione avviata ai sensi del succitato art. 28, nella parte in cui dispone la rimozione degli effetti del comportamento illegittimo. In proposito, infatti, si possono riportare tre posizioni principali: secondo la prima, l'adempimento degli obblighi di informazione e di consultazione sindacale assurge a requisito di efficacia del negozio di trasferimento; di conseguenza, la violazione delle disposizioni procedurali comporterebbe la temporanea inefficacia di quest'ultimo negozio, almeno fino a quando i soggetti obbligati, in seguito all'ordine giudiziale, non abbiano correttamente adempiuto agli obblighi sugli stessi gravanti⁷¹.

Secondo un'altra ricostruzione, il negozio di trasferimento manterrebbe validità ed efficacia anche in caso di violazione degli obblighi procedurali; le misure adottate nei confronti dei singoli dipendenti coinvolti risulterebbero, invece, inefficaci e potrebbero essere rinnovate soltanto all'esito dell'adempimento dell'iter procedimentale⁷². A questa tesi, peraltro, ha aderito, con alcune pronunce, la Cassazione, laddove ha statuito che l'adempimento dell'obbligo di informazione del sindacato non possa configurarsi come un presupposto di legittimità del negozio di trasferimento, il quale resta valido anche se adottato in assenza del rispetto di tali obblighi⁷³.

C'è infine un terzo orientamento⁷⁴, accolto anche da alcuni Giudici di merito⁷⁵, secondo il quale la fase sindacale costituisce il presupposto di legittimità del trasferimento,

ordina al datore di lavoro, con decreto motivato ed immediatamente esecutivo, la cessazione del comportamento illegittimo e la rimozione degli effetti (...)"

70. Cfr. Passalacqua P. (2000), *Trasferimento d'azienda e ruolo del sindacato*, in *Dir. Lav.*, I, p. 531.

71. Cfr. Carabelli U. e Veneziani B., *op. cit.*, p. 107.

72. Si vedano, tra gli altri, Grandi M. (1995), *Trasferimento d'azienda (dir. lav.)*, in *Enc. giur. Treccani*, aggiornamento, vol. IV, Roma, p. 7; Lambertucci P., *op. cit.*, p. 273; Marinelli M., *op. cit.*, p. 105.

73. Cfr. Cass., 4 gennaio 2000 n. 23; Cass. 22 agosto 2005, n. 17072.

74. Tra gli altri, Passalacqua P., *op. cit.*, p. 531; Luciani V. (1993), *Il ruolo del sindacato nella nuova disciplina sul trasferimento d'azienda*, in *Dir. Rel. Ind.*, p. 182.

75. Cfr. Pret. Lecce, 27 luglio 1998, in *Foro. it.*, 1999, I, c. 3313; Pret. Milano, 2 luglio 1996, in *Riv. Crit. Dir. Lav.*, 1996, p. 75.

per cui la violazione degli obblighi derivanti da essa condurrebbe alla nullità dell'atto traslativo ai sensi dell'art. 1418 c.c., per contrasto con una norma imperativa di legge.

2.3 I contratti collettivi applicabili ai lavoratori trasferiti

Particolarmente rilevante appare la disposizione di cui al terzo comma dell'art. 2112 c.c.: *"il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario. L'effetto di sostituzione si produce esclusivamente fra contratti collettivi del medesimo livello"*.

Dal testo si evince chiaramente che il contratto collettivo, sia esso nazionale, territoriale o aziendale, applicato dal cessionario potrà sostituirsi soltanto ad una fonte contrattuale di pari livello applicata dal cedente. Così, ad esempio, se il cedente applicava sia un contratto collettivo nazionale sia un contratto aziendale, mentre il cessionario applica soltanto un contratto collettivo nazionale, il lavoratore trasferito vedrà applicarsi il contratto collettivo nazionale applicato dal cessionario, nonché il contratto collettivo integrativo applicato dal cedente fino alla sua scadenza.

Non può non evidenziarsi come la *ratio* della disposizione appena riportata sia quella di tutelare i lavoratori trasferiti, i quali saranno salvaguardati dagli effetti negativi discendenti dalla sostituzione tra fonti collettive nazionali ed aziendali. Ma, dall'altro lato, essa pone la questione del possibile disagio che l'azienda cessionaria sarà chiamata a sopportare laddove dovrà applicare un contratto collettivo aziendale stipulato da un'altra azienda e, quindi, calibrato su esigenze e peculiarità organizzative e produttive a sé del tutto estranee⁷⁶. Secondo una parte della dottrina⁷⁷, il suddetto terzo comma conterrebbe comunque gli elementi per superare l'*empasse* conseguente all'applicazione rigida delle descritte modalità di successione dei contratti collettivi. Il contratto collettivo vigente al momento del trasferimento, infatti, potrebbe essere applicabile ai lavoratori passati alle dipendenze dell'acquirente in ogni caso fino alla scadenza, anche allorché l'acquirente dovesse applicare un diverso contratto collettivo⁷⁸.

76. Sul punto, si veda Maresca A. (2001), *op. cit.*, p. 587 e ss.

77. Ciucciovino S. (2002), La disciplina del trasferimento d'azienda dopo il D.Lgs. 18/2001, in De Luca Tamajo R. (a cura di), *I processi di esternalizzazione, Opportunità e vincoli giuridici*, Esi, Napoli, p. 108 ss.; ma anche Marinelli M., *op. cit.*, p. 118 ss.

78. Cfr., tra gli altri, Scarpelli F. (2004), Il mantenimento dei diritti del lavoratore nel trasferimento d'azienda: problemi vecchi e nuovi, in *Quad. dir. Lav. Rel. Ind.*, p. 91 ss.; si veda, inoltre, Calafiore D. (2002), I contratti collettivi applicabili in Santoro Passarelli G., Foglia R., *La Nuova disciplina del trasferimento d'impresa. Commento al d.lgs. 2 feb. 2001, n. 18*, Ipsoa, p. 39 e ss.; Liebman S. (1992), Trasferimento d'azienda, continuità del rapporto e trattamento applicabile ai lavoratori, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 1, p. 34 ss.

Secondo un altro orientamento, poi, la successione delle fonti collettive era subordinata ad un'apposita attività di contrattazione con le organizzazioni sindacali, attraverso la sottoscrizione di accordi di cd. *armonizzazione*⁷⁹, dal momento che, nel nostro ordinamento, un contratto collettivo avrebbe dovuto considerarsi applicabile se e nei limiti in cui su di esso si perfezionasse il consenso di entrambe le parti del rapporto. Pertanto, una volta che le medesime parti abbiano convenuto la scelta di una determinata fonte collettiva, questa non può essere modificata unilateralmente, ma solo in via nuovamente negoziale. In altre parole, alla pretesa del datore di lavoro di sostituire le fonti collettive, il lavoratore potrà opporre la vincolatività *inter partes* della precedente scelta. Sul versante opposto si poneva, invece, quella corrente dottrinarica per cui la contrattazione collettiva dell'acquirente sostituisce immediatamente la disciplina collettiva⁸⁰ applicata dall'azienda cedente: condizionare la sostituzione dei trattamenti di fonte collettiva alla stipulazione di accordi sindacali di armonizzazione avrebbe, infatti, significato imporre, nel periodo di transizione, la coesistenza della disciplina derivante dai contratti vigenti presso il cedente con la disciplina di parte collettiva invece applicata dal cessionario. Tale situazione avrebbe potuto determinare situazioni di incertezza e costituire anche il presupposto di irrazionali disparità di trattamento tra i dipendenti trasferiti dell'azienda ceduta ed i lavoratori già alla dipendenze dell'azienda cessionaria.

Ebbene, quando l'art. 2112 c.c. parla di "effetto di sostituzione" tra contratti collettivi del medesimo livello, sembra alludere ad un effetto legale ed automatico immediato che si produce al momento del trasferimento⁸¹, con l'unico limite dell'identità del livello contrattuale; *al contrario*, si dovrebbe dedurre che quando non sussistono contratti collettivi del medesimo livello applicabili al cessionario continueranno a trovare applicazione, fino alla loro scadenza, i contratti collettivi applicati dal cedente; tuttavia, ove contratti collettivi dello stesso livello risultino effettivamente applicati dal cessionario, allora questi si sostituiranno con effetto immediato ai diversi contratti collettivi applicati dal cedente.

In ogni caso, come è possibile ricavare dalla prassi, ben difficilmente si permette che, in occasione del trasferimento di azienda, le disposizioni in ordine agli automatismi di applicazione ed alla sostituzione della contrattazione collettiva, soprattutto in relazione alle prevedibili incidenze sui trattamenti economici e normativi, trovino attuazione immediata senza che si tenti di negoziarne gli esiti, così da prevenire dubbi interpretativi e il potenziale contenzioso giudiziale.

79. Romei R., *op. cit.*, 1993.

80. Sul punto, Maresca A., Tutela collettiva e garanzie individuali del lavoratore nel trasferimento d'azienda, Le trasformazioni aziendali in vista del mercato europeo: legge o contratto collettivo, supplemento Not. Giur. Lav., 1992, p. 179 ss.; Flammia R., Trasferimenti di aziende e rapporti di lavoro, in Le trasformazioni aziendali in vista del mercato europeo: legge e contratto collettivo, in suppl. a Not. Giur. Lav., 1992, 38 ss.

81. Ciucciavino S., *op. cit.*, p. 108 ss.

I cd. *accordi di armonizzazione*, del resto, servono proprio a disciplinare il graduale passaggio da una fonte collettiva ad un'altra, spesso nettamente diversa dal punto di vista strutturale e di impostazione degli aspetti retributivi, classificatori, organizzativi e sindacali, ecc..

*** **

Altro aspetto rilevante è quello dell'eventuale modificabilità *in pejus* delle condizioni contrattuali previgenti. Tale questione deve ormai intendersi risolta nel senso della possibilità di modifica *in pejus* in ipotesi di successione di contratti nel tempo, in relazione alla circostanza che la disposizione contrattuale collettiva rimane esterna, non assorbita all'interno del rapporto di lavoro individuale, e non si confonde con i diritti quesiti del dipendente. Il divieto di deroga *in pejus* posto dall'art. 2077 c.c.⁸² riguarda, infatti, esclusivamente il rapporto tra il contratto individuale e quello collettivo.

2.4 Le dimissioni per giusta causa del lavoratore ceduto

Il quarto comma dell'art. 2112 c.c., come visto, dispone che "*il lavoratore, le cui condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica nei tre mesi successivi al trasferimento d'azienda, può rassegnare le proprie dimissioni con gli effetti di cui all'art. 2119, primo comma*"⁸³.

La norma, in realtà, contiene la stessa *ratio legis* dell'art. 4, comma 2, della Direttiva n. 2001/23, laddove è stabilito che, se il contratto di lavoro è risolto in quanto il trasferimento comporta, a scapito del lavoratore, una sostanziale modifica delle condizioni di lavoro, tale risoluzione "*è considerata come dovuta alla responsabilità del datore di lavoro*". Conseguentemente, al lavoratore dimissionario spetterà l'indennità di cui al secondo comma dell'art. 2118 c.c., prevista per il caso di mancato preavviso nel recesso per giusta causa⁸⁴. Ad ogni modo, in base al quarto comma dell'art. 2112 c.c., l'eventuale modifica

82. Art. 2077 (Efficacia del contratto collettivo sul contratto individuale): "I contratti individuali di lavoro tra gli appartenenti alle categorie alle quali si riferisce il contratto collettivo devono uniformarsi alle disposizioni di questo. Le clausole difformi dei contratti individuali preesistenti o successivi al contratto collettivo, sono sostituite di diritto da quelle del contratto collettivo, salvo che contengano speciali condizioni più favorevoli ai prestatori di lavoro".

83. Art. 2119, primo comma, c.c. (Recesso per giusta causa): "Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto prima della scadenza del termine, se il contratto è a tempo determinato, o senza preavviso, se il contratto è a tempo indeterminato, qualora si verifichi una causa che non consenta la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto. Se il contratto è a tempo indeterminato, al prestatore di lavoro che recede per giusta causa compete l'indennità indicata nel secondo comma dell'articolo precedente".

84. Art. 2118 (Recesso dal contratto a tempo indeterminato): "Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto di lavoro a tempo indeterminato, dando il preavviso nel termine e nei modi stabiliti (dalle norme corporative), dagli usi o secondo equità. In mancanza di preavviso, il recedente è tenuto verso l'altra parte a un'indennità equivalente all'importo della retribuzione che sarebbe spettata per il periodo di preavviso. La stessa indennità è dovuta dal datore di lavoro nel caso di cessazione del rapporto per morte del prestatore di lavoro".

delle condizioni di lavoro dopo il trasferimento non ha effetto invalidante sul trasferimento del rapporto di lavoro in capo al cessionario, ma consente al lavoratore di dimettersi dal rapporto di lavoro con diritto a percepire l'indennità sostitutiva del preavviso.

Parte della dottrina⁸⁵ ha evidenziato come la norma appena richiamata finisca indirettamente per confermare la possibilità di modifiche *in pejus* del trattamento economico e normativo spettante al lavoratore a seguito del succedersi dei contratti collettivi: la "sostanziale modifica delle condizioni di lavoro" che legittima il recesso del lavoratore con gli effetti di cui all'art. 2119 c.c., infatti, non potrebbe che consistere in modifiche in senso peggiorativo di tali condizioni di lavoro, anche perché non potrebbe riguardare né i diritti che si radicano in norme inderogabili di legge, né tantomeno quelli previsti dal contratto individuale che, come prevede il primo comma dell'art. 2112 c.c., vengono conservati nel trasferimento.

Va ancora aggiunto che ipotesi di modifica *in pejus* potrebbero derivare, oltre che dalla contrattazione collettiva, anche dal legittimo esercizio di poteri datoriali, ad esempio in caso di trasferimento del lavoratore, oppure a seguito del mutamento di mansioni che - pur formalmente equivalenti - potrebbero non offrire le medesime prospettive di carriera rispetto a quelle in precedenza espletate. In simili casi, tuttavia, occorrerà indagare le caratteristiche delle singole fattispecie concrete: il trasferimento non può certo costituire *in re ipsa* giusta causa di recesso (come del resto disposto espressamente dall'art. 2112 c.c., relativamente al datore di lavoro⁸⁶), ma risulta necessario un effettivo, sostanziale mutamento delle condizioni di lavoro.

2.5 Il diritto di precedenza dei lavoratori non trasferiti

Può ancora precisarsi che, ai sensi del comma sesto dell'art. 47, Legge n. 428/1990, "*I lavoratori che non passano alle dipendenze dell'acquirente, dell'affittuario o del subentrante hanno diritto di precedenza nelle assunzioni che questi ultimi effettuino entro un anno dalla data del trasferimento, ovvero entro il periodo maggiore stabilito dagli accordi collettivi. Nei confronti dei lavoratori predetti, che non vengano assunti dall'acquirente, dall'affittuario o dal subentrante in un momento successivo al trasferimento d'azienda, non trova applicazione l'articolo 2112 del codice civile*".

L'effetto non retroattivo dell'assunzione disposta in attuazione del suddetto diritto di precedenza determina, ovviamente, una più o meno ampia cesura temporale fra i due rap-

85. Ciucciovino S., *op. cit.*, p. 112 ss.

86. Dispone infatti espressamente l'art. 2112 c.c. che "Ferma restando la facoltà di esercitare il recesso ai sensi della normativa in materia di licenziamenti, il trasferimento d'azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento".

porti di lavoro, interscambi rispettivamente col cedente e col cessionario. La sentenza resa in questa ipotesi, laddove il cessionario non riconosca o violi comunque tale diritto di precedenza, ha natura costitutiva, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2932 c.c., pur nelle difficoltà derivanti notoriamente dall'applicazione di questo istituto in materia giuslavoristica (a fronte delle quali si preferisce, molto spesso, surrogare la relativa tutela forte con quella minore connessa ad un risarcimento del danno economico).

Sul punto, la Corte di Cassazione ha evidenziato, con sentenza n. 1474 del 27 gennaio 2004, che *"il diritto di precedenza nell'assunzione presso il cessionario, di cui sono titolari - ai sensi dell'art. 47, comma 6, legge n. 428 del 1990 - i lavoratori già in servizio presso l'azienda trasferita e non passati alle dipendenze dell'imprenditore acquirente, spetta a coloro che sono stati licenziati dall'alienante a causa del trasferimento dell'azienda, quale che sia stata la formula dell'intimazione ed anche se l'effetto estintivo del rapporto di lavoro abbia preceduto la data del trasferimento"*.

La ratio della disposizione di cui al suddetto comma sesto dovrebbe, però, implicare che la stessa vada interpretata in funzione del precedente comma quinto della norma, relativo alle imprese in crisi o sottoposte a procedura di insolvenza, nel senso quindi di ritenerla applicabile solo ai lavoratori eccedentari a seguito dell'attuazione delle fattispecie ivi regolate. In questi termini, dunque, la disapplicazione dell'art. 2112 c.c. (possibile in queste ultime ipotesi, ai fini della salvaguardia dell'occupazione) verrebbe compensata dall'attribuzione in capo al personale rimasto alle dipendenze dell'alienante del diritto di fruire dei meccanismi di preferenza in vista di una riassunzione presso l'impresa subentrante.

Difficilmente, dunque, tale diritto di precedenza potrebbe essere esteso alle ipotesi di mera cessione di un ramo d'azienda, in vista di una futura esternalizzazione, in base alla considerazione che, in ogni caso, a prescindere dall'esistenza o meno di uno stato di crisi o di insolvenza, il riferimento ai lavoratori non inclusi nel ramo ceduto ben difficilmente trova qualche razionale giustificazione per configurare un diritto di precedenza in caso di nuove assunzioni proiettate in una situazione aziendale ed occupazionale del tutto diversa e, sotto questo profilo, estranea al complesso imprenditoriale d'origine.

3 L'appalto

3.1 Cenni generali sulla disciplina dell'appalto in ambito giuslavoristico

Come sopra già evidenziato, nell'ambito delle operazioni di esternalizzazione, il ricorso al contratto di appalto ha un peso essenziale per attuare la *segmentazione del processo produttivo* che, secondo Pietro Ichino¹, si attua laddove *"un imprenditore affida ad un terzo una funzione produttiva - in precedenza svolta da lui stesso mediante la propria organizzazione aziendale (...), sia il caso in cui il ricorso a un fornitore terzo ha invece carattere originario, avendo l'impresa committente sempre operato in quel modo"*.

La sempre più avvertita esigenza delle aziende di focalizzarsi sul *core business*, quindi su quelle attività che le identificano, tra gli utilizzatori finali, all'esterno e su cui intendono concentrare sforzi gestionali ed investimenti produttivi, porta le stesse aziende a reperire all'esterno della propria organizzazione le attività ed i servizi non ritenuti determinanti rispetto alla *mission* aziendale.

In tal senso, il contratto di appalto, con cui *"una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in danaro"* (art. 1655 c.c.), rappresenta certamente la modalità più lineare per soddisfare nel breve periodo simili finalità.

In proposito, è stato giustamente evidenziato in dottrina che *"l'affidamento di una parte del ciclo produttivo a un'impresa terza consente di ottenere un bene finale con maggiore valore aggiunto, in considerazione del fatto che tale struttura è scelta in ragione della particolare competenza e specializzazione dovute al know how acquisito. L'impresa diventa, quindi, maggiormente reattiva alle richieste del mercato in quanto l'eventuale riduzione della domanda complessiva è affrontata con la semplice riduzione della propria domanda interna (gli ordini) alle imprese contrattualmente collegate,*

1. Ichino P. (1999), La disciplina della segmentazione del processo produttivo e dei suoi effetti sul rapporto di lavoro, Relazione al Convegno Aidlass "Il diritto del lavoro e i confini dell'impresa", Trento 4-5 giugno 1999, in http://www.aidlass.org/attivita/convegni/convegno99/ichino_99.html.

*senza comportare il rallentamento dell'intera organizzazione o l'accumulo di scorte inutilizzate nei magazzini"*².

Proprio grazie alla flessibilità organizzativa consentita dal ricorso all'appalto ed alla conseguente possibilità di modulare, flessibilizzare i ritmi produttivi in funzione della domanda di beni e servizi, senza dover essere costretti a sostenere costi fissi rigidi e costanti diventa, dunque, possibile ripensare la gestione degli stessi processi produttivi e, con essa, inevitabilmente, anche le politiche di organizzazione delle risorse umane. È già stato osservato nella parte dedicata al trasferimento di ramo d'azienda come quest'ultima operazione sia spesso seguita dalla sottoscrizione tra aziende cedente e cessionaria di un contratto di appalto con cui viene ad essere re-internalizzata, su base temporanea, una funzione in precedenza insistente direttamente in capo all'azienda cedente³. La circostanza che il Legislatore, con il comma secondo dell'art. 32 del D.Lgs. n. 276/2003, aggiungendo il comma sesto all'art. 2112 c.c., abbia disposto che "*Nel caso in cui l'alienante stipuli con l'acquirente un contratto di appalto la cui esecuzione avviene utilizzando il ramo d'azienda oggetto di cessione, tra appaltante e appaltatore opera un regime di solidarietà di cui all'articolo 29 comma 2, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276*" - con cui, come vedremo, il committente è individuato quale responsabile solidale del trattamento retributivo e contributivo dei dipendenti dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori - rende chiara l'intenzione di normare una fattispecie ormai ricorrente in ambito commerciale, facendo leva, ai fini della tutela dei lavoratori comunque coinvolti, sulle garanzie discendenti dalla potenziale maggiore solidità economico-finanziaria offerta dal cedente/committente.

Il collegamento funzionale in tal modo disposto tra il trasferimento e l'appalto risulterebbe espressivo della "*profonda trasformazione subita dall'art. 2112 c.c.: da disposizione finalizzata a tutelare, in caso di mutamento della titolarità dell'azienda, i diritti dei lavoratori coinvolti (...) a norma che favorisce la frantumazione dell'impresa e che, in molti casi può tradursi in una drastica riduzione delle garanzie normative ed economiche per i lavoratori coinvolti*"⁴.

2. De Luca Tamajo R. (2007), Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: scenari e strumenti, in *Riv. it. Dir. Lav.*, I, p. 7. Sul punto, a titolo esemplificativo, può rilevarsi come la stessa giurisprudenza di legittimità abbia recentemente chiarito come "non sussiste violazione del divieto (ndr., di intermediazione di manodopera) nel caso in cui l'impresa appaltatrice svolga esclusivamente attività diretta a permettere alla società appaltante l'esercizio del servizio costituente l'attività di quest'ultima, ove risulti che la società appaltatrice, per organizzazione di capitali e di mezzi, è in grado di svolgere in autonomia le opere oggetto del contratto, essendo legittima la scelta imprenditoriale dell'appaltante di limitare l'attività direttamente gestita e di affidare ad altre imprese tutte le attività che non è necessario gestire direttamente" (Cass., 4 marzo 2005, n. 4736; Cass., 20 giugno 2003, n. 9906, in *Giust. civ. Mass.*, 2003, p. 6).

3. Secondo Venturi D. (Responsabilità solidale e regolazione nei processi di esternalizzazione, in *Dir. rel. ind.*, 2010, n. 3, p. 843), l'operazione sopra descritta costituirebbe "*proprio il contratto di outsourcing, di cui il comma 6 dell'art. 2112 c.c. pare costituire il recepimento normativo all'interno del nostro ordinamento*".

4. Speciale V. (2006), Appalti e trasferimento d'azienda, in *Working papers del Centro Studi Massimo D'Antona dell'Università di Catania*, n. 84, p. 16.

Ai nostri fini, l'appalto assume in questa sede particolare rilevanza rispetto alla tutela delle condizioni di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore. È risaltante, infatti, nel nostro ordinamento l'attenzione per le modalità di utilizzo di questo istituto commerciale soprattutto perché idoneo a realizzare illegittime forme di dissociazione tra la posizione dell'appaltatore formalmente titolare dei rapporti di lavoro e quella del soggetto committente, in concreto, utilizzatore delle prestazioni dei lavoratori dello stesso appaltatore. Senza richiamare il triste fenomeno del cd. *capolarato*, il nostro ordinamento, con il rigoroso divieto di interposizione di manodopera a tutela della dignità delle condizioni di lavoro, ha sempre negato, salvo in presenza delle condizioni legittimanti il lavoro interinale (L. n. 196/1997), prima, e la somministrazione di lavoro (D.Lgs. n. 276/2003), dopo, che la fornitura di mere prestazioni d'opera potesse costituire oggetto di scambio al di fuori di un rapporto di lavoro.

La configurazione di simili forme di dissociazione nell'ambito di un contratto di appalto o, *rectius*, proprio attraverso il ricorso fraudolento allo stesso contratto, ha assunto particolare rilievo soprattutto per le tipologie di appalto in cui l'opera o il servizio richiesti all'appaltatore risultavano prevalentemente incentrati sull'utilizzo della manodopera, quindi laddove "*l'organizzazione di mezzi che si richiede all'appaltatore finisce per identificarsi con una mera organizzazione del lavoro*"⁵.

In tale contesto, come noto, prima dell'introduzione del D.Lgs. n. 276/2003, il divieto di intermediazione di manodopera⁶ era formulato alla L. n. 1369 del 23 ottobre 1960, secondo cui (art. 1, co. 1) doveva intendersi "*vietato all'imprenditore di affidare in appalto o in subappalto o in qualsiasi altra forma, anche a società cooperative, l'esecuzione di mere prestazioni di lavoro mediante impiego di manodopera assunta e retribuita dall'appaltatore o dall'intermediario, qualunque sia la natura dell'opera o del servizio cui le prestazioni si riferiscono*".

In tal modo, dunque, veniva individuato un preciso divieto: non poteva costituire oggetto di un contratto commerciale di appalto la mera fornitura al committente del personale dipendente dell'appaltatore.

Inoltre, ai sensi del comma terzo dell'art. 1 appena richiamato era stata individuata una presunzione assoluta di illegittimità, per cui doveva in ogni caso essere "*considerato appalto di mere prestazioni di lavoro ogni forma di appalto o subappalto, anche per esecuzione di opere o di servizi, ove l'appaltatore impieghi capitali, macchine ed*

5. Corazza L. (2009), La nuova nozione di appalto nel sistema delle tecniche di tutela del lavoratore, in *I Working papers del Centro Studi di Diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona"*, n. 93, p. 3.

6. Divieto questo finalizzato, secondo quanto statuito dalla Suprema Corte con la sentenza n. 4736 del 4 marzo 2005, "ad evitare che la dissociazione fra l'autore dell'assunzione e l'effettivo beneficiario delle prestazioni lavorative si risolva in un ostacolo al diritto del lavoratore di pretendere il più vantaggioso trattamento che gli sarebbe spettato se assunto direttamente dal beneficiario - (...) e la conseguente costituzione del rapporto di lavoro direttamente tra dipendente e beneficiario opera oggettivamente, a prescindere da un intento fraudolento o simulatorio delle parti, e senza che l'incidenza del divieto sia limitata al momento genetico del rapporto, potendo operare anche nel corso del rapporto".

attrezzature fornite dall'appaltante, quand'anche per il loro uso venga corrisposto un compenso all'appaltante". A differenza che nell'ipotesi prefigurata al primo comma, in quest'ipotesi l'utilizzo delle attrezzature e dei mezzi di produzione del committente era considerato quale indice rilevatore della sussistenza di una fattispecie vietata di intermediazione.

In entrambi i casi, la violazione delle disposizioni contemplate all'art. 1, co. 1 e 3, L. n. 1369/1960, comportava, insieme all'irrogazione di una sanzione di carattere economico, anche l'immediato riconoscimento in capo al soggetto committente/utilizzatore del rapporto di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore (ex art. 1, u.c., della suddetta legge, infatti, *"I prestatori di lavoro, occupati in violazione dei divieti posti dal presente articolo, sono considerati, a tutti gli effetti, alle dipendenze dell'imprenditore che effettivamente abbia utilizzato le loro prestazioni"*).

Secondo attenta dottrina, pertanto, *"mediante una surrogazione soggettiva ex lege, risultavano radicalmente frustrate le finalità dell'interposizione, assicurandosi la coincidenza tra soggetto datore di lavoro e soggetto beneficiario della prestazione lavorativa"*⁷.

A ciò si accompagnava, nelle ipotesi di genuino appalto endoaziendale, l'obbligo solidale in capo agli imprenditori committenti di garantire, ex art. 3, co. 1, sempre della L. n. 1369/1960, in favore dei dipendenti degli appaltatori impegnati esclusivamente nell'esecuzione di opere e lavori (compresi quelli di facchinaggio, di pulizia e di manutenzione ordinaria degli impianti) all'interno delle aziende *"un trattamento minimo inderogabile retributivo e ad assicurare un trattamento normativo, non inferiori a quelli spettanti ai lavoratori da loro dipendenti"*, ossia la cd. parità di trattamento⁸ rispetto a quest'ultimi soggetti.

In proposito merita di essere riproposta la riflessione di Franco Scarpelli, secondo cui tale parità prescritta per questa tipologia di appalti costituiva *"una scelta di politica del diritto che realizza molteplici finalità: evitare che l'uso dell'appalto a fini di decentramento produttivo provochi l'allargamento di aree di lavoro meno tutelato; far sì che la scelta del decentramento sia dettata da ragioni organizzative e di efficienza più che da un mero calcolo di abbattimento dei costi del lavoro; incentivare le imprese committenti a ricercare interlocutori contrattuali solidi, seri e affidabili, in grado cioè di organizzare*

7. Vallebona A. (2004), *Istituzioni di diritto del lavoro - Il rapporto di lavoro (II)*, Cedam, Padova, p. 558.

8. Seppur con le eccezioni previste all'art. 5, con riferimento "a) agli appalti per costruzioni edilizie all'interno degli stabilimenti; b) agli appalti per installazione o montaggio di impianti e macchinari; c) ai lavori di manutenzione straordinaria; d) ai trasporti esterni da e per lo stabilimento; e) agli appalti che si riferiscono a particolari attività produttive, le quali richiedano in più fasi successive di lavorazione, l'impiego di manodopera diversa per specializzazione da quella normalmente impiegata nell'impresa, sempre che tale impiego non abbia carattere continuativo; f) agli appalti per prestazioni saltuarie ed occasionali, di breve durata, non ricorrenti abitualmente nel ciclo produttivo e nell'organizzazione dell'impresa. (...) g) agli appalti per l'esecuzione dei lavori di facchinaggio, di pulizia e di manutenzione ordinaria degli impianti - esclusi per questi ultimi gli appalti di cui al secondo comma dell'art. 3 - conclusi con imprese che impiegano il personale dipendente presso più aziende contemporaneamente".

seriamente e alle condizioni normali e legali di mercato il fattore lavoro, che l'appaltante rinuncia ad organizzare direttamente"⁹. Vedremo in avanti come soprattutto l'ultima di queste finalità abbia costituito la *ratio* fondamentale dell'introduzione nel 2003 del diverso sistema sanzionatorio basato sulla generalizzazione della responsabilità solidale all'interno della filiera degli appalti.

La regolamentazione appena sinteticamente richiamata della disciplina del divieto di interposizione di manodopera, di indubbia rilevanza rispetto alla meritevolezza degli interessi oggetto di tutela, risentiva, tuttavia, del generale contesto produttivo di carattere "fordista", incentrato sulla grande impresa autosufficiente, proprio degli anni sessanta del secolo scorso.

A seguito dell'evoluzione, peraltro incessante, dei processi produttivi, resa possibile dal progresso tecnologico, nonché dalla sempre maggiore *smaterializzazione* di questi stessi processi e, in genere, degli strumenti di lavoro, la rigidità del precetto di cui all'art. 1, co. 1, L. n. 1369/1960 e, soprattutto, la presunzione *iuris et de iure* di cui al terzo comma della medesima disposizione nei casi in cui l'appaltatore avesse impiegato capitali, macchine ed attrezzature fornite dal committente durante l'esecuzione delle attività affidategli, ha reso necessitata una sua rivisitazione, anche in relazione al consolidarsi di un'interpretazione giurisprudenziale adeguatrice capace di calibrare il suddetto divieto rispetto alle intervenute mutazioni delle tecniche di produzione e di utilizzo degli impianti¹⁰.

Con riferimento agli appalti endoaziendali, sopra richiamati, esemplificativamente, il diritto vivente, precorrendo quanto avrebbe necessariamente costituito oggetto di un radicale intervento legislativo con l'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, aveva in più occasioni interpretato il riferimento alla dimensione introaziendale di cui al citato art. 3, L. n. 1369/1960 in senso estensivo e funzionale, così da comprendervi tutti quei casi in cui le attività dell'appaltatore si andavano comunque ad inserire, integrandola, nell'attività produttiva del committente. In tal senso, basti rilevare come le Sezioni Unite della Corte di Cassazione, risolvendo un contrasto giurisprudenziale, abbiano avuto modo di affermare che *l'espressione "nell'interno delle aziende", andava letta non come un limite topografico degli interventi protetti, ma come qualificazione della natura degli interventi stessi, che devono riguardare un settore dell'organizzazione tecnica propria*

9. Scarpelli F. (1999), *Esternalizzazioni e diritto del lavoro: il lavoratore non è una merce*, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 3, p. 365.

10. Di recente, è stato in proposito affermato che il criterio su cui era stata edificata la presunzione di illiceità di cui al terzo comma dell'art. 1, L. n. 1369/1960, "fondato su un concetto d'impresa che aveva subito rilevanti modificazioni, si era rivelato progressivamente inadeguato a seguito del processo di smaterializzazione dell'impresa ossia a seguito della constatazione che un'impresa può esistere anche senza il possesso di beni materiali" (Cass., 18 gennaio 2005, n. 861, in *Dir. Prat. Lav.*, 2005, n. 16, p. 896). Come vedremo, tuttavia, di tale inadeguatezza la giurisprudenza aveva acquisito piena consapevolezza ben prima dell'introduzione del D.Lgs. n. 276/2003, con cui è stata abrogata la L. n. 1369/1960.

dell'attività dell'impresa concedente l'appalto, ossia uno dei servizi principali o ausiliari predisposti ai fini della realizzazione del suo ciclo produttivo¹¹.

Ma, in senso più ampio, è stato proprio il più generale divieto di intermediazione di manodopera ad essere parzialmente mitigato, sempre grazie all'intensa attività di elaborazione della giurisprudenza, mediante il riconoscimento della genuinità¹² dei contratti di appalto sottoscritti da appaltatori, anche privi di attrezzature e altri strumenti, ma comunque in grado di organizzare, dirigere e coordinare le attività di un gruppo di dipendenti per la realizzazione di opere e servizi¹³.

A tal proposito, Pietro Ichino, già con riferimento alla configurazione di un appalto genuino in costanza della L. n. 1369/1960, ha chiarito che *"l'elemento decisivo sta nel fatto che per l'attività di organizzazione e direzione dei propri dipendenti l'appaltatore utilizzi in piena autonomia un proprio rilevante patrimonio di conoscenze, esperienza e professionalità specifica, trasferendolo nell'attività svolta dai propri dipendenti operanti al servizio dell'impresa committente. In questa professionalità specifica sembra dunque doversi individuare oggi quella che è stata indicata come la "soglia minima di imprenditorialità" superata la quale può parlarsi di appalto legittimo"*¹⁴.

Per potersi avere un'ipotesi di appalto lecito, dunque, l'attività dell'appaltatore non dovrebbe limitarsi alla sola gestione amministrativa (retribuzione, assegnazione delle ferie, distribuzione dei turni di lavoro) delle prestazioni dei propri dipendenti, ma avrebbe dovuto estrinsecarsi come gestione organizzativa, nella fase esecutiva del contratto di appalto, delle loro prestazioni, senza permettere che alcuno di essi fosse meramente messo a disposizione del committente, in vista della realizzazione di un autonomo risultato produttivo; in sintesi, è stato, sempre con maggiore forza, richiesto all'appaltatore l'effettivo esercizio di quei poteri tipici del datore di lavoro che si estrinsecano nelle funzioni di direzione del personale, nella scelta delle modalità di utilizzo delle risorse umane, nella gestione dei tempi e degli orari delle loro prestazioni¹⁵, anche qualora

11. Cass., UU., 20 gennaio 1996, n. 446, in *Riv. it. dir. lav.*, 1996, II, p. 705 (sul punto, si vedano, inoltre, Cass., 21 novembre 1981, n. 6212, in *Giust. civ. Mass.* 1981, fasc. 11; Cass., 9 febbraio 1985 n. 1083, in *Giust. civ. Mass.* 1985, fasc. 2; Cass., 20 novembre 1998, n. 11753, in *Mass. giur. lav.*, 1999, p. 206; Cass., 19 marzo 2008, n. 7384, in *Giust. civ. Mass.* 2008, fasc. 3, p. 441; Cass., 28 luglio 2009, n. 17497, in *Giust. civ. Mass.*, 2009, fasc. 9, p. 1238).

12. In ordine alla genuinità del contratto di appalto, sia permesso rinviare a Emanuele M. (2005), *La certificazione dell'appalto*, in *Nuovi lavori e certificazione dei contratti. Compendio critico per la certificazione dei contratti*, di Enrico C., Tiraboschi M. (a cura di), Collana ADAPT-Fondazione "Marco Biagi", Giuffrè, Milano, pp. 59-75.

13. Cass., 21 maggio 1998, n. 5087, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, II, p. 252; Cass., 9 aprile 1999 n. 4502, in *Dir. prat. lav.*, 1999, p. 1937; Cass., 29 agosto 2003, n. 12264, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, II, p. 48; Cass., 6 febbraio 2004, n. 2305, in *Giust. civ. Mass.* 2004, 2.

14. Ichino P. (1999), *op. cit.*

15. In tal senso, Cass. UU. 21 marzo 1997 n. 2517, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, II, p. 705; Cass. 29 maggio 2000 n. 7089, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, II, p. 247; Cass. 9 giugno 2000 n. 7917, in *Giust. civ. Mass.*, 2000, p. 1267; Cass. 23 agosto 2000 n. 11040, in *Giust. civ. Mass.* 2000, p. 1825; Cass. 11 settembre 2000 n. 11957, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, II, p. 253; Cass. 16 settembre 2000 n. 12249, in *Giust. civ. Mass.*, 2000, p. 1942; Cass., 25 giugno 2001, n. 8643, in *Not. giur. lav.*, 2001, p. 732; Cass. 30 ottobre 2002 n. 15337, in *Foro it.*, 2003, I, c. 815; Cass. 19 dicembre 2002 n. 18098, in *Giust. civ. Mass.*, 2002, p. 2214, Cass. 22 agosto 2003 n. 12363, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, II, p. 48, nonché

quest'ultimi siano chiamati a svolgere un'attività che venga ad inserirsi immediatamente nel ciclo produttivo dell'azienda committente - fermo restando che ciò dovrà avvenire con modalità tali da rendere non equivoco, in capo all'appaltatore medesimo, il mantenimento di una reale organizzazione dei mezzi, sebbene non necessariamente materiali, e, con essa, la continuativa assunzione del pertinente rischio di impresa, ossia della possibilità di non coprire i costi sostenuti per lo svolgimento del servizio con il corrispettivo per lo stesso servizio erogato dal committente.

Esemplificativamente, è possibile riportare una chiara statuizione della Corte di cassazione, laddove è stato deciso che *"ai fini della configurabilità del divieto di appalto di manodopera di cui all'art. 1 della legge 23 ottobre 1960, n. 1369, al di fuori delle ipotesi presuntive previste dal terzo comma di tale articolo, occorre in concreto accertare le qualità professionali di coloro che prestano l'attività lavorativa nonché le caratteristiche e la specializzazione dell'impresa, dovendosi verificare, in particolare, anche in caso di attività esplicate all'interno dell'azienda appaltante, se il presunto appaltatore abbia dato vita, in tale ambito, ad un'organizzazione lavorativa autonoma ed abbia assunto, con la gestione dell'esecuzione e la responsabilità del risultato, il rischio d'impresa relativo al servizio fornito, tenuto conto che un'autonomia gestionale, relativa alla conduzione aziendale, alla direzione del personale, alla scelta delle modalità e dei tempi di lavoro è configurabile anche se le caratteristiche del servizio affidato siano determinate dal committente"*¹⁶. Analogamente, secondo quanto stabilito dalla Suprema Corte con la sentenza n. 12264/2003¹⁷, *"ove venga prospettata una intermediazione vietata di manodopera nei rapporti tra società dotate entrambe di propria genuina organizzazione di impresa, il giudice del merito deve accertare se la società appaltante svolga un intervento direttamente dispositivo e di controllo sulle persone dipendenti dall'appaltatore del servizio, non essendo sufficiente a configurare*

in *Foro It.*, 2003, I, c. 2942; Cass., 13 maggio 2009, n. 11022, in *Giust. civ. Mass.*, 2009, 5, p. 764; T.A.R. Lombardia (Brescia), 13 novembre 2008, sentenza n. 1627, in *Foro amm. TAR*, 2008, 11, p. 2984. Per un'approfondita ricostruzione critica dell'apporto della giurisprudenza, soprattutto laddove essa è andata oltre la mera individuazione degli indici presuntivi (autonomia organizzativa e gestionale dell'appaltatore, assunzione a suo carico del rischio di impresa; irrilevanza di eventuali contributi economici del committente) elaborati ai fini della individuazione della sussistenza di una fattispecie di interposizione vietata di manodopera piuttosto che di un appalto genuino, si rinvia allo scritto di Albi P. (2003), *Interposizione illecita e organizzazione dei mezzi necessari secondo la L. n. 1369/1960*, in *Riv. it. dir. lav.*, II, 536 ss. Può, infine, riportarsi un'ulteriore decisione (la n. 2739 dell'8 febbraio 2007) con cui la Corte di Cassazione ha ritenuto integrata la violazione dell'art. 1 della L. n. 1369/1960 nel caso in cui il personale dell'appaltatore era stato sempre impegnato in attività che si erano risolte nel mero impiego della prestazione secondo modalità esecutive gestite direttamente dal committente e senza alcun apporto operativo e logistico dell'appaltatore medesimo, che si era limitato, invece, agli aspetti connessi alla mera gestione amministrativa (ad es. retribuzione, assegnazione delle ferie, assicurazione della continuità della prestazione mediante le opportune sostituzioni) del rapporto di lavoro, privi, quindi, di incidenza sul contenuto effettivo della prestazione (nello stesso senso, Cass., 3 novembre 2009, n. 23213, in *D. & L. - Riv. critica dir. lav.*, 2009, 4, p. 951; Cass., 23 novembre 2009, n. 24625).

16. Cass., 19 novembre 2003 n. 17574, in *Riv. it. dir. lav.* 2005, II, p. 116.

17. Cfr. *Riv. it. dir. lav.*, 2004, II, p. 48.

la intermediazione vietata il mero coordinamento necessario per la confezione del prodotto". Ed ancora, a dimostrazione della delicatezza delle verifiche da effettuare in sede giudiziale per accertare se possa o meno configurarsi nelle singole fattispecie concrete un'ipotesi di appalto genuino, occorre aggiungere, rifacendosi alla decisione n. 5648 del 9 marzo 2009 della Corte di Cassazione¹⁸, che "non è assolutamente sufficiente verificare che l'appalto venga concluso con un soggetto dotato di una propria effettiva organizzazione, occorrendo accertare, in primo luogo, se, a termini di contratto, la prestazione lavorativa deve essere resa nell'ambito di un'organizzazione e gestione propria dell'appaltatore, in quanto finalizzata ad un autonomo risultato produttivo; anche in caso di esito positivo di questa indagine, è altresì necessario esaminare la concreta esecuzione del contratto e, quindi, l'esistenza anche in fatto dell'autonomia gestionale dell'appaltatore che si esplica nella conduzione aziendale, nella direzione del personale, nella scelta delle modalità e dei tempi di lavoro".

Proprio in considerazione di un simile consolidato orientamento giurisprudenziale, è stato segnalato in dottrina che proprio la giurisprudenza "una volta accertata l'insussistenza di pericolosità sociale nell'attività di fornitura di manodopera (a seguito del rispetto da parte dell'appaltatore/fornitore degli standard retributivi collettivi, del versamento dei contributi previdenziali, ecc.), ha esitato sempre meno nel ricondurre l'effettiva attività di somministrazione di prestazione di lavoro all'appalto di servizi ex art. 1655 c.c., così sottraendo l'operazione posta in essere dalle parti all'area della illiceità sancita dall'oggi abrogato articolo 1 della legge n. 1369"¹⁹.

Ovviamente, una simile elaborazione interpretativa si è sviluppata anche grazie alla sempre maggiore diffusione dei c.d. *appalti leggeri*, caratterizzati, da una parte, per il basso contenuto di capitali, macchine ed attrezzature richiesto per la realizzazione di attività prima effettuate autonomamente (basti pensare ai servizi di pulizia, vigilanza, facchinaggio, recapito corrispondenza), e, dall'altra, per la crescente specializzazione delle prestazioni lavorative (manutenzione degli impianti industriali e strutture hardware; aggiornamento dei software ed hardware aziendali e gestione dei servizi informatici; servizi di *engineering*²⁰, ecc.) organizzate imprenditorialmente da soggetti estranei ed autonomi rispetto all'azienda committente.

18. Cfr. Dir. rel. ind., 2009, n. 3, p. 735.

19. Zappalà L. (2004), Verso un nuovo assetto dei rapporti interpositori. Prime riflessioni sulla tipizzazione del contratto di somministrazione di lavoro, in *Dir. rel. ind.*, n. 2, p. 270. Secondo l'Autrice (cfr., *op. cit.*, p. 275), inoltre, l'operazione interpretativa in tal modo condotta, che avrebbe portato alla creazione di un tipo giurisprudenziale di appalto di mere prestazioni di lavoro, avrebbe altresì legittimato "operazioni negoziali poste in essere da imprenditori genuini, ma aventi in concreto ad oggetto niente altro che mere prestazioni di lavoro, così - di fatto - modificando i tratti originari della fattispecie codicistica" (n.d.r., art. 1655 c.c.). In tal senso, si vedano ancora Maresca A., Masi M. (2004), L'appalto nella riforma del mercato del lavoro, in *G. lav.*, n. 23, p. 28; Calcaterra L. (2004), Interposizione ed appalto di servizi: la Cassazione anticipa la riforma, in *Riv. it. dir. lav.*, II, p. 66.

20. Si veda, in proposito, Cass. UU. 19 ottobre 1990 n. 10183, in *Foro it.* 1992, I, c. 523. Per quanto riguarda il rapporto trilatero tra *software houses*, dipendenti di queste dotati di un particolare *know how* e committenti, degna di segnalazione, al fine di evidenziare le difficoltà derivanti da una troppo rigorosa applicazione del divieto

In un contesto socio-organizzativo di questo tipo, in vista della configurazione, in concreto, di un'ipotesi negoziale di appalto, ha infatti gradualmente, ma allo stesso tempo inesorabilmente, finito per acquisire rilevanza il ricorso ai "*beni immateriali, quali appunto il know how, la professionalità, l'esperienza, l'affidabilità e l'organizzazione del lavoro, rispetto ai tradizionali beni materiali, quali i capitali, i locali, le macchine e le attrezzature*"²¹. In particolare, ai fini dell'individuazione in capo all'appaltatore di un *know how* adeguato ad integrare un'organizzazione di mezzi necessari, in quanto elemento sempre maggiormente considerato in seno all'interpretazione evolutiva dottrinale e giurisprudenziale che ha inteso prescindere dalla necessità del possesso di beni materiali, parte della dottrina ha fatto riferimento ad un insieme di fattori quali "*capacità, conoscenza, reti di relazioni, tecniche di controllo, servizi di formazione e aggiornamento professionale, tali per cui senza di essi la prestazione del singolo dipendente avrebbe minore valore produttivo*"²².

*** **

È in tale contesto, dunque, che si colloca l'intervento di riforma di cui al D.Lgs. n. 276/2003.

Già con la Legge delega n. 30 del 14 febbraio 2003 era stato disposto all'art. 1, co. 2, che "*La delega è esercitata nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi: (...) m) abrogazione della legge 23 ottobre 1960, n. 1369 e sua sostituzione con una nuova disciplina basata sui seguenti criteri direttivi: (...) 3) chiarificazione dei criteri di distinzione tra appalto e interposizione, ridefinendo contestualmente i casi di comando e distacco,*

di interposizione di manodopera ex L. n. 1369/1960, appare quella parte della dottrina (Ichino P., *op. cit.*, 1999) secondo cui nonostante la suddetta decisione delle Sezioni Unite avesse sostanzialmente reso legittimo il prestito di personale informatico da parte delle citate *software houses*, parimenti non sarebbe stato tenuto in adeguata considerazione come, in casi analoghi, "il *know how* rilevante nell'economia del rapporto trilatero è per lo più interamente posseduto dal lavoratore inviato a svolgere il servizio presso l'impresa committente, facendo esso parte della sua specifica professionalità; cosicché l'oggetto della prestazione fornita dalla *software house* è in tal caso un'attività lavorativa di cui quel *know how* costituisce un elemento intrinseco, non un'attività lavorativa organizzata per mezzo di esso. Tanto è vero che, per lo più, lo stesso lavoratore potrebbe offrire in proprio sul mercato la stessa identica prestazione: se non lo fa, e si avvale della intermediazione della *software house*, è perché questa, con la propria organizzazione commerciale e il proprio avviamento, è in grado di garantire ai clienti la buona qualità della prestazione; e conseguentemente ai propri dipendenti maggiore reddito e continuità di occupazione".

21. Tartaglione L. (2004), Il lavoro esterno (la rinnovata disciplina in materia di somministrazione di lavoro, appalto e distacco, contenuta nel D.Lgs. n. 276/2003), in *M.G.L.*, n. 5, p. 363. In relazione alla rilevanza del *know how* (e dei cd. beni immateriali) ai fini della configurabilità di un appalto genuino nell'ambito degli appalti informatici, si rinvia a Cass., 19 ottobre 1990, n. 10183, in *Mass. giur. lav.* 1991, p. 84.

22. Ichino P. (1997), Il lavoro interinale e gli altri varchi nel muro del divieto di interposizione, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, p. 516. Allo stesso modo, più recentemente, secondo Michele Tiraboschi (La vera partita si gioca sul *know how*, *Bollettino Adapt*, 23 ottobre 2009), per cui "Nella nuova economia il patrimonio e la solidità delle imprese si identificano sempre meno con la proprietà dell'apparato strumentale. Di maggiore importanza sono la qualità dei processi, il *know how* organizzativo e gestionale, l'impatto ambientale, la trasparenza e efficienza della gestione e della amministrazione e anche la regolarità nella tenuta dei rapporti giuridici, in primo luogo con lavoratori e collaboratori dell'impresa".

*nonché di interposizione illecita laddove manchi una ragione tecnica, organizzativa o produttiva ovvero si verifichi o possa verificarsi la lesione di diritti inderogabili di legge o di contratto collettivo applicato al prestatore di lavoro*²³.

Tale delega, come noto, è stata attuata con il D.Lgs. n. 276/2003 che, all'art. 29, co. 1, ha individuato, riprendendo gli orientamenti giurisprudenziali più sopra richiamati²⁴, una nozione di contratto di appalto specificativa, da un punto di vista giuslavoristico, di quanto previsto all'art. 1665 c.c.: secondo tale disposizione, pertanto, il contratto di appalto *"si distingue dalla somministrazione di lavoro per la organizzazione dei mezzi necessari da parte dell'appaltatore, che può anche risultare, in relazione alle esigenze dell'opera o del servizio dedotti in contratto, dall'esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell'appalto, nonché per la assunzione, da parte del medesimo appaltatore, del rischio d'impresa"*.

A seguito ed in ragione dell'introduzione del citato art. 29, anche grazie al disposto di cui all'articolo 85, comma 1, lettera c), del medesimo decreto, con cui è stata abrogata la Legge n. 1369/1960, sono stati evidentemente garantiti margini più ampi ai fini del ricorso all'appalto così da venir incontro alle esigenze aziendali, sempre più radicate e spesso imposte dalle condizioni di mercato, di decentramento produttivo.

In dottrina, è stato sul punto sostenuto che, a seguito dell'introduzione del D.Lgs. n. 276/2003, la fattispecie di appalto di manodopera, precedentemente vietata dall'articolo 1, L. n. 1369/1960, è stata resa *"del tutto lecita sia dal punto di vista penale sia civile, senza che sia presente, né comunque necessaria alcuna norma transitoria o di raccordo"*²⁵.

In termini analoghi, secondo parte della giurisprudenza, *"in forza del D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276, contenente l'attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla l. n. 30/2003, non è più previsto dalla legge come reato l'appalto di mere prestazioni di lavoro risultante solo dall'utilizzazione di macchinari ed attrezzature del committente"*²⁶.

23. Per un'analisi attenta di tale previsione, si rinvia a Del Punta R. (2003), Art. 1, comma 2, lett. n), n), o). Appalto, divieto di interposizione, somministrazione di manodopera, comando, in AA.VV., *La legge delega in materia di occupazione e mercato del lavoro*, Carinci M.T. (a cura di), Ipsoa, Milano, pp. 64-80. Si veda, inoltre, Ichino P. (2002), Disegno di legge delega ed esternalizzazioni, in *Dir. rel. ind.*, n. 3, pp. 389-395.

24. In tal senso, Trib. Milano, sentenza n. 4110 del 23 dicembre 2006. Sempre in merito, secondo quanto stabilito dal Tribunale di Roma, sentenza del 7 marzo 2007 (in *Riv. giur. lav.*, 2008, II, p. 182), *"Ai sensi dell'art. 29 D.Lgs. 276/03, l'organizzazione dei mezzi ben può consistere nella sola organizzazione del lavoro senza l'impiego di rilevanti capitali e attrezzature, ma ciò soltanto quando il tipo di opera o di servizio da realizzare siano tali per cui debba ritenersi principale o prevalente l'organizzazione del lavoro rispetto all'impiego di macchinari e attrezzature"*. Si veda, inoltre, Trib. Pisa, 10 luglio 2009 n. 268 (in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, 1, p. 3): *"Ai sensi dell'art. 29 D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276 è illecito l'appalto svolto a mezzo di una prestazione di lavoro subordinato ove sia del tutto assente il tratto qualificante della direzione tecnica ed organizzativa della prestazione da parte dell'appaltatore"*.

25. Miscione A. (2004), Appalto di manodopera dopo il D.Lgs. n. 276/2003: non punibilità del divieto, in *Dir. prat. Lav.*, n. 8, p. 517.

26. Cass., 24 febbraio 2004 n. 7762, in *Dir. prat. lav.*, 2004, n. 19, p. 1308.

Nella stessa decisione, si aggiunga, la Suprema Corte ha utilmente chiarito che *"la somministrazione si distingue dall'appalto di manodopera, giacché quest'ultimo (...) è caratterizzato dall'organizzazione di mezzi necessari, che possono essere immateriali e risultare dall'esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell'appalto, da parte dell'imprenditore e nell'assunzione del rischio di impresa, mentre nel contratto di somministrazione l'agenzia si limita a fornire personale all'utilizzatore e lascia a quest'ultimo il potere organizzativo, non assumendo alcun rischio, sicché, secondo un'icastica differenziazione, si distingue tra fornitura di lavoro "da organizzare" (somministrazione) ed "organizzato"²⁷.*

La comparazione della nuova disciplina, in tema di lavoro, dell'appalto, rispetto al disposto di cui alla citata L. n. 1369/1960 esprime così appieno l'evoluzione dell'istituto a cui è oggi possibile fare ricorso in modo *genuino* anche laddove l'appaltatore non sia necessariamente chiamato a realizzare opere o lavori, ma, più semplicemente, a gestire ed organizzare le risorse umane riconducibili alla propria organizzazione in funzione della realizzazione di un determinato servizio.

In termini critici, meritevole di attenzione appare, sul punto, il contributo di quella parte della dottrina per cui, in ogni caso, non è possibile interpretare *"la nozione di appalto dell'art. 29 del Decreto come abilitante alla stipulazione di contratti di fornitura di manodopera seppure diretta dall'appaltatore in quanto oggi tutte le attività caratterizzate dall'assenza di fattori produttivi diversi da lavoro risultano formalmente interdette all'esercizio di una impresa diversa dall'agenzia autorizzata. Ciò significa che l'appalto deve caratterizzarsi per la fornitura di un quid pluris che non può consistere nella mera direzione dei lavoratori, la cui connotazione qualificatoria è destinata ad essere assorbita e, in non pochi casi, vanificata dai poteri di direzione e di conformazione che l'impresa committente è in grado di esercitare nei confronti dell'appaltatrice, quando l'oggetto dell'appalto sia fortemente integrato nell'impresa committente"*²⁸. È necessario, dunque, che la direzione e l'organizzazione delle prestazioni dei propri dipendenti da parte dell'appaltatore si accompagni alla realizzazione in favore del committente di un'attività organizzata che abbia, in sé, un valore autonomo.

Sul punto, a seguito di un quesito formulato dalla Direzione Provinciale del Lavoro di Modena in ordine alla legittimità di un appalto avente ad oggetto la fornitura di servizi infermieristici o di assistenza infermieristica per il regolare funzionamento delle

27. Più di recente, in giurisprudenza di merito, il Tribunale di Genova (con sentenza n. 1381 del 30 settembre 2009) non ha mancato di evidenziare che l'organizzazione dei mezzi necessari dell'appaltatore può consistere anche soltanto nell'esercizio del potere direttivo ed organizzativo per l'esecuzione dell'opera o del servizio oggetto dell'appalto e, caratterizzandosi il contratto d'appalto per l'estraneità del committente in relazione all'esecuzione dell'opera, ne deriva che quest'ultimo non può interferire con l'appaltatore cui è riservato il potere direttivo e disciplinare; nella somministrazione di lavoro, invece, è l'utilizzatore che esercita il potere direttivo e di controllo sui lavoratori di cui si avvale e al somministratore-datore di lavoro è riservato solo l'esercizio del potere disciplinare.

28. Chieco P. (2004), *Somministrazione, comando, appalto. Le nuove forme di prestazioni di lavoro a favore di terzo*, in AA.VV., *Lavoro e diritti*, Curzio P. (a cura di), Cacucci, Bari, p. 153.

strutture del committente, il Ministero del Lavoro, con la nota del 27 novembre 2007, ha fornito importanti chiarimenti in ordine al confine di legittimità che separa il contratto di appalto dalla interposizione illecita di manodopera, rilevando, all'interno del caso sottoposto alla sua attenzione, l'insussistenza dei caratteri della genuinità dell'appalto ex art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, dal momento che: a) l'appaltatore non aveva assunto alcun rischio d'impresa; b) il compenso pattuito con il committente era stato commisurato meccanicamente al tempo impiegato dai lavoratori per eseguire il lavoro, nonché alla tipologia delle prestazioni lavorative; c) l'attività dei lavoratori dell'appaltatore rientrava perfettamente nelle mansioni ordinariamente svolte dei dipendenti del committente; d) ed, infine, non sussisteva una autonoma organizzazione funzionale e gestionale. Proprio la separatezza delle organizzazioni imprenditoriali, la loro autonomia, la capacità dell'appaltatore di assumere un effettivo rischio di impresa e quindi di porsi in concreto quale attore commerciale, sono dunque elementi da cui non si può prescindere ai fini della configurazione di un appalto legittimo, in aggiunta a quanto sopra esaminato in ordine alla rilevanza dell'organizzazione delle attività del personale dell'appaltatore. Da ultimo, ad evidenziare la rilevanza sempre attuale del tema in questione, il Ministero del Lavoro, al fine di fornire indicazioni utili ad una corretta demarcazione dei confini tra appalto, subappalto e illecita intermediazione di manodopera, pur nell'ambito del sistema regolatorio fondato sull'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, ha precisato, nella risposta ad interpello n. 77 del 22 ottobre 2009, che *"il solo utilizzo di strumenti di proprietà del committente ovvero dell'appaltatore da parte dei dipendenti del subappaltatore non costituisce di per sé elemento decisivo per la qualificazione del rapporto in termini di appalto non genuino, attesa la necessità di verificare tutte le circostanze concrete dell'appalto e segnatamente la natura e le caratteristiche dell'opera o del servizio dedotti nel contratto di modo che, nel caso concreto, potrà ritenersi compatibile con un appalto genuino anche un'ipotesi in cui i mezzi materiali siano forniti dal soggetto che riceve il servizio, purché la responsabilità del loro utilizzo rimanga totalmente in capo all'appaltatore e purché attraverso la fornitura di tali mezzi non sia invertito il rischio di impresa, che deve in ogni caso gravare sull'appaltatore stesso"*²⁹. Pertanto, il ricorso all'appalto, gravato fino al settembre del 2003, soprattutto in presenza di certi presupposti fattuali (ossia nei casi in cui *"l'appaltatore impieghi capitali, macchine ed attrezzature fornite dall'appaltante, quand'anche per il loro uso venga*

29. Così, anche il Trib. di Milano, sentenza del 5 febbraio 2007, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, II, p. 809, secondo cui, *"a norma dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, elemento sufficiente perché possa configurarsi un genuino appalto di servizi è (insieme all'assunzione del rischio d'impresa) l'organizzazione dei mezzi da parte dell'appaltatore, la quale, in relazione agli appalti labour intensive, è suscettibile di concretarsi nel solo esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori; ne consegue che l'utilizzo di strumenti di proprietà del committente non costituisce, di per sé, elemento decisivo per la qualificazione del rapporto in termini di appalto o interposizione vietata"*.

corrisposto un compenso all'appaltante"), da una presunzione assoluta di illiceità, può oggi ritenersi legittimato, ma non certo liberalizzato.

La finalità dell'intervento legislativo in tema di appalto è, dunque, da rinvenire nella volontà di non frapporre ostacoli pregiudiziali ai processi di decentramento produttivo che, specie in un periodo di diffuso arretramento della grande impresa, potrebbero costituire uno strumento congruo, in termini di flessibilizzazione dell'organizzazione aziendale, rispetto alle esigenze imposte dalla terziarizzazione dell'economia e dalla sempre maggiore competitività richiesta dai mercati, conservando parimenti i consolidati strumenti di contrasto nei confronti delle ipotesi di abuso del medesimo istituto contrattuale e di tutela delle condizioni dei lavoratori coinvolti.

Attraverso una felice ricostruzione, Del Punta ha rilevato che il *quid novi* dell'art. 29, co. 1, D.Lgs. n. 276/2003 è "*consistito nell'aver dato dignità positiva alle pregresse acquisizioni giurisprudenziali, appunto incentrate sulla riscoperta dell'art. 1655 c.c., ergo della nozione di imprenditore. E, in secondo luogo, nell'aver propugnato una concezione più moderna di impresa, post-fordista (perché tarata su produzioni industriali caratterizzate da un peso maggiore delle componenti immateriali) e soprattutto post-industriale (perché pensata più per gli appalti di servizi che per quelli di opere), e la cui soglia marginale è da ravvisare nello svolgimento di un'attività economica organizzata*"³⁰.

Fermo tale intento di liberalizzazione, sono stati, come premesso, fissati alcuni requisiti che, a tutela delle condizioni dei lavoratori, le parti del contratto di appalto sono chiamate a rispettare, salvo non voler incorrere nel divieto, comunque da ritenersi vigente³¹, di interposizione illecita di manodopera.

Secondo quanto previsto al sopra citato art. 1665 c.c., ricorre innanzi tutto una fattispecie di appalto qualora l'imprenditore appaltatore abbia un'organizzazione di mezzi adeguata in relazione all'opera/servizio da realizzare per conto dell'appaltante ed assuma tutti i pertinenti rischi che ciò comporta³².

30. Del Punta R. (2008), Le molte vite del divieto di interposizione nel rapporto di lavoro, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 145.

31. Sul punto si segnala che la terza sezione della Corte di cassazione nella sentenza 26 gennaio 2004 n. 2583, in *G. lav.*, 2004, n. 13, p. 46 (e dalla stessa sezione ribadito nella sentenza 9 giugno 2004 n. 25726, in *G. lav.*, 2004, n. 28, p. 10; *idem*, Cass. Pen., 21 novembre 2005, n. 41698), ha chiarito che l'interprete deve confrontarsi con il mantenimento della fattispecie penale contemplata agli art. 1-2, L. n. 1369/1960 a seguito dell'introduzione dell'art. 18, co. 1, primo periodo, e co. 2, primo periodo, del D.Lgs. n. 276/2003, perché in presenza del ricorso alle prestazioni di lavoro fornite da altri, assumendosi tuttavia l'organizzazione dei mezzi, la direzione dei lavoratori ed il rischio d'impresa, si concretizza una somministrazione di manodopera che resta vietata e penalmente sanzionata se priva dei requisiti soggettivi ed oggettivi prescritti dal medesimo decreto; vi sarebbe stata, pertanto, solo una parziale abrogazione delle norme della L. n. 1369/1960 o, *rectius*, una c.d. *abrogatio sine abolitione*, non una *abolitio criminis*, come invece è stato sostenuto dal Tribunale di Ferrara (sentenza 4 novembre 2003, in *Dir. Prat. Lav.*, 2004, n. 8, p. 519).

32. In merito, Tiraboschi M. (2004), Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco, in AA.VV. *La riforma Biagi del mercato del lavoro*, Tiraboschi M. (a cura di), Giuffrè, Milano, p. 225. Per la giurisprudenza, il Tribunale di Milano, con sentenza del 5 maggio 2005 (in *Lav. giur.*, 2010, n. 7, p. 735), ha evidenziato che può configurarsi quale appalto genuino labour intensive "*anche in presenza del solo potere direttivo nei confronti dei lavoratori*,

Rispetto a tale definizione codicistica, l'art. 29 sopra richiamato enfatizza, ai fini della individuazione della genuinità dell'appalto, la rilevanza del potere organizzativo e direttivo datoriale nei confronti dei lavoratori utilizzati per lo svolgimento del/della servizio/opera appaltato/a; ne consegue che, laddove il personale formalmente in carico all'appaltatore venga utilizzato ed immediatamente diretto dal committente, si dovrà considerare, seguendo i giusti rilievi di parte della dottrina, insussistente "il filtro rappresentato dall'impresa appaltatrice, con la conseguenza che la mera somministrazione di lavoro da parte di un'azienda non può costituire l'oggetto di un contratto di appalto"³³. Pertanto, qualora nella fattispecie concreta sussistano i requisiti richiesti dal più volte citato articolo 29 e, pur in assenza di significativi elementi materiali (che, come visto, non per forza coincidono con i mezzi necessari alla configurazione di un appalto genuino), venga all'appaltatore richiesto di realizzare, soprattutto con riferimento agli appalti cd. *leggeri o labour intensive*, un'opera o un servizio attraverso l'impiego di lavoratori che, nell'ambito della propria qualificata attività imprenditoriale e con tutti i rischi ad essa connessi, egli avrà effettivamente organizzato, gestito e controllato, l'appalto potrà allora considerarsi genuino, correttamente stipulato ed eseguito.

*** **

Fermo quanto sopra, occorre adesso evidenziare che, da un punto di vista sanzionatorio, il regime applicabile nelle ipotesi in cui, mediante il ricorso all'appalto, si determini la violazione del divieto di interposizione di manodopera, è stato, rispetto al passato, oggetto di profonda modifica a seguito dell'introduzione dell'art. 29, co. 3 *bis*, D.Lgs. n. 276/2003, secondo cui "Quando il contratto di appalto sia stipulato in violazione di quanto disposto dal comma 1, il lavoratore interessato può chiedere, mediante ricorso giudiziale a norma dell'articolo 414 del codice di procedura civile, notificato anche soltanto al soggetto che ne ha utilizzato la prestazione, la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze di quest'ultimo. In tale ipotesi si applica il disposto dell'articolo 27, comma 2", in materia di somministrazione irregolare.

La costituzione *ex lege* del rapporto di lavoro in capo al committente in virtù della presunzione assoluta di cui all'art. 1, L. n. 1360/1969, viene, dunque, sostituita con il riconoscimento esclusivamente in favore del lavoratore ricorrente - non più, quindi, come in passato, anche in favore degli enti previdenziali, seppur *a latere* di un'azione per l'esercizio della loro potestà impositiva³⁴ - della possibilità di richiedere al giudice

unito all'effettiva assunzione del rischio di impresa, mentre l'utilizzo di strumenti di proprietà del committente non può considerarsi elemento decisivo per la qualificazione del rapporto" (in termini analoghi, dello stesso Tribunale, la sentenza del 5 febbraio 2007, pubblicata su *Riv. it. dir. lav.*, 2007, n. 4, p. 809).

33. Del Punta R. (1995), Appalto di manodopera e subordinazione, in *Dir. lav. rel. ind.*, p. 634.

34. In tal senso, si rinvia a Del Punta R. (2008), *op. cit.*, p. 150.

del lavoro la pronuncia di una sentenza costitutiva del rapporto di lavoro a carico del soggetto utilizzatore³⁵.

In simili circostanze, peraltro, il rapporto così costituito dovrebbe avere efficacia retroattiva, visto che l'art. 29, co. 3 *bis*, sopra citato, richiamando l'art. 27, co. 2, dello stesso decreto, libera sostanzialmente il committente, quale utilizzatore delle prestazioni lavorative, rispetto ai pagamenti effettuati a titolo retributivo e di contribuzione previdenziale in favore del lavoratore da parte dell'appaltatore, e "*fino a concorrenza della somma effettivamente pagata*".

L'ipotesi della retroattività degli effetti della sentenza giudiziale appare, inoltre, ulteriormente confermata dall'ultimo periodo del secondo comma dell'art. 27, anzi richiamato, laddove viene previsto che "*Tutti gli atti compiuti dal somministratore (nda., rispetto al contratto di appalto, ai nostri fini, compiuti dall'appaltatore) per la costituzione o la gestione del rapporto, per il periodo durante il quale la somministrazione ha avuto luogo, si intendono come compiuti dal soggetto che ne ha effettivamente utilizzato la prestazione*", facendo così retroagire in capo al committente, mediante una *fictione juris*, la stessa titolarità del rapporto di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore al tempo in cui quest'ultimo aveva posto in essere gli atti funzionali alla costituzione e gestione degli stessi rapporti.

Se tali atti risultino successivi rispetto all'inizio dell'esecuzione del contratto di appalto, analogamente a quanto previsto in caso di somministrazione irregolare, la suddetta *fictione* opererà da quando i dipendenti dell'appaltatore avranno iniziato ad effettuare prestazioni in favore del committente.

Proprio in relazione a tale effetto retroattivo, inoltre, come rilevato in dottrina, "*eventuali ulteriori crediti, retributivi o risarcitori, del lavoratore (...)*", laddove non onorati dall'appaltatore, "*potranno essere fatti valere verso l'utilizzatore*"³⁶, quale effettivo datore di lavoro.

*** **

Si osservi ancora che, a seguito dell'abrogazione della L. n. 1369/1960, è venuto meno anche il principio della parità di trattamento normativo dei dipendenti dell'appaltatore rispetto al trattamento goduto dal personale del committente addetto al medesimo stabilimento in cui devono essere eseguiti i lavori, le opere ed i servizi appaltati, in tal

35. In proposito, si rinvia a Capurro F. (2008), Appalto e subappalto, in *D. & L. - Riv. crit. dir. lav.*, pp. 402-403. Si aggiunga che il Ministero del Lavoro, con la circolare n. 7 del 22 febbraio 2005, ha chiarito che, "*in caso di appalto non genuino o di distacco fuori dai limiti individuati dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 276 del 2003, poiché tali ipotesi integrano una ipotesi di somministrazione senza autorizzazione e quindi irregolare, il legislatore ha espressamente previsto che il lavoratore possa chiedere la costituzione del rapporto in capo all'utilizzatore con effetto dall'inizio della somministrazione. L'azione può essere proposta davanti al Tribunale in funzione di giudice del lavoro, anche solo nei confronti dell'utilizzatore*".

36. Del Punta R. (2008), *op. cit.*, p. 159.

modo permettendo al committente, che ricorre al contratto di appalto o di subappalto per esternalizzare parte della propria attività o organizzazione produttiva, di flessibilizzare anche la gestione dei costi, di regola, connessi alla forza lavoro. Il venir meno dell'obbligo di parità di trattamento, come già evidenziato da autorevole dottrina³⁷, ha destato fondate perplessità perché, pur mitigato dalla responsabilità solidale del committente, ha permesso, nell'ambito delle esternalizzazioni, che determinati servizi, prima interni, venissero affidati ad aziende esterne in cui trovano applicazione per il personale (tra cui, non è escluso, rientrano anche ex dipendenti del committente che siano stati trasferiti a seguito del perfezionamento di operazioni ex art. 2112 c.c.) trattamenti normativi ed economici meno favorevoli. In simili circostanze, non può certo trascurarsi come la flessibilizzazione dei costi di produzione, specie attraverso l'abbattimento del costo del lavoro e l'indiretto esonero dall'applicazione di normative garantistiche, abbia costituito la finalità primaria di numerose operazioni di *outsourcing*, specie da parte delle aziende committenti meno virtuose³⁸ e meno attente ai principi di responsabilità sociale.

In termini critici rispetto all'eliminazione della parità di trattamento negli appalti, è stato ancora evidenziato in dottrina che *"la flessibilità del lavoro, realizzata attraverso operazioni di esternalizzazione, potrà comportare, d'ora in avanti, anche una flessibilità dei trattamenti, con operazioni di risparmio dei costi che si tradurranno in un nuovo incentivo all'outsourcing e che potranno essere contrastate soltanto sul piano della determinazione contrattuale dei trattamenti economici e normativi"*³⁹, verosimilmente in sede di contrattazione collettiva. Quest'ultima, infatti, potrebbe permettere di *"ri-guadagnare, sul versante della determinazione dei trattamenti retributivi, il terreno perduto da questo arretramento della protezione legale"*⁴⁰.

Gli attori sociali, del resto, conoscono meglio degli altri soggetti istituzionali la realtà dei propri settori produttivi e dovrebbero, conseguentemente, poter individuare le opzioni più adeguate per attuare strumenti negoziali di contemperamento tra le esigenze evolutive dei processi produttivi e le legittime istanze di tutela, anche reddituale, dei lavoratori.

37. Scarpelli F. (1999), *op. cit.*, p. 364.

38. In ordine al rischio connesso ad un improprio utilizzo del contratto di appalto ai danni delle condizioni dei lavoratori, si veda Pera G. e Papaleoni M. (2003), *Diritto del lavoro*, Cedam, Padova, p. 354; Speciale V. (2006), *op. cit.*, p. 3.

39. Del Punta R. (2004), La nuova disciplina degli appalti e della somministrazione di lavoro, in AA.VV., *Commentario "Come cambia il mercato del lavoro"*, Ipsoa, p. 174.

40. Del Punta R. (2004), Statuto dei lavori ed esternalizzazioni, in *Dir. rel. ind.*, n. 2, p. 224. Peraltro, lo stesso Autore, comparando la disciplina dell'appalto con quella della somministrazione, specialmente a tempo indeterminato, ha evidenziato come proprio l'eliminazione dell'obbligo del rispetto della parità di trattamento negli appalti endoaziendali abbia finito per determinare uno squilibrio nel sistema di convenienze economiche in favore del ricorso all'appalto, potenzialmente più economico della somministrazione.

Di contro, è stato sostenuto che il mantenimento della parità di trattamento avrebbe comportato l'integrazione di *"un regime alquanto rigido, probabilmente non ancora adatto al mercato del lavoro italiano, rispetto al quale il vero obiettivo consiste nella regolarizzazione e nella emersione di tutte le ipotesi di pseudo appalto attraverso una normativa il più possibile effettiva e leggera"*⁴¹. Ai fini del perseguimento di una simile finalità, come si vedrà nel paragrafo successivo, ha assunto rilevanza fondamentale la generalizzazione della responsabilità solidale nella filiera degli appalti.

3.2 Appalto e responsabilità solidale

Come già sinteticamente accennato, la volontà di assicurare condizioni di tutela in favore dei lavoratori comunque inseriti nella catena degli appalti, perché dipendenti di aziende appaltatrici e subappaltatrici di lavori, opere e servizi, è stata formalizzata al secondo comma del più volte citato art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, attraverso la regolamentazione della responsabilità solidale del committente (e, in ricaduta, degli eventuali subappaltanti).

Prima dell'introduzione del citato Decreto, peraltro, la disciplina della responsabilità solidale del committente trovava la propria fonte regolatoria in norme di carattere settoriale che ne delimitavano drasticamente l'ambito di applicazione.

Con la Legge n. 1369 del 23 ottobre 1960, senza differenziare tra contratto di appalto e di subappalto, il committente che avesse appaltato *"opere o servizi, compresi i lavori di facchinaggio, di pulizia e di manutenzione ordinaria degli impianti, da eseguirsi nell'interno delle aziende con organizzazione e gestione propria dell'appaltatore"* era chiamato a rispondere solidalmente con quest'ultimo per il trattamento minimo inderogabile retributivo, nonché per ogni diverso obbligo derivante dalle leggi di previdenza ed assistenza in favore dei lavoratori dell'appaltatore fino ad un anno dalla cessazione dell'appalto (art. 3).

Dal canto suo, il successivo art. 4, ai fini dell'attuazione concreta della responsabilità del committente, disponeva che *"I diritti spettanti ai prestatori di lavoro ai sensi dell'articolo precedente potranno essere esercitati nei confronti dell'imprenditore appaltante durante l'esecuzione dell'appalto e fino ad un anno dopo la data di cessazione dell'appalto"*.

Le norme appena richiamate, che dunque configuravano una responsabilità solidale del committente esclusivamente nell'ambito degli appalti endoaziendali (da svolgersi all'interno degli stabilimenti, uffici del committente), sono state, come già rilevato, abrogate dall'art. 85, D.Lgs. n. 276/2003 e sostituite dal citato secondo comma dell'art. 29 del medesimo decreto che, nella versione attualmente vigente, così dispone: *"In caso di appalto di opere o di servizi il committente imprenditore o datore di lavoro*

41. Tiraboschi M. (2004), *op. cit.*, p. 227.

è obbligato in solido con l'appaltatore, nonché con ciascuno degli eventuali ulteriori subappaltatori entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto, a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi e i contributi previdenziali dovuti".

Con tale disposizione, peraltro, è stato introdotto nel nostro ordinamento un criterio generale di tutela, sostanzialmente sostitutivo di quello già sperimentato dalla L. n. 1369/1960 in un ambito più ristretto, che consente *"l'affiancamento di entrambi gli imprenditori coinvolti nel decentramento rispetto ad obblighi e responsabilità del datore di lavoro. Da un modello di tutela accentrato sull'impresa che risultava essere la vera datrice di lavoro si è passati ad un modello di tutela basato sulle responsabilità congiunte di più imprese"*⁴².

*** **

Il testo della norma appena riportato risulta espressivo anche delle modifiche allo stesso apportate dal D.Lgs. n. 251/2004 e dall'art. 1, co. 910, L. n. 296/2006 (Legge Finanziaria per il 2007), come di seguito descritte.

Con il primo di questi due provvedimenti è stata, innanzi tutto, estesa la responsabilità solidale del committente, oltre che in presenza di un appalto di lavori, anche all'appalto di servizi, sanando così una lacuna normativa che, in effetti, non aveva alcuna giustificazione plausibile, né di carattere giuridico, né di ordine pratico, specie considerando la sempre maggiore diffusione degli appalti di servizi a seguito dell'espansione del settore terziario.

Si aggiunga, peraltro, che proprio nel settore dei servizi (pulizie, manutenzione⁴³, assistenza, distribuzione, ecc.), di regola, viene registrato un più intenso utilizzo del contratto di appalto, non sempre conforme alle prescrizioni legislative.

Sempre con il D.Lgs. n. 251/2004 è stata, inoltre, conferita ai contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative la possibilità di escludere o limitare tale regime di responsabilità solidale in capo al committente; successivamente, però, con il citato art. 1, co. 911, L. n. 296/2006, la suddetta facoltà riconosciuta alle parti sociali è stata revocata, così da rendere le norme sulla responsabilità solidale non più negozialmente derogabili.

42. L. Corazza (2009), *op. cit.*, p. 12. L'Autrice, peraltro, traendo le conseguenze del proprio ragionamento, afferma che *"nella nuova disciplina del decentramento produttivo, il principio della necessaria coincidenza tra titolarità formale e titolarità sostanziale del rapporto sembra svaporare, a favore di un principio che afferma la distribuzione delle responsabilità tra i diversi attori dell'operazione di decentramento"* (*op. cit.*, 2009, p. 18).

43. Alcuni dei quali espressamente considerati già al comma primo dell'art. 3, L. n. 1369/1960, a dimostrazione di come le peculiarità di questi appalti *labour intensive* costituissero da tempo oggetto di elaborazione in ambito legislativo in un periodo caratterizzato da un'organizzazione di impresa ben differente rispetto all'attuale.

In ogni caso, occorre sul punto osservare che, anche prima della illustrata modifica, la contrattazione collettiva non aveva comunque diffusamente ridimensionato la politica di corresponsabilizzazione del committente⁴⁴.

Ancora in virtù di quanto disposto nella L. n. 296/2006, è stato incrementato a 2 anni, a far data dalla cessazione dell'appalto⁴⁵, il termine decadenziale entro cui i dipendenti dell'appaltatore e gli enti previdenziali potranno fare valere le proprie pretese, solidalmente, anche verso il committente, inoltre è stata individuata direttamente, ed in modo non equivoco, la responsabilità solidale del committente anche in favore di ciascuno dei dipendenti degli eventuali subappaltatori impegnati nell'esecuzione dei lavori o dei servizi affidati, con cui il primo potrebbe anche non avere mai intrattenuto alcun rapporto contrattuale diretto⁴⁶.

Tale novità, peraltro, non avrebbe comunque potuto essere ricavata in chiave interpretativa dalla precedente versione del testo normativo dell'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, visto che mancava il fondamento giuridico per potere affermare una diretta responsabilità del committente nei confronti dei dipendenti del subappaltatore⁴⁷.

Da quanto si ricava dalla disposizione normativa da ultimo richiamata, la responsabilità solidale del committente a fronte del mancato assolvimento da parte dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori degli adempimenti connessi al trattamento retributivo⁴⁸ e

44. Può segnalarsi come nel contratto collettivo del settore edile (Industria) del 20 maggio del 2004 (art. 14, lett. d), in merito a questo aspetto, sia stato concordato che "Qualsiasi reclamo o richiesta, diretti a far valere nei confronti dell'impresa appaltante o subappaltante i diritti di cui alle lettere b) e c), debbono, a pena di decadenza, essere proposti entro sei mesi dalla cessazione delle prestazioni svolte dall'operaio nell'ambito delle lavorazioni oggetto dell'appalto o subappalto". Tale previsione non è stata modificata nel rinnovo del medesimo CCNL del 18 giugno 2008.

45. Secondo il Tribunale di Milano (sentenza del 22 dicembre 2008, in *D. Et L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2009, 1, p. 211), la responsabilità solidale del committente ex art. 29, comma 2, D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276, sussiste per 2 anni dalla cessazione dell'appalto anche qualora il contratto di appalto sia stato stipulato prima dell'1/1/07 (data di entrata in vigore della L. 27 dicembre 2006 n. 296, che ha portato la garanzia del committente da uno a due anni), purché il vincolo di solidarietà non si sia ancora esaurito a tale data; il fatto generatore della responsabilità solidale del committente è infatti l'esistenza del contratto di appalto e la prestazione lavorativa dei dipendenti nell'ambito del medesimo e la novella del 2006 non intacca tale fatto generatore della responsabilità, bensì ne estende unicamente la durata.

46. Va aggiunto, su questo specifico aspetto, questa volta in relazione ai contratti di appalto stipulati dalle pubbliche amministrazioni, che già l'art. 18, co. 7, L. n. 55 del 19 marzo 1990 ("Nuove disposizioni per la prevenzione della delinquenza di tipo mafioso e di altre gravi forme di manifestazione di pericolosità sociale") disponeva che "L'appaltatore di opere pubbliche è tenuto ad osservare integralmente il trattamento economico e normativo stabilito dai contratti collettivi nazionale e territoriale in vigore per il settore e per la zona nella quale si svolgono i lavori; è, altresì, responsabile in solido dell'osservanza delle norme anzidette da parte dei subappaltatori nei confronti dei loro dipendenti per le prestazioni rese nell'ambito del subappalto. (...)". Tale disposizione è stata confermata nel più recente T.U. sugli appalti pubblici (art. 118, D.Lgs. n. 163/2006).

47. Va rilevato come, prima di tale modifica, il Tribunale di Milano, con la sentenza del 16 novembre 2005 (in *Lav. giur.*, 2006, n. 10, p. 1025), aveva escluso la sussistenza di una responsabilità del committente rispetto al mancato adempimento da parte di un subappaltatore degli obblighi da quest'ultimo assunti nei confronti del proprio personale impegnato nell'esecuzione dei lavori.

48. Dal punto di vista retributivo, secondo quanto statuito dal Tribunale di Milano con la sentenza del 27 ottobre 2009 (in *D. Et L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2009, 4, p. 1019), la responsabilità solidale di cui all'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003 si estende all'intero credito retributivo e non solo ai minimi tabellari.

contributivo⁴⁹ in favore dei rispettivi dipendenti deve, peraltro, intendersi astrattamente indeterminata, se non entro i limiti dell'ammontare del costo del lavoro complessivamente riconducibile al trattamento dei suddetti dipendenti impegnati nell'esecuzione dei lavori e dei servizi appaltati/subappaltati, non essendo stato individuato a tal fine un preciso tetto massimo entro cui il committente potrà essere chiamato a rispondere solidalmente⁵⁰. Solo per completezza, va ulteriormente aggiunto che, decorsi i due anni, di cui alla nuova versione dell'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, i dipendenti dell'appaltatore, ricorrendo determinati presupposti, potranno comunque avanzare pretese, unicamente di carattere retributivo, nei confronti del committente in relazione ai loro crediti retributivi ancora non soddisfatti. L'art. 1676 c.c., infatti, prevede che *"coloro che, alle dipendenze dell'appaltatore, hanno dato la loro attività per eseguire l'opera o per prestare il servizio possono proporre azione diretta contro il committente per conseguire quanto è loro dovuto, fino alla concorrenza del debito che il committente ha verso l'appaltatore nel tempo in cui essi propongono la domanda"*.

La norma appena richiamata configura, come noto, un'azione diretta (che, dunque, a differenza dell'art. 29, di cui sopra, prescinde da un'ipotesi di responsabilità solidale) dei dipendenti dell'appaltatore nei confronti del committente, pur a dispetto dell'inesistenza di un rapporto giuridico diretto tra gli stessi; tali dipendenti, infatti, agiscono per la soddisfazione di un proprio credito autonomo, non certo per un credito di cui, invece, risulta titolare l'appaltatore, loro datore di lavoro.

Con la sentenza n. 22304 del 24 ottobre 2007⁵¹, la Corte di Cassazione ha evidenziato, rifacendosi al proprio consolidato orientamento, che la *ratio* dell'art. 1676 c.c. va individuata nell'esigenza di *"(...) sottrarre il soddisfacimento del diritto alla retribuzione del dipendente dell'appaltatore al rischio dell'insolvenza di quest'ultimo, dando la possibilità di agire direttamente nei confronti del committente, verosimilmente più solvibile"*.

49. Si osserva che il Tribunale civile di Firenze, con la sentenza 5 maggio 2006, aveva stabilito che, con riferimento alla responsabilità solidale del committente/appaltatore con l'esecutore dell'opera (appaltatore/subappaltatore) per il pagamento degli oneri contributivi, assicurativi e previdenziali dei dipendenti, così come prevista dall'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, doveva ritenersi legittima la clausola contrattuale con cui l'impresa committente aveva subordinato il pagamento in favore della società subappaltatrice all'esibizione, peraltro a semplice richiesta, da parte di quest'ultima di tutta la documentazione comprovante il corretto assolvimento di obblighi contributivi, previdenziali e assicurativi.

50. Si osservi, peraltro, come, con risposta ad interpello n. 3 del 2 aprile 2010 del Ministero del Lavoro, sia stato chiarito che la responsabilità di cui al secondo comma dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003 in capo al committente si estende anche agli interessi (così da *"mantenere inalterato il valore reale di quanto dovuto alle Amministrazioni"*) ed alle sanzioni civili (per la loro *"natura risarcitoria"*) connesse ai debiti per mancato pagamento di contributi, previdenziali ed assicurativi, e per mancato versamento delle ritenute fiscali. Diversamente, in relazione ad altre tipologie di sanzioni e/o oneri accessori, salvo laddove espressamente previsto, non rileverebbe il suddetto regime. Il medesimo Dicastero ha, inoltre, precisato che la posizione di debito di un'azienda appaltatrice o subappaltatrice rispetto all'obbligo contributivo non influisce ai fini del rilascio del DURC in favore del soggetto responsabile solidalmente a causa dell'unicità del rapporto assicurativo e previdenziale instaurato tra l'impresa richiedente e gli Enti competenti.

51. In *G. lav.*, 2007, n. 49, p. 60.

Diversamente da quanto disposto all'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, nella disposizione codicistica sopra richiamata, il Legislatore ha, però, individuato un preciso limite quantitativo alla responsabilità del committente proprio nella misura del credito che l'appaltatore può ancora rivendicare nei suoi confronti.

Soddisfatto tale credito, verrà così meno anche la possibilità di fruire dello strumento di tutela in tal modo riconosciuto ai dipendenti dell'appaltatore.

Deve, inoltre, precisarsi, rifacendosi al *decisum* della Corte di Cassazione⁵², che la medesima azione dovrebbe poter trovare applicazione anche alla posizione dei dipendenti dei subappaltatori (nei confronti del subappaltante), *"sia in base al criterio di interpretazione letterale, in quanto il contratto di subappalto altro non è che un vero e proprio appalto che si caratterizza rispetto al contratto-tipo solo per essere un contratto derivato da altro contratto stipulato a monte, che ne costituisce il presupposto, sia in considerazione della ratio della norma, che è ravvisabile nell'esigenza di assicurare una particolare tutela in favore dei lavoratori ausiliari dell'appaltatore, atta a preservali dal rischio dell'inadempimento di questi - esigenza che ricorre identica nell'appalto e nel subappalto"*.

La giurisprudenza di legittimità, peraltro, già in altre occasioni aveva affermato che i principi che governano i rapporti tra committente e appaltatore valgono anche in presenza di un contratto di subappalto⁵³.

Fermo quanto sopra, è indubitabile che l'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003 configuri a carico del committente una responsabilità certamente rilevante.

In ordine alle finalità di una simile opzione di politica legislativa si concorda con chi ha affermato che, attraverso tale disposizione, il legislatore delegato abbia inteso rimettere all'azione del libero mercato la selezione del contraente più affidabile in termini di solidità finanziaria, di adeguatezza dell'organizzazione, di qualità dei processi produttivi e di regolarità dei rapporti giuridici instaurati⁵⁴.

Nella nuova impostazione, infatti, diventa preciso onere del committente, che sceglie di conferire a terzi l'incarico della realizzazione di opere e lavori o della fornitura di servizi, individuare appaltatori e, indirettamente (mediante l'imposizione di vincoli

52. Cass., 9 agosto 2003, n. 12048, in *Giust. civ. Mass.*, 2003, 7-8.

53. Cass., 23 marzo 1999, n. 2745, in *Orient. giur. lav.*, 1999, I, p. 538.

54. Bizzarro C. (2007), Le politiche di contrasto al lavoro nero tra nuovo regime degli appalti e procedure di certificazione, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 2, p. 519. Analoga in tema si presenta la riflessione di Adalberto Perulli (Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: problemi e prospettive, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, I, p. 32) laddove sostiene che *"in un contesto caratterizzato dalla spinta crescente verso il decentramento produttivo, la tecnica normativa della responsabilità solidale sembra poter assumere una funzione strategica, e ciò non soltanto sullo specifico terreno del diritto del lavoro, bensì anche sul più ampio terreno economico-produttivo: l'operatività del principio di responsabilità solidale, da conservare o implementare a seconda della maggiore o minore adeguatezza degli ordinamenti considerati, può infatti servire a determinare in misura non irrilevante i comportamenti degli operatori economici, per un verso contrastando - perché troppo rischiosa - la via bassa al decentramento produttivo determinata dalla mera volontà di ridurre i costi e per l'altro favorendo una via alta o virtuosa alla riorganizzazione, orientata alla specializzazione flessibile"*.

all'appaltatore), subappaltatori diligenti, corretti e scrupolosi nel rispettare gli obblighi che la legislazione a tutela del lavoro pone a loro carico; diversamente, sarà proprio il committente a doversi assumere ogni responsabilità connessa agli inadempimenti ed alle carenze organizzative e gestionali dei soggetti cui abbia precedentemente prestato incauto affidamento quali propri partner commerciali.

L'opzione legislativa che caratterizza l'ordinamento giuridico italiano appare, pertanto, tesa ad esercitare un effetto condizionante verso fenomeni di rilevante impatto economico produttivo, *in primis* sull'organizzazione aziendale, quali il ricorso al contratto di appalto e subappalto, proprio attraverso la leva dei costi connessi all'accertamento di eventuali irregolarità.

Peraltro, in ordine alla rilevanza degli effetti (soprattutto in termini economici) che una norma come l'art. 29 più volte citato è in grado di determinare, può esemplificativamente evidenziarsi che il Tribunale di Bologna, con la sentenza n. 851 del 19 marzo 2007⁵⁵, ha stabilito, in termini invero piuttosto opinabili, che il costo economico (indennità sostitutiva della reintegrazione) del licenziamento ingiustificato di un dipendente dell'appaltatore avrebbe dovuto essere addebitato al committente dal momento che, tra i trattamenti retributivi allo stesso astrattamente addebitabili in virtù della responsabilità solidale, rientrerebbero *"anche le somme dovute per il licenziamento intimato durante lo svolgimento delle lavorazioni presso il cantiere del committente"*.

*** **

In relazione all'ambito soggettivo di applicazione della responsabilità solidale, deve ancora evidenziarsi che, ai sensi del successivo comma terzo *ter* sempre del citato art. 29, non può considerarsi committente la *"persona fisica che non esercita attività di impresa o professionale"*, in virtù di un'opzione legislativa che ha inteso escludere coloro che, per dimensione e qualifica giuridica, potrebbero non assicurare, astrattamente, adeguate garanzie patrimoniali e competenze tecniche.

Sotto questo punto di vista rimane controverso se le pubbliche amministrazioni rientrino o meno nell'ambito di applicazione della responsabilità solidale laddove agiscono quali "stazioni appaltanti". In proposito, si segnala che il Tribunale di Pavia, con sentenza del 29 aprile 2006⁵⁶, ha precisato che *"è applicabile anche agli appalti conferiti dalle pubbliche amministrazioni la norma di cui all'art. 29, 2° comma, D.Lgs. 10/9/03 n. 276 (..)"*, dal momento che, in sede di esecuzione di un contratto di appalto, la Pubblica Amministrazione non opererebbe come un datore di lavoro, ma come un soggetto istituzionale. Tale interpretazione, peraltro, permetterebbe di superare proprio l'ostacolo

55. In *A.D.L.*, 2008, n. 2, p. 516.

56. Cfr. in *D. Et L. - Riv. crit. lav.*, 2007, p. 539.

letterale di cui all'art. 1, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, secondo cui "il presente decreto non trova applicazione per le pubbliche amministrazioni e per il loro personale".

L'orientamento da ultimo riportato risulta poi rafforzato da più recenti decisioni giurisprudenziali, laddove viene affermato che "è applicabile anche agli appalti conferiti dalle p.a. la norma di cui all'art. 29, 2° comma, D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276, secondo la quale, in caso di appalto di opere o di servizi, il committente è obbligato in solido con l'appaltatore, entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto, a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi e i contributi previdenziali dovuti"⁵⁷.

*** **

Occorre adesso aggiungere come il regime di solidarietà appena descritto trova attuazione, attraverso un'interpretazione costituzionalmente orientata, anche nell'ambito degli appalti cd. *internalizzati*, configurabili laddove, a seguito di un'operazione di trasferimento di ramo d'azienda, l'impresa cedente, per continuare, sebbene con diverse modalità, ad avvalersi in *outsourcing* dei servizi e delle attività realizzate all'interno del medesimo ramo ormai parte dell'organizzazione produttiva dell'impresa cessionaria, stipuli un apposito accordo commerciale a tal fine con quest'ultima realizzando così un collegamento negoziale.

Con l'art. 32, D.Lgs. n. 276/2003, che richiama l'art. 29 del medesimo decreto senza, però, estendere alcun rinvio alle eventuali modificazioni successivamente intervenute della medesima disposizione, è stato, infatti, aggiunto all'art. 2112 del codice civile il seguente comma: "Nel caso in cui l'alienante stipuli con l'acquirente un contratto di appalto la cui esecuzione avviene utilizzando il ramo d'azienda oggetto di cessione, tra appaltante e appaltatore opera un regime di solidarietà di cui all'articolo 29 comma 2, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276".

In tal modo è stata significativamente ampliata la sfera di tutela di quei lavoratori che, a seguito di un'operazione di trasferimento aziendale, potrebbero avere solo virtualmente cambiato datore di lavoro, essendo rimasto inalterato il soggetto utilizzatore delle loro prestazioni⁵⁸.

57. Trib. Milano, 27 maggio 2009, in *D. Et L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2009, p. 483, con nota di Capurro; Corte di Appello di Milano, 7 novembre 2008, in *D. Et L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2009, 2, p. 495; Tribunale Milano 18 novembre 2008, in *D. Et L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2009, 1, p. 226. Di contro, il Ministero del Lavoro, pronunciandosi su un quesito formulato da un ente pubblico (INAF), ha precisato con risposta ad interpello n. 35 del 15 maggio 2009 che, in virtù di quanto previsto dall'art. 1, co. 2, del D.Lgs. n. 276/2003 circa l'ambito soggettivo di applicazione dello stesso, il suddetto ente pubblico non può considerarsi "obbligato solidalmente nei confronti degli istituti previdenziali per il debito dell'appaltatore nei confronti di quest'ultimi, ma solo per i trattamenti economici dovuti ai dipendenti dell'appaltatore nei limiti di cui all'art. 1676 c.c. ed entro il termine prescrizione previsto dalla legge".

58. A tal fine, si rinvia a Chieco P. (2007), Lavoro e responsabilità solidale negli appalti: dalla Legge Bersani alla Finanziaria 2007, in *Lav. giur.*, n. 4, pp. 467-474.

Sul punto, parte della dottrina ha rilevato efficacemente che la norma appena richiamata "fa cadere ogni ostacolo al propagarsi, con effetto domino, della responsabilità solidale, in tal modo condizionando l'intero impatto che le politiche di esternalizzazione sono idonee a comportare. È interessante notare che la norma conferma indirettamente la legittimità dei processi di esternalizzazione anche articolata e complessa, mirando però ad eliminarne gli effetti"⁵⁹.

*** **

Un'ulteriore digressione merita un altro aspetto della già richiamata "Legge Finanziaria per il 2007" che, attraverso l'aggiunta del comma terzo *bis* all'art. 7 del D.Lgs. n. 626/1994 (oggi, art. 26, co. 4, D.Lgs. n. 81/2008), ha esteso nei confronti del solo imprenditore committente (la specificazione circa la natura imprenditoriale del committente dovrebbe permettere di affermare che le Pubbliche Amministrazioni ed i datori di lavoro non imprenditori debbano considerarsi esclusi, quali stazioni appaltanti, dall'ambito soggettivo di applicazione di tale norma, in virtù di un'operazione di delimitazione alquanto dubbia - specie in relazione alla giurisprudenza riportata sub nota 210 - dal punto di vista della congruità delle finalità di tutela), la responsabilità solidale "con l'appaltatore, nonché con ciascuno degli eventuali ulteriori subappaltatori, per tutti i danni per i quali il lavoratore, dipendente dall'appaltatore o dal subappaltatore, non risulti indennizzato ad opera dell'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro" (art. 1, co. 910, L. n. 296/2006).

Prima dell'introduzione della suddetta disposizione, la responsabilità del committente per i danni e gli infortuni subiti dai dipendenti dell'appaltatore e dei subappaltatori (comunque, astrattamente terzi) sussisteva solo laddove il primo avesse esercitato un'illegittima ingerenza nelle modalità di esecuzione delle opere e dei servizi appaltati/subappaltati o non avesse prestato cura ed attenzione nella selezione dei propri contraenti.

In proposito, il consolidato orientamento della Suprema Corte poteva così riassumersi: "In tema di appalto, una responsabilità del committente nei riguardi dei terzi risulta configurabile allorquando si dimostri che il fatto lesivo sia stato commesso dall'appaltatore in esecuzione di un ordine impartitogli dal direttore dei lavori o da altro rappresentante del committente stesso o quando si versi nella ipotesi di "culpa in eligendo", la quale ricorre qualora il compimento dell'opera o del servizio siano stati affidati ad un'impresa appaltatrice priva della capacità e dei mezzi tecnici indispensabili per eseguire la prestazione oggetto del contratto senza che si determinino situazioni di pericolo per i terzi. Tali principi valgono anche in materia di subappalto perché il subcommittente risponde nei confronti dei terzi in luogo del subappaltatore, ovvero in

59. Capurro F. (2008), *op. cit.*, p. 408.

*via solidale con lui, quando - esorbitando dalla mera sorveglianza sull'opera oggetto del contratto al fine di pervenire alla corrispondenza tra quanto pattuito e quanto viene ad eseguirsi - abbia esercitato una concreta ingerenza sull'attività del subappaltatore al punto da ridurlo al ruolo di mero esecutore ovvero agendo in modo tale da comprimere parzialmente l'autonomia organizzativa, incidendo anche sull'utilizzazione dei relativi mezzi"*⁶⁰.

Peraltro, al fine di delimitare in modo corretto la sfera della responsabilità del committente, la sezione penale della Suprema Corte, con la sentenza 3 luglio 2002, n. 31459, aveva puntualmente rilevato che *"la cooperazione non può intendersi come obbligo del committente di intervenire in supponenza dell'appaltatore tutte le volte in cui costui ometta, per qualsiasi ragione, di adottare misure di prevenzione prescritte a tutela soltanto dei suoi lavoratori, risolvendosi in un'inammissibile ingerenza del committente nell'attività propria dell'appaltatore. Ne consegue che l'obbligo di cooperazione imposto al committente è limitato all'attuazione di quelle misure rivolte ad eliminare i pericoli che, per effetto dell'esecuzione delle opere appaltate, vanno ad incidere sia sui dipendenti dell'appaltante sia su quelli dell'appaltatore, mentre per il resto ciascun datore di lavoro deve provvedere autonomamente alla tutela dei propri prestatori d'opera subordinati, assumendone la relativa responsabilità"*.

A seguito della L. n. 296/2006, come visto, la responsabilità solidale del committente anche in tema di danni è divenuta immediatamente esigibile; questo, peraltro, a prescindere da un contegno colposo o improprio del medesimo committente, nonché anche in assenza di un'apposita indagine in ordine alla prevedibilità dell'evento dannoso. Sotto questo aspetto è stata così configurata un'ipotesi di responsabilità (per danni) particolarmente gravosa visto che il committente può essere chiamato a rispondere di danni subiti anche da lavoratori sui quali egli non abbia mai esercitato alcun potere direttivo o di controllo.

In sintesi, può pertanto assumersi che, in applicazione di un criterio di imputazione di natura sostanzialmente oggettiva, è stato ulteriormente rafforzato un sistema complesso di tutele finalizzato a salvaguardare la parte debole dei processi di esternalizzazione - i lavoratori coinvolti nell'esecuzione dei contratti di appalto e di subappalto - imponendo al committente l'onere di monitorare costantemente la corretta organizzazione della sicurezza sui cantieri allo stesso riconducibili.

In concreto, in ordine a questa particolare specie di responsabilità solidale, va ancora precisato che il committente potrà essere tenuto a risarcire i danni conseguenti ad eventi non coperti dall'assicurazione sociale (attività non protette) e i danni differenziali, esclusi dall'applicabilità della D.Lgs. n. 38/2000 (danno morale; danno biologico da

60. Cfr. Cass., 19 aprile 2006, n. 9065, in *Giust. civ. Mass.*, 2006, 4; Cass., 6 agosto 2004, n. 15185, in *Giust. civ. Mass.*, 2004, 7-8; Cass., 2 marzo 2005, n. 4361, in *Giust. civ.*, 2006, 3, p. 654; Cass., 23 marzo 1999, n. 2745, in *Orient. giur. lav.*, 1999, I, p. 538.

inabilità temporanea; danno biologico per inabilità permanente non superiore al 5%; danno esistenziale), nonché il danno misurato nella differenza tra la liquidazione del danno biologico erogata dall'INAIL e quanto, invece, allo stesso soggetto infortunato sarebbe spettato qualora avesse agito per il risarcimento del danno alla salute non come lavoratore, ma come soggetto indifferenziato, richiedendo l'applicazione delle tabelle sul danno biologico comunemente applicate dai Tribunali.

*** **

Pochi mesi prima dell'entrata in vigore della L. n. 296/2006, un ulteriore irrigidimento della responsabilità solidale nell'ambito della filiera degli appalti era intervenuto a seguito dell'emanazione della Legge n. 248/2006, di conversione del D.L. n. 223/2006, cd. "*Decreto Bersani Bis*".

In tale occasione, infatti, è stato previsto all'art. 35, co. 28, che "*l'appaltatore risponde in solido con il subappaltatore della effettuazione e del versamento delle ritenute fiscali sui redditi di lavoro dipendente e del versamento dei contributi previdenziali e dei contributi assicurativi obbligatori per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dei dipendenti a cui è tenuto il subappaltatore*".

È stata così configurata un'ipotesi di responsabilità solidale, questa volta a carico dell'appaltatore, in ordine agli adempimenti fiscali ed ai versamenti dei contributi previdenziali ed assicurativi.

Oggetto di tutela in questo caso non sono, dunque, i diritti retributivi dei lavoratori coinvolti nei processi di esternalizzazione, quanto i crediti dello Stato (Erario) e degli enti assicurativi e previdenziali (INPS, INAIL). L'appaltatore, pertanto, diviene il primo controllore, nell'interesse dello Stato, della corretta esecuzione dei suddetti adempimenti da parte dei subappaltatori.

È importante rilevare che in questi casi non sarà applicabile il breve termine decadenziale previsto all'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003 (2 anni dalla cessazione dell'appalto), rimanendo esperibile un'azione dei soggetti interessati a far valere la responsabilità solidale (in ordine alle ritenute fiscali, al versamento dei contributi previdenziali ed assicurativi) dell'appaltatore anche oltre il biennio dalla cessazione dell'appalto, nei limiti dei termini di prescrizione dei diritti di credito rivendicati.

Si aggiunga, ancora, che il committente rimarrebbe fuori dalla descritta fattispecie di responsabilità solidale, dal momento che il comma 28 del citato art. 35 sembra essere stato elaborato *sulla discutibile diversità tipologica tra contratto di appalto e contratto di subappalto*⁶¹ (sulle criticità di questo aspetto, basti pensare a quanto statuito dalla Corte di Cassazione nella sentenza, anzi riportata, n. 12048 del 9 agosto 2003).

61. Chieco P. (2007), *op. cit.*, p. 469. Si veda, inoltre, Tullini P. (2007), Sicurezza e regolarità del lavoro negli appalti, in *A.D.L.*, n. 4-5, p. 893.

In sintesi, da quanto emerge dalla lettura sistematica della L. n. 248/2006, la responsabilità solidale circa gli adempimenti fiscali, contributivi ed assicurativi deve intendersi immediatamente efficace solo nell'ambito del contratto di subappalto, mentre la posizione del committente rimane disciplinata ai sensi del secondo comma dell'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003.

Una simile diversità di trattamento tra la posizione del committente e quella dell'appaltatore/subappaltante appare, invero, poco comprensibile, nonché imputabile, con ogni probabilità, ad un "*difetto di coordinamento*"⁶² tra le diverse disposizioni legislative via via intervenute.

Ad ogni modo, può, sin d'ora, osservarsi che, in generale (specie dopo l'abrogazione dei commi 29-34 dell'art. 35 anzi citato), la documentazione per verificare la regolarità contributiva ed assicurativa dovrebbe essere con ogni probabilità costituita dal DURC (Documento Unificato di Regolarità Contributiva, di cui all'art. 2, D.L. n. 210/2002, conv. con L. n. 266/2002, all'art. 1, co. 1175, L. n. 296/2006, al Decreto Ministeriale 24 ottobre 2007 e, più di recente, l'art. 90, D.Lgs. n. 81/2008), il cui rilascio, pertanto, potrebbe finire per determinare l'esigibilità dello stesso credito relativo all'esecuzione dei lavori appaltati/subappaltati.

Sul punto, si ritiene opportuno evidenziare che, da ultimo, ai sensi dell'art. 5 del D.M. 24 ottobre 2007, emanato in attuazione dell'art. 1, co. 1176, L. n. 296/2006, la regolarità contributiva viene ritenuta sussistente laddove ricorrano le seguenti condizioni:

- correttezza degli adempimenti mensili o, comunque, periodici;
- corrispondenza tra versamenti effettuati e versamenti accertati dagli Istituti previdenziali come dovuti;
- *inesistenza di inadempienze in atto*⁶³.

Non va, infine, trascurato come, in relazione all'estensione soggettiva della responsabilità solidale disciplinata all'art. 35 della L. n. 248/2006, la stessa dovrebbe interessare solo il trattamento dei dipendenti (quindi non dei collaboratori autonomi, anche nella forma a progetto) dell'appaltatore e del subappaltatore concretamente impegnati nell'esecuzione dell'opera o del servizio oggetto dell'appalto, con esclusione quindi di tutti coloro le

62. In tal senso, Tullini P., (2007), *op. cit.*, p. 894.

63. Secondo quanto stabilito dalla Commissione Nazionale delle Casse Edili con provvedimento del 21 marzo 2008, predisposto al fine di "*rispondere efficacemente alle sollecitazioni pervenute*" in tema di DURC da parte di numerose Casse Edili, con riferimento alla responsabilità solidale, "*in caso di inadempienza dell'impresa subappaltatrice, la Cassa Edile trasmette all'impresa subappaltante copia della corrispondenza che intercorre con l'impresa subappaltatrice, secondo i criteri indicati dalla CNCE per la procedura di recupero crediti. Se l'inadempienza permane oltre 15 giorni dal ricevimento della seconda lettera prevista dalla citata procedura, per SAL e liquidazioni finali all'impresa subappaltante è rilasciato un DURC irregolare; inoltre, l'irregolarità è segnalata alla BNI (Banca dati nazionale imprese irregolari) come non grave*". Rimane, altresì, ferma la segnalazione alla BNI dell'irregolarità dell'impresa subappaltatrice, irregolarità la cui gravità va definita sulla base del criterio generale.

cui prestazioni debbano ritenersi a tal fine meramente strumentali (basti pensare alla posizione degli addetti alla sola gestione amministrativa e contabile).

*** **

Da quanto complessivamente evidenziato, può cogliersi come, mediante gli ultimi provvedimenti normativi, sia stato sostanzialmente modificato il sistema delle convenienze economiche sottese al ricorso al contratto di appalto, tanto da rendere probabile che, nel medio periodo, possa divenire - a differenza di quanto si era inizialmente immaginato a seguito dell'introduzione del D.Lgs. n. 276/2003 - scarsamente appetibile, sia da un punto di vista economico che organizzativo, esternalizzare parte dell'attività produttiva per cercare di sfruttare i vantaggi delle forme di dissociazione dell'utilizzo dell'attività lavorativa rispetto al formale centro giuridico di imputazione del connesso rapporto di lavoro.

Come sopra illustrato, è stato, infatti, reso significativamente più complesso per il committente deresponsabilizzarsi rispetto al fattore di produzione lavoro, dovendo ormai lo stesso farsi carico di tutti coloro che risultino comunque coinvolti nel ciclo produttivo, anche laddove quest'ultimo comprenda operazioni di esternalizzazione o di decentramento produttivo.

Le conseguenze concrete di una simile estensione della responsabilità solidale a carico del committente potrebbero così risultare talmente gravose da indurre quest'ultimo a non considerare, a livello organizzativo, l'appalto come una modalità gestionale conveniente e funzionale⁶⁴.

Parte della dottrina, sul punto, ha correttamente rilevato, con una sintesi felice, che le recenti modifiche legislative avrebbero configurato "*un serio ostacolo al proliferare di mini imprese prive di consistenza e al conseguente degradarsi dei diritti (anche semplicemente retributivi) nella catena dei subappaltatori*"⁶⁵.

*** **

Il regime di solidarietà, come configurato dal D.Lgs. n. 276/2003 comporta, inoltre, una rilevante differenziazione di trattamento tra coloro che eseguono le proprie prestazioni

64. In tal senso, seppur con riferimento alla disciplina dell'art. 29, co. 2, D.Lgs. n. 276/2003, si rinvia a Barraco E. (2007), Nuova disciplina lavoristica degli appalti, in *Dir. prat. lav.*, n. 24, p. 1510, laddove quest'ultimo ha evidenziato che la disciplina della responsabilità solidale in presenza di un contratto di appalto e di subappalto farà "crescere e non di poco i costi degli appalti, imponendo alle aziende una scelta sempre più complessa tra il produrre o eseguire il servizio oppure darlo in appalto, in quanto nell'uno e nell'altro caso non riescono a spogliarsi della veste di (sostanziale) datore di lavoro". Analogamente, Tartaglione L., *op. cit.*, p. 364.

65. Guariso A. (2006), Solidali nell'appalto lecito, separati nell'appalto illecito: lo strano destino degli obblighi retributivi dopo le Sezioni Unite e le innovazioni della finanziaria, in *D. & L. - Riv. crit. lav.*, n. 4, p. 1185.

per l'appaltatore in forza di un regolare contratto di lavoro e coloro che, invece, lavorano per quest'ultimo solo in via di fatto.

In questa seconda ipotesi, le Sezioni Unite hanno affermato che *"Nelle prestazioni di lavoro cui si riferiscono - prima dell'intervenuta abrogazione ad opera dell'art. 85, comma primo, lett. c) del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 - i primi tre commi dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1960, n. 1369 (divieto di intermediazione ed interposizione nelle prestazioni di lavoro e nuova disciplina dell'impiego della manodopera negli appalti di opere e di servizi), la nullità del contratto fra committente ed appaltatore (o intermediario) e la previsione dell'ultimo comma dello stesso articolo - secondo cui i lavoratori sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'imprenditore che ne abbia utilizzato effettivamente le prestazioni - comportano che solo sull'appaltante (o interponente) gravano gli obblighi in materia di trattamento economico e normativo scaturenti dal rapporto di lavoro, nonché gli obblighi in materia di assicurazioni sociali, non potendosi configurare una (concorrente) responsabilità dell'appaltatore (o interposto) in virtù dell'apparenza del diritto e dell'apparente titolarità del rapporto di lavoro, stante la specificità del suddetto rapporto e la rilevanza sociale degli interessi ad esso sottesi"*⁶⁶.

Secondo la Suprema Corte, infatti, in simili fattispecie "gli obblighi retributivi", insieme a quelli previdenziali ed assistenziali, derivanti dalle *"prestazioni rese dal lavoratore, fanno carico unicamente sul datore di lavoro che dette prestazioni ha utilizzato, (...) sicché deve escludersi (...) una concorrente responsabilità dell'appaltatore o dell'interposto"*. Tale fattispecie, peraltro, una volta abrogata la L. n. 1369/1960, è adesso perfettamente riconducibile anche all'interno del D.Lgs. n. 276/2003, tanto che in caso di violazione delle disposizioni che legittimano la dissociazione tra soggetto datore di lavoro e soggetto utilizzatore (cfr. disciplina della somministrazione di lavoro e del distacco) viene riconosciuto ai prestatori interessati il diritto di richiedere il riconoscimento del rapporto di lavoro a carico dei soggetti utilizzatori (cfr. artt. 27, co. 1; 30, co. 4 bis), confermando in tal senso il disvalore, di cui già alla L. n. 1369/1960, per l'inosservanza del divieto, tuttora vigente, di intermediazione di manodopera.

In effetti, la diversa struttura sanzionatoria dell'art. 29, co. 2 e 3 bis, D.Lgs. n. 276/2003, rispetto agli artt. 1 e 5, L. n. 1369/1960, laddove, l'immediato riconoscimento del rapporto di lavoro in capo al soggetto utilizzatore delle prestazioni di lavoro dei dipendenti dell'appaltatore viene sostituito con la generale condivisione, in via solidale, delle responsabilità connesse alla gestione dei relativi rapporti di lavoro, evidenzia come tenda a modificarsi la stessa nozione di datore di lavoro, che sembra prescindere dalla *"necessaria coincidenza*

66. Corte di Cassazione, UU, 26 ottobre 2006, n. 22910, in *Riv. it. dir. lav.*, 2007, n. 2, p. 291. In termini analoghi, si veda Cass., n. 657 del 15 gennaio 2008, in *Giust. civ. Mass.*, 2008, 1, p. 40; Cass., n. 15654 del 1° luglio 2010, in *Giust. civ. Mass.*, 2005, 7/8. Da ultimo, Cass., 23 settembre 2010, n. 20143 (in *Guida al diritto*, 2011, n. 2, p. 69).

*tra titolarità formale e titolarità sostanziale del rapporto di lavoro*⁶⁷ "e spingersi verso un concetto di co-datorialità in cui i soggetti a diverso titolo coinvolti in operazioni commerciali di decentramento produttivo condividono le responsabilità, o parti di esse, connesse all'effettiva esecuzione di prestazioni di lavoro nell'ambito delle stesse operazioni. Con riferimento agli aspetti richiamati ed alla possibilità di rinvenire un *file rouge* che possa accomunare tutte le ipotesi di decentramento produttivo in cui dalla definizione di determinati accordi commerciali scaturiscano ricadute rilevanti sui rapporti di lavoro, merita di essere segnalata la tesi⁶⁸ per cui sarebbe utile, a tal fine, far riferimento ad una cd. "responsabilità da contatto sociale", di fonte legale prima ancora che negoziale, dal momento che "i contratti commerciali tra imprese determinano modalità organizzative e di produzione che concretamente incidono sui rapporti di lavoro di chi è chiamato a costituire il fattore produttivo lavoro necessario per la realizzazione dei contratti commerciali posti in essere". Una simile configurazione della responsabilità da contatto nell'ambito delle esternalizzazioni, secondo Venturi, avrebbe il pregio "di non implicare la necessità di mettere in discussione il principio generale di unicità della figura datoriale nell'ambito del rapporto di lavoro. In questo senso, infatti, il rapporto di lavoro rimarrebbe unitario, ma resterebbe salvo il principio di assunzione di responsabilità, da parte delle imprese protagoniste dei processi di esternalizzazione e di disintegrazione verticale, nei confronti della forza lavoro impegnata nell'esecuzione di questi processi e nella realizzazione delle relative strategie commerciali".

3.3 Successione negli appalti ed effetti sui lavoratori

Occorre in questa sede richiamare l'attenzione anche sul terzo comma dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003 più volte citato: "*l'acquisizione del personale già impiegato nell'appalto a seguito di subentro di un nuovo appaltatore, in forza di legge, di contratto collettivo nazionale di lavoro, o di clausola del contratto d'appalto, non costituisce trasferimento d'azienda o di parte d'azienda*".

In simili ipotesi, laddove sia la legge, o il CCNL, o una clausola del contratto di appalto ad imporre il trasferimento del personale dal vecchio al nuovo appaltatore, sussistono due contratti di appalto diversi e successivi l'uno all'altro e risulta assente un accordo diretto tra cedente e cessionario.

In presenza di una simile situazione, non vi sarebbero margini per un'ipotesi di trasferimento di ramo d'azienda, visto che l'art. 2112 c.c. postulerebbe, ai fini della sua configurazione, la necessaria sussistenza di una "*operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica*

67. Corazza L. (2009), *op. cit.*, p. 18.

68. Venturi D., *op. cit.*, pp. 847-848.

organizzata" (comma quinto)⁶⁹. Il sopra richiamato comma terzo dell'art. 29 avrebbe così semplicemente fotografato un principio già presente nel nostro ordinamento, limitandosi a formalizzarlo in un precetto univoco in termini interpretativi. In ogni caso, tuttavia, tale esclusione opererebbe solo laddove tra l'appaltatore cessante e quello subentrante "*non sussista cessione di beni materiali e/o immateriali che possa essere sussunta*" nella nozione di trasferimento di ramo di azienda⁷⁰, o prima ancora nella stessa nozione di azienda, quale "*complesso di beni organizzati per l'esercizio dell'impresa*". Deve essere parimenti rilevato, riprendendo i contenuti della sentenza *Abler* della Corte di Giustizia⁷¹ che, laddove l'attività appaltata debba essere svolta mediante la mera organizzazione e coordinamento dei lavoratori stabilmente e specificamente assegnati ad un compito comune, senza che venga ad essere integrata alcuna cessione di elementi materiali e di attrezzature, anche l'assunzione di tale personale da parte dell'appaltatore subentrante potrebbe costituire un trasferimento di ramo d'azienda⁷².

In tali casi, diventa così essenziale verificare come, a seguito del subentro, sia stato o meno modificato il complesso aziendale "*nella sua struttura organizzativa e nell'attività all'esercizio dell'impresa*"⁷³. Interessante appare sul punto la sentenza n. 1145 del 24 luglio 2008 del Tribunale di Siracusa⁷⁴, secondo cui, ai fini della configurabilità del ramo trasferito, "*non basta una mera e occasionale aggregazione di persone dipendenti all'interno di diverse e variegate strutture aziendali, ma occorre l'esistenza*

69. Con riferimento a questo specifico aspetto, peraltro, sembrerebbe operare lo stesso art. 1, Dir. 23/2001/CE, da cui è stata recepita la normativa interna: "La presente direttiva si applica ai trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti a un nuovo imprenditore in seguito a cessione contrattuale o a fusione".

70. Ichino P. (2004), Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco, in AA. VV., *Il nuovo mercato del lavoro*, D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276, Commentario coordinato da Pedrazzoli M., Bologna, p. 328. Della stessa opinione, anche prima dell'emanazione del D.Lgs. n. 276/2003, Giuseppe Santoro Passarelli ("Fattispecie e interessi tutelati a proposito del trasferimento di azienda e del ramo di azienda", relazione al Convegno nazionale del centro studi D. Napoletano sul tema "L'impresa fra esternalizzazione e processi di smaterializzazione: le ricadute sul rapporto di lavoro", 31 gennaio-1 febbraio 2003, in http://www.csdn.it/index.php?option=com_content&task=view&id=30). Molto interessante, in ordine alla norma in questione, si pone la riflessione, rispetto alla compatibilità della stessa rispetto all'ordinamento comunitario, di Valerio Speciale (*op. cit.*, 2006, pp. 21-26). Si veda, inoltre, Capurro F. (2008), *op. cit.*, p. 417. Per una ricostruzione esauriente degli orientamenti giurisprudenziali, si rinvia alla recente sentenza del Tribunale di Roma del 20 novembre 2007 (*idem*, Corte di Appello di Perugia, 17 giugno 2004), in *Riv. giur. dir. lav.*, 2008, p. 694.

71. Corte di Giustizia UE, 20 novembre 2003, C-340/01, in *Lav. giur.*, 2004, p. 27; in tal senso, peraltro, anche la sentenza *Temco*, 24 gennaio 2002 C-51/00, in *Foro it.*, 2002, IV, c. 142 e la sentenza 11 marzo 1997, C-13/95, *Suzen*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1998, II, p. 651. In proposito, si veda Cosio R. (2004), Trasferimenti d'impresa e appalti, in *Dir. prat. lav.*, n. 14, pp. 942-943.

72. Si veda, in tal senso, Angelillo L. (2004), L'appalto di servizi, in *La riforma del mercato del lavoro*, Galantino I. (a cura di), Giappichelli, Torino, p. 333.

73. Cosio R. (2004), *op. cit.*, p. 942.

74. Nella controversia così decisa, in cui un'azienda era subentrata ad un'altra nella gestione di un appalto senza che tra le stesse fosse stata formalizzata alcuna cessione contrattuale, il Giudice ha ritenuto applicabile la disciplina di cui all'art. 2112 c.c. anche perché l'azienda ritenuta cessionaria aveva assunto 3 su 12 dei dipendenti dell'asserita cedente, soggetti questi che, per il ruolo rivestito nella gestione contrattuale dei servizi resi al soggetto committente del contratto di appalto e in considerazione delle loro peculiari professionalità, realizzavano "*la nozione di nucleo funzionale dell'azienda stabilmente coordinato ed organizzato*".

di un collegamento stabile e funzionale della loro attività, costituito appunto dall'organizzazione la quale costituisce perciò il legante, ovvero il valore aggiunto, al punto che, piuttosto che parlare di trasferimento di azienda sembra più appropriato parlare di trasferimento di impresa (o di ramo di impresa) rilevando piuttosto il dato dinamico e funzionale come essenziale".

Diversamente, secondo un distinto orientamento dottrinario, la disciplina del trasferimento di ramo d'azienda, anche alla luce della giurisprudenza comunitaria, dovrebbe trovare applicazione a prescindere dalla sussistenza di una relazione contrattuale diretta tra cedente e cessionario⁷⁵.

Ove dovesse ritenersi prevalente tale indirizzo, la suddetta disposizione servirebbe proprio a vanificare l'effetto traslativo che, anche in un'operazione di subentro in un contratto di appalto, verrebbe a prodursi quale conseguenza dell'integrazione di una fattispecie di trasferimento di azienda. In tal modo, si verrebbe a porre in palese contrasto con la Dir. 2001/23.

La non applicabilità della disciplina del trasferimento d'azienda potrebbe, altresì, "penalizzare i dipendenti coinvolti nell'operazione, i quali, anche se si vedono assicurato il lavoro, tuttavia potrebbero avere, presso il nuovo appaltatore, standard inferiori di tutela (a meno che essi non vengano garantiti, come spesso accade, dai contratti collettivi o dai capitolati d'appalto, che, oltre alle assunzioni, impongono anche il mantenimento dei diritti già acquisiti in precedenza)"⁷⁶.

Tali rilievi appaiono degni di attenzione, soprattutto a fronte di determinati abusi che vengono spesso a verificarsi nella prassi commerciale e che costituiscono fonte di un significativo contenzioso giudiziale.

*** **

Si rileva, inoltre, che a seguito dell'introduzione del D.L. n. 248 del 31 dicembre 2007, convertito con modificazioni dalla L. n. 21 del 28 febbraio 2008, è stato stabilito che, laddove, a fronte del subentro del nuovo appaltatore nella titolarità dei rapporti di lavoro precedentemente in essere in capo all'appaltatore uscente, venga ad essere garantita ai lavoratori coinvolti la parità di condizioni economiche e normative previste dai CCNL

75. CGCE 11.3.1997, n. 13/95; 24.1.2002, n. 51/00; 20.11.2003, n. 340/01. In esse la Corte dichiara che, ai fini dell'applicazione della Direttiva n. 77/187/CEE sul trasferimento d'azienda, "non è necessaria l'esistenza di rapporti contrattuali diretti tra il cedente e il cessionario, atteso che la cessione può essere effettuata anche in due fasi per effetto dell'intermediazione di un terzo, quale il proprietario o il locatore". In tal senso, Speziale V. (2006), *op. cit.*, p. 24.

76. Speziale V. (2006), *op. cit.*, p. 22. In tal senso, anche Senatori I. (2004), Successione in appalto di servizi e trasferimento di azienda tra *ratio* comunitaria e riforma del mercato del lavoro italiano, in *Riv. it. dir. lav.*, II, p. 410. Sulla questione in esame, inoltre, appare particolarmente accurata la disamina di Valente L. (2008), Appalto, trasferimento d'azienda e contratto di inserimento per sole donne: un esempio, mal riuscito, di *law shopping*, in *Riv. giur. lav.*, n. 3, pp. 703-704.

di settore stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative o nei casi in cui il subentro nei rapporti con gli stessi lavoratori sia stato concordato in sede di accordi collettivi stipulati con le stesse Organizzazioni, non dovrà ritenersi applicabile la disciplina sui licenziamenti collettivi di cui all'art. 24 della L. n. 223/1991, ma si realizzerà un passaggio atraumatico e contestuale nella titolarità degli stessi rapporti. In relazione a tale previsione non può che prendersi atto della volontà legislativa di escludere l'ipotesi in esame dalle procedure e formalità previste per il trasferimento di ramo d'azienda. Del resto, così procedendo, si è inteso elevare a dignità legislativa quanto già era stato oggetto di chiarimenti amministrativi. Il Ministero del Lavoro, infatti, con lettera circolare 28.05.2001, n. 1 (prot. n. 5/26514/70/APT), aveva precisato che *"le imprese nuove aggiudicatrici provvedono ad assumere in tutto o in parte il personale già occupato nell'esecuzione dei medesimi servizi presso il committente mediante il ricorso all'istituto del passaggio diretto ed immediato come negozio implicante la risoluzione del precedente rapporto di lavoro e la contestuale instaurazione di un nuovo rapporto con l'impresa subentrante, per effetto dell'incontro delle volontà dei tre soggetti interessati"*.

*** **

Quanto sopra senza trascurare che, in alcuni settori, la contrattazione collettiva (Multiservizi⁷⁷, Turismo⁷⁸, Nettezza urbana⁷⁹, Pubblici servizi⁸⁰, Vigilanza⁸¹), ha espressamente provveduto a definire apposite clausole sociali che obbligano l'appaltatore subentrante ad assumere il personale del precedente appaltatore, *"e ciò a prescindere dal fatto che si sia verificata oppure no una modifica nelle modalità di esecuzione delle prestazioni contrattuali dell'appalto e senza che possa assumere rilevanza la circostanza che sia stato modificato il soggetto appaltatore (giacché questa è proprio la circostanza cui la norma contrattuale subordina l'obbligo di assunzione)"*⁸².

Pertanto, in tali casi, l'obbligo di assunzione a carico dell'appaltatore subentrante non inficia in alcun modo il diritto del lavoratore di impugnare l'eventuale licenziamento

77. Art. 4, CCNL Imprese esercenti Servizi di Pulizia e Servizi Integrati/Multiservizi del 19 dicembre 2007.

78. Tit. IV, Cap. X del CCNL Turismo e Stabilimenti balneari (Confcommercio) del 20 febbraio 2010.

79. Art. 8, CCNL per il personale dipendente da Imprese esercenti Servizi di Igiene Ambientale del 14 maggio 2009.

80. Art. 326 del CCNL per i dipendenti da aziende del settore Turismo - Pubblici Esercizi (Confcommercio) del 22 gennaio 1999. In tema, si segnala la sentenza n. 594 del 16 luglio 2009 della Corte di Appello di Milano, con cui è stato ribadito che la speciale fattispecie di cui all'art. 326 ss. CCNL-Turismo settore pubblici Esercizi, in merito al c.d. "subentro" negli appalti di gestione delle ristorazioni, non è qualificabile come licenziamento collettivo.

81. Art. 27, CCNL Istituti di Vigilanza Privati del 2 maggio 2006.

82. Tribunale di Milano, sentenza del 31 luglio 2007, in *D. & L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2007, n. 4, p. 1084 e ss., con nota di E. Pini ("La tutela del lavoratore addetto a un appalto").

disposto dall'appaltatore uscente in violazione della disciplina in tema di licenziamenti individuali e collettivi⁸³.

Di recente, autorevole giurisprudenza di merito ha, in proposito, evidenziato che, qualora l'impresa di pulizie uscente licenzi, per giustificato motivo oggettivo, imputabile unicamente alla perdita dell'appalto, il singolo lavoratore che non è stato assunto dall'impresa subentrante, il licenziamento così irrogato è da considerarsi illegittimo, in quanto *la mera cessazione dell'appalto presso un impianto non è idonea di per sé a giustificare la risoluzione del rapporto dovendo l'azienda dimostrare, in relazione alla situazione concreta, che la perdita dell'appalto ha inciso in maniera determinante sulla possibilità di proseguire quel rapporto e che non erano ravvisabili all'interno della intera struttura imprenditoriale altre posizioni lavorative cui assegnare il lavoratore*⁸⁴. Occorre, infine, aggiungere come sia frequente che, anche in settori non coperti dalle suddette clausole sociali, e specie a fronte di non trascurabili situazioni di rilievo per l'ordine pubblico connesse a crisi produttive con importanti ricadute occupazionali, i soggetti committenti o, laddove coinvolti, gli attori istituzionali, richiedano l'inserimento nei testi negoziali di specifiche clausole per garantire che l'appaltatore subentrante assicuri continuità lavorativa ai lavoratori in passato addetti all'esecuzione del contratto di appalto estinto.

3.4 Appalto e sicurezza sul lavoro

Un'ultima, ma non per questo meno rilevante, nota deve essere formulata con riferimento all'art. 26, D.Lgs. n. 81/2008, che, come premesso, ha sostituito l'art. 7, co. 1, D.Lgs. n. 626/1994, peraltro già precedentemente modificato dall'art. 1, co. 910, L. n. 296/2006. Tale disposizione oggi prevede che *"1. Il datore di lavoro, in caso di affidamento di lavori, servizi e forniture all'impresa appaltatrice o a lavoratori autonomi all'interno della propria azienda, o di una singola unità produttiva della stessa, nonché nell'ambito dell'intero ciclo produttivo dell'azienda medesima, sempre che abbia la disponibilità giuridica dei luoghi in cui si svolge l'appalto o la prestazione di lavoro autonomo:*

- a. verifica, con le modalità previste dal decreto di cui all'articolo 6, comma 8, lettera g), l'idoneità tecnico professionale delle imprese appaltatrici o dei lavoratori autonomi in relazione ai lavori, ai servizi e alle forniture da affidare in appalto o mediante contratto d'opera o di somministrazione. Fino alla data di entrata in

83. Cass., 30 marzo 1998, n. 3337, in *Giust. civ. Mass.*, 1998, p. 696; Cass., 6 novembre 2002, n. 15593, in *Giust. civ. Mass.*, 2002, p. 1924; Cass., 24 febbraio 2006, n. 4166, in *D. & L. - Riv. critica dir. lav.*, 2006, n. 2, p. 577; Cass. 9 giugno 2005, n. 12136, in *G. dir.*, 2008, n. 13, p. 73; Cass., 29 maggio 2007, n. 12613, in *D. & L. - Riv. crit. dir. lav.*, 2007, 4, p. 1069; Trib. Roma, 5 luglio 2006, n. 15034.

84. Trib. Milano, sentenza n. 804 del 13 marzo 2007.

vigore del decreto di cui al periodo che precede, la verifica è eseguita attraverso le seguenti modalità:

1. acquisizione del certificato di iscrizione alla camera di commercio, industria e artigianato;
 2. acquisizione dell'autocertificazione dell'impresa appaltatrice o dei lavoratori autonomi del possesso dei requisiti di idoneità tecnico professionale, ai sensi dell'articolo 47 del testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa, di cui al decreto del Presidente della Repubblica del 28 dicembre 2000, n. 445;
- b. *fornisce agli stessi soggetti dettagliate informazioni sui rischi specifici esistenti nell'ambiente in cui sono destinati ad operare e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate in relazione alla propria attività*".

Il decentramento produttivo, pertanto, implica, in forza della suddetta previsione, una significativa responsabilizzazione del committente, soprattutto se parimenti rapportato all'estensione, ex art. 26, co. 4 del medesimo decreto del 2008, della responsabilità solidale anche agli infortuni non coperti dall'INAIL, ma comunque verificatisi durante l'esecuzione dei lavori o dei servizi appaltati o subappaltati.

Il committente, infatti, viene chiamato a monitorare le capacità imprenditoriali e l'adeguatezza, anche in tema di sicurezza, dei soggetti cui decida di affidare un contratto di appalto. Gli obblighi prevenzionistici di controllo e coordinamento ("*verifica, anche attraverso l'iscrizione alla camera di commercio, industria e artigianato, della idoneità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici o dei lavoratori autonomi in relazione ai lavori da affidare in appalto o contratto d'opera*"; "*scambio di dettagliate informazioni sui rischi specifici esistenti nell'ambiente in cui sono destinati ad operare e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate in relazione alla propria attività*") posti a carico del committente nei confronti dei dipendenti dell'appaltatore (ma, seppur in via interpretativa ed indiretta, anche dei subappaltatori), nonché dei lavoratori autonomi (quindi, anche dei collaboratori coordinati e continuativi, anche a progetto ex artt. 61-69, D.Lgs. n. 276/2003) che, in ogni fattispecie di esternalizzazione, siano chiamati ad eseguire lavori o servizi all'interno dell'azienda del medesimo committente o di una sua unità produttiva, sono stati estesi, recependo le riflessioni maturate dalla giurisprudenza già a fronte delle disposizioni contenute nella L. n. 1369/1960, anche ai lavori o servizi comunque resi "*nell'ambito dell'intero ciclo produttivo dell'azienda medesima*", quindi anche al di fuori della sede fisica, strutturale, dell'azienda del committente.

La Corte di Cassazione, con una recente sentenza⁸⁵, ha sul punto precisato che l'estensione degli obblighi di prevenzione dell'imprenditore dei rischi connessi ai lavori

85. Cass., 12 ottobre 2007, n. 37588, in *CED Cass. pen.*, 2008. Si veda, inoltre, Cass., n. 11362 del 15 maggio 2009, in *Giust. civ. Mass.*, 2009, 5, p. 782.

affidati ad imprese appaltatrici, subappaltatrici o a lavoratori autonomi "all'interno della propria azienda, o di una singola unità produttiva della stessa, nonché nell'ambito dell'intero ciclo produttivo dell'azienda medesima si presta a ricomprendere nella sfera di operatività dell'art. 7, D.Lgs. n. 626/1994 non solo e non tanto la struttura fisica in cui si svolge l'attività imprenditoriale, ma, ove questa consista nella prestazione di un servizio e abbia, in quanto tale, carattere diffuso sul territorio, l'intera area economico/geografica entro la quale l'attività stessa è destinata a realizzarsi".

Il committente, pertanto, quand'anche disarticoli il ciclo produttivo avvalendosi di strumenti contrattuali che gli consentano di alleggerire sul piano burocratico-organizzativo la sua struttura aziendale, rimane così garante dell'incolumità fisica e della salvaguardia della personalità morale di tutti coloro, quindi anche dei dipendenti dell'appaltatore e dei subappaltatori, che contribuiscono alla realizzazione delle sue iniziative imprenditoriali. Può, dunque, ritenersi che si sia in tal modo affermata una lettura dinamica ed estensiva dell'art. 2087 c.c.⁸⁶, così che, a prescindere dal requisito topografico ed indipendentemente dalla titolarità del rapporto di lavoro, ai fini della obbligatorietà del rispetto da parte del committente delle misure previste all'art. 26, D.Lgs. n. 81/2008, diviene, infatti, sufficiente che vengano svolte lavorazioni funzionali alla sua organizzazione produttiva. Peraltro, vista la rilevanza penale⁸⁷ della violazione dell'art. 7, D.Lgs. n. 626/1994, parte della dottrina, con riferimento al testo della medesima disposizione antecedente l'introduzione del D.Lgs. n. 81/2008, ha avanzato perplessità in ordine alla potenziale lesione del principio di tassatività che scaturirebbe, *ex se*, dai margini di indeterminatezza intrinseci ad una nozione aperta come quella di "ciclo produttivo"⁸⁸, visto il carattere elastico della stessa rispetto alle diverse modalità di organizzazione produttiva di ciascuna impresa. In proposito, occorre però notare come le modifiche apportate dall'art. 26 dell'ultimo decreto citato, riconducendo la responsabilità del datore di lavoro nell'ambito dei luoghi in cui si svolge l'appalto o la prestazione di lavoro autonomo di cui egli abbia "la disponibilità giuridica", hanno permesso di rendere più immediatamente delimitabile, anche fisicamente, la sfera di responsabilità allo stesso imputabile.

Occorre, tuttavia, aggiungere come la giurisprudenza di legittimità abbia ritenuto opportuno precisare un punto controverso dell'art. 7, D.Lgs. n. 626/1994 (oggi, art. 26, D.Lgs. n. 81/2008) nella parte in cui lo stesso escludeva l'obbligo di cooperazione e coordinamento del committente nell'attuazione delle misure di prevenzione e protezione in relazione ai rischi specifici delle attività delle imprese appaltatrici o dei singoli lavoratori autonomi. In tale ipotesi, dunque, la Cassazione ha puntualizzato che tale "esclusione va riferita non alle generiche precauzioni da adottarsi negli ambienti di lavoro per evitare il ve-

86. Art. 2087 c.c.: "L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro".

87. Cfr. art. 89, D.Lgs. n. 626/1994 e art. 55, D.Lgs. n. 81/2008.

88. Barraco E. (2007), Nuova disciplina lavoristica degli appalti, in *Dir. prat. Lav.*, n. 24, p. 1506.

*rificarsi di incidenti, ma alle regole che richiedono una specifica competenza tecnica settoriale - generalmente mancante in chi opera in settori diversi - nella conoscenza delle procedure da adottare nelle singole lavorazioni o nell'utilizzazione di speciali tecniche o nell'uso di determinate macchine*⁸⁹.

Sempre per evidenziare la delicatezza della posizione del committente in caso di affidamento a terzi di incarichi per la realizzazione di opere e di servizi funzionali alla sua attività ed organizzazione produttiva, occorre incidentalmente aggiungere che, già con riferimento al quadro regolatorio antecedente alla modifica apportata all'art. 7, D.Lgs. n. 626/1994 dalla "Legge Finanziaria per il 2007", con cui la responsabilità del committente è stata estesa agli appalti da eseguirsi nell'ambito del suo intero ciclo produttivo, la Cassazione aveva precisato che *"L'imprenditore, nei casi di esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo, ha l'obbligo di accertare i rischi per qualsiasi motivo conseguenti all'affidamento dei lavori commissionati a soggetti terzi, al fine di rendere edotti, alla stregua dell'art. 4, lettera b), d.P.R. 27 aprile 1955 n. 547, i propri dipendenti della sussistenza (o permanenza) di situazioni di pericolo e al fine altresì di munirli, così come prescritto dall'art. 5 del suddetto d.P.R. n. 547 del 1955, di dispositivi di sicurezza idonei a eliminare le situazioni di pericolo riscontrate, configurandosi, in caso contrario, una responsabilità dell'imprenditore per l'infortunio subito dal dipendente per la mancata conoscenza dei pericoli cui è stato esposto. (In applicazione di tale principio, la S.C. ha cassato la sentenza impugnata che aveva escluso la responsabilità del datore di lavoro - per omesso avviso del mancato apprestamento del sistema di sicurezza - in ordine all'infortunio occorso al lavoratore, impegnato nella installazione di un ascensore, in quanto le opere edili, necessarie per integrare il sistema di sicurezza, erano state commissionate ad un'impresa terza)*⁹⁰.

3.5 Brevi note sul contratto di subfornitura

Accanto all'appalto, magari preceduto da una operazione di trasferimento di ramo d'azienda che abbia permesso l'esternalizzazione di una precedente attività dell'azienda committente, emergono con sempre maggiore rilevanza altre modalità di *deverticalizzazione* dell'organizzazione produttiva delle imprese, sempre maggiormente interessate a snellire la propria struttura organizzativa così da renderla modulabile in funzione della mutevolezza degli andamenti degli ordini e delle commesse, nonché al fine di acquisire una più elevata competitività sui mercati commerciali, interni ed internazionali. Basti pensare in tal senso ai contratti commerciali, individuati in funzione della meritevolezza sociale di cui all'art. 1322 c.c., quali il merchandising, il marketing, l'auditing, il

89. Cass., 20 marzo 2008, n. 12348, in *Cass. pen.*, 2008, 12, p. 4786.

90. Cass., 5 dicembre 2003, n. 18603, in *Riv. giur. lav.*, 2004, II, p. 727.

factoring, il franchising, attraverso cui vengono affidate a soggetti operanti al di fuori del perimetro aziendale attività comunque potenzialmente ancillari e/o complementari rispetto al *core business* di un'impresa, siano esse inerenti la commercializzazione dei prodotti e l'incremento della rete di distribuzione, il recupero dei crediti verso i clienti o il miglioramento dell'efficienza organizzativa interna.

Tali contratti, tuttavia, ben difficilmente si prestano ad offrire ai dipendenti del soggetto terzo cui si rivolge l'azienda committente una tutela analoga a quella garantita, nell'ambito dell'appalto, dall'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003 in favore dei dipendenti di aziende appaltatrici e subappaltatrici, pur potendosi rinvenire delle analogie nella condizione di questi rispetto ai lavoratori dipendenti da aziende comunque coinvolte da simili operazioni commerciali. Salvo che non si tratti di imprese già presenti o leader sul mercato, dotate di un autentico *know how* nel settore di riferimento e operanti autonomamente su commesse provenienti da diversi clienti, le stesse possono, infatti, legare i propri destini economici all'impresa committente in termini così osmotici da ipotecare pesantemente la propria autonomia imprenditoriale e, con essa, la possibilità di garantire le condizioni di lavoro dei propri dipendenti nell'ipotesi di crisi produttiva o economica della committente.

Con ogni probabilità andrebbe valutata l'opportunità di estendere, generalizzare, misure di tutela, quali quelle discendenti dagli obblighi di solidarietà in capo all'azienda cliente/committente, specie laddove si registrino condizioni di debolezza economica in capo ai dipendenti delle imprese che si occupino dello svolgimento delle attività di natura commerciale sopra richiamate.

Tale necessità di estensione delle tutele è stata, in particolare, evidenziata da chi ha in passato sostenuto l'opportunità di rendere applicabili le previsioni della L. n. 1369/1960 in favore dei lavoratori coinvolti *"tutte le volte in cui il rapporto contrattuale tra le imprese, anche mediante uno strumento giuridico diverso dell'appalto, configuri quell'integrazione economica tra le imprese tipica dell'appalto interno disciplinato dall'art. 3 (nda, L. n. 1369/1960), atto perciò a ridurre l'effettiva autonomia di mercato dell'impresa fornitrice del servizio e a porre in via presuntiva i problemi di tutela della forza lavoro che la disciplina legale intende risolvere"*⁹¹.

Tale *ratio* di tutela, seppur con modalità ben differenti, ha comunque trovato una sua iniziale forma di valorizzazione nell'ambito dei contratti di fornitura o di subfornitura, ossia, nei casi in cui venga a realizzarsi una collaborazione produttiva di carattere verticale tra imprese di significative dimensioni ed aziende medio-piccole. In tali ipotesi, infatti, quest'ultime, specie qualora operino continuativamente in regime di monocommittenza in favore delle imprese clienti, possono rimanere assoggettate ad una condizione di particolare debolezza economica.

91. Scarpelli F. (1999), *op. cit.*, p. 366. Per un'estensione delle tutele ex art. 3, L. n. 1369/1960 a *"tutti i casi in cui l'appaltatore operi in posizione di dipendenza economica dal committente"*, anche Ichino P. (2002), *op. cit.*, p. 394.

I contratti commerciali sopra richiamati, con cui, di regola, "si realizza il decentramento dei singoli segmenti del processo economico d'ottenimento del prodotto finito"⁹², comportano, infatti, che siano quasi esclusivamente le aziende committenti ad avere rapporti con gli utilizzatori e consumatori finali del prodotto, rendendo in tal modo poco note, se non addirittura ignote, le professionalità e le capacità dei soggetti terzi comunque coinvolti - ed indirettamente co-artefici - nella sua realizzazione.

In tal senso, va evidenziato come il legislatore interno abbia inteso affrontare tale questione, provando a individuare uno statuto di tutela per le aziende operanti in costanza di un contratto di subfornitura, definito all'art. 1, co. 1, L. n. 192 del 18 giugno 1998, come quel contratto con cui "un imprenditore si impegna a effettuare per conto di una impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime forniti dalla committente medesima, o si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente". Dalla stessa definizione, appare evidente come sia stata presa in considerazione proprio la posizione delle piccole e medie imprese, il cd. *indotto*, che lavorano su commesse, magari eseguendo, senza margini di autonomia creativa o gestionale, progetti tecnici predisposti dal committente e fornendo a quest'ultimo prodotti o semilavorati che, senza avere una loro immediata rilevanza sul mercato finale, costituiscono mere parti di un prodotto che verrà solo successivamente assemblato dal committente medesimo o da suoi ulteriori subfornitori.

Ai nostri fini, occorre in questa sede semplicemente evidenziare come, a parte la fissazione di una serie di rimedi formali di carattere civilistico, con la L. n. 192/1998 venga, in particolar modo, ad essere indirettamente individuata, mediante il divieto di posizione dominante da parte del committente, una **condizione di debolezza economica del fornitore**; ai sensi del comma primo dell'art. 9 del medesimo testo normativo, infatti, viene considerato "vietato l'abuso da parte di una o più imprese dello stato di dipendenza economica nel quale si trova, nei suoi o nei loro riguardi, una impresa cliente o fornitrice" e tale condizione, nella stessa disposizione, viene considerata ricorrente nella "situazione in cui un'impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un'altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi. La dipendenza economica è valutata tenendo conto anche della reale possibilità per la parte che abbia subito l'abuso di reperire sul mercato alternative soddisfacenti".

L'abuso di posizione dominante può, inoltre, verificarsi, secondo quanto previsto dal comma successivo, anche "nel rifiuto di vendere o nel rifiuto di comprare, nella imposizione di condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose o discriminatorie, nella interruzione arbitraria delle relazioni commerciali in atto".

92. Sala Chiri M. (2001), Subfornitura ed appalto di lavoro, in *A.D.L.*, n. 1, p. 220.

In tali ipotesi, a tutela della posizione contrattuale dei soggetti fornitori considerati più deboli, è stato così disposto che i patti sottoscritti tra committente e fornitore devono considerarsi nulli (art. 9, L. n. 192/1998) e, come tali, privi di efficacia.

Si aggiunga, infine, come l'attenzione legislativa nei confronti di situazioni da cui potrebbe scaturire un ulteriore indebolimento della posizione del fornitore, ed indirettamente dei lavoratori (dello stesso dipendenti), lo si ricava anche dall'art. 4 della L. n. 192/1998 ("Divieto di interposizione"), con cui è stato stabilito che *"La fornitura di beni e servizi oggetto del contratto di subfornitura non può, a sua volta, essere ulteriormente affidata in subfornitura senza l'autorizzazione del committente per una quota superiore al 50 per cento del valore della fornitura, salvo che le parti nel contratto non abbiano indicato una misura maggiore"*.

Anche attraverso questo "divieto improprio di interposizione"⁹³, dunque, si è inteso corresponsabilizzare ulteriormente la figura del committente e definire un più elevato grado di tutela nei confronti di chi, a sua volta, come subfornitore del fornitore, potrebbe rimanere ancora più indietro, e quindi meno visibile all'esterno e sul mercato, nell'ambito della filiera degli appalti e dei rapporti commerciali con le imprese committenti, con ciò che, in questi casi, viene ad integrarsi in termini di condizioni di debolezza economica.

*** **

Da quanto sopra consegue che, attraverso la legge appena richiamata, non viene ad essere individuato un sistema di tutela direttamente in favore del personale del fornitore, come avveniva e avviene in costanza di applicazione della L. n. 1369/1960, prima, e dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003, oggi, (in favore dei dipendenti degli appaltatori di opere e servizi, tra cui dovrebbero, peraltro, rientrare a pieno diritto anche i dipendenti dei fornitori), ma immediatamente in favore del fornitore stesso, qualora quest'ultimo versi in una condizione di particolare debolezza economica, come appositamente codificata all'art. 9 della stessa fonte normativa.

Proprio su questa base, del resto, Marco Biagi evidenziava come la legge in tema di subfornitura non costituisca una deroga al regime della solidarietà negli appalti endoaziendali di cui all'art. 3 della L. n. 1369/1960, dal momento che nella L. 192/1998 *"vengono esclusivamente disciplinati i rapporti di natura commerciale tra l'impresa committente e l'impresa subfornitrice, senza che questo venga a incidere sui rapporti di lavoro instaurati dalla subfornitrice con i propri dipendenti, che come tali restano soggetti alle regole generali del diritto del lavoro"*⁹⁴.

93. Sala Chiri M., *op. cit.*, p. 249.

94. Biagi M., *Disciplina della subfornitura e rapporti di lavoro*, in *Marco Biagi - Un giurista progettuale*, Montuschi L., Tiraboschi M., Treu T. (a cura di), *Scritti scelti*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 268. In tal senso, anche Sala Chiri M., *op. cit.*, p. 232.

Proprio con riferimento alla legge sulla subfornitura appena richiamata e alle finalità in essa evidentemente sottese di regolamentare una prassi commerciale ormai diffusa e caratterizzante, in quota parte, il nostro sistema produttivo, sempre Biagi evidenziava come, del resto, la stessa rappresentasse un punto di svolta rispetto alla disciplina del decentramento produttivo in Italia, dal momento che *"a una visione marcatamente patologica e fraudolenta del decentramento pare ora sostituirsi una configurazione nettamente più fisiologica delle pratiche di esternalizzazione del processo produttivo"*⁹⁵.

Su questa stessa base, Pietro Ichino, proprio avendo consapevolezza della condizione di debolezza in cui versano molte aziende fornitrici e, come loro, numerose aziende appaltatrici che non riescono ad affrancare la propria stessa autonomia di impresa da quella del proprio monocommittente, ha avuto modo di rilevare come *"su questo terreno possa aprirsi una prospettiva di comunicazione, se non addirittura di saldatura, fra diritto del lavoro e diritto commerciale: la questione dell'impresa debole presenta una rilevante analogia con quella del lavoratore debole"*⁹⁶.

Le condizioni di monocommittenza, e quindi, sostanzialmente, di dipendenza economica dagli ordini del committente, e di protratta continuità della fornitura, tale da ridurre le *chances* del fornitore di reperire nel proprio mercato di riferimento altri clienti interessati alle proprie prestazioni a parità di condizioni, evidenzerebbero, secondo l'Autore, l'opportunità di procedere all'individuazione di una regolamentazione di tutela, simile a quella applicabile ai dipendenti degli appaltatori, anche in favore dei dipendenti del fornitore, essendo anche in questo caso presenti i rischi di riduzione delle garanzie per i crediti di lavoro e di *"compressione dei livelli di trattamento"*.

In termini analoghi, altra parte della dottrina ha rilevato come, contro i potenziali pregiudizi per i dipendenti dell'impresa subfornitrice derivanti dalla subalternità di questa all'impresa committente, *"sarebbe forse da ripensare l'eliminazione del divieto di inferiorità di trattamento previsto dall'abrogata l. 1369/1960, ripristinando lo stesso - ovviamente in sede legislativa, essendo impossibile raggiungere tale risultato in via interpretativa - nei fenomeni di decentramento integrato, di cui la subfornitura costituisce un'ipotesi fondamentale"*⁹⁷.

95. Biagi M., *op. cit.*, 2003, pp. 267-268.

96. Ichino P. (2004), *Lezioni di diritto del lavoro - Un approccio di labour law and economics*, Giuffrè, Milano, p. 238.

97. De Stefano V. (2010), Subfornitura, decentramento produttivo e lavoro a progetto: affinità delle tecniche di tutela e contrasto legislativo all'incompletezza contrattuale. Appunti per una ricerca, in *I Working papers del Centro Studi di Diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona"*, n. 106, p. 34-35.

3.6 Considerazioni conclusive

In aggiunta a quanto sopra evidenziato, appare importante sottolineare come, per garantire realmente condizioni adeguate di tutela ai dipendenti degli appaltatori e dei subappaltatori, potrebbe risultare determinante la costituzione di una banca dati, attualmente assente nell'ordinamento italiano, capace di raccogliere, conservare e tenere aggiornate le informazioni relative all'intero sistema commerciale della filiera degli appalti e dei subappalti e degli operatori nello stesso coinvolti.

Una maggiore trasparenza informativa, infatti, potrebbe davvero rappresentare uno strumento di reale contrasto verso ogni fenomeno di utilizzo fraudolento delle operazioni di esternalizzazione a detrimento delle condizioni di tutela dei lavoratori.

Peraltro, la costituzione di una simile banca dati potrebbe esser realizzata anche a prescindere dalla vigenza di una precisa disciplina legislativa (che, comunque, sarebbe oltre modo necessaria), sfruttando le capacità e le strutture organizzative degli enti bilaterali che operano, con sempre maggiore efficacia ed autorevolezza, in diversi settori produttivi, magari in applicazione di una espressa pattuizione che potrebbe essere individuata in sede di contrattazione collettiva.

In attesa che si riesca a definire un simile obiettivo strategico ed organizzativo, può assumersi che le norme complessivamente introdotte in tema di responsabilità solidale dell'appaltatore e del committente - finalizzate ad indurre, anche in virtù dei possibili rischi economici, gli stessi soggetti a selezionare con sempre maggiore attenzione i propri contraenti secondo criteri oggettivi e verificabili quali la solidità patrimoniale e la costante regolarità nella gestione amministrativo-contabile dei rapporti giuridici instaurati⁹⁸ - risultano particolarmente idonee ed efficaci a garantire una effettiva e trasparente tutela delle condizioni dei lavoratori impegnati nella filiera dei subappalti. Si potrebbe, tuttavia, valorizzare quanto sopra richiamato in ordine alla reintroduzione del principio di parità di trattamento ed alla ulteriore estensione della solidarietà anche nei contratti commerciali, diversi dall'appalto, oggi esclusi dall'applicabilità delle tutele di cui al comma secondo dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003.

98. Appare condivisibile, in proposito, l'attenta analisi di Bizzarro C., *op. cit.*, p. 519.

4 Rilevanza dell'outsourcing nei diversi settori produttivi

4.1 Premessa di carattere generale e nota metodologica

In via complementare all'analisi economica e giuridica in tema di *outsourcing*, il gruppo di lavoro ISFOL, come già evidenziato nell'ambito dell'introduzione, ha condotto sui temi delle esternalizzazioni un'indagine di campo, mediante interviste a testimoni privilegiati di: 1) imprese coinvolte in processi di esternalizzazione di funzioni aziendali - sia appaltanti che fornitrici di servizi di *outsourcing*; 2) rappresentanti sindacali coinvolti nelle trattative aziendali e di settore; 3) studi legali.

Le imprese e i settori produttivi selezionati risultano interessati da processi di riorganizzazione della produzione in cui parte delle funzioni sono svolte, da soggetti terzi, al di fuori del perimetro aziendale, non necessariamente coincidente con quello fisico costituito dalle mura dello stabilimento o della sede legale della singola impresa.

Un questionario a risposta aperta ha costituito la traccia per le interviste, della durata media di circa 2 ore, che hanno avuto luogo tra marzo e luglio 2010 e hanno coinvolto 2 esperti ISFOL, 1 collaboratore esterno *partner* della società di consulenza Everest Group e oltre trenta soggetti intervistati.

Apprezzamenti vanno specialmente a quelle aziende ed organizzazioni sindacali che hanno manifestato disponibilità e collaborato alla ricerca, senza ricavarne utilità diretta di alcun genere, specie a fronte delle mille difficoltà incontrate nell'ampliare il numero delle interviste ed avere una copertura ancora più ampia del fenomeno in osservazione. Numerose aziende, infatti, nonché diverse associazioni sindacali e datoriali, pur appositamente contattate, hanno declinato l'invito a partecipare all'indagine adducendo motivazioni di diversa natura.

I questionari sono stati differenziati e divisi per tipologia di destinatario, per cogliere i diversi punti di osservazione propri dei soggetti a diverso titolo coinvolti nella gestione di processi di esternalizzazione; tali questionari hanno una struttura comune suddivisa in blocchi di domande, ordinate dal generale al particolare.

Oltre alla parte anagrafica, tutti i questionari predisposti hanno sezioni comuni volte a definire e circoscrivere, ai fini dell'intervista, il fenomeno dell'*outsourcing* ("*Domande di carattere generale*"), a ricondurlo all'esperienza concreta su cui focalizzare l'intervista

("Domande di carattere strategico"), ad analizzare le ricadute sul personale coinvolto nel processo, sia nell'azienda appaltante, sia in quella fornitrice, sia in caso di trasferimento di personale da una società all'altra ("Domande sul personale coinvolto" e "Domande sulle modalità di trasferimento dei dipendenti/lavoratori"), domande relative alle modalità di selezione dei fornitori, alla tipologia di contratto di fornitura utilizzato e al controllo sulla qualità del servizio reso ("Domande sulla tipologia del contratto", "Domande sul fornitore", "Domande sul grado di soddisfazione"); l'intervista, infine, si conclude con i suggerimenti forniti dagli intervistati.

L'intervista ai sindacalisti si sofferma su domande di carattere generale sull'organizzazione sindacale di appartenenza, sulle conseguenze dei processi di esternalizzazione sulle condizioni dei rapporti di lavoro ed, ancora, sul margine di intervento del sindacato rispetto alle decisioni delle imprese di esternalizzare parte del processo produttivo.

Il materiale raccolto e riportato in appendice è costituito dalla trascrizione delle informazioni tratte in occasione delle interviste a: 9 aziende committenti; 5 aziende fornitrici; 11 rappresentanti sindacali e 2 studi legali.

*** **

Non potendo attribuire all'esercizio effettuato un carattere di rappresentatività esteso alla popolazione di riferimento, si ritiene utile aggiungere, alle informazioni raccolte tramite le interviste, ulteriori elementi di conoscenza, sugli effetti dei processi di esternalizzazione, sui livelli e la qualità dell'occupazione, contestualizzando i dati raccolti nell'analisi di campo l'analisi dei dati Istat sulla distribuzione e andamento dell'occupazione per settore economico.

Le note raccolte durante le interviste sugli effetti sugli occupati del ricorso all'esternalizzazione, se ricondotte alla struttura e all'andamento dell'occupazione nei rispettivi settori economici di attività (ricorrendo alla classificazione Ateco a 12 classi)¹, possono infatti offrire un quadro interpretativo più chiaro in ordine alle informazioni raccolte. L'indagine di campo si estende a due delle tre branche principali dell'economia, escludendo il settore primario. Nel settore dell'industria, i principali settori interessati dall'indagine sono stati l'*automotive*, il metalmeccanico, gli elettrodomestici (c.d. settore del "bianco"), la produzione-distribuzione di energia elettrica, la produzione-raffinazione di petrolio, la cantieristica navale, l'editoria. I trasporti e le telecomunicazioni sono state, inoltre, oggetto di analisi sia con primari leader di mercato, sia con i responsabili sindacali nazionali. Nel terziario, il commercio e in particolare la grande distribuzione

1. A partire dal 1° gennaio 2008 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle attività economiche "Ateco 2007". Tale classificazione costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, Nace Rev.2, pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n.1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006). http://www.istat.it/strumenti/definizioni/migrazione_ateco/I_39320061230it00010039.pdf.

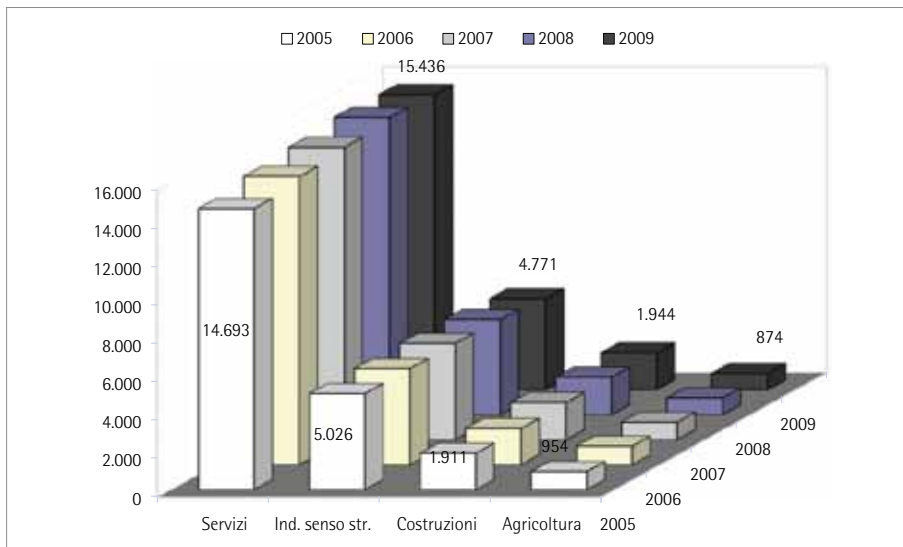
sono stati oggetto di approfondimento, sia con le aziende, che con i sindacati; si è scelto di non trattare il tema della fornitura di servizi alla pubblica amministrazione perché vasto e meritevole di trattazione a parte, nonché ampiamente presente e approfondito in letteratura. Un *focus* sul settore dell'intermediazione finanziaria è stato fatto sui servizi di *back-office* e assistenza clienti legato ai servizi bancari della monetica, con la parte sindacale.

Nel corso dell'indagine, in parallelo, è stata necessariamente ripercorsa l'evoluzione dei servizi alle imprese, dalla consulenza aziendale al *pay-roll*, sino ai servizi di *call-center*. La valenza dell'analisi dei singoli casi effettuata ricopre una significatività più ampia nei casi in cui è risultata maggiore la concentrazione del mercato e il peso dei dipendenti in relazione al numero degli occupati nel settore di riferimento (ad es. Enel nell'energia; aziende leader di settore nel comparto elettrodomestici o nella grande distribuzione; Fiat nell'*automotive*).

4.2 Occupazione, settori produttivi e outsourcing

La caratteristica principale del mercato del lavoro in Italia, se analizzato dal lato della domanda proveniente dalle imprese, rispetto a quella dei sistemi produttivi di altri Stati membri e di altri competitori fuori dall'Unione europea, è l'estrema polarizzazione della struttura produttiva per dimensione d'impresa.

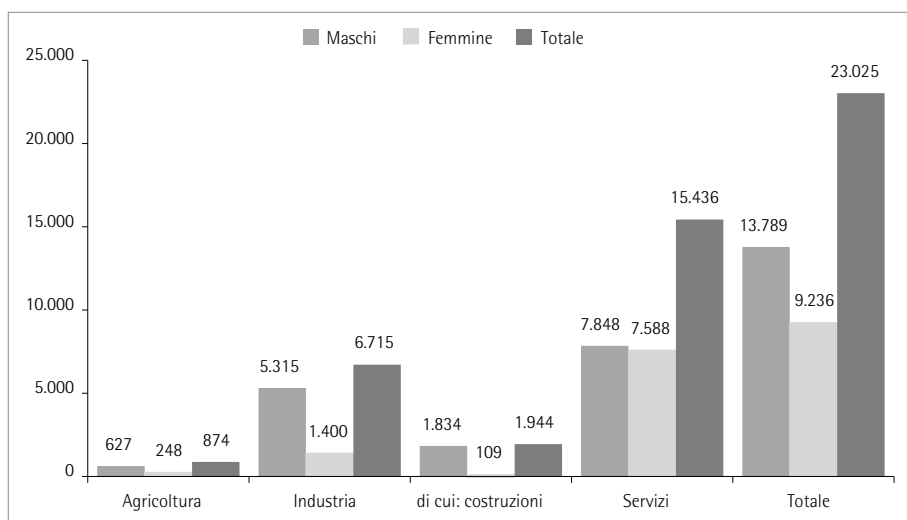
Figura 4.1 Occupati per settore di attività economica - dati destagionalizzati



Fonte: elaborazione ISFOL su dati RCFL ISTAT 2009

Nel 2008, prima del deflagrare della crisi economica, su un totale di poco più di 4,5 milioni di imprese nell'industria e nei servizi che occupano circa 17,9 milioni di addetti, le imprese con meno di 10 addetti rappresentano il 95 per cento del totale (4,3mln) e occupano il 46 per cento degli addetti. Nel medesimo periodo, il 21 per cento degli addetti (quasi 3,8 milioni) lavora nelle piccole imprese (da 10 a 49 addetti) e il 12,5 per cento (oltre 2,2 milioni) in quelle di media dimensione (da 50 a 249 addetti). Soltanto 3.735 imprese (0,08 per cento) impiegano 250 addetti e più, assorbendo, tuttavia, il 20 per cento dell'occupazione complessiva (circa 3,6 milioni di addetti)².

Figura 4.2 Occupati per settore di attività economica - dati destagionalizzati (maschi e femmine)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati RCFL ISTAT 2009

A livello settoriale, la crescita complessiva dell'occupazione nel decennio è stata ricondotta in gran parte all'aumento dell'occupazione nei settori delle Costruzioni, dell'Intermediazione finanziaria e dei Servizi alle imprese e alle persone. Gli altri settori hanno mostrato un andamento caratterizzato da crescita e volatilità modeste, mentre i dati peggiori sull'occupazione si sono registrati nell'industria in senso stretto e in agricoltura, dove è anche minore la componente di partecipazione femminile. Al contrario, è nei servizi che si è evidenziato il maggiore impatto dell'incremento del tasso di partecipazione al mercato del lavoro accompagnato dalla forte presenza femminile nel settore con oltre 7,5mln di occupate.

2. L'Istat rende disponibili i dati sulla struttura delle imprese e dell'occupazione per l'anno 2008 e sulle modifiche intervenute rispetto all'anno precedente. Struttura e dimensione delle imprese, Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia), Anno 2008. http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20100603_00/testo_integrale_20100603.pdf

Tabella 4.1 Occupati per settore economico (Classificazione Ateco 2007 a 12 Classi)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1 Agricoltura, caccia e pesca	990	947	982	924	895	875
2 Industria dell'energia, estrazione materiali energetici	196	204	205	186	184	185
3 Industria della trasformazione	4.839	4.824	4.822	4.863	4.801	4.587
4 Industria delle costruzioni	1.833	1.913	1.900	1.955	1.970	1.944
5 Altre attività: commercio	3.434	3.416	3.522	3.541	3.540	3.447
6 Altre attività: alberghi e ristoranti	1.035	1.060	1.114	1.154	1.179	1.168
7 Altre attività: trasporti e comunicazioni	1.241	1.239	1.224	1.257	1.294	1.256
8 Altre attività: intermediazione monetaria e finanziaria	762	753	810	814	803	815
9 Altre attività: servizi alle imprese e altre attività profes.	2.204	2.263	2.299	2.393	2.468	2.437
10 Altre attività: pubblica amministraz., difesa, assicurazioni	1.471	1.457	1.456	1.440	1.472	1.433
11 Altre attività: istruzione, sanità ed altri servizi sociali	3.107	3.090	3.167	3.181	3.243	3.225
12 Altre attività: altri servizi pubblici, sociali e alle persone	1.291	1.396	1.488	1.516	1.555	1.654
Totale	22.404	22.563	22.988	23.222	23.405	23.025

Fonte: elaborazione ISFOL su dati RCFL ISTAT

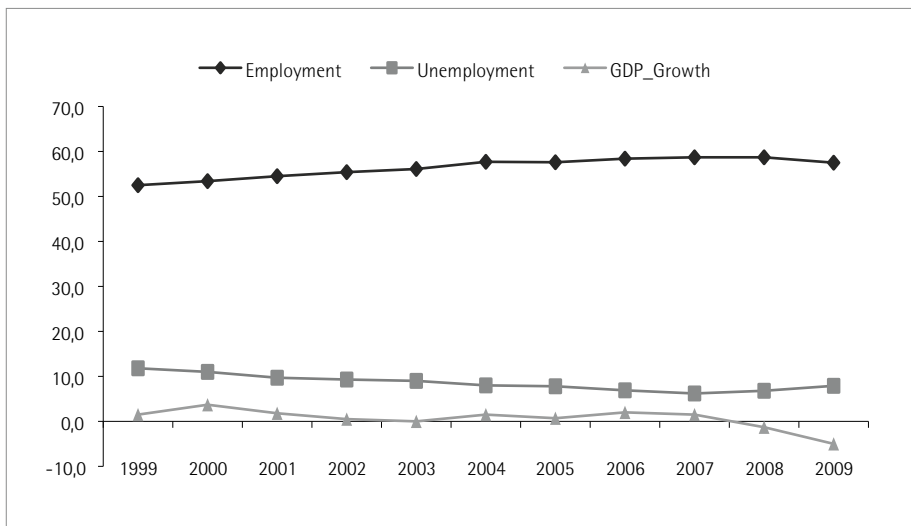
Nel complesso l'occupazione in Italia è cresciuta progressivamente a partire dal 1996 raggiungendo nel 2008 il massimo storico di 23,4 milioni di occupati e del 58,7% di tasso di occupazione (comunque lontano dall'obiettivo comunitario del 70%). Una determinante fondamentale della crescita di lungo termine dell'occupazione in Italia è stata individuata nell'incremento del tasso di occupazione femminile³, che nel 2008 è stato pari al livello mai raggiunto in precedenza del 47,2%, pur restando il più basso dell'intera Unione europea a 27 paesi (se si esclude Malta).

3. Si ipotizza che questo dato sia coerente con il contestuale sviluppo delle forme contrattuali flessibili che caratterizzano in particolare questo segmento della forza di lavoro.

Tuttavia, sotto l'effetto della crisi economica, il valore medio del numero degli occupati è sceso nel 2009 a 23.025mila e il tasso di occupazione al 57,5%. L'attenzione di tutti i governi dell'Unione europea si è spostata, come già in passato, sul tasso di disoccupazione quale indicatore per monitorare il livello dell'emergenza nel mercato del lavoro. Nel 2009, il tasso di disoccupazione medio in Italia, pari al 7,8%, sebbene inferiore alla media dell'Unione (8,9%) e dell'eurozona (9,4%) e, certamente, molto lontano dalla dimensione acuta assunta dal fenomeno in Spagna (18,0%), presentava già elementi di forte preoccupazione in relazione principalmente al dualismo territoriale del paese e a segmenti specifici della forza di lavoro.

Rispetto al dato medio nazionale, infatti, nel 2009 il tasso di disoccupazione nel Mezzogiorno risultava pari al 12,5%; il tasso di disoccupazione femminile nel Mezzogiorno era pari al 15,3%, ma il tasso di disoccupazione delle giovani tra i 15 e i 24 anni raggiungeva il 40,9% contro il corrispettivo valore medio nazionale del 28,7%.

Figura 4.3 Italia: occupazione, disoccupazione, PIL (tassi di variazione)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati EUROSTAT 2010

Dall'entrata in vigore delle riforme del mercato del lavoro, tra il 1998 e il 2003, si è assistito ad una progressiva crescita dell'occupazione, ma l'analisi socio-economica e l'agenda politica hanno dovuto fare i conti anche con gli effetti indesiderati di una diversa segmentazione nel mercato del lavoro, in precedenza sostanzialmente riconducibile a "lavoro regolare" e "lavoro nero", cui si è aggiunta quella tra lavoro "standard", rappresentato da lavoratori dipendenti con contratto full-time a tempo indeterminato

in unità produttive con più di 15 addetti (gli *insiders*), e "non-standard", o atipici, giovani/donne dipendenti sotto i 40 anni, che partecipano al processo produttivo con un contratto di lavoro diverso da quello prevalente (gli *outsiders*).

In Italia, le barriere al licenziamento trovano applicazione al di sopra della soglia dei 15 dipendenti e rappresentano un meccanismo di protezione sul lavoro (*on the job*), il cui contenuto di garanzia nella transizione da un'occupazione ad un'altra (*on the market*) e dall'occupazione alla disoccupazione appare secondario. Tale sistema, da una parte, tende a ridurre il numero dei lavoratori in uscita dal mercato del lavoro; dall'altra, contribuisce a produrre segmentazione nel comparto degli ingressi, perché aumenta la convenienza a ricorrere ai contratti a termine, in quanto efficaci per azzerare i costi di licenziamento.

La flessibilità introdotta in Europa, in oltre un decennio di riforme, ha risposto principalmente al bisogno di superare le rigidità nel mercato del lavoro causate dalla stratificazione nel tempo degli interventi di regolamentazione da parte dello Stato e dalle conquiste sindacali.

In particolare, quelle relative alla flessibilità nelle condizioni di contratto al momento dell'assunzione (flessibilità in entrata); al momento dell'interruzione del rapporto di lavoro (flessibilità in uscita), alle quali si fa anche riferimento in termini di maggiore libertà di assumere e licenziare, o col termine *flessibilità esterna*; e, da ultimo, nell'utilizzo del fattore lavoro nello spazio e nel tempo, dentro e fuori i luoghi ed in relazione alla modulazione dell'orario normale di lavoro (flessibilità funzionale, o interna); anche, schematizzate come:

1. libertà di assumere e licenziare;
2. libertà di differenziare i livelli retributivi;
3. disponibilità di forza lavoro con competenze adatte a ricoprire ruoli diversi all'interno della stessa organizzazione;
4. disponibilità di forza lavoro sufficientemente mobile da accettare lavori in settori e aree diversi dell'economia e del territorio, nazionale e comunitario.

*** **

L'*outsourcing* si inserisce in questo contesto quale modalità di flessibilizzazione esterna del fattore lavoro. Come illustrato nella parte metodologica, l'indagine sul ricorso all'*outsourcing* è stata condotta attraverso interviste ad esponenti di aziende che hanno esternalizzato funzioni precedentemente svolte all'interno del perimetro giuridico dell'azienda, ai sindacati che hanno rappresentato nei negoziati i lavoratori coinvolti a vario titolo in tali processi, ai fornitori dei servizi esternalizzati e, infine, ai consulenti legali e aziendali comunque coinvolti. La materia è stata, dunque, trattata con gli interlocutori più qualificati, sia in ordine a specifici casi aziendali, che in relazione a fenomeni più ampi, rilevanti per i singoli settori economici di riferimento.

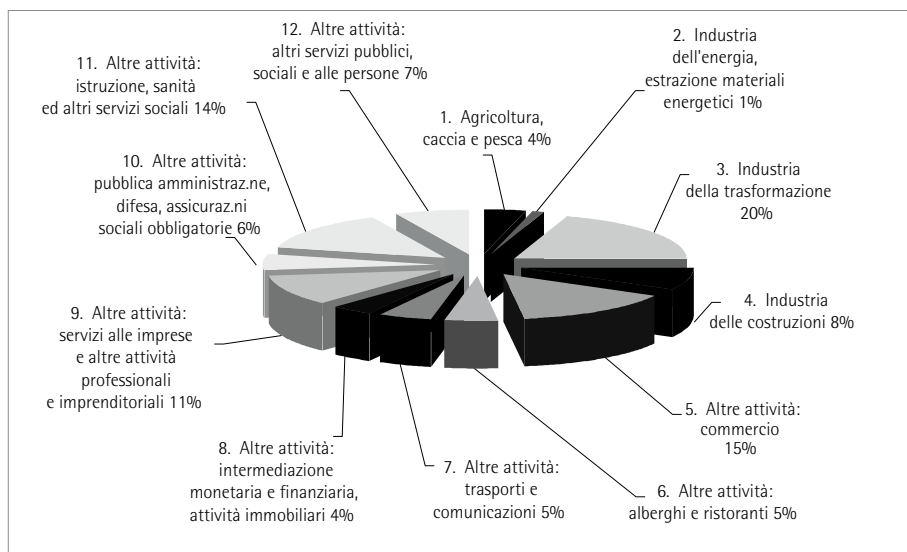
Esemplificativamente, l'importanza delle informazioni raccolte nel corso dell'intervista ai dirigenti Enel può essere, quindi, meglio apprezzata se si considera che circa il 66,4% dei 122 mila addetti operanti nelle aziende della "Produzione e distribuzione di energia elettrica, di gas" lavorano proprio per il Gruppo Enel, ex monopolista pubblico e leader nel settore, che al 31 dicembre 2009 occupava 81.208 dipendenti (ex 75.981 al 31 dicembre 2008).

Gli occupati nella produzione e distribuzione di energia elettrica e gas rappresentano, a loro volta, il 63,3% dei circa 192mila addetti del settore dell'"Industria dell'energia, estrazione materiali energetici" (classe 2 Ateco), contraddistinto nel quinquennio 2004-2009 da un andamento stabile dell'occupazione.

Nella stessa classe Ateco ricadono le imprese della "Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio" che concentrano oltre il 15% degli occupati della classe, stabilmente intorno ai 30mila addetti nel periodo. Tra le società intervistate, la Kuwait Petroleum Italia S.p.A. detiene circa l'8% del mercato della raffinazione e circa il 10% della distribuzione, e occupava, al 31 marzo 2008, 642 dipendenti nella sola capogruppo.

Nell'"Industria della trasformazione", ossia nel settore manifatturiero, gli occupati in Italia nel 2009 sono circa 4,8 milioni, pari a circa 1/5 del totale dell'occupazione (cfr. fig. 4.4). L'intero settore ha perso nel periodo di riferimento circa 200mila addetti, con l'eccezione rilevante dell'*automotive*, dove l'occupazione si è mantenuta sostanzialmente stabile.

Figura 4.4 Italia: occupazione per classe Ateco (val.%)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati RCFL ISTAT 2009

I lavoratori direttamente occupati nei settori di appartenenza di alcune delle aziende intervistate sono circa 600mila. In particolare, circa 190 mila nella "Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati", circa 198mila nella "Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici", circa 225mila nella "Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi", circa 132mila nella "Fabbricazione di altri mezzi di trasporto".

Occorre evidenziare che i criteri di classificazione e il livello di aggregazione non consentono analisi sull'andamento dell'occupazione nelle filiere di competenza, come nel caso dell'indotto Fiat, al centro di alcune interviste con parti sindacali, che rappresenta un bacino occupazionale molto più ampio, rispetto al numero di addetti alle dirette dipendenze del gruppo, leader nella produzione di autovetture in Italia, che al 31.12.2009 risultavano in media poco più di 190mila occupati, di cui circa 88mila negli stabilimenti presenti in Italia.

Neppure è disponibile un livello di disaggregazione che consenta di misurare, ad esempio, l'andamento dell'occupazione nella cantieristica navale ("Industria cantieristica: costruzioni navali e riparazioni di navi e imbarcazioni, compresa l'attività di impiantistica"), che impiega oltre 11mila addetti⁴ dei 132mila occupati nella "Fabbricazione di altri mezzi di trasporto", interessata da processi di integrazione orizzontale e verticale della produzione, attraverso esternalizzazione di parte dei processi, con forti ripercussioni sui livelli e le condizioni di lavoro all'interno dei perimetri degli stessi cantieri.

Nel settore della produzione degli elettrodomestici (cosiddetto settore del "bianco"), uno dei maggiori gruppi industriali, al centro di alcune interviste con rappresentanti sindacali, occupava complessivamente a fine 2009⁵ oltre 16mila dipendenti, di cui circa 5mila negli 8 stabilimenti in Italia.

Nel settore "Altre attività: commercio" (classe 5), l'andamento dell'occupazione è stato complessivamente stabile. Il "Commercio al dettaglio" rappresenta oltre il 55% dell'occupazione della classe, con più di 1,9mln di occupati quasi equamente distribuiti tra maschi e femmine e, dunque, rispetto ad altri settori, caratterizzato da una forte presenza femminile.

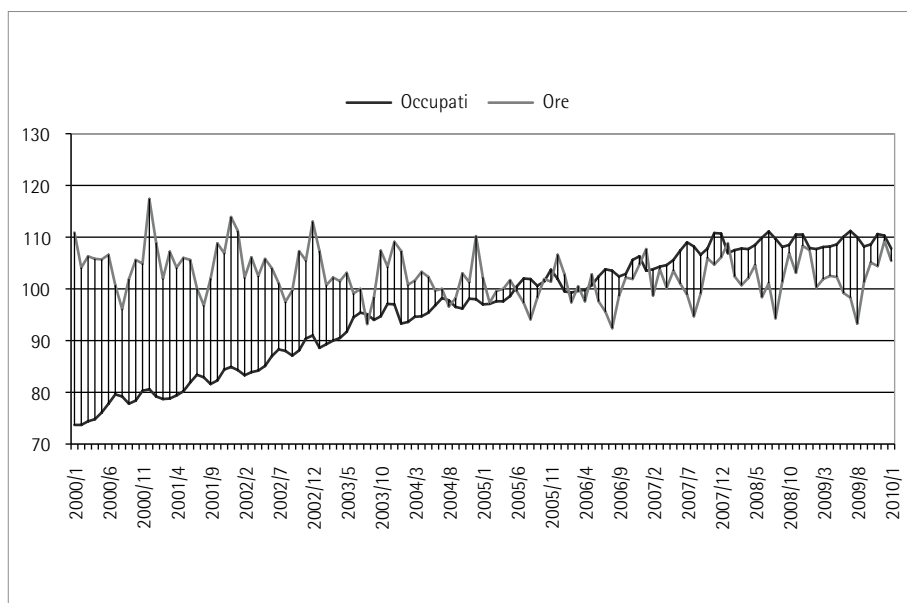
Malgrado la profonda trasformazione avvenuta nel settore, la quota di mercato occupata in Italia dalla grande distribuzione (ipermercati, supermercati e grandi magazzini), rispetto a quella degli esercizi commerciali tradizionali, è, nel raffronto europeo, ancora nettamente inferiore.

4. Secondo stime Fincantieri, come riportato nel Sole 24ore del 11.04.2008.

5. Dal sito ufficiale: "Indesit Company è tra i leader in Europa nella produzione e commercializzazione di grandi elettrodomestici (lavabiancheria, asciugabiancheria, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, cucine, cappe, forni e piani di cottura). È leader assoluta in importanti mercati come l'Italia, il Regno Unito e la Russia. Il fatturato dell'Azienda, fondata nel 1975 e quotata dal 1987 alla Borsa di Milano, nel 2009 è stato di 2,6 miliardi di euro. Indesit Company ha 16 stabilimenti produttivi (Italia, Polonia, Regno Unito, Russia e Turchia) e occupa 16.000 persone. Indesit, Hotpoint-Ariston e Scholtès sono i principali marchi del Gruppo". Indesit Company, Bilancio consolidato, http://www.indesitcompany.com/pages/_saved_files/content/link/it_IT/794_IndesitCo_AR2009.pdf.

Dall'analisi dei numeri indice dei dati dell'indagine Istat sulle Grandi imprese viene una conferma dell'intensità complessiva della crescita, nel decennio, dell'occupazione nel settore. Occorre però evidenziare che, come emerge dall'andamento del monte ore, la crescita dell'occupazione non risulta accompagnata da un'analogha crescita del numero effettivo di ore lavorate⁶. Il fenomeno osservato non è incoerente con i risultati di altre indagini che segnalano l'ampia diffusione nel commercio e nella grande distribuzione del ricorso a contratti part-time, confermato, peraltro, nelle interviste ai sindacati del comparto.

Figura 4.5 Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli) - Occupazione al netto della CIG del totale dei dipendenti



Numero indice in base 2005 = 100 (grandi imprese)
 Fonte: elaborazione ISFOL su dati ISTAT "Grandi imprese".

Tra i gruppi della grande distribuzione - di cui uno incontrato nel corso dell'indagine - i primi due in termini di dimensioni, gestiscono complessivamente una rete con oltre 100 ipermercati, in gran parte a gestione diretta, distribuiti sull'intero territorio nazionale e contano circa 30mila collaboratori per un fatturato intorno ai 10 miliardi di euro annui⁷.

6. Il fenomeno andrebbe analizzato in relazione all'estensione del ricorso ai contratti part-time e alla distribuzione della tipologia contrattuale per sesso.

7. Dai rispettivi siti ufficiali: <http://www.carrefouritalia.it/gruppo/azienda/numeri.html>; <http://www.auchan.it/ChiSiamo/AuchanInItalia/Pagine/AuchanInItalia.aspx>.

Passando ad altro contesto produttivo oggetto dell'indagine, circa un quarto degli addetti nel settore dei trasporti e telecomunicazioni (Classe 7 Ateco), oltre 335mila occupati, lavorano nelle "Poste e telecomunicazioni".

Circa la metà di questi, oltre 150mila⁸ espressi in termini di *full time equivalent*, sono dipendenti del Gruppo Poste italiane.

In tempi recenti, Postelitaliane ha attuato un'ulteriore diversificazione con la costituzione nel 2007 della *società prodotto captive* PosteMobile, e si è inserita nella nicchia di mercato degli operatori della telefonia mobile "virtuali", abbinando una serie di servizi innovativi fruibili direttamente dal telefono portatile (*mobile banking*, pagamento dei bollettini postali, ricariche telefoniche, *ticketing* e *booking*), sfruttando il canale commerciale degli uffici postali e l'enorme bacino di utenza (portafoglio clienti), con un potenziale commerciale di oltre 670 mila clienti nel primo anno⁹.

PosteMobile è entrato nel mercato delle telecomunicazioni mobili (36% Telecom Italia, 33% Vodafone, 19% Wind, 10% 3Italia, 2% MVNO¹⁰) come Mobile Virtual Network Operator (MVNO) di tipo ESP¹¹, con l'obiettivo di veicolare sulla rete mobile i servizi offerti da Poste Italiane. Complessivamente, nel settore della telefonia fissa e mobile, i principali operatori occupano, in Italia, oltre 70mila lavoratori. Secondo quanto ricavabile da una ricerca del Politecnico di Torino¹², l'obiettivo aziendale di Poste mobile prevede il raggiungimento di 2 milioni di clienti nel 2011; in tal senso, molto dipenderà dalla capacità di sfruttare la struttura organizzativa e le infrastrutture di Poste Italiane, come il *brand*, la presenza capillare sul territorio, il *know how*, la base clienti e, soprattutto, i servizi *di core business* abbinati.

Con riferimento alla medesima Classe Ateco principale, nel settore dei "Trasporti terrestri" (563mila occupati, nel 2009), l'indagine ha lambito la struttura organizzativa dell'indotto legato ai servizi alle aziende controllate dal Gruppo Ferrovie dello Stato, dove, nel solo Gruppo CNCP (servizi di pulizia/sanificazione/disinfestazione delle stazioni, degli impianti e del materiale rotabile; servizi di assistenza e *Facility Management*), operano, organizzati in cooperative fornitrici di servizi in appalto, circa 7mila lavoratori. Nella Classe Ateco "8 Altre attività: intermediazione monetaria e finanziaria", il settore creditizio ("Intermediazione monetaria e finanziaria, escluse le assicurazioni") occupa oltre 440mila addetti dei circa 800mila dell'intera classe. Il processo di concentrazione

8. Poste Italiane, bilancio consolidato al 31/12/2009, http://www.poste.it/azienda/bilancio/relazione_finanziaria_annuale2009.pdf.

9. Crisafi A., Fioccola G., Lazzari A., Monaco F. (2009), PosteMobile: un MVNO di successo, "The Innovation Studies", Politecnico di Torino, 2009, http://www.is.polito.it/papers/ISBuC_PosteMobile.pdf

10. Un *Mobile Virtual Network Operator* (MVNO) è un operatore di telefonia mobile che non possiede una propria rete telefonica, né è licenziatario di frequenze radiomobili e che, per offrire servizi di telefonia mobile, utilizza la rete degli operatori di telefonia tradizionali (MNO - Mobile Network Operator), cfr. http://www.is.polito.it/papers/ISBuC_PosteMobile.pdf

11. Fornitore avanzato di servizi (Enhanced Service Provider, ESP), *ibidem*.

12. Crisafi A., Fioccola G., Lazzari A., Monaco F., *op. cit.*

che interessa il settore degli intermediari finanziari, da oltre un decennio in Italia e in Europa, ha portato, da un lato, la quota delle attività del sistema sul mercato nazionale facente capo ai primi cinque gruppi dal 48,6 al 51,5 per cento tra il 2000 al 2007, e dall'altro lato, il numero degli istituti di credito a contrarsi da 841 a 806.

Nell'ultimo decennio, dopo l'espansione avvenuta nel corso degli anni '90, il numero medio dei dipendenti di questo settore ha avuto un andamento decrescente a seguito del ridimensionamento dei servizi di direzione centrale e razionalizzazione della rete degli sportelli operativi.

Il ridimensionamento delle direzioni e servizi centrali è in parte simmetrico e intercorrelato con la necessità di potenziare la rete, in parte dovuto a ridondanza di alcuni servizi e figure professionali a seguito della fusione/incorporazione di più istituti in un unico gruppo bancario, processo questo che ha condotto inoltre e si è accompagnato, all'esternalizzazione di funzioni affidate in precedenza a servizi e personale interno agli istituti di credito.

4.3 Modalità del ricorso all'*outsourcing*

Le modalità con cui le aziende fanno ricorso all'esternalizzazione risultano in sintesi, dunque, dettate dal momento e dal contesto.

Negli anni passati, sulla scia di una crescita e di uno sviluppo significativo in diversi settori, si ricorreva alle esternalizzazioni per consolidare e sostenere le attività riconosciute come *core* per il business aziendale. Attualmente il ricorso all'*outsourcing* appare maggiormente motivato dalla volontà di razionalizzare i costi e sfruttare le economie di scala che si riflettono sui prezzi dei beni e servizi finali offerti sul mercato, e quindi focalizzato maggiormente su quei processi e su quelle attività ritenuti non centrali all'interno di un'organizzazione produttiva.

Ci si focalizza così sull'*outsourcing* di funzioni *non core* perché, in genere, le aziende dedicano poca attenzione all'efficienza di questo tipo di processi ed attività, non riuscendo in via autonoma a sfruttare adeguatamente le nuove opportunità in termini di innovazione organizzativa già presenti sul mercato.

Una terziarizzazione virtuosa di una determinata funzione, in questo diverso contesto, può allora offrire la possibilità di affidarsi ad un partner che può apportare efficienza, sfruttando opportunamente investimenti tecnologici, innovazioni di sistemi e processi, con una forte attenzione alla *compliance* normativa, alla trasparenza e alla tracciabilità dei costi e delle attività.

In sintesi, può così assumersi che, a seguito dell'implementazione di un'operazione di esternalizzazione, quale quella appena descritta, viene tipicamente compiuto un processo di industrializzazione dei processi e delle funzioni *non core* affidate in *outsourcing*. In proposito, occorre evidenziare che, secondo quanto ricavato dalle interviste effettuate nel corso dell'indagine di campo svolta dall'ISFOL, i primi elementi che effettivamente

determinano le imprese ad esternalizzare sono senz'altro legati ad aspetti di carattere prettamente economico, e dunque alla possibilità di avere risparmi nel medio/breve periodo. Si ricorre alle esternalizzazioni spesso per risolvere momenti di crisi, in cui si cerca, tramite l'*outsourcing*, di "trasferire il problema" all'esterno.

Permane, al tempo stesso, l'esigenza delle imprese di mantenere al proprio interno un presidio in grado di assicurare continuità in termini di capacità di crescita, di sviluppo e di investimento su funzioni di servizio (specie in materia di IT, amministrazione del personale, amministrazione del ciclo degli acquisti, ecc.) che normalmente un'azienda non riesce più a gestire in proprio in quanto *non core* rispetto al business principale.

Di grande importanza risulta anche la possibilità, offerta dal ricorso alle esternalizzazioni, di trasformare i costi fissi in variabili, così da assicurarsi una flessibilità nell'esercizio, e tra esercizi, e affrontare la ciclicità del mercato nel modo più dinamico possibile. Una simile logica si rivela inevitabilmente, anche, nella gestione dei costi legati al personale.

Dagli interlocutori incontrati sono stati evidenziati, con maggiore frequenza, anche alcuni benefici collaterali, specie in relazione ai rapporti con i fornitori, derivanti dall'esternalizzazione delle relative funzioni amministrative. Può, in particolare, essere richiamato in tal senso il caso in cui lo sviluppo di un software dedicato ha consentito alle aziende committenti di visualizzare in tempo reale la situazione delle fatture e dei relativi pagamenti, assicurando visibilità e tracciabilità su tutte le operazioni che riguardavano i propri fornitori attraverso la definizione di parametri da rispettare e indicatori da monitorare. Un simile strumento, realizzato con operazioni di *outsourcing*, ha permesso all'azienda committente di raggiungere una conoscenza maggiore in ordine ai costi complessivi determinati dalla svolgimento di attività inerenti proprie funzioni esternalizzate all'esterno.

La ricchezza delle esperienze raccolte nel corso delle interviste ha offerto un quadro d'analisi delle valutazioni alla base delle decisioni delle singole aziende di esternalizzare e dei vantaggi ottenuti a seguito della attuazione di tale decisione, tra cui quelli elencati con maggiore frequenza attengono a:

- possibilità di focalizzazione sul *core business*;
- possibilità di sopperire sia all'eventuale assenza di competenze specifiche all'interno dell'azienda, sia alla difficoltà di controllo e gestione di funzioni aziendali;
- riduzione dei costi operativi;
- possibilità di far fronte alle difficoltà finanziarie attraverso la flessibilizzazione dei costi e delle attività;
- allocazione più efficiente delle risorse;
- riduzione dei rischi;
- maggiore specializzazione ed approccio globale ai processi.

*** **

Rispetto alla concreta attuazione in azienda dei processi di esternalizzazione, va aggiunto che lo studio condotto ha permesso di far luce anche su una serie di problematiche, connesse sia alla fase antecedente la formalizzazione di un accordo con l'azienda fornitrice/appaltatrice:

- resistenze manageriali;
- inesperienza o eccessiva approssimazione nella risoluzione dei problemi interni;
- questioni di natura legislativa;

che alla fase successiva alla suddetta formalizzazione:

- perdita di controllo sui dati e sulle competenze all'interno dell'azienda committente;
- eccessiva dipendenza dal soggetto fornitore;
- difficoltà nella gestione delle differenze di cultura aziendale tra le diverse organizzazioni coinvolte nella stipula e nell'esecuzione di un contratto di *outsourcing*;
- irreversibilità della scelta e delle ricadute aziendali;
- problemi inerenti ai costi ed alla loro esatta quantificazione.

Viene segnalato, inoltre, come il ricorso all'esternalizzazione abbia in alcuni casi determinato un effetto negativo, connesso alla disparità di trattamento che si viene a creare tra lavoratori che, pur dipendenti da diversi datori di lavoro (committente/fornitore/appaltatore) operano nello stesso sito produttivo/commerciale. Spesso, infatti, le aziende appaltano determinate attività o funzioni a ditte esterne solamente per poter risparmiare sui costi del lavoro, consce del fatto che i dipendenti di queste aziende appaltatrici fruiscono di trattamenti economici inferiori rispetto ai dipendenti interni (ma non solo, viste le differenze che intercorrono tra determinati CCNL anche in relazione ad istituti connessi al trattamento giuridico).

Può così capitare che a due lavoratori che svolgono lo stesso mestiere (operaio, addetto alle vendite, ecc.) all'interno delle stesse mura (negoziato, cantiere ecc.) si applichino trattamenti diversi, con quanto ne consegue in termini di difficoltà nella gestione dei relativi rapporti e degli eventuali contenziosi che ne possono comunque emergere, nonostante sia stata abolita la parità di trattamento di cui alla L. n. 1369/1960.

Tra i suggerimenti raccolti nel corso delle interviste, è emersa la proposta di istituire un "Tavolo Istituzionale" a cui possano partecipare i rappresentanti dei Ministeri competenti (Lavoro e Sviluppo economico), di Confindustria, di Assinform per discutere con continuità dei problemi e delle innovazioni scaturenti dal fenomeno dell'*outsourcing*. Parallelemente, potrebbe essere, altresì, costituito un Osservatorio indipendente in grado di garantire un supporto conoscitivo imparziale e costantemente aggiornato sul medesimo fenomeno. Simili iniziative potrebbe verosimilmente contribuire a costruire un quadro di regole più chiare nel ricorso ad uno strumento che, opportunamente utilizzato e disciplinato, potrebbe incrementare l'efficienza delle imprese, salvaguardando le condizioni di tutela dei lavoratori.

4.4 Settori aziendali maggiormente interessati dall'*outsourcing*

L'*outsourcing*, come più volte evidenziato, riguarda più frequentemente processi ed attività che, con l'automazione sviluppata attraverso l'uso delle nuove tecnologie, hanno perso di rilevanza rispetto al *core business* dell'azienda.

Le funzioni aziendali maggiormente coinvolte da processi di esternalizzazione risultano essere le c.d. funzioni di staff, cioè di supporto al business, che sono spesso considerate un mero costo da ridurre e rendere variabile in funzione degli andamenti dei volumi di mercato. Tra le interviste effettuate emergono alcune interessanti differenze di approccio all'esternalizzazione, in relazione al settore economico di appartenenza dell'azienda.

Tipicamente, le aziende che utilizzano le esternalizzazioni operano in mercati globali, hanno ad esempio processi pan-europei (es.: logistica). Vi fanno, inoltre, ricorso aziende in cui, dopo un periodo di continuità produttiva, si registra anche una fase di discontinuità, che, peraltro, può, in sé, corrispondere ad una fase di sviluppo, di riposizionamento della *mission* imprenditoriale.

Nel settore manifatturiero (come in quello connesso alla produzione di prodotti di elettronica) il ricorso all'*outsourcing* negli ultimi anni è stato particolarmente intenso soprattutto per far fronte a problemi di riduzione dei margini legati all'eccesso di capacità produttiva. In tale ambito le esternalizzazioni hanno consentito di rendere variabili importanti voci di costo, e quindi di poter rendere l'organizzazione aziendale più flessibile rispetto agli andamenti del mercato. Da quanto appreso nel corso delle interviste (specie con gli esponenti sindacali), un simile processo ha, tuttavia, determinato in numerosi casi anche conseguenze negative, segnatamente in termini occupazionali: il ricorso all'*outsourcing* nei momenti di calo della domanda, infatti, ha condotto alla chiusura di interi stabilimenti produttivi, non più in grado di tornare operativa in caso di inversione del ciclo economico.

A dimostrazione della complessità del fenomeno e della difficoltà di pervenire a conclusioni definitive, va ancora evidenziato come, proprio in occasione dell'indagine di campo, è stato possibile approfondire direttamente tra le esperienze particolarmente virtuose quella maturata da un'azienda manifatturiera, la cui scelta di esternalizzare ha rivestito carattere di investimento strategico. Tale scelta, infatti, ha permesso all'azienda di focalizzarsi sulle proprie attività *core* (progettazione e produzione velivoli), affidando a soggetti terzi quasi tutte le altre attività complementari o, comunque, secondarie rispetto a quella principale (funzioni di staff, guardiania e trasporti, logistica, produzione interni, lattoneria, ecc.). Tale opzione produttiva è risultata in questo caso efficace e premiante anche perché non ha rappresentato, come in altre situazioni, una reazione ad un momento di crisi economico-produttiva, o un espediente per ridurre la produzione, quanto, piuttosto, l'effetto di un intervento pianificato che, tra l'altro, non ha prodotto riduzioni involontarie di personale o situazioni di conflittualità sindacale.

Anche gli approfondimenti effettuati nel settore petrolifero hanno messo in evidenza un ricorso diffuso alla pratica dell'*outsourcing*, con aziende che si affidano a società esterne per molteplici fasi della logistica.

Nel settore dell'energia, l'*outsourcing* rappresenta invece una pratica molto più recente, scaturita soprattutto dalla necessità di mantenere un elevato livello di competitività nel mercato, una volta liberalizzato.

Dall'analisi dei diversi contesti produttivi si evidenzia comunque che il principale elemento differenziale risiede nel grado di maturità dell'utilizzo dell'*outsourcing*. Settori come quello manifatturiero, che hanno ormai consolidato una maggiore sperimentazione in ordine all'utilizzo nelle proprie aziende degli strumenti di esternalizzazione a causa delle continue e più datate spinte competitive a livello internazionale, riescono a pianificare per tempo gli interventi e a sfruttare questi strumenti come investimento strategico di lungo termine, cogliendone così appieno gli aspetti positivi. Settori, invece, che finora sono stati più protetti, come quello energetico, hanno iniziato ad affacciarsi alle esternalizzazioni solamente da poco e, come tali, scontano maggiori difficoltà applicative e gestionali.

*** **

Seguendo lo schema suggerito da ultimo in alcuni lavori dalla Banca d'Italia¹³, in cui si propone una classificazione delle esternalizzazioni rispetto a due variabili organizzative che rispondono a due semplici domande: come produrre (all'interno dell'azienda o ricorrendo ad un'altra azienda) e dove produrre (nel paese d'origine o all'estero), un'altra tipologia di esternalizzazione emersa nel corso delle interviste è rappresentata dall'*offshore*, ossia nella scelta di un processo non integrato e delocalizzato rispetto ai confini nazionali.

L'*offshore* è ormai una componente fondamentale dell'offerta proposta dalle società che si occupano strutturalmente della progettazione e dell'attuazione di politiche di *outsourcing*. Simili operazioni vengono realizzate mantenendo presso la sede o all'interno dei confini nazionali la componente di *know how*, legata ad esempio ai principi contabili, alla tassazione, alle particolarità della regolamentazione normativa, ecc. Altre funzioni, diversamente (come nel caso della gestione delle fatture attive e passive), possono configurare un processo standardizzabile, e perciò divenire realizzabili anche da un centro servizi *offshore*. Le sedi fisiche di molti *call centers* di aziende che operano in Italia sono, ad esempio, ubicate in paesi dell'estremo oriente, nonostante il personale, da noi quotidianamente contattato, parli correttamente la lingua italiana.

13. Federico S. (2010), Outsourcing versus integration at home or abroad, *Temi di discussione (Working Papers, n. 742)*, Banca d'Italia, Rome, February, p. 5.

In tema può, inoltre, essere segnalato l'affermarsi di processi come quello comunemente denominato *procure to pay* (dall'espressione dei bisogni di acquisto sino all'effettivo pagamento dei servizi al fornitore) anch'esso in modalità *offshore*, attraverso il semplice ricorso a strumenti informatici che ne abilitano il processo. Quest'ipotesi è spesso preceduta da un progetto di trasformazione interna attraverso cui viene ad essere automatizzato il processo stesso, riducendo l'utilizzo della carta o la sua difettosità, nonché il cd. *rework* (ossia le rilavorazioni derivanti da difettosità), così da portare *offshore* processi già molto standardizzati e definiti, attraverso un approccio che, in gergo aziendalistico, viene definito *Transform and Transfer* (trasformazione del processo *on site* e successivo trasferimento dello stesso *offshore*).

4.5 Modalità di selezione dell'outsourcer ed attenzione alle sorti del personale trasferito

La scelta del fornitore appare tra gli elementi determinanti del successo di una iniziativa di outsourcing.

Il principale elemento in base al quale il fornitore viene selezionato, e che garantisce maggiormente il successo di un'iniziativa di *outsourcing*, risulta essere la solidità del fornitore stesso.

Come diretta conseguenza, qualora la società fornitrice offra garanzie di stabilità finanziaria ed abbia un'immagine significativa in termini di solidità di business, anche l'eventuale trasferimento del personale del cliente committente al soggetto fornitore permette di garantire la continuità delle tutele e di ridurre il rischio di peggioramento della posizione lavorativa dei dipendenti trasferiti. Tali aspetti, peraltro, sono particolarmente monitorati dalle organizzazioni sindacali che, sebbene non si possano di per sé opporre al perfezionamento di un'operazione di esternalizzazione, possono però contrastarne significativamente l'attuazione nei casi in cui il fornitore non presenti, anche in prospettiva, adeguate garanzie.

In proposito, si osservi che, a seconda della funzione aziendale coinvolta nel processo di esternalizzazione, risulta spesso differenziato il modo con cui l'azienda decide di gestire il passaggio di personale all'azienda fornitrice. Nei mercati dove le risorse umane hanno maggiore competenza specifica (ad es. IT), tale passaggio risulta molto accurato, con grande attenzione all'inserimento del lavoratore nel nuovo contesto e alle opportunità di carriera da riconoscergli. Nei settori, invece, dove il personale rappresenta una risorsa considerata minor valore aggiunto in termini di livello di qualificazione professionale (ad es. pulizia, *call center*, guardania, ecc.), le suddette risorse vengono spostate senza particolare attenzione alle complessità del trasferimento. Tra i suggerimenti raccolti, in seguito alla rilevazione di questi aspetti problematici, è stata sottolineata l'importanza di applicare, con i dovuti correttivi, le *best practices* maturate nella gestione dei tra-

sferimento delle funzioni ad alta professionalità anche ai processi di esternalizzazione delle funzioni con minore specializzazione tecnica.

Il trasferimento di personale dalla società che ricorre all'*outsourcing* verso la società fornitrice in alcuni casi può, peraltro, determinare vantaggi per entrambe. Questo si verifica, in particolare, nel caso in cui, da una parte, la ricollocazione delle risorse precedentemente assegnate alla funzione esternalizzata risulti essere più difficile all'interno dell'azienda, mentre, dall'altra, il fornitore valuta positivamente tale trasferimento qualora ciò gli permetta di dotarsi di quelle conoscenze necessarie a garantire al meglio la continuità del servizio. Per contro, si rilevano diversi casi in cui, ad esempio, a seguito del perfezionarsi della medesima procedura di esternalizzazione, il dipendente passa a società finanziariamente fragili o, addirittura, appositamente create: spesso questi processi finiscono per rivelarsi fallimentari, con gravi ripercussioni personali e professionali per il dipendente coinvolto nel passaggio.

Sotto questo specifico aspetto, è stata segnalata al gruppo incaricato dell'indagine di campo una modalità sperimentata in occasione di diverse operazioni di trasferimento di ramo d'azienda per cui, nella mediazione tra l'azienda esternalizzante e quella cessionaria presso cui parte del personale della prima sarebbe stata trasferita, proprio l'azienda cedente avrebbe accettato, a seguito delle pressioni sindacali, di divenire azionista della seconda, così da monitorare, per un certo periodo di tempo, l'effettiva operatività dell'azienda fornitrice e, con essa, la stabilità dei livelli occupazionali. In questo contesto è emersa, secondo le testimonianze raccolte, la necessità di formare appositamente i soggetti, anche se operanti all'interno delle organizzazioni sindacali, preposti proprio a garantire e a certificare la qualità del progetto di *outsourcing* e la solidità del progetto imprenditoriale che ne era alla base. Altro elemento importante nella scelta del fornitore risulta essere la sua eventuale specializzazione in un determinato settore. Se la funzione/attività è trasferita ad un'azienda che svolge il proprio servizio anche per molti altri clienti e che è, quindi, in grado di industrializzare il singolo processo da fornire, i benefici derivanti da economie di scala e dalla possibilità di far ricorso a competenze particolarmente qualificate dovrebbero garantire il successo dell'operazione.

Qualora, a seguito di un'esternalizzazione, risultino, invece, creati semplici *spin off* aziendali che, di fatto, siano funzionali alle esigenze produttive di un solo cliente, difficilmente un simile processo porterà reali benefici alle parti e, soprattutto, ai lavoratori coinvolti. In tutti i casi esaminati, ad ogni modo, è stato riscontrato il ricorso agli strumenti di tutela approntati dall'ordinamento per garantire i diritti dei lavoratori. A seguito del trasferimento, infatti, i lavoratori, regolarmente assunti, rimangono titolari delle prerogative e dei diritti previsti nel contratto nazionale di riferimento del settore. Nella maggior parte dei casi, inoltre, la parte retributiva rimane invariata e al personale trasferito continua ad applicarsi, almeno nel primo periodo, il CCNL in vigore presso l'azienda cedente; possono eventualmente essere diversi i meccanismi di incentivazione (ad es., si può passare, in relazione al cambiamento di accordo integrativo regolatorio

del rapporto di lavoro individuale, da incentivazioni connesse al fatturato di reparto o aziendale ad altre forme invece tarate sulla produttività individuale). Laddove, a seguito del passaggio, debba applicarsi di un diverso CCNL, le relative differenze retributive vengono sovente compensate attraverso l'armonizzazione dei trattamenti, eventualmente anche con il concorso di un accordo sindacale.

Può accadere che sia preservata, attraverso il riconoscimento dell'anzianità convenzionale, anche l'anzianità lavorativa precedentemente maturata presso l'azienda cedente, così da non disperdere i vantaggi economici, eventualmente previsti nei CCNL, derivanti dalla ricostruzione unitaria dell'esperienza professionale individuale.

Per le professionalità a maggiore valore aggiunto (ad es., IT), possono, inoltre, essere programmati alcuni incontri per discutere le condizioni riservate ai dipendenti trasferiti. In tali occasioni, i responsabili delle Risorse Umane incontrano i dipendenti che saranno trasferiti e presentano l'organizzazione dell'azienda fornitrice, nonché il ruolo che dovrà essere ricoperto al loro interno dai suddetti dipendenti.

Dalle interviste realizzate è emerso come per le figure ad alta specializzazione professionale sia molto importante la corretta attuazione di un simile processo di inserimento, così da calare i lavoratori trasferiti nella nuova realtà del fornitore e farli sentire parte integrante della struttura operativa. In proposito, si aggiunga come, all'interno degli accordi, siano spesso previsti corsi di avvicinamento, processi e metodologie che prevedono percorsi di diversi mesi con incontri con esperti aziendalisti, psicologi, ecc. Inoltre, sono previsti anche momenti di incontro periodici tra tutti i dipendenti. In alcuni casi, il lavoratore interessato nei primi mesi della sua nuova esperienza professionale è inserito in team *ad hoc*, separato dal resto dell'organizzazione, così da potersi integrare gradualmente e sentire meno il trauma insito nel passaggio.

Per le professionalità più operative, invece, quali quelle operanti nei settori del *facility management* e della pulizia, se il passaggio di dipendenti viene pattuito nell'ambito di accordi sindacali, non si verificano particolari incontri o colloqui tra i vertici dell'azienda fornitrice e i suddetti dipendenti; in tale ipotesi la questione viene, infatti, gestita esclusivamente tramite le organizzazioni sindacali.

Come è stato detto, i cambiamenti significativi delle condizioni di trattamento economico-giuridico (come in materia di benefit, assistenza sanitaria, ecc.) vengono monetizzati in busta paga, senza particolari problemi e conflitti. Diversamente, i cambiamenti che destano le maggiori preoccupazioni in capo al dipendente trasferito sono quelli da cui discende un impatto diretto sullo stile di vita quotidiana, come l'ubicazione della sede di lavoro, la presenza di un servizio mensa o di parcheggio, ecc..

Cambiamenti di aspetti rilevanti quali le mansioni, la sede di lavoro, *et similia*, vengono comunque discussi con i sindacati. È possibile, inoltre, registrare in alcuni accordi anche la presenza di clausole di garanzia di reinserimento per il lavoratore all'interno della precedente azienda qualora le sorti della impresa presso cui è stato trasferito parte del personale dovessero modificarsi negativamente.

Sono ancora emersi casi particolari di trasferimento in cui il lavoratore passa ad una società più piccola, ma appartenente allo stesso gruppo di quella originaria. In questi casi, l'opera di armonizzazione è comunque più semplice, in quanto le condizioni contrattuali sono tipicamente molto simili e la nuova società presenta lo stesso livello di solidità finanziaria rispetto a quella di provenienza. In queste situazioni, in cui nel breve termine il lavoratore non percepisce rilevanti differenze, risulta però importante porre attenzione agli effetti di lungo periodo. Diviene così necessario valutare e, laddove possibile, prevedere quali effetti possano riverberarsi sul personale nel caso in cui la società cessionaria dopo qualche anno dovesse uscire dal medesimo gruppo e divenire meno solida, potenzialmente soggetta ad esuberi, cassa integrazione, acquisizione da parte di terzi o sottoposizione a procedure concorsuali. Certi effetti di lungo periodo risultano tutt'oggi totalmente ignorati in fase di accordo e pongono l'accento sul fattore di rischio che è insito in ogni passaggio e di cui i lavoratori, come anche le organizzazioni sindacali, dovrebbero essere maggiormente consapevoli. È, in ogni caso, ragionevole assumere che tali rischi, sempre possibili, potrebbero parimenti interessare, non solo in astratto, anche le società di provenienza. L'imprevedibilità dei cicli economici, sempre in un periodo convulso come l'attuale, non consentono, di certo, previsioni assolute. Risulta poi di grande importanza porre attenzione all'aspetto psicologico del lavoratore trasferito, che si trova in uno stato di mobilità lavorativa ed a cui vengono a mancare stabili - e consolidati - punti di riferimento a seguito del passaggio o trasferimento. Per questo, risulta necessario curare attentamente la comunicazione verso le persone coinvolte, sia prima che dopo il trasferimento. Vengono consigliate, in genere, attività di formazione e di comunicazione sin dal momento dell'ingresso presso l'azienda cessionaria (cd. *induction*) in modo da integrare le risorse trasferite ed evitare così di avere "corpi estranei", favorendo inoltre l'adattamento del nuovo personale ai valori aziendali del fornitore. Altro fattore importante nel trasferimento di personale, risulta il cambiamento di mentalità che viene ad essere imposto al personale trasferito: da un rapporto tra colleghi all'interno della stessa azienda, essi, infatti, vengono calati all'interno di una diversa organizzazione aziendale in cui dovranno imparare a gestire e padroneggiare, eventualmente insieme con gli ex colleghi, un nuovo tipo di rapporto che li veda parte di un'azienda fornitrice di quella, oggi committente, presso cui lavoravano in precedenza. Si tratta evidentemente di una modifica che determina dei cambiamenti anche nelle modalità di gestione del proprio modo di lavorare, ed è giusto che questo aspetto venga accuratamente ponderato.

4.6 Perdita di capitale umano e know how

Nel caso di cessione di ramo d'azienda, uno dei rischi principali che l'impresa cedente affronta è quello di perdere la capacità di presidio dell'attività esternalizzata e, con essa, le competenze afferenti a questa stessa attività.

Questo è il motivo per cui dalle interviste realizzate è emersa l'importanza di strutturare una buona attività di *governance* sulle attività affidate al fornitore, mantenendo all'interno dell'azienda cliente le conoscenze relative alla funzione esternalizzata e, in tal modo, consolidare un controllo sulle attività del fornitore che permetta di ottimizzare l'efficienza della medesima funzione.

Da quanto appreso, generalmente il 5-10% delle risorse vengono trattenute per la *governance* del fornitore, quindi viene trasferita al fornitore una percentuale tra il 90% e il 95% del personale precedentemente operante nell'ambito della funzione aziendale soppressa o ridimensionata all'interno dell'impresa committente-cedente.

Implementando un corretto processo di *outsourcing*, inoltre, ciascuna azienda può incrementare il proprio *know how* mediante l'accurata ricostruzione del funzionamento dei processi aziendali trasferiti all'*outsourcer*; in tal modo, specie laddove tale ricostruzione viene trasfusa all'interno di un manuale operativo, diviene possibile che i suddetti processi divengano condivisi e facilmente conoscibili a tutto il personale potenzialmente interessato, non più quindi patrimonio solo di alcune risorse umane.

Un esempio tipico in cui vengono ad essere preservate alcune competenze all'interno dell'azienda cedente/cliente si configura nelle cd. operazioni *offshore* (o *nearshore*), laddove viene mantenuto all'interno di tale azienda la componente di *know how*, utile al governo della funzione, mentre viene esternalizzato (anche all'estero) l'esecuzione delle connesse attività, aventi natura prettamente operativa.

Generalmente, in caso di *offshoring* con trasferimento del proprio personale al soggetto fornitore, l'azienda committente/cedente tende sempre a mantenere al proprio interno le risorse migliori.

In ordine alle sorti professionali del personale trasferito, durante l'indagine di campo è stato segnalato che generalmente circa il 5% dei dipendenti annualmente trasferiti nei primi due anni di operatività di un contratto di *outsourcing* cessa la propria esperienza professionale presso l'azienda fornitrice perché trova un'altra azienda in grado di offrire una migliore sistemazione professionale.

Negli ultimi anni, ancora, la tendenza risulta essere quella di trasferire attività e non risorse umane, specie se aventi un elevato grado di specializzazione. Il rischio di perdita in termini di capitale umano in questi casi risulta meno elevato, dal momento che i lavoratori più che essere trasferiti all'*outsourcer* vengono destinati ad attività di *core business* così da garantire comunque le risorse necessarie, anche se a seguito della modifica della loro assegnazione, al sostegno delle esigenze aziendali.

Il rischio di perdita di *know how*, tuttavia, è stato citato dai testimoni privilegiati incontrati anche in relazione ad attività fortemente specialistiche quali l'amministrazione del personale e la gestione delle buste paga (*pay roll*), in considerazione del fatto che si tratta di competenze strategiche, che costituiscono la base per mantenere all'interno dell'azienda un centro di monitoraggio sulla gestione del costo del lavoro. Alcune aziende, per evitare il rischio di una perdita di *know how* rispetto a tali funzioni, hanno

deciso di mantenere al proprio interno, oltre ad attività di *governance*, anche una piccola parte delle stesse attività esternalizzate al fornitore: un simile modo di procedere avrebbe loro permesso, da una parte, di comprendere meglio le esigenze di servizio da comunicare al fornitore durante l'esecuzione del servizio in *outsourcing* e, dall'altro lato, di rimanere aggiornate sulle competenze riguardanti quella specifica funzione. Non trattandosi di un *know how* generalmente connesso al *core business* aziendale, la sua peculiarità, pur significativa, non risulta tale da vincolare, precludendo lo sfruttamento delle relative potenzialità, eventuali processi di esternalizzazione.

Conclusioni

Il ricorso alle diverse tipologie di esternalizzazioni - come è stato possibile ricavare dagli incontri organizzati dall'Isfol con le aziende coinvolte nella presente indagine - deve intendersi ormai recepito nell'ambito delle ordinarie prassi di organizzazione aziendale. Variano le tipologie di settore produttivo coinvolto, la rilevanza dello stesso rispetto al *core business* aziendale, il numero dei lavoratori eventualmente comunque interessati, le fasi aziendali in cui vi si fa ricorso, ma, almeno rispetto alle aziende con cui è stato possibile confrontarsi, è possibile assumere che l'*outsourcing* costituisca oggi uno strumento pienamente considerato, tra quelli potenzialmente disponibili, per perseguire determinate finalità produttive, siano esse tese al risparmio dei costi o all'incremento dell'efficienza o, ancora, al mantenimento di un adeguato livello di competitività.

Del pari, è stato possibile riscontrare un'elevata attenzione a questi problemi da parte di tutte le sigle sindacali incontrate, a prescindere dal settore di operatività o dall'orientamento della confederazione di appartenenza.

Come si è provato ad evidenziare all'interno della presente monografia, infatti, le condizioni di tutela dei lavoratori possono risultare sensibilmente influenzate dall'attuazione nelle diverse aziende di politiche di *outsourcing*, specie laddove quest'ultime abbiano carattere difensivo e nascondano, spesso neppure troppo velatamente, la volontà imprenditoriale di *tagliare* determinati voci di costo, tra cui quelle legate al lavoro ed ai connessi profili di transazione e gestione amministrativa.

Il quadro che ne emerge, seppur necessariamente limitato - e forse anche condizionato dalla qualità delle realtà aziendali che hanno acconsentito ad incontrare il gruppo di lavoro Isfol e discutere di aspetti delicati in ordine alla loro organizzazione interna - descrive una realtà molto variegata, in cui il contratto di appalto rappresenta lo strumento maggiormente utilizzato ed apprezzato per gestire parte della propria flessibilità organizzativa e garantire il mantenimento di una struttura aziendale *snella*.

In generale, con riferimento alle esperienze aziendali oggetto di monitoraggio, è stato inoltre possibile registrare un'attuazione non conflittuale di iniziative e misure di *outsourcing*, spesso anche condivise a seguito di un costruttivo confronto sindacale.

Deve pur aggiungersi che sono state coinvolte imprese di medie-grandi dimensioni, in cui le esternalizzazioni non hanno comportato la necessità di attuare diffusi

licenziamenti collettivi, ma sono state elaborate ed attuate proprio al fine di migliorare la qualità e l'efficienza di alcuni processi produttivi. In tali contesti aziendali, inoltre, caratterizzati da una pluralità di sedi produttive, anche al di fuori dei confini nazionali, l'*outsourcing* è già intrinsecamente parte di un modo di fare impresa sempre più *smaterializzato*, in cui diventa ordinaria l'integrazione tra il committente ed i propri fornitori in vista della realizzazione/assemblaggio del prodotto finito e destinato al consumatore finale o intermedio.

Ne consegue che, per essere arrivati ad un simile approdo organizzativo, l'idea di esternalizzare al di fuori del perimetro aziendale determinati servizi, produttivi o amministrativi, è già stata metabolizzata e divenuta prassi gestionale.

Le impressioni, invece, raccolte soprattutto tra gli esponenti delle organizzazioni sindacali hanno permesso di prefigurare un quadro di riferimento più variegato, essendo evidentemente differenziato l'insieme di imprese con cui le stesse organizzazioni si rapportano e si confrontano quotidianamente.

Nelle diverse occasioni di incontro organizzate, le associazioni sindacali coinvolte, salvo condividere gli aspetti virtuosi di alcuni processi di *outsourcing* adottati in aziende sane ed in cui le relazioni industriali si svolgono con reciproco riconoscimento, non hanno mancato di evidenziare come, in particolar modo nei settori *labour intensive*, il ricorso all'appalto ed ai trasferimenti di ramo d'azienda venga soprattutto utilizzato per incidere sui costi del lavoro e sulle condizioni di tutela dei lavoratori. Questo, peraltro, specie in un momento, come quello a cavallo tra il 2009 ed il 2011, in cui la crisi economico-finanziaria ha avuto un impatto certamente negativo sul fatturato di molte imprese e sulla loro capacità di rimanere ben posizionate sui mercati di appartenenza.

Può ancora aggiungersi come, durante gli incontri con le suddette associazioni, sia stato possibile cogliere una evidente preoccupazione per gli effetti di simili fenomeni sulle sorti dei lavoratori, specie laddove gli stessi precedano, anticipino di qualche mese, la chiusura o la delocalizzazione di singoli stabilimenti produttivi o il disimpegno di gruppi imprenditoriali internazionali.

Le ragioni sopra descritte, dunque, non permettono di restituire un quadro unitario del fenomeno dell'*outsourcing*, inducendo l'interprete a focalizzare la propria attenzione sulla valenza economico-giuridica degli strumenti connessi e sulla necessità che non venga ad essere stravolta o abusata la loro *ratio* istitutiva.

L'ordinamento dispone dei mezzi per contrastare eventuali pratiche distorsive, specie se attuate ai danni dei lavoratori, e le OO.SS. sono certamente impegnate, nel rispetto dell'autonomia negoziale delle imprese, ad esercitare una attenta opera di presidio e monitoraggio sulle iniziative di riorganizzazione/ristrutturazione aziendale da cui possono eventualmente scaturire ripercussioni negative sui rapporti di lavoro, ma questo non sempre risulta sufficiente, soprattutto se rapportato ai tempi rapidissimi dei cambiamenti dell'organizzazione produttiva e dell'attuazione delle scelte di delocalizzare anche importanti realtà industriali.

Potrebbe risultare utile, così come ad esempio avvenuto con l'innalzamento delle aliquote contributive per contrastare gli abusi nel ricorso ai falsi rapporti di lavoro autonomo, alterare virtuosamente le convenienze economiche che derivano dal ricorso all'appalto e/o dall'applicazione di un determinato contratto collettivo, con quanto ne consegue in termini di modifica dei trattamenti giuridico-economici; parimenti, potrebbero essere modificati alcuni aspetti della disciplina del trasferimento del ramo d'azienda, imponendo maggiori oneri e responsabilità in capo al cessionario.

Si tratterebbe, in ogni caso, di piccoli aggiustamenti che difficilmente verrebbero a modificare le scelte aziendali, ma potrebbero comunque incidere almeno su quelle realtà aziendali meno virtuose che, proprio operando sulla leva del costo del lavoro e sulla scarsa considerazione per le sorti dei lavoratori, perseguono il raggiungimento di un più elevato profitto, anche attraverso una concorrenza sleale ai danni di tutte le altre numerosissime imprese che attuano, invece, modelli di sviluppo socialmente sostenibile. Accanto al meritevole impegno profuso dagli uffici ispettivi anche ai fini della verifica della genuinità dei contratti di appalto, potrebbe considerarsi auspicabile incrementare ancor di più l'impegno delle organizzazioni di categoria, anche a livello intersettoriale, per permettere di acclarare, e di prevenire, tutte le ipotesi in cui eventuali operazioni di *outsourcing* siano volte a beneficiare dei vantaggi economici, e di nuovo anticoncorrenziali, derivanti dall'utilizzo di un diverso - e meno oneroso - contratto collettivo. L'evoluzione e l'ammodernamento del nostro sistema produttivo, indispensabile per sostenere la competizione internazionale, passa, infatti, anche attraverso il ricorso ad ogni strumento utile, compreso l'*outsourcing*, ma non può considerarsi accettabile che questo avvenga ai danni delle condizioni di tutela dei lavoratori e del rispetto della libera concorrenza tra gli operatori economici.

Appendice Interviste

Le interviste alle Aziende committenti

Agusta Westland S.p.A.

Premessa

L'Azienda ha esternalizzato diverse attività a partire dagli anni '90 (precisamente 1993/'94). Sino ad allora aveva esternalizzato solo i servizi mensa e pulizie. Dal 1993/'94, invece, ha cominciato ad esternalizzare, sempre con gradualità, anche per preservare la pace sindacale, altre attività, quali:

- vigilanza e *reception*;
- l'intero trasporto di merci e persone;
- il servizio posta/fattorini;
- la gestione dei viaggi e delle trasferte.

Successivamente, con attività più direttamente collegate al *core business*, anche:

- *payroll*, in favore di un'altra società dello stesso Gruppo Finmeccanica;
- informatica (in parte, sempre verso una società del medesimo gruppo);
- *facility management*;
- manutenzione macchinari (solo la gestione interna) e stabili;
- verniciatura elicotteri;
- costruzione della parte interna degli elicotteri, come l'allestimento della cabina;
- lattoneria e sagomazione lamiere;
- gestione magazzini (anche movimentazione dei materiali) e tutta la logistica (a diversi fornitori);
- attività di fatturazione (attiva e passiva) e gestione delle pratiche di import-export.

In molti casi, i fornitori e gli appaltatori, ovviamente imprenditori esterni, svolgono le loro attività e realizzano i lavori affidati anche all'interno degli stabilimenti della Agusta. Nel 2010, a seguito del cambiamento di alcuni modelli, ha tagliato alcune commesse e sospeso i rapporti con alcuni fornitori, ma non si sono verificati fenomeni critici, né si sono registrate particolari pressioni da parte di enti locali e OO.SS.

Oggi, in Italia, i dipendenti sono circa 6 mila, ma negli stabilimenti operano quasi un numero doppio di addetti, se al personale interno si sommano i dipendenti delle imprese appaltatrici e fornitrici (l'indotto ha un peso molto importante per l'Azienda e per il territorio di riferimento); nel complesso, con i dipendenti presenti in UK ed USA, si raggiungono quasi le 14.500 unità.

L'Azienda ha provato a costituire un indotto anche nell'Italia meridionale, ma ha verificato che le imprese in tal modo coinvolte incontravano notevoli difficoltà nel rendersi autonome operativamente, nel qualificarsi come validi attori imprenditoriali a prescindere dalle commesse affidate dall'Agusta o dal supporto tecnico, formativo, industriale fornito dalla stessa società. Al sud solo in poche realtà produttive l'Azienda ha riscontrato un'effettiva verticalizzazione produttiva.

Ciò fermo, occorre adesso aggiungere che il *core business*, rimasto integralmente all'interno del perimetro aziendale, in Agusta riguarda:

1. progettazione dei modelli, intesa come mantenimento della *capacità sistemica* (in azienda operano circa 1600 ingegneri); diversamente, è stato esternalizzato il disegno esecutivo;
2. fabbricazione dei sistemi di trasmissione (componente dinamica) ed integrazione di tutti i sistemi;
3. montaggio finale;
4. inoltre, tutte le realizzazioni, allo stadio di prototipo, sono conservate all'interno.

L'Agusta deve mantenere integro tutto il proprio *know how*. Una volta che un modello diviene standardizzato, la sua fabbricazione viene affidata agli stabilimenti e alcuni componenti a fornitori esterni.

Nella fase post vendita, considerando che la vita media di un elicottero è pari circa a 40 anni, buona parte dei guadagni vengono ricavati dalla commercializzazione dei ricambi e dai servizi di addestramento e attività di manutenzione.

Occorre segnalare un ulteriore aspetto rilevante: quando il governo di un paese straniero contrae per una commessa, chiede un *offset*, ovvero che l'Agusta realizzi parte delle attività produttive sul territorio dello stesso paese contraente.

Si osservi, ancora, più in generale, che non risulta mai consigliabile affidare le attività ad un unico fornitore; si corre il rischio di rimanere vincolati allo stesso e che questi, alla fine, si renda autonomo rispetto al proprio committente e diventi così un concorrente (anche se questa è un'ipotesi nel settore piuttosto teorica, vista la complessità del business). Occorre sempre proteggere la capacità complessiva dell'azienda e mantenere il presidio dell'intero processo produttivo.

Per esempio, per la produzione delle cabine degli elicotteri l'attività era integralmente concentrata presso un fornitore in Polonia. Da poco, al fine di diversificare i propri fornitori, la Società ha affidato commesse analoghe ad una seconda azienda in Turchia, anche se questa scelta ha comportato maggiori costi produttivi. In Polonia si risparmia

soprattutto perché il costo del lavoro è circa 10 volte più basso rispetto all'Italia. Gli operai polacchi, inoltre, sono molto efficienti e preparati.

L'Azienda ha anche uno stabilimento produttivo (in joint venture) in Cina, ma in questo paese non ha trovato la stessa qualità del lavoro, apprezzata, invece, in Polonia.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere ad esternalizzare?

Risp: così procedendo, i rapporti interni risultano più chiari, maggiormente focalizzati sulle attività *core*.

Negli anni '90 è stato fortemente ridimensionato l'organico: si è passati da 10 mila a 4.500 unità. In quel periodo sono state esternalizzate attività in cui era rimasto attivo poco personale; si è fatto ricorso, ai fini di chiudere i residui rapporti attivi nei reparti da cedere o trasferire, agli incentivi all'esodo, ai prepensionamenti e, soprattutto, molti ex dipendenti sono stati incentivati a divenire autonomi nella gestione dei singoli servizi che l'Azienda aveva deciso di dismettere (trasporto merci e persone; guardiania).

In particolare, nel caso dei servizi di trasposto merci e persone, sono stati ceduti agli ex lavoratori, che hanno fatto una scelta di autoimprenditorialità, i mezzi aziendali a prezzi vantaggiosi e sono stati stipulati con loro contratti di appalto pluriennali. Tali soggetti, che hanno riscontrato un netto miglioramento delle proprie condizioni economiche a seguito dell'avvio di un simile percorso imprenditoriale, sono adesso felici della scelta a suo tempo effettuata e continuano ad avere l'Agusta tra i propri maggiori clienti.

In molti casi, invece, lo *spin off* di parti di attività è stato realizzato attraverso commesse affidate a società specializzate (come, nel caso del ciclo di fatturazione, ad Accenture). In generale, in Agusta, non è stato mai fatto ricorso (salvo, forse nell'ambito di attività parzialmente esternalizzate ad altra società del Gruppo Finmeccanica) al trasferimento di ramo d'azienda ex art. 2112 c.c..

Le esternalizzazioni, come sopra premesso, non hanno mai generato tensioni e sono sempre state effettuate, in termini di gestione delle risorse umane, su base volontaria, garantendo stabilità occupazionale a coloro che operavano nei reparti la cui attività è stata soppressa.

In quest'ambito, nell'ottica di garantire i propri ex dipendenti, l'Azienda ha sempre riconosciuto nei contratti commerciali con nuovi fornitori parità di condizioni (quasi tutti i soggetti coinvolti, peraltro, hanno migliorato la propria posizione) e non si sono mai creati problemi con le OO.SS..

Gli unici casi in cui pochi lavoratori non hanno accettato le soluzioni proposte per cessare il loro precedente rapporto con l'Azienda o hanno palesato la volontà di essere reintegrati in Agusta, sono stati risolti con il riassorbimento degli stessi lavoratori. Tali rifiuti o un eventuale contrasto con le OO.SS. non hanno però mai frenato o rallentato un'operazione di *outsourcing*, una volta che la stessa era stata progettata e condivisa dal management. L'Azienda, a seguito delle modifiche organizzative attuate, ha comunque incrementato esponenzialmente la propria efficienza (si è passati da una produzione annua di 60

elicotteri ad una pari a 250 elicotteri). Con riferimento agli aspetti operativi, occorre aggiungere che, nella gestione dei fornitori, si procede alla individuazione di un responsabile interno per ciascuno di essi. Sarà tale soggetto a verificare, anche mediante audit, l'andamento della commessa, la qualità e la tempestività dei lavori/servizi e ad autorizzare le prestazioni stesse ed i relativi pagamenti. In tal modo si garantisce il controllo sul processo, sulla qualità dei pezzi, ecc.

È importante, peraltro, rilevare come i fornitori, per le peculiarità del business, devono necessariamente essere altamente qualificati, essendo soggetti a controlli anche da parte dell'Enac.

Dall'adozione di pratiche di outsourcing è scaturito in azienda un contenzioso?

Risp: no, finora nessun caso di contenzioso giudiziale effettivo, nemmeno per intermediazione di personale, rischio questo, di regola, molto elevato nei casi in cui si lavora molto con gli appalti, specie *endoaziendali*. È pur vero che l'Agusta è un'azienda con un trend economico particolarmente positivo da un decennio a questa parte. Tale aspetto, probabilmente, andrebbe verificato a seguito di un'eventuale fase di contrazione del business, laddove le commesse dovessero iniziare ad essere ridimensionate o sospese.

Quale parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: per la scelta del fornitore non esiste una regola unica ed immutabile, dipende dalle peculiarità delle attività da esternalizzare. Sulla modalità di scelta del fornitore, inoltre, ha impattato positivamente l'adozione dell'art. 29, D.Lgs. n. 276/2003. L'Azienda, infatti, verifica con attenzione la regolarità delle proprie aziende fornitrici nella gestione dei rapporti di lavoro del relativo personale, e valuta rigorosamente tale aspetto in sede di selezione.

Vantaggi/svantaggi derivanti dalle esternalizzazioni?

Risp: come vantaggi avere la possibilità di concentrarsi esclusivamente sul *core business*. Svantaggi: soprattutto con riferimento al trasferimento di ramo d'azienda, in Agusta sostanzialmente non utilizzato, gli inconvenienti insisterebbero sui cambi di CCNL e sulle difficoltà connesse alle differenze di inquadramento. Peraltro, tali aspetti vengono visti come elementi di inutile complicazione, basti pensare ai problemi connessi alle declaratorie contrattuali desuete e sempre meno rispondenti alle professionalità presenti ed operanti in Azienda. Il trasferimento del ramo d'azienda, inoltre, sarebbe uno strumento poco efficace dal momento che potrebbe bastare un singolo lavoratore riluttante per far saltare un'intera operazione di riorganizzazione. Ed ancora, l'esternalizzazione attraverso l'intera cessione di un ramo d'azienda spesso vede contrarie le OO.SS, che, provano sempre a mantenere all'interno una funzione aziendale. Si preferisce l'ottica

graduale (*step by step*) che permette una dismissione progressiva delle attività non più essenziali rispetto alle esigenze aziendali.

Di regola, ci si confronta preventivamente con le OO.SS. in ordine alle attività da esternalizzare. Il confronto è quasi sempre costruttivo, il clima sindacale in azienda è sicuramente positivo.

*** **

AUCHAN S.p.A.

Premessa (dal sito aziendale)

L'insegna Auchan è presente in Italia dal 1989 e costituisce una delle principali realtà della grande distribuzione. Con 56 ipermercati, di cui 50 a gestione diretta, 5 in franchising ed 1 affiliato, Auchan è attiva in ben 11 regioni. Conta 16.000 collaboratori, il 75% dei quali è anche azionista. Nel 2007 gli ipermercati Auchan hanno emesso 80 milioni di scontrini raggiungendo un fatturato di 3,2 miliardi di euro.

Avete mai fatto contratti di outsourcing?

Risp: l'avvio dei processi di *outsourcing* nella grande distribuzione organizzata è stato determinato da una strategia "per conseguenza", in quanto si è deciso di focalizzarsi sulle attività di *core business* e di vendita.

La prima attività esternalizzata è stata il trasporto delle merci negli anni '80. Attualmente la logistica è completamente esternalizzata. Al momento, l'Azienda sta pensando di estendere i processi di *outsourcing* a partire dalla gestione delle attività, così che la fornitura della merce sia "franco scaffale", non più solo "franco banchina"; questa prassi è stata già attuata in ipermercati di nuova apertura.

Un'ipotesi significativa di *outsourcing* nel gruppo si è avuta a seguito del trasferimento di 500 persone dei settori "Sistema Centrale", "Finance" e "Contabilità" ad una società costituita *ad hoc*, successivamente rilevata da Accenture con la garanzia che, anche in caso di interruzione di contratto, sarebbero state eventualmente individuate delle soluzioni occupazionali per il personale trasferito.

Tale contratto è stato rinnovato di recente; in siffatta fattispecie sono emersi in un primo tempo alcuni aspetti negativi:

- standardizzazione e rigidità dei servizi con abbassamento della professionalità;
- necessità di soggiacere a regole di gestione.

Successivamente, il rapporto è divenuto più solido, con un minore formalismo, ed oggi il livello di servizio è sensibilmente migliorato.

*** **

Tra le aree che potrebbero essere considerate in futuro oggetto di processi di *outsourcing* si può fare riferimento a:

5. taglio delle carni (attraverso una preparazione più affinata); la scelta, però, risulta influenzata dalla formula commerciale adottata: nei discount, ad esempio, la preparazione rimarrebbe a monte;
6. bar, attualmente interni, potrebbero essere dati in gestione a terzi;

In generale, quello della grande distribuzione rappresenta un perimetro con confini mobili, dove si possono avere, come nel caso delle *private label*, fenomeni di internalizzazione, o casi di nuovi servizi sviluppati con delle *partnership* esterne (es.: operatori telefonia mobile e fissa, servizi di pagamento di bollette telefoniche e di apertura di conti correnti, ecc.).

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: la focalizzazione sul *core business*, margini bassi, difficoltà a stare sul mercato e la volontà di concentrarsi su mestieri ed attività tipiche dell'Azienda.

Diventa fondamentale il talento, concentrandosi su segmenti di mestiere, chiaramente individuabili, evitando di investire su aspetti non strategici e di subire l'obsolescenza di processi e della tecnologia.

Con il fornitore sono stati identificati i dipendenti/lavoratori chiave da non perdere a seguito dell'avvio di processi di outsourcing?

Risp: il personale chiave è rimasto in Auchan anche a seguito dell'implementazione di simili operazioni, anche nei casi in cui i fornitori hanno richiesto di poter disporre di tali risorse. I responsabili di servizio sono rimasti gli stessi.

Nel trasferimento dei dipendenti/lavoratori, quali aspetti dei rapporti di lavoro sono stati modificati?

Risp: non sono stati modificati aspetti importanti di tali rapporti; piuttosto, è cambiato il modo di lavorare perché Accenture ha apportato molte innovazioni sull'evoluzione tecnologica, automazione ed aspetti operativi.

Quali sono stati i tassi di turn-over a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: il turn-over si è incrementato, ma entro limiti fisiologici.

Dall'adozione di pratiche di outsourcing è scaturito in azienda un contenzioso?

Risp: non è scaturita alcuna ipotesi di contenzioso.

Che tipi di contratti di outsourcing utilizzate?

Risp: appalto.

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, sono stati coinvolti i Sindacati?

Risp: sì, e sono stati firmati appositi accordi sindacali.

Nei rapporti con i Vostri produttori, avete fatto ricorso a clausole contrattuali di produttività, benchmarking, ecc.?

Risp: vengono utilizzati i cd. SLA (*Service Level Agreement*) e, in caso di inadempimenti significativi, si fa ricorso alle penali.

*** **

ENEL S.p.A.

Avete mai fatto ricorso ad esternalizzazioni?

Risp: in Enel il processo di esternalizzazione di alcune attività non è avvenuto tramite lo strumento del trasferimento di ramo d'azienda quanto, piuttosto, mediante specifici contratti di appalto.

Il ricorso al trasferimento di ramo di azienda si è, invece, reso necessario all'epoca del processo di liberalizzazione del mercato elettrico, introdotto in Italia dal Decreto Legislativo n. 79 del 16 marzo 1999, di recepimento della Direttiva n. 96/92/CE del Parlamento e del Consiglio europeo del 19 dicembre 1996, noto anche come "Decreto Bersani".

Proprio il trasferimento di interi rami d'azienda, riconducibili alle varie componenti della filiera elettrica (produzione, trasmissione e distribuzione), veniva individuato dal "Decreto Bersani" come strumento idoneo a perfezionare la liberalizzazione del settore e la creare di un vero mercato.

Può soffermarsi sui dettagli del processo di liberalizzazione e sulle principali conseguenze normative che hanno interessato il personale?

Risp: il primo passo di tale processo si è avuto nell'obbligo per l'ex monopolista di costituire società separate per lo svolgimento delle varie attività: relativamente alla produzione il Decreto fissava una soglia riservata all'Enel non superiore al 50% dell'energia prodotta in Italia, con il conseguente obbligo di cedere la restante capacità a nuovi attori intenzionati ad entrare nel mercato elettrico. Si sono così create 3 distinte Generation Companies (Eurogen, Elettrogen ed Interpower), ognuna dotata di un determinato numero di centrali elettriche fino a quel momento di proprietà dell'Enel.

Occorre, inoltre, aggiungere che, ai sensi del citato "Decreto Bersani", Enel, tra la fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio, ha perfezionato la cessione degli asset della rete di distribuzione alle aziende municipalizzate di diverse città (es. Roma, Milano e Torino).

L'assetto contrattuale dei dipendenti che sono transitati alle nuove società costituite dopo la separazione delle diverse attività inizialmente riconducibili all'Enel, dopo la privatizzazione dell'ente pubblico economico, è rimasto, tuttavia, immutato.

Sul piano dell'occupazione e delle tutele, le stesse, in occasione di queste articolate vicende societarie, sono state garantite dalla cosiddetta "clausola sociale", introdotta con un accordo del 1999, per cui per 3 anni, in attesa della definizione di un contratto collettivo di settore, agli stessi lavoratori si sarebbe applicato il contratto collettivo valido per i dipendenti Enel.

Nella scelta dei dipendenti da trasferire non si sono incontrati particolari ostacoli (salvo qualche limitata eccezione), dal momento che il criterio utilizzato è stato quello, oggettivo, della previa assegnazione degli stessi agli impianti oggetto di trasferimento. Sul fronte delle aziende interessate dal processo di liberalizzazione, va segnalato come questo abbia inevitabilmente portato ad un inedito allargamento degli attori presenti nel panorama datoriale. In tale contesto, Enel, a partire dai negoziati per il primo contratto collettivo di settore del 2001, pur aderendo al sistema associativo, è sempre comparso come soggetto contrattuale all'interno della delegazione datoriale.

Antecedentemente alla sottoscrizione del primo contratto collettivo di "settore", invece, erano diversi i contratti collettivi vigenti: il contratto collettivo per i dipendenti Enel, un diverso contratto valido solo per le aziende municipalizzate, nonché un ulteriore contratto applicabile al personale delle aziende di produzione private aderenti ad Assoelettrica. Infine, negli ultimi anni, lo strumento del trasferimento di ramo d'azienda è stato utilizzato contestualmente alla creazione di nuove società all'interno del Gruppo, nate per intercettare nuove esigenze in specifici settori produttivi, com'è avvenuto, ad esempio, nel caso di Enel Green Power, attiva nel campo della produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Per tornare al tema dell'appalto, va detto che questo è stato a lungo oggetto di confronto sindacale.

L'argomento è sicuramente interessante; ci può dire qual è stato l'atteggiamento del fronte sindacale su questa tematica?

Risp: schematizzando, alla fine degli anni '60, vale a dire subito dopo la nazionalizzazione delle aziende e delle imprese operanti nel settore della produzione, commercializzazione, distribuzione e trasporto di energia elettrica, l'Enel e i sindacati raggiunsero un accordo che aveva lo scopo di dare un'impostazione unitaria alle attività precedentemente svolte da una miriade di singole aziende elettriche. Tale accordo elencava in maniera puntuale le attività che potevano formare oggetto di appalto, il cui numero, tuttavia, era assolutamente residuale. Questa impostazione rimase sostanzialmente immutata fino al 1992, quando, contestualmente alla trasformazione dell'Ente in Società per Azioni, ci fu un "salto culturale" e si cominciò ad utilizzare l'appalto come strumento idoneo a realizzare una maggiore flessibilità gestionale, in un contesto di ricerca di

maggior efficienza ed efficacia dell'organizzazione. In seguito, il principio secondo cui le principali attività proprie del ciclo produttivo elettrico dovevano rimanere all'interno delle aziende e l'appalto poteva essere utilizzato per le altre attività troverà compiuta espressione anche all'interno del CCNL di settore a partire dal 2001.

Si può ricordare, a tal proposito, una delle applicazioni pratiche di questa impostazione, che è stata fatta nella realtà della distribuzione, ovvero l'individuazione - tramite specifico accordo sindacale - delle attività che dovevano rimanere all'interno, come la gestione della rete e la reperibilità per riparazione guasti, qualificate come "attività esclusive", mentre per altre attività, cd. "distintive", era ammissibile il ricorso all'appalto purché le stesse fossero svolte in prevalenza all'interno di Enel.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'appalto?

Risp: le principali motivazioni alla base del ricorso all'appalto sono da individuarsi nella scelta di concentrare le risorse economiche, produttive e umane in direzione delle attività e dei processi rientranti nel *core business* di Enel. Inoltre, alla base del ricorso all'appalto in alcune aree vi è stata la ricerca di una migliore allocazione delle risorse interne a favore di attività a più alto valore aggiunto (si precisa, infatti, che all'attivazione di contratti di appalto non conseguono trasferimenti di personale) e quella di un miglioramento nella qualità dell'esecuzione delle attività appaltate.

L'utilizzo dell'appalto vi ha permesso di concentrarvi maggiormente sul vostro core business ottenendone significati risultati?

Risp: si può affermare, come già accennato, che in linea generale la focalizzazione sul *core business* a seguito dell'utilizzo di appalti sia stata non solo una conseguenza, quanto una delle motivazioni che ne stavano alla base. Ne è conseguito un utilizzo più razionale ed efficace delle risorse in quegli ambiti ritenuti strategici e più inerenti al business di Enel. Anche le tradizionali "attività di staff" ed i "servizi" rimasti all'interno si sono potuti, per così dire, rifocalizzare a supporto delle aree di business e hanno inoltre assunto - in qualità di centro di competenza interno - un ruolo di interfaccia aziendale qualificata nei confronti degli appaltatori.

Prima di ricorrere all'appalto avete ipotizzato eventuali aspetti negativi?

Risp: la scelta stessa di ricorrere ad appalti in determinati ambiti dell'attività aziendale è stata ovviamente oggetto di approfondite valutazioni a tutti i livelli e con riferimento ai diversi possibili impatti. L'attenzione è, altresì, presente in tutte le fasi del processo, si pensi ad esempio al sistema di qualificazione delle imprese che guida la scelta degli appaltatori e che garantisce standards di qualità adeguati. Non ultima l'attenzione alla gestione del cambiamento che il ricorso all'appalto può comportare: il sistema relazionale con i rappresentanti dei lavoratori prevede, infatti, un'interlocuzione preventiva in merito alle eventuali modifiche organizzative che interessino i lavoratori precedente-

mente impegnati nelle attività appaltate. Formano, inoltre, oggetto di interlocuzione sindacale anche le eventuali azioni di riorientamento e formazione rivolte alle risorse interne che vengono utilizzate in attività più "qualificate" e a più alto valore aggiunto.

Per quale tipologia di servizi avete fatto ricorso all'appalto?

Risp: oltre a quanto sopra evidenziato in ordine agli appalti attivati nell'ambito delle attività di distribuzione dell'energia elettrica, il ricorso all'appalto in Enel - in ogni caso, modesto - si è affermato soprattutto con riferimento all'ambito commerciale (call center).

Il primo "Contact center" risale al 2002 e comprendeva circa 2500 addetti su 25 sedi distribuite sul territorio nazionale. Forniva assistenza 24 ore al giorno alla clientela e questo comportava un rilevante sforzo in termini di infrastrutture ed organizzazione del lavoro.

Oggi l'organizzazione del *Contact center* (gestione clienti e teleselling) è decisamente più leggera, include circa 600 persone, che intervengono per le questioni di maggiore complessità tecnico-commerciale (*back-office* interno); mentre tutto ciò che attiene alle attività meno qualificate dell'assistenza da remoto alla clientela è dato in appalto (*front-office* esterno).

In questo particolare campo di attività, sono attualmente presenti sul mercato società di fornitura di servizi di *call-center* particolarmente competitive rispetto ad indicatori quali la brevità dei tempi di risposta o il numero di risposte per unità di tempo, per cui la situazione è costantemente in evoluzione verso un sempre crescente ricorso a contratti di appalto per queste specifiche attività.

Come premesso, per garantire la qualità del servizio di assistenza offerta, i 500/600 addetti interni si focalizzano sul cd. "secondo livello di risposta", funzionale alle operazioni di maggiore complessità tecnica (si tratta infatti di "consulenti", "assistenti commerciali"). Sono, altresì, attivi diversi contratti di appalto in alcune aree dell'ICT, sia nello sviluppo che nelle cd. *operations* (ovvero l'esercizio dei sistemi e delle infrastrutture IT e TLC); infine, Enel ha contratti di appalto anche per attività di facchinaggio, pulizie degli uffici, ristorazione, *facility* e gestione del protocollo postale.

In quale reparto/stabilimento/ufficio/sede?

Risp: di norma i contratti di appalto sono "centralizzati" e hanno ad oggetto attività e processi ad estensione nazionale. Inoltre, ogni Società/Divisione può attivare contratti di appalto più legati alla specificità del business (es. attività di call center della Divisione Mercato).

Ricorrendo all'appalto quale di questi aspetti è migliorato maggiormente?

Risp: flessibilità, e maggiore efficienza e razionalità, dell'organizzazione produttiva sono due ambiti in cui si registrano i maggiori miglioramenti: la gestione dei contratti di appalto

consente, infatti, di conseguire maggiori margini di flessibilità gestionale e di adeguamento dei processi alle esigenze del business. In termini di competitività e qualità dei servizi appaltati si può dire che lo strumento dell'appalto ha consentito di rivolgersi a soggetti specializzati e operanti da tempo nelle attività affidate in appalto. Il tema del miglioramento della qualità va affrontato considerando che quelle appaltate erano, per la maggior parte, attività che precedentemente non erano svolte in Enel (es. attività di *teleselling*).

Ritenete che nell'appalto l'Azienda abbia subito una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: anche se vengono affidate in appalto solo attività *no core*, Enel ritiene comunque utile trattenere al proprio interno parte delle stesse attività, così da non perdere *know how*. L'obiettivo è di conservare competenze sufficienti a mantenere la posizione di "architetto industriale del sistema".

L'impegno della Società nella formazione delle proprie risorse è continuo, come dimostra l'istituzione dell'"Enel University" per la cura, il presidio ed il mantenimento delle competenze, anche di carattere manageriale.

L'adozione di misure di appalto ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: il sindacato avrebbe preferito - come è facile intuire - che tutto continuasse come in passato, prima che venisse attuata la riorganizzazione societaria conseguente al processo di privatizzazione. Le conflittualità evidenziate sono state, tuttavia, gestite e superate senza traumi.

Quale parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: ENEL ha approntato per i fornitori e appaltatori, con cui ha rapporti contrattuali, un sistema di *Vendor Rating*.

Tale sistema è finalizzato alla valutazione e al monitoraggio delle performance relative alle prestazioni ricevute dai propri fornitori ed appaltatori, nonché della affidabilità dei prodotti e servizi acquistati. La fase di scelta dei fornitori viene regolata da approfondite e dettagliate procedure, che comprendono, tra i requisiti, l'appartenenza ad "albi" e la rispondenza ai sistemi di *vendor rating*. Enel procede nei confronti delle imprese qualificate alla rilevazione obiettiva e sistematica di informazioni relative sia ai comportamenti tenuti dalle Società, sia agli aspetti di puntualità e correttezza delle prestazioni eseguite. Inoltre, nella realizzazione della sua missione, Enel aspira a mantenere e sviluppare il rapporto di fiducia con i suoi interlocutori: per questi motivi si è dotata di un codice etico, espressione degli impegni e delle responsabilità nella gestione degli affari, che contiene anche un'apposita sezione dedicata all'attività di approvvigionamento di beni e servizi.

Infine, il processo di definizione dei requisiti viene elaborato ed adattato funzionalmente alle attività oggetto del contratto; in questo ambito è in fase di implementazione, nelle attività di *customer service*, una ridefinizione "a monte" dei processi, volta ad una maggiore efficacia di gestione delle attività e dei rapporti con il fornitore.

Vantaggi/svantaggi che avete rilevato utilizzando l'appalto di servizi?

Risp: tra i vantaggi, i già citati maggiori margini di flessibilità operativa e la possibilità di rifocalizzare il personale interno in attività diverse e più qualificate. Inoltre, lo strumento, utilizzato ad esempio nelle attività di gestione del cliente, permette di adattare e gestire in modo efficace le azioni discendenti dalle specifiche esigenze del business (es. nel *customer service*: esigenza di trattare un ingente numero di clienti, esigenza di assicurare elevati standard qualitativi, ecc.). Non ultimo, i più brevi tempi di reazione assicurabili da un fornitore esterno. Tra gli svantaggi del contratto di appalto si può citare la necessità di allestire e governare un complesso sistema di controlli sull'attività dell'appaltatore e l'assoggettamento al regime di responsabilità solidale. Infine, il rapporto con gli appaltatori comporta un non sempre facile equilibrio tra le aspettative del committente in termini di qualità del servizio e la possibilità di incidere in maniera efficace sulle leve che la determinano (es. gestione delle attività, dei processi e delle risorse umane).

In sede di rinnovo di un contratto di appalto (specie se di durata pluriennale), con cui l'appaltatore ha gestito una vostra attività precedentemente internalizzata, è mai avvenuto che questo stesso appaltatore abbia preteso un significativo incremento del corrispettivo della commessa, facendo leva sull'eventuale perdita di know how (nello specifico settore dell'appalto) subita da Enel durante l'esecuzione del contratto originario di appalto?

Risp: nella prassi non si è verificata una richiesta di forte incremento del prezzo sulla base di un'eventuale perdita di *know how* di Enel in una determinata attività, quanto sulla considerazione di un importante contributo dell'appaltatore nel raggiungimento degli obiettivi di business di Enel.

Avete utilizzato, ad esempio, un Service Level Agreement in cui esprimere le aspettative e le iniziative concordate con il fornitore?

Risp: sì, un eventuale mancato mantenimento dei livelli concordati rientra tra le cause di risoluzione del contratto di appalto. Si tratta di SLA coerenti con gli obiettivi di business. Viene così assicurata al fornitore la possibilità di monitorare la sua attività e ad Enel quella di verificare sia l'andamento dei livelli di servizio in termini di rispetto dei valori target contrattuali, sia la presenza di anomalie tecniche e applicative che potrebbero causare disservizi.

A tale sistema è legato - in alcuni casi - anche un meccanismo premiale che collega determinati "bonus" al raggiungimento di precisi target quantitativi e qualitativi.

Avete legato all'ottenimento di questi SLA dei Service Credit? E delle penali?

Risp: sì, sono previsti dei meccanismi di penali.

Avete verificato quali sistemi il Fornitore utilizza per assicurare la motivazione dei dipendenti e per legare gli obiettivi dei dipendenti a quelli previsti nel contratto?

Risp: non si tratta di verifiche aventi carattere sistematico.

Effettuate rilevazioni periodiche durante la durata del contratto?

Risp: vengono regolarmente effettuate rilevazioni molto puntuali.

Avete periodici incontri con il fornitore a cui partecipano le varie Direzioni coinvolte?

Risp: sì, sono previsti periodici incontri tra fornitore ed Enel; inoltre, gli incontri non riguardano solo lo svolgimento e l'andamento delle attività appaltate, ma viene, altresì, previsto un coinvolgimento dei fornitori nei piani di miglioramento dei metodi e degli strumenti (es. infrastrutture informatiche e di reportistica) e sui processi.

Avete previsto clausole contrattuali di produttività, benchmarking, ecc.?

Risp: relativamente agli appalti attivati nel *customer service* sono previsti dei sistemi premiali basati su una comparazione rispetto alla media delle performance dei competitors.

In funzione della esperienza maturata in Enel a seguito del ricorso al contratto di appalto, avete indicazioni da fornire al legislatore in ordine ad eventuali modifiche normative, o anche solo amministrative, da introdurre?

Risp: dall'esperienza maturata, una modifica auspicabile per il sistema normativo sarebbe quella di limitare - graduandolo - il meccanismo di responsabilità solidale oggi vigente nel caso in cui il committente dimostri di aver effettuato regolari controlli sul trattamento economico-normativo degli appaltatori.

Avete mai avuto difficoltà, specie dopo il 2003 (cfr. art. 29, D.Lgs. n. 276/2003 e s.m.i.), con i dipendenti di vostri appaltatori e subappaltatori a cui i rispettivi datori di lavoro non avevano corrisposto il dovuto trattamento economico-normativo?

Risp: sì, ci sono stati casi di questo tipo. A tal proposito è da segnalare la creazione di un'apposita unità denominata "controlli" sotto la Direzione di Amministrazione del Personale, avente tra i suoi compiti quello di effettuare verifiche sulla regolarità retributiva e contributiva delle società appaltatrici (sia a campione, che periodiche).

In conclusione, anche in relazione ai contenuti del nostro ultimo incontro in ordine alla evoluzione organizzativa e societaria di ENEL successiva alla privatizzazione, è possibile assumere che, in Azienda, il ricorso al contratto di appalto non abbia avuto alcun impatto negativo sulla complessiva gestione delle vostre risorse umane?

Risp: la peculiarità del ricorso all'appalto è che non si tratta di un appalto "diretto": in questo modo, il personale prima destinato alle attività oggetto di esternalizzazione viene reimpiegato sui processi e sulle attività *core* di Enel. È stato già richiamato, inoltre, il tema dell'interlocuzione sindacale su questa materia. Le fasi relative all'eventuale esternalizzazione di alcune attività e soprattutto le conseguenze in termini di modifiche organizzative e di attività che interessano i lavoratori formano, infatti, oggetto di preventiva informazione e consultazione con i sindacati.

In conclusione, la mancata fuoriuscita di personale a seguito di esternalizzazioni e la qualità dell'interlocuzione con le organizzazioni sindacali (che in Enel continuano a rappresentare circa il 70% dei lavoratori) sono senza dubbio due elementi che permettono di affermare che non vi sono finora state significative ripercussioni in termini di gestione delle risorse umane.

*** **

F.G.S. S.p.A. (Finmeccanica Group Services)

Premessa

FGS è una società del Gruppo Finmeccanica che si occupa di fornire servizi alle altre società del Gruppo. Ciò che per FGS è business, per le altre società costituisce spesso attività *no core*.

L'organico di FGS conta circa 150 risorse, di cui 130 stabili e 20 flessibili. Come premesso, la Società è stata costituita con l'obiettivo di consolidare, specie dopo il 2005, i servizi per le società del medesimo Gruppo.

Nonostante la funzione di accentramento funzionale offerta da FGS, ogni società del medesimo Gruppo rappresenta comunque un soggetto autonomo in termini decisionali. FGS, pertanto, garantisce supporto ed integrazione alle aziende del Gruppo ed è la stessa società a stipulare, di regola, il contratto commerciale con i fornitori.

FGS vorrebbe evolvere il proprio business aprendosi verso l'esterno ed offrendo i propri servizi anche ad aziende al di fuori del Gruppo Finmeccanica; in questo modo potrebbe consolidare meglio il mercato di riferimento, sviluppare maggiori volumi e generare ricavi più elevati.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: il motivo principale è il risparmio in termini di costi. Accentrando su un unico soggetto gli acquisti per le diverse aziende del Gruppo Finmeccanica, è possibile ottenere dai fornitori importanti *saving* grazie alle maggiori economie di scala.

Per quale tipologia di servizi avete ricorso all'esternalizzazione?

Risp: in FGS, dalla sua costituzione, sono state effettuate poche, e di rilevanza residuale, operazioni dirette di *outsourcing* con trasferimento di personale.

Diversamente, proprio in relazione alla propria *mission* aziendale, FGS contribuisce, seppur indirettamente, attraverso la ricerca di validi fornitori e la definizione di importanti contratti di fornitura, alla definizione di operazioni di *outsourcing* concluse dalla singole aziende del Gruppo Finmeccanica (anche in assenza di trasferimento di personale) con riferimento a diversi servizi, quali quelli di vigilanza, mensa, manutenzione, paghe e *facility management*, noleggio auto, ecc..

Ritenete che nell'outsourcing l'azienda abbia subito una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: più che la perdita delle competenze, l'aspetto di maggiore criticità è rappresentato dal depauperamento di tutto quel *know how* indiretto costruito con anni di appartenenza all'azienda e che è difficile da ritrovare nel fornitore: sensibilità, conoscenza degli spazi e delle persone, rapporti interpersonali, ecc.

Per ridimensionare gli effetti della perdita di *capitale umano indiretto*, che può verificarsi a seguito dell'esternalizzazione di un servizio in precedenza internalizzato, è bene che il fornitore garantisca continuità e qualità dei servizi resi.

Sono stati trasferiti in FGS dipendenti e/o collaboratori di altre aziende?

Risp: il concetto di lavoro non dipendente nasce nel mondo anglosassone, dove sono tipiche le figure di liberi professionisti che non vogliono avere un unico "committente", ma preferiscono essere liberi di offrire servizi presso diversi datori di lavoro. In Italia, questo concetto non risulta diffuso. In FGS, la presenza di lavoro autonomo è assolutamente residuale, se non assente.

Quali parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: il fornitore deve fare efficienza, ma rimane fondamentale che garantisca la qualità del servizio offerto. Anche per questo, viene selezionato da FGS secondo criteri blindati e ferrei. Il fornitore poi viene successivamente valutato, una volta formalizzato il rapporto di collaborazione con la Società, con indici di *customer satisfaction*.

Per il reperimento di fornitori economicamente vantaggiosi ed in grado di garantire un'elevata qualità di servizi, FGS svolge una vera e propria attività di *scouting* sul mercato internazionale, alla costante ricerca di valide opportunità commerciali.

*** **

MEDIASET S.p.A.

Premessa

Recentemente è stata formalizzata in azienda la cessione del reparto Sartoria, Trucco e Parrucco.

Si tratta di attività che, in larga parte, venivano già fornite prevalentemente (per il 70%) da fornitori esterni ed altri operatori specializzati del settore. Da tempo si lavorava per cedere il rimanente 30% ed erano state avviate trattative con altra società che aveva già maturato competenze nel settore. Tale operazione ha interessato circa 56 dipendenti ed è stata conclusa positivamente con accordo sindacale.

In questo caso, Mediaset, con l'accordo concluso, ha imposto che fosse garantita per un significativo periodo temporale (5 anni) la stabilità occupazionale ai lavoratori trasferiti ed il mantenimento, anche presso il cessionario, del trattamento economico precedentemente goduto in Mediaset.

Già negli anni '90 era stata terziarizzata l'attività di consulenza musicale (selezione dei brani musicali per i programmi; cura e monitoraggio degli adempimenti verso la SIAE) in favore di due società su Milano e Roma. Questa attività prima rimaneva all'interno del perimetro aziendale, ma il suo svolgimento si prestava con difficoltà ad essere ricondotto ai canoni del lavoro subordinato. Con i dipendenti che svolgevano queste attività in azienda si è allora definita una transazione e la stessa attività è stata affidata, con un contratto di appalto, ad apposite società di consulenza che hanno, peraltro, assorbito gli ex dipendenti Mediaset. Per tale contratto è stata individuata una durata pluriennale, anche per venire incontro alle esigenze dell'appaltatore che si è fatto carico del maggior costo di personale connesso al riassorbimento degli ex lavoratori Mediaset.

*** **

Fermo quanto sopra, in Mediaset il ricorso all'appalto è stato effettuato in diverse occasioni per la gestione di specifiche attività aziendali.

Il servizio di vigilanza è stato appaltato ad una società terza. Allo stesso modo, sono state terziarizzate altre attività a basso valore aggiunto come il facchinaggio, la logistica ed i trasporti.

Il *pay roll* è stato esternalizzato solo con riferimento alla sede di Roma.

Il settore IT è stato a sua volta esternalizzato. Si trattava, in particolare, dell'assistenza tecnica alla produzione in digitale del TG "Studio Aperto". Era un'attività del tutto nuova per l'azienda ed è stato deciso di affidarsi ad operatori esterni con esperienza consolidata, così da intercettare un nuovo business in maniera flessibile.

La generazione dei contenuti, invece, è rimasta prevalentemente interna, come l'informazione (è un'attività che ha orari fissi, viene svolta da giornalisti dipendenti, ecc.). Al massimo, viene affidata ad autori esterni l'attività di adattamento dell'informazione giornalistica al linguaggio che deve essere utilizzato in studio nei programmi di spettacolo e di intrattenimento.

Inoltre, come da prassi per tutte le testate giornalistiche, si acquistano video, foto e notizie da agenzie, nazionali ed estere, esterne (Reuters, Ansa, APTN), mediante la stipula di contratti di fornitura annuale.

Dell'informazione, una delle poche attività esternalizzate riguarda il TGCOM: una società cooperativa è incaricata di scrivere le notizie e di immetterle, dopo il controllo operato dai giornalisti Mediaset, nel software interno che gestisce la messa in onda.

Allo stesso modo, è rimasta interna l'informazione sportiva. La società acquista i diritti dagli enti preposti (ad es. Lega Calcio, Uefa, Fifa, ecc.) e, successivamente, provvede a gestire tutti gli aspetti connessi all'evento mediatico, come l'approntamento di infrastrutture necessarie per le riprese tv.

L'intrattenimento (ad es. Grande Fratello) spesso si basa su format esteri prodotti da altre società (Endemol, Magnolia, ecc.). In tal caso, di norma, la generazione dei contenuti è *in house*, mentre viene acquistato da tali società esterne il format.

Con riferimento alla presenza sul Web, sono stati attivati contratti con società esterne (quasi tutti *players* internazionali) che gestiscono lo sviluppo delle reti: contratti costanti e *ad hoc*.

La raccolta pubblicitaria è un'attività completamente interna al gruppo. Anche la raccolta pubblicitaria sul web è interna e viene gestita da Mediamond (il 50% è di Mondadori). Il settore dell'amministrazione e finanza è interno, ma può accadere che si faccia ricorso a consulenti esterni.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: il tema dell'*outsourcing* in azienda non è considerato strategico in relazione ai profili dei costi, dei benefici economici, ma in termini di logica industriale.

Ha permesso di semplificare e flessibilizzare alcuni aspetti dell'organizzazione aziendale, partendo dal presupposto che alcune risorse interne avevano caratteristiche professionali e di creatività difficilmente riconducibili a rapporti di lavoro con orari fissi, con turni prestabiliti, ecc.. L'aver affidato determinate attività e lavorazioni a collaboratori autonomi esterni (magari anche ex dipendenti) ha permesso all'azienda di acquisire notevoli vantaggi in termini di efficienza e di maggiore creatività dei programmi; gli ex lavoratori coinvolti, inoltre, hanno avuto notevoli vantaggi economici nel divenire consulenti esterni della società.

Tale processo di riorganizzazione ha interessato, ad esempio, la gran parte dei registi, degli scenografi, dei direttori della fotografia, dei costumisti (si tratta di un lavoro a carattere prettamente individuale). Oggi queste professionalità sono ricoperte quasi esclusivamente da consulenti esterni, prima, invece, erano dipendenti dell'azienda.

Prima di ricorrere all'outsourcing avete ipotizzato eventuali aspetti negativi?

Risp: gli aspetti negativi possono essere, in particolare, individuati nella necessità di gestire il malumore e le preoccupazione del personale che, dopo un'esternalizzazione,

rimane in azienda. Bisogna, infatti, spiegare loro che quelle effettuate sono operazioni finalizzate a tutelare il *core business* aziendale.

Nel caso dell'esternalizzazione del settore Trucco e Parrucco, ad esempio, c'è stato un solo giorno di sciopero e poi numerosi incontri con le OO.SS. durante i quali l'azienda ha spiegato ed illustrato piani e progetti futuri.

È stato previsto per alcuni dipendenti/lavoratori un distacco temporaneo?

Risp: no, nei pochi trasferimenti di ramo d'azienda effettuati, il personale coinvolto era tutto dipendente ed è stato trasferito integralmente.

Sono state adottate delle modalità per garantire i diritti ai dipendenti trasferiti?

Risp: come premesso, nel caso del trasferimento del settore Trucco e parrucco è stato definito, nel contratto di cessione, l'impegno del cessionario a garantire per 5 anni stabilità occupazionale e gli stessi trattamenti economico-giuridici precedentemente goduti dai lavoratori trasferiti.

Sono state discusse e contrattate le condizioni contrattuali che i lavoratori avrebbero trovato presso l'azienda cessionaria? Sono state discusse le eventuali possibilità di carriera riservate agli stessi dipendenti?

Risp: di regola, le procedure di esternalizzazione vengono effettuate con un confronto continuo e costruttivo con le OO.SS.. Si discute e si tratta in ordine al trattamento (CCNL applicabile) da riconoscere ai lavoratori trasferiti. Di regola, c'è invarianza contrattuale, continuandosi ad applicare il CCNL FRT. Le prospettive di carriera presso il fornitore non costituiscono oggetto di confronto con le stesse organizzazioni.

Quali parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: di regola, il fornitore è un operatore noto e qualificato nel settore, con cui magari Mediaset ha già collaborato in passato.

Il fornitore si è impegnato ad offrire, nel contratto di servizio, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: sì, nell'ambito della cessione della società di gestione degli apparati di rete sul territorio, all'inizio degli anni 2000, i lavoratori trasferiti hanno dovuto frequentare appositi corsi di formazione presso l'azienda cessionaria.

Vantaggi/Svantaggi che avete rilevato utilizzando le esternalizzazioni?

Risp: per quanto riguarda i vantaggi, le esternalizzazioni non sono state fatte per ridurre i costi, ma per incrementare l'efficienza aziendale.

Ad es. il vantaggio dell'aver consulenti musicali esterni è legato anche al fatto che, essendo questi fondamentalmente degli "artisti", non sempre risulta facile gestirli. Nel trasferimento del settore "Trucco e Parrucco" i vantaggi sono stati soprattutto di carattere gestionale, perché si è incrementata la flessibilità gestionale. Un altro elemento di vantaggio è stato l'aver ottenuto una netta semplificazione contrattualistica attraverso l'utilizzo di un solo contratto di appalto al posto di numerosi contratti di lavoro e dei numerosi adempimenti ad essi connessi.

*** **

Poste Mobile S.p.A.

Premessa

Poste Mobile rappresenta una realtà singolare rispetto al tema oggetto di indagine ISFOL in quanto è stata costituita nel 2007 con l'intento di realizzare un modello di tipo *full outsourcing*, cioè un modello in cui già dall'inizio sarebbero state affidate all'esterno, mantenendone la *governance* in azienda, una serie di attività necessarie alla realizzazione del proprio *core business* (telefonia mobile), ad esclusione di alcune attività, quali ad esempio marketing, antifrode, affari regolatori, security, HR.

Di fatto, quindi, i dipendenti in Poste Mobile (circa 150, con età media di 36 anni, l'84% dei quali laureati) sono impegnati nell'indirizzo e controllo dei fornitori scelti per le varie attività. Conseguentemente, il personale interno non è mai stato direttamente coinvolto da fenomeni di *outsourcing* o da cessioni di ramo d'azienda.

Per alcuni servizi l'Azienda si appoggia, inoltre, a Poste Italiane (ad esempio, per la rete vendita ed, in parte, per il *call center*), realizzando un'esternalizzazione *infra-gruppo*.

*** **

Le risposte all'intervista, per le caratteristiche aziendali sopra richiamate, risultano *atipiche* rispetto al contesto generale dell'indagine, ma al tempo stesso interessanti per descrivere la peculiarità di un particolare modello di organizzazione aziendale, sostanzialmente fondato su tre fattori determinanti:

- la tipologia di business e la connessa regolamentazione normativa in ambito MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*), che ha permesso alle aziende del settore di offrire al cliente finale un servizio di telefonia senza avere la proprietà della rete fisica di telecomunicazione;
- la tecnologia, che permette un continuo e migliore controllo sull'operato del fornitore (anche attraverso apposite consolle di monitoraggio) e sulla qualità del servizio dallo stesso fornito;

- forme contrattuali adottate con i fornitori che, di fatto, costituiscono una *partnership* più che un semplice negozio di appalto: in alcuni casi, infatti, la remunerazione dei fornitori è legata alle performance di business di Poste Mobile.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: la finalità principale consiste nell'avere una struttura aziendale flessibile e in grado di competere sul mercato. In fase di *start up*, il ricorso all'esternalizzazione risulta essere poi particolarmente strategico per rendere variabili i costi produttivi, così da collegarli direttamente alla curva del business.

L'utilizzo dell'outsourcing vi ha permesso di concentrarvi maggiormente sul vostro core business?

Risp: in questo caso, è più corretto indicare quali sono i servizi per i quali non si è fatto ricorso all'esternalizzazione, cioè, a titolo esemplificativo, il marketing, l'antifrode, gli "Affari Regolatori" e le "Risorse Umane".

Per quanto riguarda l'antifrode, esso risulta essere particolarmente strategico per l'Azienda, dato che Poste Mobile risulta essere l'unico operatore a permettere ai propri clienti di effettuare transazioni economiche tramite la scheda sim qualora venga associato alla carta telefonica un conto corrente BancoPosta o una Postepay.

Ricorrendo all'outsourcing quale di questi aspetti è migliorato maggiormente?

Risp: come già accennato, il vantaggio principale consiste nella realizzazione di una struttura aziendale snella e flessibile, con costi fissi contenuti. Per spiegare questo vantaggio, basti pensare al caso dei *call center*. Le telefonate da parte dei clienti presentano picchi nel corso della giornata e dell'anno derivanti da campagne promozionali o dall'uso di determinati servizi (es: connettività dati maggiormente utilizzata di sera; telefonia, di giorno); in tali casi, ricorrere ad una struttura esterna permette di implementare un livello di flessibilità organizzativa difficilmente raggiungibile internamente. Inoltre, i *call center* rappresentano per molte categorie di persone degli *entry point* nel mondo del lavoro e sono, quindi, caratterizzati da un elevato tasso *turn over* del personale che permette un ricambio generazionale delle risorse importante per promuovere nuove campagne o nuove tecnologie.

Uno svantaggio, invece, del ricorso all'esternalizzazione può consistere nella minore efficacia sulla gestione delle risorse umane del fornitore destinata all'attività di *call center*. Tale effetto viene gestito con appositi vincoli inseriti nei contratti in essere. Naturalmente Poste Mobile investe risorse per garantire la formazione ed il costante aggiornamento del personale del fornitore operante sulla commessa in funzione delle proprie esigenze aziendali/commerciali, pur non avendone il controllo diretto. Poste Mobile non entra mai in dinamiche di gestione del personale, ma è tutelata da specifiche performance quantitative (misurate da livelli di servizio offerti al cliente) e qualitative

(misurate da sondaggi svolti da società terze sulla *customer satisfaction*) previste negli accordi contrattuali che impattano sul cd. *commissioning* riconosciuto al fornitore.

Dal ricorso all'outsourcing l'Azienda ha subito una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: non si perde *know how*; semplicemente non si internalizza operatività, ma Poste Mobile mantiene sempre al suo interno la *governance* di tutti i processi *end to end* e, quindi, le cd. *teste pensanti*.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: nelle aziende di notevoli dimensioni, il rapporto con le organizzazioni sindacali è certamente complesso. Spesso accade che su tematiche di natura operativa, per le quali viene avviato il confronto con le OO.SS., vengano ad essere contestualmente affrontate - soprattutto in periodi di congiuntura economica non favorevole - anche problematiche occupazionali solo indirettamente correlate. Questo comporta, inevitabilmente, una dilazione della tempistica di riferimento con conseguenze spesso negative sulle esigenze della clientela. Le relazioni industriali del Gruppo Posteitaliane, tuttavia, sono improntate alla massima collaborazione ed al comune intento di individuare soluzioni che rendano, il più possibile, compatibili le esigenze dei lavoratori con i progetti organizzativi lanciati dal Gruppo per affrontare le nuove sfide che il mercato impone. In tale contesto, Poste Mobile ha avviato rapporti di reciproco rispetto dei ruoli con le OO.SS., anche alla luce dello straordinario successo dell'Azienda in questa prima fase della sua storia e dell'ottimo ambiente lavorativo creato.

Quali parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: in tutti i casi sono state fatte rigorose selezioni tramite apposite gare nelle quali i fornitori hanno risposto a precise richieste/parametri che PosteMobile aveva definito per le diverse aree date in *outsourcing* (Request for quotation - RFQ), oltre ad aver valutato la solidità economica dei potenziali partners. In coerenza con il modello di Business identificato, Poste Mobile ha sempre ricercato con i diversi fornitori un accordo che avesse più le caratteristiche di una *partnership* che di un appalto, così da concordare una remunerazione dei fornitori non in misura fissa o strettamente legata alla quantità di *effort* erogato, ma in parte dipendente dalle performance economiche raggiunte da Poste Mobile. Certamente oggi non tutti i fornitori sono pronti ad accettare un simile modello di *partnership*, che ha l'indubbio vantaggio di condividere rischi ed opportunità crescenti al crescere del business, imponendo alle controparti di ragionare sempre con un'ottica non solo di breve periodo.

*** **

Q8 (Kuwait Petroleum Italia S.p.A.)

Premessa (dal sito aziendale)

La Kuwait Petroleum Italia S.p.A. è un'affiliata della Kuwait Petroleum International, società responsabile per le attività di raffinazione e distribuzione di prodotti petroliferi al di fuori del Kuwait.

Entrata nel mercato italiano nel 1984, rilevando la rete di vendita Gulf, ha lanciato nel 1986 il suo caratteristico marchio Q8. Da allora, Kuwait Petroleum Italia è cresciuta rapidamente attraverso una strategia di acquisizioni che le ha permesso di competere adeguatamente sul mercato italiano nel lungo termine.

Tale strategia è stata attuata nel 1988, rilevando la Roloil, azienda di punta nel segmento dei lubrificanti, e nel 1989, acquisendo il 25% del pacchetto azionario della Fideol, società che fa capo al deposito della Continentale, Lacchiarella, proseguendo nel 1990, con l'acquisizione delle attività di raffinazione e della Rete di vendita della Mobil Oil italiana.

Nel 1992, dopo la fusione per incorporazione della Kuwait Oil Italiana Spa nella Kuwait Petroleum italiana avvenuta nel 1991, Kuwait Petroleum Italia S.p.A. ha completato il cambio marchio delle ex stazioni Mobil e lanciato la nuova grande rete di vendita Q8. Nel 2009, dopo 25 anni dal suo ingresso in Italia, la Kuwait Petroleum Italia si conferma una delle compagnie petrolifere di primissimo piano sul mercato nazionale.

Avete mai fatto contratti di outsourcing? In occasione di quale fase economica aziendale?

Risp: sì abbiamo fatto ricorso all'*outsourcing*. Alcune esperienze hanno interessato il settore delle paghe, gestione ed inserimento delle retribuzioni mensili, stampa dei cedolini, ecc. (*payroll*). Una seconda esperienza si è avuta nella gestione del ciclo passivo di fatturazione dei fornitori. Il contratto relativo ai servizi di gestione delle fatture con i fornitori ha avuto inizio nel gennaio 2006. Viene utilizzato il sistema SAP che gestisce l'intero sistema di fatturazione. Tramite questo sistema si è ottenuta una rilevante automazione del processo che ha portato notevoli vantaggi.

Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: i motivi sono stati essenzialmente di ordine economico/qualitativo. Con questo sistema è stato possibile automatizzare tutta una serie di processi interni all'azienda con risparmio del tempo dedicato dalle risorse interne a mansioni a basso valore aggiunto, semplici e ripetitive. I benefici sono stati, quindi, sia economici che organizzativi, in quanto, per la gestione di tale servizio, si è passati da 12 a 5 addetti e alcune risorse, prima dedicate a quell'attività, sono state utilmente riallocate. L'ufficio fornitori è risultato strutturato in maniera più snella, perché è stato istituito un canale diretto tra la società di *outsourcing* e i nostri fornitori; parte dei processi organizzativi sono stati, inoltre, demandati.

L'utilizzo dell'outsourcing vi ha permesso di concentrarvi maggiormente sul vostro core business?

Risp: non abbiamo vissuto in prima persona la fase iniziale di esternalizzazione; sicuramente ci sono state considerazioni relative al rischio di perdere il controllo di attività che, tuttavia, sono state superate presto, in quanto è prevalsa la fiducia nella validità dell'*outsourcing* del servizio. Si trattava più che altro di resistenze di tipo psicologico di fronte al cambiamento; quello che si perdeva in fondo era poca cosa e i benefici, invece, erano nettamente superiori. A seguito dell'esternalizzazione dei servizi sopra descritti, non ci sono state procedure di mobilità e/o cassa integrazione.

Per quale tipologia di servizi avete fatto ricorso all'esternalizzazione?

Risp: oltre a quelle sopra richiamate, abbiamo pensato all'ipotesi di estendere l'*outsourcing* anche ad altre aree dove ci sono attività a basso valore aggiunto svolte da 1-2 addetti; pochi interventi, quindi, e non strutturali.

In passato abbiamo esternalizzato aree come la logistica (es. trasporto carburante che avviene con personale e mezzi non Q8, come fanno comunque la maggior parte delle altre aziende del settore).

Ricorrendo all'outsourcing quale aspetto è migliorato maggiormente?

Risp: è migliorata l'efficienza, in quanto sono stati abbattuti i costi, mentre la qualità dei prodotti e dei servizi è senz'altro ottima in quanto qualsiasi anomalia viene prontamente evidenziata dal sistema SAP. Inoltre, si è mantenuta la flessibilità operativa.

Qualora abbiate ottenuto un abbattimento dei costi, è possibile quantificarlo in percentuale?

Risp: oltre il 50%, in quanto siamo passati da 12 risorse interne a 4, che si sommano al costo del contratto di *outsourcing*, quantificabile in ordine all'equivalente di una risorsa aggiuntiva.

Avete riflettuto in ordine alla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: no, l'investimento semmai è stato fatto dall'*outsourcer* che utilizza il nostro sistema SAP e vi ha implementato sopra il suo sistema.

Ritenete che dall'outsourcing l'azienda abbia subito una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: sulla gestione delle paghe, si perde qualcosa in termini di *know how* in quanto prima c'era la necessità di essere informati sempre sulle normative e sui cambiamenti legislativi; tuttavia riceviamo continuamente aggiornamenti in proposito dal partner commerciale.

Dopo l'avvio del contratto di outsourcing, il reparto precedentemente preposto al servizio esternalizzato ha continuato ad operare o è stato soppresso?

Risp: no, non vi è stata alcuna soppressione. Tutta la parte relativa ai pagamenti è sempre seguita internamente dal gruppo (es. note di credito, note spese, conto bolle). Inoltre, vengono fatte analisi periodiche e segnalate eventuali anomalie; quindi, il personale che prima si dedicava al lavoro di *data entry* delle fatture, ora si impegna prevalentemente in un lavoro di analisi e verifica.

A seguito dell'avvio dell'outsourcing, sono stati trasferiti dipendenti e/o collaboratori?

Risp: nessun dipendente è stato trasferito, né si sono avuti casi di distacchi temporanei. Piuttosto, alcune risorse con contratto di somministrazione non sono state confermate, mentre altro personale è andato in pensione, ed, ancora, qualche ulteriore risorsa è stata ricollocata in area finanza o in amministrazione.

Quale è stata la reazione del personale interno in occasione delle vostre esperienze di outsourcing?

Risp: all'inizio è emerso un leggero scetticismo all'idea di dare del lavoro fuori. Anche i sindacati hanno richiesto una serie di incontri in cui hanno chiesto che venisse loro mostrato il progetto relativo.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: no, nessun problema. Non è stato sottoscritto alcun accordo sindacale, ma semplici incontri di comunicazione ai sindacati. Come premesso, c'era un po' di scetticismo iniziale, ma è stato superato.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato il coinvolgimento delle amministrazioni locali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o per una maggiore concertazione sociale?

Risp: no, nessun coinvolgimento.

Quali sono stati i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: nessun incremento nei tassi di abbandono.

A quale tipologia di outsourcing ricorrete maggiormente?

Risp: contratto di fornitura dei servizi.

Quale parametri avete utilizzato per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle vostre esigenze?

Risp: come da procedura, viene indetta una gara a cura del servizio "Acquisti e Appalti" che gestisce il processo di *scouting*, la qualifica dei fornitori e segue l'intero processo di assegnazione dell'appalto.

Nella selezione del fornitore, avete anche tenuto conto della stabilità finanziaria ed organizzativa?

Risp: la stabilità finanziaria ed organizzativa, la regolarità nei contratti di lavoro e la presenza di programmi di formazione offerti ai dipendenti rientrano nelle attività di qualifica del fornitore.

Se avete fatto ricorso a contratti di outsourcing, siete stati soddisfatti della scelta?

Risp: pienamente soddisfatti.

Usate un documento (Service Level Agreement) dove esprimete le aspettative circa le attività dell'outsourcer?

Risp: sì, monitoriamo tali attività tramite indicatori utili a verificare che non ci siano ritardi di pagamento, fatture in sospeso, anomalie varie, ecc..

Avete collegato dei "service credit" all'ottenimento di questi SLA? Penali?

Risp: no, nessun criterio Bonus/Malus è stato inserito nel contratto. Esistono però delle clausole di anticipata risoluzione che ci tutelano in caso di eventuali gravi inadempienze degli *outsourcers*.

Avete definito dei piani per l'introduzione di innovazione?

Risp: introduciamo a volte innovazione anche su suggerimento del fornitore (es. cedolini on line); non deve, inoltre, trascurarsi il peso delle innovazioni imposte dalla legge, come per il "libro unico del lavoro" ("LUL").

Avete previsto clausole contrattuali di produttività, benchmarking, ecc.?

Risp: nessuna clausola di *benchmarking*; tuttavia, facendo una gara per questi servizi al massimo ogni 3 anni, finiamo per stimolare la concorrenza e la competizione sulla qualità dei servizi resi.

*** **

Le interviste alle Aziende fornitrici di servizi

Accenture S.p.A.

Premessa

Gli intervistati rappresentano l'*offering* Accenture sul tema dell'*outsourcing*, con particolare riferimento a

- IT: dalla consulenza allo sviluppo e manutenzione delle applicazioni sino all'infrastruttura IT, ma con un approccio cd. "*asset-light*", cioè senza la proprietà degli assets, con importanti progetti quali quelli con le Capitanerie di Porto per la realizzazione dell'wi-max, progetti di *security* informatica;
- BPO (*Business Process Outsourcing*), che include:
 - processi di Finanza ed Amministrazione,
 - processi *Human Resources*,
 - processi di *Engineering Outsourcing*,
 - *Customer Service* B2B "premium",
 - Acquisti e *Procurement*,
 - *offering* verticale dedicato, ad esempio, al Telco con Network Managed Services, e sui *back offices* bancari,
 - R&D, con processi ad esempio di *Clinical Research Outsourcing* nel settore farmacologico,
 - processi in ambito assicurativo come, ad esempio, la gestione dei fondi pensione,
 - alle volte, le componenti orizzontali sono combinate con l'*offering* verticale, quale la gestione documentale.
- La complessità della gestione di questi processi limita la possibilità di concorrenza e differenzia le capacità di Accenture rispetto a quelle di altri player.

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: le esternalizzazioni riguardano processi *non core*, che le aziende abitualmente "gestiscono con la mano sinistra", dedicando poca attenzione alle innovazioni che emergono sul mercato per queste funzioni. Una terziarizzazione virtuosa offre, invece, la possibilità di legarsi ad un partner che apporta efficienza sulle funzioni *non core* attraverso investimenti in tecnologia, rinnovamento dei sistemi e processi, e pone anche maggiore attenzione alla *compliance* normativa, alla trasparenza ed alla tracciabilità. Può così assumersi che, a seguito dell'esternalizzazione, viene tipicamente compiuto un processo di *transformation* ed industrializzazione dei processi delle funzioni *non core* esternalizzate.

Tipicamente utilizzano le esternalizzazioni aziende che operano su mercati globali, che hanno ad esempio processi pan-europei (es.: logistica), e che creano Centri di Servizio

con "Global Business Services" e "Tax Efficiency", liberando risorse da dedicare al *core business*. Il "Consumer Goods" ne è l'esempio tipico, ma anche l'Oil and Gas.

Si tratta anche di *industries* dove, dopo un periodo di continuità, emerge un momento di discontinuità, che può essere anche una fase di sviluppo.

L'offshore (o nearshore) è una componente importante della vostra offerta? Se sì, quali processi/attività possono essere realizzati offshore e quali, invece, devono essere mantenuti onshore?

Risp: *l'offshore* è ormai una componente fondamentale del nostro *offering*; viene realizzata mantenendo *on site* la componente di *know how* locale, legata ad esempio ai principi contabili, la tassazione, ecc. La gestione delle fatture attive e passive può, a seconda delle *industry*, essere un processo standard, e può perciò essere realizzato da un Centro Servizi Offshore. Il "*Procure To Pay*" (che spazia dalla espressione dei bisogni di acquisto sino al pagamento del fornitore) è anch'esso un processo che può essere realizzato *offshore*, ma attraverso degli strumenti informatici che lo rendano operativo. Spesso dopo aver eseguito un progetto di *transformation on site*, in cui tipicamente si automatizza il processo, riducendo l'utilizzo della carta e le eventuali anomalie, così da portare *offshore* processi molto standardizzati, con un approccio di *Transform and Transfer* (trasformazione del processo *on site* e successivo trasferimento *offshore*).

Nell'outsourcing l'azienda cliente subisce una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: *l'outsourcing* riguarda principalmente processi transazionali che, con l'automazione portata dalla tecnologia, perdono rilevanza rispetto al *core business* dell'azienda. Inoltre, attraverso *l'outsourcing*, l'azienda cliente aumenta il proprio *know how*, in quanto le viene, di regola, fornito un manuale operativo (*Operating Manual*) che descrive in dettaglio come i processi aziendali trasferiti all'*outsourcer* devono funzionare. Tale manuale permette all'azienda committente di acquisire l'esatta conoscenza di come i suoi processi funzionano, svincolandosi così dalle informazioni detenute dalle singole risorse. Accenture, inoltre, incorpora nei propri servizi un'attività proattiva di informazione sulle nuove normative, che aumenta le conoscenze dell'azienda cliente. Ed ancora, nell'organizzazione dei processi e nella definizione del manuale delle procedure, Accenture valorizza il proprio *background* consulenziale in ordine alle modalità di gestione dei processi, nonché alle *best practices* internazionali in materia e implementa attività di *continuous improvement* (miglioramento continuo), facendo sì che i processi trasferiti vengano costantemente industrializzati.

Sono stati trasferiti in Accenture dipendenti e/o collaboratori delle aziende clienti?

Risp: Accenture è focalizzata su contratti di grandi dimensioni, rispetto ai quali le aziende clienti sono sempre interessate a considerare il trasferimento delle risorse. Tale

trasferimento si verifica, pertanto, nella maggior parte dei contratti di *outsourcing* stipulati e viene visto da Accenture come un elemento positivo per assicurare il trasferimento di conoscenze necessario per garantire la continuità del servizio.

Quali sono le "buone pratiche" nel trasferimento dei lavoratori nell'ambito dei contratti di outsourcing?

Risp: possono essere certamente considerate quali *best practices* le seguenti attività:

- curare, attraverso risorse dedicate ed esperte, la comunicazione nei confronti delle persone coinvolte sia prima che dopo il trasferimento;
- garantire apertura e trasparenza nelle comunicazioni al personale;
- lavorare in collaborazione con il cliente nel processo di trasferimento e di comunicazione;
- lavorare da subito, tramite formazione e comunicazione al momento dell'ingresso in azienda, per integrare (cd. *Induction*) le risorse trasferite, così da evitare di avere "corpi estranei" in azienda, facendo parimenti conoscere loro i valori aziendali del fornitore;
- facilitare la comprensione del passaggio da un rapporto tra colleghi ad un rapporto tra cliente e fornitore.

Quali proposte si sente di formulare in tema?

Risp: appare utile l'avvio di un "Tavolo Istituzionale", tra Confindustria, Assinform o Ministero dello Sviluppo Economico, nonché di un Osservatorio indipendente che si occupi del fenomeno dell'*outsourcing* come leva competitiva per l'Italia e come elemento per creare occupazione, contribuendo anche a promuovere l'effettiva conoscenza del fenomeno, in particolare per quanto riguarda il BPO (*Business Process Outsourcing*), attualmente meno conosciuto.

*** **

ARINSO

Premessa

ARINSO è una società di servizi specializzata nella gestione delle risorse umane con un business prevalentemente focalizzato su tre aspetti:

- consulenza: attività di "management consultivo" su costi, processi e benefici nella gestione delle risorse umane;
- *system integration* dei sistemi informativi (di proprietà ARINSO) per l'automazione della gestione delle risorse umane;
- *outsourcing* vero e proprio della funzione risorse umane

Loro clienti principali in Italia sono grandi aziende o multinazionali che esternalizzano per lo più la gestione delle paghe e contributi. All'estero, il loro ambito di lavoro include anche altri servizi più "strategici", quali il training, il *recruiting*, ecc.

Quali sono i principali motivi che inducono le vostre aziende clienti ad esternalizzare?

Risp: il motivo principale per cui un'azienda ricorre all'*outsourcing* è senza dubbio il fattore costo. Tuttavia, spesso le aziende committenti non hanno una piena consapevolezza di quali siano i reali costi associati ad una determinata funzione, per cui non sono in grado di apprezzare il vero risparmio derivante da una valida operazione di esternalizzazione.

Tale risparmio, infatti, si può ottenere solo se l'esternalizzazione è effettuata secondo una logica "industriale". La funzione da esternalizzare, dunque, va affidata ad un fornitore che ha posto la medesima funzione al centro del proprio *business* e la attua anche in favore di altri clienti, così da riuscire a standardizzare i processi, fare massa critica e offrire ottime prestazioni ad un prezzo più basso di quello sostenuto dalla singola azienda cliente, riuscendo, al tempo stesso, a realizzare anche un guadagno. Esternalizzare a società esterne, che poi non ragionano in termini di logica "industriale", non porta grandi benefici.

Altro motivo che spinge le aziende verso l'*outsourcing* è la questione delle competenze; i fornitori hanno interesse ad investire maggiormente in un determinato servizio in quanto rappresenta il loro *core* e sono in grado di valorizzare e rendere disponibili anche le competenze sviluppate a seguito della collaborazione con altri clienti. L'azienda cliente, invece, avendo altre priorità strategiche, non è stimolata ad investire per sviluppare un *know how* specifico in un settore per la stessa non essenziale.

Che durata media hanno i contratti di outsourcing che stipulate?

Risp: in media, i contratti in Italia hanno una durata pari a circa 3 anni, mentre nel resto del mondo la media sale a 5 anni. Il tasso di rinnovo è molto alto, anche se non quantificabile in termini precisi. L'azienda committente che decide di cambiare fornitore è, di solito, spinta da ragioni di insoddisfazione per il servizio ricevuto, non certo da profili di carattere economico.

Quale tipologia di servizi di outsourcing fornite?

Risp: come premesso, Arinso offre *outsourcing* della gestione dell'HR tipicamente per quanto riguarda la parte paghe e contributi (all'estero, anche training e *recruiting*). L'esternalizzazione, inoltre, può essere attuata con o senza passaggio di personale. In questo ultimo periodo, si assiste ad un incremento della quota di esternalizzazione effettuate con passaggio di personale dipendente (circa il 25%).

Dall'outsourcing l'azienda committente può subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: la questione del *know how* in ambito HR si evidenzia meglio per quanto riguarda la gestione del *training*. Affidare all'esterno questa attività implica il rischio di perdere

controllo sullo sviluppo professionale dei proprio dipendenti, con l'eventualità negativa che, nel lungo periodo, si verifichi una riduzione del capitale umano a disposizione. È per questo motivo che, anche qualora l'attività venga esternalizzata, rimane preferibile che la committenza mantenga all'interno la parte più strategica, come, ad esempio, la definizione dei piani formativi da comunicare al fornitore. Del resto, il fornitore non può conoscere i bisogni formativi di una figura professionale appartenente ad un business che non è il proprio. Per sfruttare le opportunità in termini di competenze, è necessario che tra le parti contrattuali (cedente e cessionario/committente ed appaltatore) si crei un rapporto di vera e propria *partnership*. In questo modo l'azienda cliente, pur mantenendosi aggiornata sui macro temi, può affidarsi per le competenze di dettaglio al fornitore e beneficiare appieno del back ground professionale che questi è in grado di offrirle.

Quali le reazioni del personale interno alle aziende clienti a seguito dell'adozione di misure di outsourcing?

Risp: l'esternalizzazione è un evento positivo dal punto di vista del lavoratore se, come detto prima, viene adottata una logica "industriale". In questo caso, qualora parte del personale dell'azienda cliente venga trasferito al fornitore, il singolo dipendente finisce per trovarsi in una società dove il suo lavoro è valorizzato, dove può avere prospettive di carriera importanti ed in cui ed in cui viene addetto ad attività *core* a livello strategico. Un amministrativo in FIAT, ad esempio, non può certo aspirare a diventare responsabile di una *Business Unit*; la stessa persona, invece, in una società come ARINSO può anche diventare amministratore delegato. Il dipendente, quindi, se ha voglia di fare ed è stimolato dalle prospettive di crescita professionale, non può far altro che accogliere con entusiasmo il passaggio verso realtà aziendali in cui sussistano effettive possibilità di incrementare la propria qualificazione.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: il rapporto con il sindacato è per lo più gestito dall'azienda che esternalizza. Raramente è capitato che l'organizzazione sindacale instaurasse contatti con il fornitore e, se lo ha fatto, è stato solo per accertarsi dei livelli contrattuali garantiti ai dipendenti a seguito del passaggio ad altra azienda. L'offerta di un piano di carriera strutturato e delle opportunità di crescita importanti per il dipendente sicuramente aiuta nel rapporto con le organizzazioni sindacali. Inoltre, il fatto di essere una società di servizi e di avere a che fare con sindacati italiani che, per ragioni storiche, derivano per lo più dal mondo manifatturiero non ha, finora, creato problemi, anche se potenzialmente potrebbero sorgere delle criticità in futuro. Ai dipendenti che effettuano il passaggio ad ARINSO viene applicato il CCNL Aziende Metalmeccaniche. I sindacati si preoccupano che le condizioni precedenti vengano mantenute e, nel caso riscontrino delle differenze,

trattano affinché le stesse vengano adeguatamente compensate in termini economici. Alcune previsioni pattizie, come, ad esempio, quelle attinenti alla presenza di un asilo aziendale, sono impossibili da garantire. La possibilità di una crescita professionale, però, spesso compensa molte altre "mancanze".

Vengono contrattate le condizioni contrattuali che i lavoratori, in precedenza in forza al cliente, vedranno applicarsi presso la vostra azienda?

Risp: nel passaggio avviene un'intensa opera di armonizzazione contrattuale e, spesso, il dipendente trova nella nuova azienda piani di carriera con opportunità maggiori che nell'azienda di provenienza, a causa, come già detto, della diversa specializzazione di *business*. Ma non solo: spesso il lavoratore è coinvolto anche nella definizione del proprio ruolo all'interno dell'azienda di destinazione al fine di costruire un vero e proprio progetto di crescita che lo stimoli ed appaghi.

Qualora, a seguito del trasferimento di dipendenti, si registrino cambiamenti in alcuni profili del loro rapporto, come viene gestito questo aspetto?

Risp: i cambiamenti, di solito, non sono un problema per il lavoratore. L'aspetto forse più critico è quello del luogo di lavoro: cambiare sede, anche nella stessa città, può voler dire per il lavoratore sottoporsi a maggiori tempi di spostamento o modificare abitudini ormai consolidate. In ogni caso, in Arinso non ricordano una fattispecie in cui, in sede di trasferimento al proprio interno di dipendenti di aziende committenti, si siano verificate rilevanti criticità.

Quale tipologia di outsourcing solitamente adottate?

Risp: soprattutto cessioni di ramo d'azienda.

Quali parametri utilizzate, di regola, per valutare la vostra rispondenza alle esigenze del cliente?

Risp: esistono indicatori molto standardizzati per valutare le performance del fornitore (numero buste paghe sbagliate, ecc.). Da questo punto di vista, il mercato è maturo. Il fatto di standardizzare le performance rappresenta un ulteriore punto di vantaggio per l'azienda cliente: internamente è difficile quantificare le performance dei propri dipendenti e pagare in base all'effettiva prestazione. Affidarsi ad un fornitore esterno, da questo punto di vista, configura certamente un miglioramento del livello di controllo e di professionalità nel rapporto.

Nella selezione del fornitore, quali criteri vengono maggiormente utilizzati dalle aziende committenti?

Risp: nella selezione del fornitore, il criterio maggiormente utilizzato è quello delle competenze e dei contenuti. Le condizioni di lavoro dei dipendenti che vengono assunti

nell'azienda fornitrice sono prese in considerazione, ma solo raramente risultano decisive ai fini della scelta di quest'ultima azienda.

Vi impegnate a fornire corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera in favore dei lavoratori trasferiti?

Risp: per i dipendenti sono previsti piani di formazione, soprattutto per le competenze linguistiche (inglese) e per la gestione della relazione con il cliente. Infatti, per tali soggetti si verifica un cambio di prospettiva: l'azienda di provenienza diviene cliente e questo necessariamente comporta un cambio di attitudini e di competenze necessarie per gestire ogni aspetto connesso del rapporto commerciale.

*** **

CNCP (Consorzio Nazionale Cooperative Pluriservizi)

Premessa (in parte ricavata dal sito aziendale)

CNCP è un consorzio di cooperative costituito nel 1979 per fornire servizi di utilità e supporto ad Enti ed Aziende pubbliche e private.

La distribuzione capillare sul territorio consente allo stesso di porsi come unico interlocutore capace di soddisfare sia esigenze locali che in rete. Oltre ai tradizionali servizi del *facility management* (pulizia e sanificazione, logistica, gestione del verde, guardiania, facchinaggio, ecc.) CNCP si distingue sul mercato per il *know how* acquisito nell'erogazione di servizi per l'indotto ferroviario.

Il Consorzio, al momento dell'incontro, aveva circa 7 mila dipendenti. È articolato in circa 50 sedi; il numero degli addetti su ciascuna sede è variabile da 15 sino a 400 dipendenti. Le attività aziendali sono, inoltre, differenziate: dalla gestione di appalti per il gruppo FS alla gestione immobiliare, dalle fiere al *facility management*.

Il tasso di *turn over* è basso per quanto riguarda sia i soci sia i dipendenti. Tale *turn over*, inoltre, non viene gestito: man mano che ci sono uscite, per motivi di anzianità o di altro genere, le risorse non vengono sostituite, in quanto, principalmente nel settore ferroviario, c'è già un esubero strutturale di fondo. Nel settore della logistica, invece, il *turn over* viene gestito a seconda del tipo di contratto applicato (ad esempio, per il CCNL Multiservizi i lavoratori del precedente appaltatore devono essere presi in carico da quello subentrante e questo può comportare difficoltà rispetto al mantenimento di un elevato standard qualitativo dei servizi).

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda ad esternalizzare?

Risp: trasformare costi fissi in costi variabili, nonché potere contare sulla ciclicità del mercato ed affrontarla nella maniera più dinamica possibile. Si tenta, inoltre, di ottenere un risparmio economico nel medio/lungo periodo.

Di solito le aziende in occasione di quale fase economica aziendale decidono di esternalizzare?

Risp: l'*outsourcing* viene spesso utilizzato in momenti di crisi, per cercare di "trasferire il problema" all'esterno. Bisognerebbe ricorrervi maggiormente anche in fase di consolidamento. Non è infrequente che l'azienda committente proceda alla frammentazione di reparti e servizi sostanzialmente analoghi, così da verificare la possibilità di appaltare gli stessi servizi a soggetti diversi o di valutare l'offerta maggiormente vantaggiosa tra quelle proposte da diversi *outsourcers* tra loro non integralmente sovrapponibili.

Che durata media hanno i contratti di outsourcing che stipulate?

Risp: dai 3 ai 5 anni (in entrambi i casi con uno o più anni di proroga contrattualmente prevista in sede di stipula).

Quale tipologia di servizi di outsourcing fornite?

Risp: principalmente servizi di pulizia/sanificazione/disinfestazione delle stazioni, degli impianti e del materiale rotabile; servizi di assistenza e *facility management*.

Il cliente che ricorre all'outsourcing quale aspetti vorrebbe migliorare?

Risp: senz'altro la flessibilità organizzativa e l'efficacia nella risposta aziendale alle sollecitazioni del mercato e dell'utenza.

Nell'ottica del ricorso all'esternalizzazione, il cliente tende a trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: assolutamente sì, e lo fa in maniera costante. Ogni volta che si ricorre con diligenza e professionalità ad un'ipotesi di *outsourcing*, si rende necessario approntare un investimento tecnologico. È un vantaggio per chi investe, perché ci si lega all'azienda committente in maniera più stabile. Più si investe da parte dell'*outsourcer*, più si crea questa stabilità di collaborazione.

Ritenete che dall'outsourcing l'azienda cliente possa subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: no, perché di solito una simile pratica riguarda profili molto bassi del ramo aziendale. Tendenzialmente il coordinamento e la parte strategica aziendale rimangono all'interno dell'impresa cliente. Nell'*outsourcing* amministrativo si registra, invece, un maggior depauperamento del *know how* aziendale.

Può illustrare cosa avviene nelle aziende che procedono alla soppressione di reparti a seguito dell'applicazione di misure di outsourcing?

Risp: nella maggior parte dei casi il dipartimento aziendale interessato subisce un ridimensionamento e il personale viene riutilizzato nell'impresa in altro modo (es. vie-

ne ricollocato su una nuova linea di prodotti). Gli esuberi reali, di regola, li gestisce l'*outsourcer* in epoca successiva alla conclusione del contratto con il committente, quando diventa definitivamente chiaro il quadro del fabbisogno di personale necessario alla gestione dell'*outsourcing*.

Peraltro, l'*outsourcer*, di regola, per i primi 18 mesi di contratto non cambia nulla dell'impostazione aziendale del committente nell'ambito del servizio oggetto del contratto commerciale. Dopo tale periodo, soprattutto a seguito di un costante dialogo con la committenza, si iniziano ad apportare di solito rilevanti cambiamenti.

Sono stati trasferiti nella sua azienda dipendenti e/o collaboratori delle aziende committenti?

Risp: accade che vengano trasferiti anche co.co.co. e co.co.pro., anche se tendenzialmente si cerca di stabilizzare il loro rapporto di lavoro, preferendo non mantenere in azienda rapporti di lavoro autonomo. Questo perché si cerca di garantire la stabilità dei rapporti di lavoro così da motivare il personale, dato che l'instabilità crea nel lavoratore un problema psicologico anche di carattere depressivo.

È a conoscenza di eventuali reazioni del personale interno del cliente a seguito dell'adozione di misure di outsourcing?

Risp: è senz'altro uno degli elementi più delicati. Sta all'*outsourcer* cercare di valorizzare il più possibile le risorse. Nel momento in cui si crea l'opportunità sia per l'azienda che esternalizza che per l'*outsourcer* allora l'*outsourcing* è vincente. Il trasferimento avviene attraverso accordi sindacali e viene attuato un inserimento graduale attraverso un periodo di affiancamento. Si cerca sempre di realizzare passaggi intermedi che non comportino il cambio del luogo di lavoro, degli strumenti lavorativi e dei piani di lavoro. Nel giro di circa 24 mesi viene completato l'intero processo di *outsourcing*.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: sì! Peraltro, i rapporti con le OO.SS. variano anche in relazione al rapporto esistente tra azienda e RSA/RSU. Un buon clima aziendale interno ridimensiona significativamente i costi indiretti di gestione del contratto di *outsourcing*.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato il coinvolgimento delle amministrazioni locali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o per una maggiore concertazione sociale?

Risp: sì, molto spesso, specie se coinvolge spostamenti significativi di personale che si possono ripercuotere sulla viabilità ordinaria o sui servizi pubblici. Le pubbliche amministrazioni, inoltre, vengono coinvolte anche quando, specie nei piccoli centri, l'adozione di pratiche di *outsourcing* in aziende territorialmente rilevanti finisce per determinare

licenziamenti collettivi da cui spesso, a causa del venir meno della continuità reddituale per i lavoratori, scaturiscono problemi di grave morosità nei pagamenti di bollette per le utenze domestiche, di mancato pagamento della tassa rifiuti (di particolare rilievo per il finanziamento dei comuni), che finiscono per creare tensioni sociali.

Vengono adottate particolari modalità per garantire i diritti dei dipendenti trasferiti?

Risp: sì, come, ad esempio, per il riconoscimento dell'anzianità convenzionale che permette di non disperdere i vantaggi economici, previsti nei CCNL, derivanti dal cumulo dell'anzianità di servizio maturata in forza del precedente rapporto di lavoro con l'azienda committente.

Le stesse misure sono adottate per il trattamento dei co.co.pro o di altre tipologie di collaboratori?

Risp: su questo tipo di figure vengono definiti accordi separati. Generalmente un co.co.pro. che viene stabilizzato in base alla propria professionalità viene inserito ad un livello basso.

Sono state discusse e contrattate le condizioni contrattuali che, successivamente al passaggio, sarebbero state applicate ai lavoratori trasferiti presso la vostra azienda?

Risp: dipende. Se ci sono accordi sindacali, non c'è discussione, si tratta solo tramite i sindacati e avendo a riferimento tutti i lavoratori coinvolti. Altrimenti vengono fatti incontri individuali e si va a trattare soprattutto sulla parte variabile della retribuzione.

Vengono identificati i dipendenti/lavoratori chiave che le aziende clienti non intendono cedere a seguito dell'avvio di processi di outsourcing?

Risp: assolutamente sì. Dipende dal tipo di *outsourcing*: se è operativo, la percentuale di riferimento è bassa; se, invece, riguarda mansioni a maggior valore aggiunto, tale percentuale risulta ben più elevata.

Quali aspetti del rapporto di lavoro dei dipendenti trasferiti muta più frequentemente?

Risp: tendenzialmente i sindacati non vogliono che ci siano cambi di sede di lavoro, mansioni, orario, ecc. Ciò che accade dopo scaturisce da un percorso condiviso con le OO.SS., anche attraverso incontri periodici.

È a conoscenza di quali siano stati i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: una figura professionale veramente valida è probabile che si ricollochi autonomamente senza eccessive difficoltà sul mercato del lavoro e trovi quindi un'alternativa professionale soddisfacente. Il *turn over*, quindi, in questo caso interessa solo chi ha capacità individuali da spendere con successo sul mercato del lavoro.

È a conoscenza se si siano verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: dipende da come viene fatto l'*outsourcing* e gestite le comunicazioni con il personale in ordine a tali operazioni. Ci sono state situazioni diametralmente opposte in cui si è avuta una crescita dell'incidenza della malattia dal 3% al 28%; allo stesso tempo, in altre situazioni si è avuta una diminuzione radicale di tale fenomeno anche dal 20% al 3%.

Avete delle informazioni inerenti il grado di soddisfazione/coinvolgimento dei lavoratori a seguito dell'annuncio e della realizzazione dell'outsourcing?

Risp: un *outsourcer* serio dovrebbe monitorare il grado di soddisfazione/coinvolgimento dei lavoratori, ma di norma questa cosa non viene fatta.

Dall'adozione di pratiche di outsourcing è derivato ai danni delle aziende clienti un incremento del contenzioso?

Risp: sì, molto spesso. Di solito a causa del fatto che non vengono ben esplicitati i motivi veri che hanno portato ad esternalizzare alcune attività. Il contenzioso concerne soprattutto l'invalidità del contratto con cui, di volta in volta, si realizza l'*outsourcing* e la conseguente inefficacia dello stesso sulla posizione lavorativa dei singoli dipendenti coinvolti.

Che tipo di contratti di outsourcing stipulate solitamente?

Risp: contratti di appalto.

Se c'è stato un cambiamento del contratto di riferimento, cosa viene solitamente posto in essere per garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti?

Risp: dovrebbe essere garantita l'equiparazione secondo le condizioni di miglior favore, ma spesso non viene fatto.

Le aziende committenti tengono conto della stabilità finanziaria ed organizzativa delle imprese fornitrici/appaltatrici al fine di garantire la stabilità del posto di lavoro dei dipendenti a quest'ultime eventualmente trasferiti?

Risp: no, di solito non viene tenuto conto nella selezione del fornitore, della necessità di garantire stabilità del posto di lavoro ai dipendenti trasferiti.

Vi impegnate a fornire, nel contratto di servizio, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: sì, se richiesti, i corsi di formazione vengono effettuati soprattutto qualora i lavoratori vengano inseriti in un ambito diverso rispetto al precedente.

A volte vengono organizzati degli incontri con i lavoratori per presentare il Consorzio e, in casi particolari, viene anche consegnato loro un documento che riporta tutte le

informazioni in tal senso rilevanti, con i riferimenti a cui rivolgersi in caso di problemi di natura aziendale.

Usate un documento (come il cd. "Service Level Agreement" o "SLA") dove vengono espresse le aspettative del committente?

Risp: esistono degli SLA precisi e, quando violati, vengono applicate delle penali. Talvolta, però, gli SLA sono ambigui, ed il cliente può richiedere il pagamento di penali con eccessiva discrezionalità.

Quali sistemi utilizzate per assicurare la motivazione dei dipendenti e per abbinare gli obiettivi fissati per i dipendenti a quelli previsti nel contratto?

Risp: in ambito ferroviario simili sistemi sono rari, ma ove sono stati applicati hanno prodotto ottimi risultati, sia in termini di presenza sul lavoro, sia dal punto di vista della qualità dei servizi erogati.

Avete periodici incontri con il cliente a cui partecipano le varie direzioni coinvolte?

Risp: dipende dalla tipologia del cliente. Se l'*outsourcing* è serio vengono effettuati degli incontri periodici. A volte capita che la stessa committenza non li richieda.

Vengono definiti e monitorati piani di miglioramento?

Risp: assolutamente sì. Sono temi di cui si discute sempre durante gli incontri periodici.

Vengono previste clausole contrattuali di produttività, benchmarking, ecc.?

Risp: in alcuni casi sì, ma non hanno valore bilaterale. Così, qualora il fornitore non raggiunga un certo livello standard, gli viene trattenuta una determinata somma dal corrispettivo concordato per i servizi.

Quali ulteriori argomenti meriterebbero attenzione rispetto ai temi della presente indagine?

Risp: bisogna porre attenzione all'aspetto psicologico del lavoratore trasferito, che si trova in uno stato di instabilità lavorativa ed emotiva ed a cui vengono a mancare punti di riferimento professionali ed umani; tale instabilità, peraltro, si accresce esponenzialmente laddove lo stesso soggetto si trovi ad essere negli anni trasferito ad una serie di aziende appaltatrici subentrate nella gestione di un medesimo appalto. Inoltre, va fatta una netta distinzione tra chi effettua *outsourcing* per scopi reali e chi, invece, vi ricorre solo per opportunità.

Va ancora suggerita la creazione di una struttura permanente di monitoraggio sui contratti di appalto, sfruttando le strutture paritetiche presenti ed operanti, anche con il coinvolgimento dei sindacati, a livello provinciale.

Costituisce un aspetto sfavorevole allo sviluppo dell'*outsourcing* l'impossibilità per l'*outsourcer*, in caso di subentro al precedente appaltatore, di beneficiare dei vantaggi contributivi normalmente previsti a fronte dell'assunzione di personale in mobilità. Poter fruire di un simile vantaggio economico potrebbe risultare davvero utile.

*** **

EDS - HP Enterprise Services

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda ad esternalizzare?

Risp: nell'ultimo anno e mezzo si è osservata una certa tendenza a fare *outsourcing* prettamente per motivi economici. Purtroppo spesso il cliente si aspetta un risparmio molto sostanzioso (anche del 30-40%), ma è sbagliato fondare l'intera valutazione del fenomeno sulla politica del risparmio dei costi (cd. *saving*). Spesso, infatti, si ricorre a processi di *outsourcing* anche per piccoli progetti con *saving* limitato.

Di solito le aziende in occasione di quale fase economica aziendale si rivolgono a voi? (crisi, espansione, consolidamento)

Risp: negli anni passati l'*outsourcing* è stato maggiormente utilizzato in fase di espansione e consolidamento, nelle situazioni in cui il cliente aveva come obiettivo il risparmio ma anche altri interessi (accedere a competenze non proprie, rinnovare le tecnologie, dare un set organizzativo diverso). Ragionando, quindi, non solo in termini economici di risparmio, l'*outsourcing* funziona e diventa uno strumento in grado di creare valore aggiunto.

Ricorrendo all'*outsourcing*, le aziende traggono maggior vantaggio economico, produttivo o qualitativo?

Risp: i vantaggi competitivi per i clienti sono sia di tipo tecnologico che strutturale.

Che durata media hanno i contratti di *outsourcing* che stipulate?

Risp: 8-10 anni addietro un contratto aveva una durata minima di 5 anni. Allo stato attuale è difficile negoziare contratti di lunga durata; tuttavia, se si individua e regola la giusta flessibilità contrattuale, il cliente è portato anche a stipulare con il fornitore contratti più duraturi.

Nell'ottica del ricorso all'esternalizzazione, le aziende clienti riflettono sulla possibilità di trasferire investimenti strategici alla vostra azienda (fornitore)?

Risp: no, per tematiche di questo tipo, più integrative, viene fatto riferimento ad aziende come Accenture.

Dal ricorso all'outsourcing l'azienda può subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: generalmente il cliente tende sempre a mantenere al proprio interno le risorse migliori ed a cedere all'*outsourcer* un insieme di risorse non omogenee. Vi sono casi di selezione di singole risorse (cd. *cherry picking*) e, in questi contesti, forse l'azienda perde *know how* nel processo di esternalizzazione.

Le competenze interne legate al *core business* di *governance* generalmente vengono trattenute.

Come si comportano le aziende nei casi in cui sopprimono reparti a seguito dell'attuazione di misure di outsourcing?

Risp: generalmente non viene mai licenziato nessuno, EDS non ha mai adottato procedure di cassa integrazione o trasferimento *ad hoc* a seguito dell'esternalizzazione. Tuttavia, le persone che passano ad EDS nel processo vengono riqualificate ed appositamente formate, così da essere impiegate subito.

Sono stati trasferiti alla vostra azienda dipendenti e/o collaboratori?

Risp: può capitare che co.co.pro. e consulenti vengano trasferiti in EDS. Si vanno ovviamente a valutare le loro professionalità e se possono essere utilizzati o sostituiti con risorse interne EDS. È capitato che co.co.co. e co.co.pro., viste le capacità professionali individuali, siano stati promossi e successivamente stabilizzati con contratti di lavoro subordinato.

Quali criteri sono stati adottati dal cliente per decidere quali risorse trasferire e quali trattenere?

Risp: sicuramente vengono adottati criteri per procedere in tal senso. In ogni caso, spesso, figure più consulenziali/manageriali, titolari di un equilibrato approccio tecnico-comportamentale, vengono trattenute.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.? Ha richiesto la definizione di particolari accordi sindacali?

Risp: ci sono stati sempre ottimi rapporti con i sindacati e questo ha rappresentato senz'altro un vantaggio competitivo. L'accordo è, peraltro, obbligatorio per l'applicazione dei contratti integrativi. Tuttavia, un punto di attenzione, che deve essere considerato anche nei prossimi anni, risiede nel fatto che i sindacati richiedono troppo spesso tutele che non sempre possono essere garantite. Bisognerebbe, quindi, cercare di trovare il giusto equilibrio e che ci si sforzi di valorizzare i lavoratori più meritevoli.

Vengono adottate particolari modalità per garantire i diritti ai dipendenti trasferiti?

Risp: nel passaggio, i trattamenti economici e giuridici precedentemente goduti sono ampiamente garantiti, e ove non si riesca a farlo, vengono monetizzati in busta paga.

Le aziende committenti richiedono di poter identificare i dipendenti/lavoratori chiave (da non perdere) a seguito dell'outsourcing?

Risp: sì, nella percentuale di circa il 5%. In ogni caso, vale la regola che nessuno è indispensabile.

Nel trasferimento dei lavoratori, quali aspetti del rapporto di lavoro subiscono modificazioni?

Risp: qualcosa può cambiare e l'impressione è che siano le cose più piccole e banali a fare la differenza (es. problemi di parcheggio lontano, problemi al badge di ingresso, ecc.). Gli aspetti più rilevanti di solito, se non concessi, vengono monetizzati; occorrerebbe guardare con maggiore attenzione anche agli aspetti che sembrano meno importanti.

È a conoscenza di quali siano stati i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e dell'attuazione di operazioni di outsourcing?

Risp: non disponiamo di informazioni in ordine al tasso di abbandono che si registra prima che l'*outsourcing* venga attuato; dopo, in ogni caso, i tassi non sono elevati.

È a conoscenza se si siano verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della attuazione di operazioni di outsourcing?

Risp: no, mai sentito parlare di problemi di questo tipo.

Avete delle informazioni inerenti il grado di soddisfazione/coinvolgimento dei lavoratori a seguito dell'annuncio e della attuazione di operazioni di outsourcing?

Risp: sì, esistono delle *survey* sul grado di soddisfazione, ma fanno riferimento all'insieme dei lavoratori. Queste *survey* generalmente sono suddivise per i diversi dipartimenti aziendali.

Ci sono state lamentele tra il vostro personale in ordine ad eventuali disparità di trattamento con i lavoratori trasferiti presso la vostra azienda?

Risp: non sono emersi particolari atteggiamenti avversi da parte dei dipendenti verso i lavoratori trasferiti: in ogni caso si cerca sempre di operare un'armonizzazione contrattuale con il trattamento dei dipendenti esistenti.

Che tipi di contratti di outsourcing stipulate solitamente?

Risp: contratti di servizio/appalto.

Vi impegnate a fornire, nel contratto di servizio, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: senz'altro. Ci sono processi consolidati per l'inserimento in azienda dei lavoratori trasferiti. Sono previsti corsi di avvicinamento, processi e metodologie che prevedono

percorsi di 12-18 mesi con incontri con esperti aziendalisti, psicologi, ecc.. Inoltre, sono previsti anche momenti di incontro periodici tra tutti i dipendenti. La stessa cosa viene anche adottata per i co.co.co. ed i co.co.pro..

Secondo Lei, nella selezione del fornitore, il cliente tiene in considerazione gli aspetti sopracitati (discussione delle condizioni contrattuali per i dipendenti, possibilità di carriera, corsi di inserimento e/o formazione)?

Risp: ci sono sempre sessioni di *Job Rotation* in cui vengono esposte al cliente le modalità di inserimento dei lavoratori trasferiti. Tuttavia, è possibile affermare che la scelta del cliente non è molto vincolata dalla trattazione degli aspetti sopracitati da parte dell'azienda fornitrice. Quindi non sono aspetti chiave di cui il cliente tiene conto nella scelta del fornitore.

Nei contratti con le aziende committenti vengono inserite clausole di produttività, benchmarking, ecc.?

Risp: sì, viene usato un documento SLA per definire tutti gli aspetti, soprattutto quelli organizzativi, e vengono individuati dei *service credit* rispetto all'ottenimento degli SLA programmati.

*** **

IBM Italia S.p.A.

Quali sono i principali motivi che spingono una azienda ad esternalizzare?

Risp: i motivi che spingono le aziende a ricorrere all'esternalizzazione sono dettati dal momento e dal contesto. 10-15 anni addietro si era in una fase di sviluppo significativa e quindi si ricorreva alle esternalizzazioni anche per consolidare e supportare il proprio *core business*.

Inoltre, tramite l'*outsourcing*, è possibile razionalizzare i costi e si è in grado anche di fare sinergie di scala che si riflettono sui costi finali per il cliente. IBM rappresenta un elemento di interesse e di riferimento per chi ha intenzione di esternalizzare perché riesce a coprire integralmente le esigenze del cliente con soluzioni infrastrutturali e operative.

Ricorrendo all'outsourcing, le aziende traggono maggior vantaggio economico, produttivo o qualitativo?

Risp: il primo obiettivo che muove il cliente è senz'altro l'aspetto economico ed il ritorno economico nel medio/breve periodo. Si ricorre all'*outsourcing* quando l'azienda non è in grado di far fronte e non può mantenere investimenti che la sviluppino adeguatamente. Ciò che si vuole ottenere è quella sorta di continuità in termini di capacità di crescita,

di sviluppo e di investimento che normalmente un'azienda non sempre riesce ad avere autonomamente. Inoltre, allo stato attuale l'informatica è senz'altro più complessa e l'offerta hardware e software è sempre più ampia. L'interconnessione era un mezzo e non un elemento essenziale per la funzionalità informatica dei vari sistemi. È raro, pertanto, che si risultino diffuse le competenze professionali e il *know how* indispensabile per gestire tale interconnessione e per garantirne soprattutto l'evoluzione e la continua implementazione.

Dall'outsourcing le aziende possono subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: sì, c'è un rischio di perdita del capitale umano più che di *know how*, visto che quest'ultimo si riceve comunque, sebbene indirettamente, attraverso la società di *outsourcing*.

Parlare di perdita di capitale umano non è nemmeno così corretto perché l'*outsourcing* è una scelta dettata da un'esigenza: non poter mantenere in proprio quello che costituisce il portato dell'evoluzione soprattutto in ambito informatico. Si fa, dunque, fatica a pensare all'*outsourcing* in funzione della perdita di capitale umano, quanto piuttosto come un modo diverso di approcciare la realtà. Poi normalmente il capitale umano di un'azienda viene reimpiegato in quelle che possono essere le utilità di *core business* per garantire il pieno successo delle iniziative dell'azienda stessa.

Cosa avviene a seguito del perfezionamento di un'operazione di outsourcing?

Risp: non esiste una regola unica, ma normalmente quello che avviene in un contratto di *outsourcing* è che la parte infrastrutturale viene ceduta ad un terzo. Viene ceduta anche spesso la parte di gestione applicativa, di manutenzione preventiva piuttosto che manutentiva dei vari pacchetti applicativi, però l'azienda tende a mantenere la *governance* e la gestione di tutti i pacchetti applicativi, poiché questi sono legati direttamente al *core business*.

Vi è, quindi, in un certo senso, la riduzione di quello che riguarda il reparto infrastrutturale/gestionale e c'è magari un rafforzamento per quanto riguarda la parte di *governance* applicativa. Questa, peraltro, costituisce anche una esigenza che nasce dallo stesso contratto di *outsourcing*.

Servono meno persone che svolgono l'attività, ma serve qualcuno di livello superiore che abbia la capacità di verificare che l'esternalizzazione sia attuata in linea con le esigenze e le aspettative dell'azienda cliente.

Quanto deve essere grande una struttura di governance?

Risp: individuare una dimensione è abbastanza difficile, perché non esiste una misura standard.

La struttura di *governance* non deve essere troppo ampia perché si perde del tempo nell'organizzare i controlli e questo genera dell'extra-lavoro poco funzionale. La

governance deve essere adeguatamente ricondotta a quello che può essere l'ambito contrattuale. Ogni realtà ha le proprie caratteristiche. La struttura interna di *governance* IBM è costituita da un PE (*Project Executive*), da un DPE (*Delivery Project Executive*) e da un SDM (*Service Delivery Manager*). Queste tre strutture interfacciano l'attività quotidiana con il cliente. Il primo ha la responsabilità del contratto, quindi la parte economica, è responsabile di ciò che è stato firmato e di successivi *enlargement* o altre opportunità. Il DPE ha la responsabilità del servizio e, quindi, rappresenta per il cliente il punto di riferimento per il servizio erogato. Il SDM rappresenta soprattutto la struttura tecnica che si preoccupa di garantire che la crescita e la disponibilità tecnologica siano perfettamente allineate a quelle che sono le esigenze del servizio, di cui il DPE è garante e il PE è responsabile commerciale.

Sono stati trasferiti nella vostra azienda dipendenti e/o collaboratori delle imprese committenti?

Risp: assolutamente sì. Soprattutto in passato abbiamo avuto dei rilevanti passaggi di persone (anche un centinaio). In questi casi, si ha a che fare con realtà complesse perché non sempre sono relative a contratti nazionali, ma anche internazionali che vengono sottoscritti dalle rispettive *corporation* e poi vengono calati come realtà sulle varie sedi nazionali. Ultimamente, negli accordi stipulati si è arrivati ad un trasferimento di meno di 10 persone per *dealer*; questo costituisce un aspetto positivo perché, mentre prima l'*outsourcing* veniva visto come una modalità per trasferire il problema del posizionamento di determinate risorse ad un'altra azienda, adesso risultano sussistenti le condizioni ottimali per trasferire all'*outsourcer* un certo numero di lavoratori che garantiscano al cliente la continuità del servizio e che possano evolvere professionalmente nel tempo all'interno di una società in cui la loro attività rappresenta il *core business*. Continua, quindi, ad esserci come realtà, ma è meno significativa in termini di lavoratori coinvolti. Il trasferimento di lavoratori rimane, comunque, un elemento importante in una fase di acquisizione di un servizio da un'azienda committente.

Quali criteri sono stati adottati dal cliente per decidere le risorse da trasferire e quelle, invece, da trattenere?

Risp: è un lavoro che va fatto a quattro mani, nel senso che il cliente non può avere chiaro quali possono essere le risorse di cui l'*outsourcer* ha più bisogno per poter garantire il servizio richiesto; per contro l'*outsourcer* non può certo conoscere la qualità delle risorse operanti all'interno dell'azienda cliente. Quindi esiste una intera fase, durante la *due diligence*, di analisi sulle qualifiche e competenze per individuare le persone da coinvolgere.

Si fa sempre meno ricorso al trasferimento di ramo d'azienda, perché poco flessibile nel definire che cosa può esserci all'interno ed all'esterno del perimetro considerato. Si lavora, invece, su un processo volontario in cui l'*outsourcer* elabora una proposta e mostra ai

futuri dipendenti quali potrebbero essere le condizioni a seguito del passaggio, nonché si prefigurano le eventuali prospettive di crescita. In simili circostanze il trasferimento potrebbe per loro addirittura costituire un'opportunità di crescita professionale ed economica.

È a conoscenza di eventuali reazioni del personale interno del cliente a seguito dell'adozione di misure di outsourcing?

Risp: sì, ci sono casi e casi. Dipende molto dalle motivazioni con cui l'azienda decide di far ricorso all'*outsourcing*. Se si tratta di un'azienda in espansione e in crescita, che vuole ottenere dall'esterno quello che non riesce a reperire al proprio interno dal punto di vista tecnologico, non si vengono a creare problemi. Se, invece, si tratta di un'azienda in crisi, diventa più semplice intravedere in un'operazione del genere anche finalità di altra natura. Il *trend* sopra descritto, che ha permesso il passaggio di lavoratori su base volontaria, ha ridimensionato drasticamente la visione dell'*outsourcing* come un mero strumento per *snellire* le aziende.

L'*outsourcing*, quindi, non viene più visto come un fattore di disgregazione aziendale.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: non si registrano particolari difficoltà nei rapporti con i sindacati. Di regola, nel momento in cui viene realizzato un trasferimento di ramo d'azienda, può assumersi che, alla base dello stesso trasferimento, sia già stato perfezionato un accordo sindacale.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato il coinvolgimento delle amministrazioni locali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o per una maggiore concertazione sociale?

Risp: sì, anche se dipende dalle dimensioni e dalle varie realtà. Comunque, a volte le amministrazioni vengono coinvolte dai sindacati, a volte dalle società stesse. Sono senz'altro un elemento di supporto e di aiuto.

Vengono adottate particolari modalità per garantire il mantenimento dei diritti ai dipendenti trasferiti?

Risp: per le risorse trasferite occorre verificare le opportunità di crescita; normalmente i lavoratori trovano in IBM un punto di arrivo.

Qui è possibile effettuare corsi, accrescere il proprio bagaglio professionale, raggiungere gradi di specializzazione che all'esterno non sarebbero stati ipotizzabili. Quindi c'è una forte motivazione per quello che è il miglioramento delle capacità professionali e il percorso di crescita che, da un punto di vista tecnico, le persone possono conseguire. C'è un processo di acquisizione che parte dalla condivisione con le persone stesse di quelle che possono essere le opportunità di crescita, di sviluppo professionale. Tramite le strutture di HR si fanno delle operazioni di armonizzazione tra la vecchia e la nuova

realtà e questo viene realizzato direttamente con la persona, se su base volontaria, o, in caso di trasferimento di ramo, per via sindacale. Nel caso di passaggio volontario le persone hanno tutta la possibilità di valutare il pacchetto che viene loro offerto. L'IBM fornisce un'assunzione regolare con tutto ciò che è previsto nel contratto di lavoro; da questo punto di vista, quindi, non si pongono particolari problemi.

Discutete le condizioni contrattuali che i lavoratori troveranno presso di voi?

Risp: sì, certamente; sono previsti 3 incontri di discussione per i contratti riservati ai dipendenti. In questi incontri gli HR Partner e i Resource Manager, che sono persone preposte allo *skill improvement* (ossia al miglioramento delle capacità professionali) incontrano i lavoratori trasferiti ed illustrano l'organizzazione aziendale, le figure professionali nella stessa operanti, le dinamiche professionali e la possibilità di raggiungere elevati livelli di competenza tecnologica, anche laddove questo richieda una temporanea assegnazione a strutture ubicate all'estero. Da un lato, quindi, c'è l'opportunità di potersi muovere, fare esperienze varie; dall'altro, il rovescio della medaglia consiste nel fatto che non si può far riferimento ad un diritto acquisito.

Durante questi incontri viene condiviso l'insieme della realtà aziendale IBM e se vi è una soddisfazione reciproca si chiude l'accordo. È un processo strutturato che viene perfezionato prima della chiusura del contratto di *outsourcing*; solitamente avviene nella fase di *due diligence*.

I vostri clienti richiedono di identificare i dipendenti/lavoratori chiave (da non perdere) a seguito dell'outsourcing?

Risp: sì, normalmente il cliente nella propria visione del servizio tende ad individuare gli elementi portanti che possono garantire la continuità del servizio.

L'elemento di difficoltà consiste nel convincere l'azienda cliente che i lavoratori trasferiti verranno gestiti nel migliore dei modi nell'interesse nostro e della stessa azienda e non necessariamente in termini esclusivamente funzionali all'esecuzione del servizio affidato.

Tempo per l'implementazione di un contratto di outsourcing?

Risp: dai 6 ai 18 mesi; può anche durare 3 anni. Quello appena evidenziato non è un tempo contenuto perché implica una trasformazione abbastanza significativa dal punto di vista infrastrutturale: consolidamento dei sistemi hardware, installazione delle piattaforme software e di tutto ciò che è necessario per l'inserimento del servizio in uno standard che è parte della nostra struttura.

Nel trasferimento dei dipendenti/lavoratori, quali aspetti del rapporto di lavoro possono mutare?

Risp: non abbiamo grossi problemi di gestione per quanto riguarda gli elementi soft (*benefits*, ecc.). Di *benefits* non ne abbiamo molti, ma essendo IBM ben posizionata, una

persona che effettua questo passaggio spesso ne trae vantaggi. Al di là del *brand*, che ha un grande richiamo, ci sono strutture e un'assistenza medico-sanitaria di primo livello, una mensa efficiente, orari di lavoro accettabili. È un'azienda costituita da migliaia di persone, in cui non è il singolo a "tenere in piedi tutta la struttura".

Quali sono stati i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione di un'operazione di outsourcing?

Risp: è estremamente basso; volendo quantificarlo, non è superiore al 2% del personale trasferito (negli ultimi 5 anni).

Si sono verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: no, sono assolutamente nella norma. Per molti, come premesso, venire a lavorare in IBM rappresenta un punto di arrivo.

Dall'adozione di pratiche di outsourcing è scaturito in azienda un contenzioso?

Risp: no, nessun contenzioso.

Nel trasferimento di dipendenti del cliente presso la vostra azienda, qual è stata la reazione del vostro personale interno?

Risp: nessun problema. Tendenzialmente è molto importante l'operazione di inserimento dei lavoratori trasferiti che vengono introdotti in azienda come parte della struttura operativa, salvo che per un breve periodo di 1-2 mesi in cui ricevono informazioni preliminari per operare correttamente all'interno di IBM. Tolto questo periodo iniziale, tali soggetti divengono in tutto e per tutto dei neoassunti, perfettamente operanti in una nuova realtà aziendale.

Che tipi di contratti di outsourcing stipulate solitamente?

Risp: di tipo "*full outsourcing*", contratti di servizio pluriennali (dai 3 ai 7 anni). Volutamente abbiamo libertà di movimento nello strutturare ed erogare il servizio. Il cliente si deve "accontentare" di avere formalizzato in modo contrattuale quelle che sono le regole del gioco, le proprie aspettative e, nel tempo, andare a misurare se quello che gli viene fornito risulta perfettamente in linea con il contratto.

Difficoltà connesse ad eventuali trasferimenti di ramo d'azienda?

Risp: le difficoltà sono principalmente per il cliente, a causa della necessità di individuare in termini rigorosi il ramo da trasferire. Se non è facilmente individuabile, imbarcarsi in una situazione del genere è rischioso perché in qualsiasi momento il giudice può invalidare una simile operazione e, con essa, riportare all'interno dell'azienda cedente i lavoratori inizialmente trasferiti.

In sede di gestione del trasferimento, si tratta sul CCNL da applicare o sul contratto di secondo livello?

Risp: il contratto nazionale viene sempre garantito, in linea con le previsioni di legge e con le aspettative dei lavoratori. Il contratto di secondo livello integra l'aspetto che spesso fa la differenza ed è quello su cui si discute maggiormente.

Vi impegnate a fornire, nel contratto di servizio, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori che si sono trasferiti?

Risp: sì, sono previsti e vi è una struttura preposta di HR e *resource management* che passa tutte le informazioni di base da un punto di vista operativo (le professionalità all'interno di IBM, gli strumenti a disposizione per definire le professionalità di una risorsa umana, le competenze tecniche, gli obiettivi di crescita, ecc.). Sono tutte informazioni importanti per l'azienda, ma anche per il lavoratore trasferito che potrà evidenziare le proprie aspettative e, fin dal primo giorno, confrontarsi col fatto che queste stesse aspettative possano essere portate avanti ed effettivamente realizzate.

Nella selezione del fornitore, il cliente tiene in considerazione gli aspetti sopracitati?

Risp: no, questi aspetti, di regola, vengono discussi direttamente con i dipendenti; tale profilo fa parte della nostra politica di gestione aziendale delle risorse umane.

*** **

SIMAV S.p.A.

Premessa

SIMAV è una azienda specializzata in logistica, *facility management* di immobili a scopo industriale, manutenzioni industriali e di impianti, supporto alle linee di collaudo con strumenti metrologici ed alla realizzazione di impianti, servizi di spedizione di impianti industriali. Si tratta di una società complessa ed articolata sul territorio nazionale con 22 stabilimenti. Il relativo personale, nell'arco di pochi anni, è passato da 250 unità a circa 550 unità. I principali clienti della Simav sono le aziende del gruppo Finmeccanica.

Nella Sua azienda qual è il numero di dipendenti?

Risp: oltre 500, dei quali circa 200 sono ex dipendenti di Finmeccanica (nel corso del tempo le risorse umane transitate da Finmeccanica a Simav sono state in totale circa 330).

Il passaggio di tali risorse non è avvenuto attraverso operazioni di trasferimento di ramo di azienda, ma a seguito di dimissioni rassegnate dai singoli dipendenti delle società del Gruppo Finmeccanica e loro successiva assunzione in Simav.

Sono, tuttavia, state effettuate due operazioni di acquisizione di ramo d'azienda, rispettivamente nel 2004 e 2006, con la società Selex Galileo, attraverso cui sono transitati in Simav circa 140 dipendenti.

A differenza dell'operazione ex art. 2112 c.c. effettuata nel 2004 a seguito della formalizzazione di un accordo sindacale, con successiva armonizzazione dei trattamenti economici da riconoscere ai dipendenti trasferiti¹, in occasione dell'acquisizione del 2006 non è stato possibile sottoscrivere un accordo sindacale e questo ha contribuito a determinare un atteggiamento meno disponibile da parte del personale trasferito che ha avviato una serie di azioni legali; queste stesse azioni, tuttavia, sono in fase di conclusione o con pronunce favorevoli alla società cedente o con singole transazioni individuali.

Si segnala, peraltro, che tra l'operazione disposta nel 2004 e la successiva del 2006 non si rilevano significativi elementi di discontinuità. È, dunque, apparso poco comprensibile il diverso atteggiamento palesato dalle sigle sindacali nelle due diverse occasioni.

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: di regola, i processi di *outsourcing* garantiscono significativi vantaggi alle aziende committenti:

- a. riduzione di circa il 20/30% dei costi generalmente sopportati per lo svolgimento delle medesime attività, sfruttando i miglioramenti nell'organizzazione del lavoro, specie in attività *labour intensive*, quali quelle effettuate in Simav. Tali costi, inoltre, divengono variabili;
- b. focalizzazione sulle attività *core*, affidando quelle *no core* ad un operatore specializzato che pone un'attenzione mirata ai singoli processi;
- c. accesso ai vantaggi dell'ingegneria offerti da aziende fornitrici come la Simav: i servizi, infatti, se organizzati secondo criteri innovativi, possono creare notevoli *savings* e benefici alle aziende committenti. In Simav, da questo punto di vista, si investe parecchio nella qualificazione delle risorse umane: dal 2002 sono stati assunti circa 35 ingegneri, che costituiscono la fonte del continuo miglioramento dei servizi dalla stessa società offerti;
- d. elevata specializzazione dell'appaltatore: Simav, ad esempio, ha erogato circa 11.000 ore di formazione nel 2009 in favore dei propri dipendenti, con un trend crescente, visto che nel 2008 le ore di formazione erano state più di otto mila. Nel 2010, inoltre, si è avuto un ulteriore incremento delle ore di formazione rispetto al 2009;

1. In Finmeccanica le mensilità di retribuzione sono 13, mentre in Simav sono 14, dove la 14^a mensilità è costituita da un premio di produzione. Si è così deciso di riconoscere ai lavoratori trasferiti la stessa retribuzione lorda annua percepita al momento del passaggio in Simav, ma spalmata su 14 mensilità, invece che su 13; sussistono, inoltre, differenze in ordine alla regolamentazione del lavoro straordinario.

- e. maggiore misurabilità dei risultati e dei costi, nonché maggiore capacità di "indirizzare" le attività dello stesso committente secondo logiche effettive di business. Anche per questo, il dialogo e la trasparenza durante l'esecuzione dei contratti di appalto di servizi e/o fornitura costituiscono elementi fondamentali ai fini del buon esito delle singole operazioni commerciali.

In sede di definizione del contratto di outsourcing, le aziende committenti vi propongono di trasferirvi investimenti strategici?

Risp: no, di regola questo non avviene con l'*outsourcing*; può verificarsi, invece, laddove tra due parti commerciali, vengano ad essere condivise logiche e finalità di *partnership*.

Ritenete che nell'*outsourcing* l'azienda possa subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: la perdita di *know how* è un rischio che le aziende possono evitare trattenendo al proprio interno alcune competenze per dialogare ed indirizzare il fornitore. Se le competenze mantenute sono eccessive, e le stesse mantengono, inoltre, coinvolgimento operativo all'interno dell'azienda committente, si rischia di avere una duplicazione di attività ed una conflittualità tra il team interno e quello del fornitore. Un 5% di risorse del committente (rispetto alle risorse complessivamente coinvolte nella gestione ed esecuzione di un contratto di *outsourcing*) dedicate al "governo" dell'esecuzione del medesimo contratto appare, indicativamente, costituire la percentuale ottimale per la buona riuscita della singola operazione di *outsourcing*. Deve, infatti, ritenersi contraddittorio, laddove si ricorra all'*outsourcing*, mantenere al proprio interno un numero troppo elevato di risorse deputate al controllo dell'attività affidate all'*outsourcer*. A fronte dell'esperienza maturata in Simav, è possibile affermare che laddove non ci si affidi effettivamente alla struttura dell'*outsourcer*, la scelta strategica effettuata con la formalizzazione del relativo contratto di appalto, risulti meno performante.

Quali criteri sono stati adottati dal cliente per decidere quali risorse trasferire e quali trattenere?

Risp: in generale, specie nel trasferimento del ramo d'azienda, si segue univocamente il criterio del perimetro del ramo trasferito.

Rispetto alle attività svolte in Simav, peraltro, la definizione dei rami acquisiti risulta solitamente piuttosto semplice perché vengono ad essere trasferiti i magazzini, gli impianti, quindi strutture immediatamente percepibili e oggettivamente misurabili, nonché tutto il personale alle stesse precedentemente assegnato.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: salvo che per l'esperienza del 2006 sopra descritta, i rapporti con i sindacati sono corretti, lineari e continui. Non per questo può assumersi che il confronto sia sempre

facile; la Simav, ad esempio, ha, di recente, disdettato due accordi sindacali (uno sulla quattordicesima ed un altro sul terzo elemento della retribuzione), ma in generale il clima delle relazioni industriali rimane corretto, tanto che il sindacato non ha mai proclamato azioni di agitazione particolarmente lunghe e complesse.

Vengono adottate particolari modalità per garantire i diritti ai dipendenti?

Risp: il passaggio dei lavoratori avviene sempre a condizioni uguali o migliori, anche se inevitabilmente sopraggiungono alcuni cambiamenti contrattuali (come premesso, la Simav eroga 14 mensilità retributive, contro le 13 riconosciute al personale di alcune società del Gruppo Finmeccanica). Simav, inoltre, ha sempre cercato di permettere agli ex dipendenti di altre società transitati al proprio interno di continuare a lavorare negli stessi stabilimenti in cui erano precedentemente assegnati, limitando quanto più possibile l'impatto concreto della modifica della titolarità del loro rapporto di lavoro. In occasione della definizione degli accordi di armonizzazione, oltre agli aspetti retributivi già evidenziati (14^e e straordinari), sono spesso stati oggetto di confronto anche altri aspetti comunque accessori rispetto al trattamento retributivo, quali il servizio mensa e il godimento dei servizi erogati dai CRAL.

Vengono discusse e contrattate le condizioni contrattuali che verranno riconosciute ai lavoratori trasferiti presso la vostra azienda?

Risp: la chiarezza nel discutere tutti questi aspetti è fondamentale; deve sempre essere mantenuta la massima trasparenza nei rapporti con il personale.

A seguito del perfezionamento del trasferimento, la Società si impegna usualmente a motivare il personale trasferito, investendo con attenzione sullo sviluppo delle capacità individuali di ciascun lavoratore.

In proposito, è stato già posto in evidenza lo sforzo aziendale profuso nel garantire a tutto il personale un processo di formazione continua e qualificata.

Dall'adozione di pratiche di outsourcing è scaturito in azienda un contenzioso?

Risp: non sussiste in Simav un problema rilevante di contenzioso in ordine alla gestione dei rapporti di lavoro; peraltro, la società non ha mai perso cause per la presunta violazione del divieto di intermediazione di manodopera. Questo verosimilmente perché, nei casi di trasferimento al proprio interno di lavoratori in precedenza operanti e dipendenti da altre società, come quelle del Gruppo Finmeccanica, di regola non si verifica alcun peggioramento delle condizioni economico-retributive dei lavoratori transitati.

Invero, il rischio di contenzioso per cause attinenti alla violazione del divieto sopra richiamato potrebbe astrattamente verificarsi rispetto ai dipendenti di società subappaltatrici della Simav; tuttavia, anche sotto questo aspetto, non è mai stato registrato alcun effettivo problema, non essendo mai stata emessa contro Simav una sentenza sfavorevole con riferimento alle problematiche sopra richiamate.

Quale parametri utilizzate per valutare e selezionare i vostri fornitori?

Risp: il processo di selezione dei fornitori/subappaltatori è analitico e rigoroso, sia sugli aspetti tecnici che in relazione ai profili economico-finanziario, nonché in ordine al corretto e regolare adempimento degli aspetti, retributivi e contributivi, connessi alla gestione dei rapporti di lavoro dei dipendenti degli stessi fornitori/subappaltatori.

*** **

T-System S.p.A.

Premessa

T-Systems è una realtà aziendale nata in Italia nel 1987, che opera con questo nome dal 2001, anno in cui è entrata a far parte del Gruppo Deutsche Telekom.

L'azienda nasce come *outsourcer* e cresce proprio grazie all'*outsourcing*. Gran parte degli attuali dipendenti (oltre 600) proviene da rami esternalizzati di diverse società clienti, anche di elevate dimensioni e leader nei rispettivi settori, con un alto apporto in termini di *know how* e di capitale umano. In Italia è presente anche un'altra società, T-Systems Spring, dedicata alla rivendita di hardware e software, che conta circa 15 professionisti. T-Systems eroga servizi di *outsourcing* in ambito ICT e, in particolare, nel settore dell'amministrazione delle risorse umane. È tra i leader per la gestione *payroll*: solo per due aziende di rilevanti dimensioni in Italia svolge il servizio su circa 160.000 dipendenti. T-Systems Italia è stata insignita nel 2009 e nel 2010 del Top Employer Award, il prestigioso premio che viene assegnato alle aziende che si distinguono per cultura aziendale, condizioni lavorative, impegno sociale, sviluppo del talento e scommessa per l'innovazione.

Recentemente ha consolidato un centro di supporto di sistemi informatici gestionali a Napoli, creando nuovi posti di lavoro nel Mezzogiorno e andando in controtendenza rispetto alle altre società del settore che, invece, tendono a portare i loro centri di supporto all'estero.

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: il valore aggiunto è la qualità del servizio, per cui le aziende cercano principalmente di beneficiare di tale aspetto. Diverso è il caso di aziende fornitrici di servizi per così dire di *commodity*, ossia di prodotti indifferenziati, rispetto a cui il prezzo e il risparmio dei costi diventano gli aspetti che influenzano maggiormente la scelta del fornitore.

Di solito le aziende in occasione di quale fase economica aziendale si rivolgono ad un *outsourcer*?

Risp: quando l'attività imprenditoriale è fortemente in espansione o quando il *trend* è, invece, critico. Dipende dai clienti.

Un tempo le aziende ricorrevano all'esternalizzazione principalmente per realizzare dei risparmi sui costi, adesso la situazione è cambiata, alcune realtà (soprattutto quelle grandi) decidono di effettuare *outsourcing* come investimento strategico per migliorare la propria competitività sul mercato.

In questo momento di crisi c'è più domanda non da parte delle società appartenenti ad una fascia medio-alta, ma principalmente da parte di quelle società della fascia "bassa" che storicamente si sono sempre mostrate contrarie all'*outsourcing*.

Che durata media hanno i contratti di outsourcing che stipulate?

Risp: in passato 7-10 anni, oggi circa 5 anni. Dipende dal livello generazionale del cliente in tema di *outsourcing*. I successivi rinnovi sono di solito di 3 anni. Questo nel caso di cessione di rami d'azienda, cioè laddove l'*outsourcer* acquista rami d'azienda e porta al proprio interno varie risorse (umane, asset, ecc.). Per quanto riguarda, invece, la semplice fornitura di servizi tecnologici, la durata media è sui 3 anni.

Il cliente che ricorre all'outsourcing quali aspetti della propria azienda vorrebbe vedere migliorare maggiormente?

Risp: in generale le aziende ricercano qualità: l'*outsourcer*, di regola, è una società focalizzata su un determinato settore, in grado di offrire competenze e *know how* che l'azienda cliente non possiede.

Mentre un tempo il fattore del risparmio dei costi era primario, ora la qualità del servizio è diventato il driver trainante. Inoltre c'è una significativa richiesta di flessibilità, specialmente in fase di espansione: rivolgendosi a terzi, l'azienda è sicura di poter richiedere volumi variabili a seconda dell'andamento del mercato, sia in positivo che in negativo. Il modello dell'*outsourcing* permette di seguire il mercato in ogni suo andamento, positivo e negativo.

Ritenete che nell'outsourcing l'azienda possa subire una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: è fondamentale che il cliente mantenga al proprio interno presidio e competenze sulle attività esternalizzate. Una buona *governance* è necessaria per definire al meglio le specifiche e trasferirle correttamente al fornitore. Il livello di *governance* richiesto dipende non tanto dal volume delle risorse economiche investite, ma dalle tematiche. In genere, per una buona *governance*, sono necessarie circa 50 risorse interne ogni 700 esternalizzate (5-7% del team iniziale).

Quali criteri vengono adottati dalle aziende clienti per decidere quali risorse trasferire e quali trattenere?

Risp: è bene delineare perimetri chiari e definiti. Di solito è trasferito un intero ramo, trattenendo 2-3 risorse per mantenere la *governance* del processo. La scelta di chi

mantenere all'interno dipende dalle competenze, dall'età e da una serie di ulteriori fattori, anche mutevoli nel tempo.

In che modo viene garantita la tutela dei lavoratori trasferiti alla vostra azienda?

Risp: il fattore principale è quello di garantire e comunicare al lavoratore che l'azienda in cui viene trasferito è una società stabile e solida finanziariamente. Deve, inoltre, essere comunicato il valore che questa nuova società fornisce al cliente in termini di competenze e *know how*.

I casi problematici sono quelli in cui vengono create società nuove proprio in concomitanza di fenomeni di esternalizzazione. Qualora il dipendente, invece, passa da un cliente ad un fornitore solido (magari leader nel suo settore), tale passaggio garantisce tutela dei lavoratori e spesso rappresenta addirittura un'occasione di crescita professionale.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: gli incontri sono distesi, il contesto del passaggio è favorevole. Non si riscontrano, di regola, criticità.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato il coinvolgimento delle amministrazioni locali per la gestione di problematiche di ordine pubblico?

Risp: mai avuto problemi di questo tipo.

Sono state discusse e contrattate le condizioni contrattuali che i lavoratori trasferiti avrebbero trovato presso di voi?

Risp: il passaggio di un dipendente presso il fornitore, tipicamente, avviene secondo le seguenti fasi: inizialmente cliente e fornitore raggiungono l'accordo sul contratto, poi avvengono incontri conoscitivi e di allineamento tra il fornitore ed il lavoratore. In seguito, il dipendente è inserito in team *ad hoc* per circa 6 mesi in modo che abbia la possibilità di integrarsi gradualmente e di conoscere l'ambiente. In questo periodo transitorio, il dipendente è valutato dal nuovo datore di lavoro, in modo che si possa individuare il migliore inquadramento per lui. T-Systems ritiene importante conoscere le persone singolarmente prima di impegnarsi contrattualmente con il cliente, per capire chi assumere al proprio interno.

Una volta assunto il lavoratore, tipicamente questi ha più possibilità di carriera nella nuova condizione che nella precedente, in quanto le sue competenze diventano *core* e ad alto valore aggiunto. L'intera struttura di T-Systems nasce da esternalizzazioni di ramo d'azienda, tutti i manager e i responsabili T-Systems vengono da rami di altre aziende esternalizzate. Al momento del passaggio, però, le questioni inerenti alla carriera non vengono tipicamente trattate: il principale problema del dipendente in quel momento è quello di un'efficace e serena integrazione nella nuova realtà aziendale.

Quali sono stati i tassi di turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione dell'outsourcing?

Risp: nessun cambiamento rilevante nei tassi di *turn over*. Nel 2009 il dato è stato pari al 4%, quindi fisiologico. Non risultano tassi differenziati in relazione alle diverse categorie di lavoratori (es: neoassunti o no).

Che tipi di contratti di outsourcing stipulate solitamente?

Risp: 80% servizi (appalto), 20% cessione rami d'azienda ed acquisizione di asset.

Nella selezione del fornitore, le aziende committenti con che peso tengono in considerazione la stabilità finanziaria ed organizzativa della vostra azienda per poter garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti eventualmente da trasferire?

Risp: in tale contesto, la stabilità dell'azienda fornitrice è fondamentale. Al fine di evitare contestazioni e garantire la serenità dei dipendenti, è importante che il fornitore abbia un'immagine stabile e solida. Per enfatizzare ulteriormente questo aspetto, spesso T-Systems si impegna a mantenere al proprio interno le risorse trasferite per un determinato numero di anni dopo il passaggio.

Inoltre, il fatto di esser stati inseriti nella lista dei "Top employers 2009 e 2010" rassicura sulla qualità del passaggio.

Le interviste alle organizzazioni sindacali

FILCAMS CGIL (Grande distribuzione)

A fronte del ricorso alle esternalizzazioni, riscontrate incrementi di problemi gestionali, nonché di scioperi, contenzioso, difficoltà di ordine pubblico?

Risp: sì, vi sono stati scioperi, ma senza problemi di ordine pubblico. Lo sciopero è più efficace se svolto, ad esempio, nell'ultima mezz'ora di ciascun turno; scarsamente efficace, invece, se indetto in un'azienda della grande distribuzione per l'intera giornata, visto che i dipendenti aderenti finiscono spesso per essere sostituiti da lavoratori interinali, nonostante un simile comportamento risulti potenzialmente sanzionabile ex art. 28 della L. n. 300 del 20 maggio 1970.

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: semplice abbattimento di costi; il settore della grande distribuzione è stato da diversi anni interessato da profonde modifiche organizzative. Con particolare riferimento al focus dell'indagine ISFOL, le aziende del settore hanno progressivamente esternalizzato alcune attività, mettendo a punto una vera e propria "tecnica giuridico-organizzativa"; tra queste, in particolare:

- reparto di macelleria. A seguito della relativa esternalizzazione, al personale dell'azienda appaltatrici non è stato più applicato il CCNL del settore commercio, ma accordi vigenti in altri settori, tra cui quelli relativi alle società cooperative. In generale, in quest'ambito il servizio al cliente (fornito quasi sempre, mediante la semplice offerta di prodotti confezionati dal personale di aziende appaltatrici; più raro, infatti, deve considerarsi l'ipotesi in cui l'azienda appaltatrice assume la gestione del reparto, mantenendo il diretto contatto con i consumatori finali, così da soddisfare le loro specifiche richieste) deve intendersi peggiorato, tanto che alcune società stanno iniziando a pensare di reinternalizzarlo. Il personale delle aziende della distribuzione precedentemente addetto a tali reparti, di regola, non è stato licenziato, ma riassorbito in altri settori dove, comunque, si è persa la possibilità di sfruttare le competenze tecnico specialistiche accumulate nell'esperienza lavorativa precedente;
- rifornimento ed "allestimento", in particolare quello notturno, dei "banchi a muro" e scaffali. In passato, tale funzione era affidata ai dipendenti interni, attualmente, in alcune realtà aziendali, l'allestimento è notturno e risulta affidato in appalto all'esterno. Anche in questi casi, nei confronti del personale delle aziende appaltatrici, a cui è stato affidato lo svolgimento di tale servizio, trova applicazione il CCNL delle aziende o delle cooperative di facchinaggio o, addirittura, il CCNL Agricoltura. In ogni caso, si tratta di contratti che garantiscono trattamenti inferiori rispetto a quelli riconosciuti in costanza di applicazione del CCNL Commercio;

- il *Pay Roll* è stata una delle prime attività ad essere esternalizzata, ma tale processo organizzativo non ha creato particolare problemi, né è stato particolarmente avversato dalle OO.SS.

*** **

In generale, può assumersi che nel settore della grande distribuzione è avvenuta una rilevante trasformazione che ha determinato un vero e proprio cambiamento dell'attività: dal commercio di beni di larga distribuzione si è arrivati sino all'attività di affitto di spazi all'interno del centro commerciale a società terze, come nel caso dei cd. *box* per "pane e pasticceria", edicole, profumeria, banchi della vendita di oro, *et similia*; si tratta di un'attività sempre più diffusa; in alcune situazioni, peraltro, le singole aree gestite da terzi si caratterizzano per una totale autonomia commerciale. Tenzialmente il centro commerciale mette a disposizione i servizi di incasso, ma ci si è spinti fino a prevedere servizi di cassa differenziati per i pagamenti dei beni commercializzati da terzi nei cosiddetti "corner".

Il personale addetto ai servizi commercializzati in questi spazi è per lo più composto da promoter o *merchandise*, quasi sempre assunti con contratti di lavoro a progetto o di lavoro occasionale o, ancora, dipendenti da apposite agenzie.

*** **

Fermo quanto sopra, occorre adesso evidenziare come un'importante motivazione che spinge sempre più frequentemente le aziende del settore ad esternalizzare parte della propria organizzazione produttiva risiede nelle esigenze di gestione flessibile dei turni e degli orari serali. In alcune catene di supermercati tentativi di riorganizzazione dei turni che prevedessero spostamenti marginali dell'orario di lavoro hanno incontrato una forte resistenza nel personale dipendente che ha portato ad affidare a terzi l'allestimento degli scaffali in orari serali. In tale ipotesi, in effetti, l'appalto, molto più che altre misure contrattuali o organizzative, ha rappresentato un istituto giuridico in grado di garantire una soluzione efficace ai fini del soddisfacimento delle suddette esigenze delle aziende del settore; si aggiunga, inoltre, che probabilmente le OO.SS. non hanno esercitato appieno il proprio ruolo, cercando di convincere i propri iscritti a venire incontro ad esigenze aziendali oggettivamente suffragate dalle dinamiche della domanda dei consumatori (si veda, in tal senso, il fenomeno delle aperture domenicali e della posticipazione degli orari di chiusura dei grandi magazzini).

In altri casi, la decisione di esternalizzare è stata, invece, determinata esclusivamente da motivi di carattere economico: ricorrere alle prestazioni di dipendenti di società terze spesso costa di meno; questi lavoratori, a cui in molti casi si applica un CCNL diverso da quello del settore commercio, godono, infatti, di trattamenti giuridici ed

economici inferiori e, quindi, garantiscono alle aziende committenti un significativo risparmio.

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: la globalizzazione ha portato una spinta competitiva prima impensabile, dovuta all'ingresso sul mercato di *players* internazionali guidati da logiche e da strategie imprenditoriali originali rispetto a quelle diffusamente in uso tra le aziende nazionali. Si pensi, ad esempio, a Carrefour - 24mila dipendenti distribuiti tra ipermercati (di oltre 2.500 mq di superficie, con forza lavoro variabile tra 150 e 500 dipendenti) con insegna "Carrefour" e supermercati (di non più di 2.000 mq di superficie, con forza lavoro variabile tra 10 e 70 dipendenti) con insegna "GS" - che, con i suoi grandi magazzini e i suoi prezzi ridotti grazie alle economie di scala ed al controllo della filiera, ha, ormai da anni, radicalmente modificato il settore della distribuzione italiana, costituito da piccoli esercizi a conduzione familiare.

I piccoli esercizi localizzati capillarmente nel tessuto urbano, non riuscendo a competere con i nuovi ipermercati, hanno finito per chiudere o per dover modificare radicalmente le strategie commerciali pur di sopravvivere (ad esempio, concentrarsi su una nicchia di mercato).

Per le catene più grandi, la spinta competitiva ha portato inevitabilmente a concentrarsi su aspetti come il risparmio sui costi, con conseguenti esternalizzazioni o messa in mobilità dei dipendenti. A volte, però, è stato trascurato che la riduzione dei costi non poteva costituire l'unico fattore determinante per gestire un modello vincente di business. Solo pochi operatori hanno, infatti, puntato su aspetti quali la qualità del servizio da fornire al cliente e il miglioramento dei processi di organizzazione interna. Quest'ultimi costituiscono aspetti che, nel lungo periodo, sono in grado di assicurare ritorni e benefici, ma implicano parimenti costi e investimenti che non tutti sono disponibili a sperimentare.

Insistere sul mero risparmio dei costi connessi alla gestione del personale, peraltro, esprime una logica antitetica rispetto alla valorizzazione dei suddetti fattori virtuosi: un dipendente sottopagato e precario non sarà adeguatamente incentivato a offrire un eccellente servizio al cliente e a dare il proprio contributo al miglioramento della gestione della propria azienda (ad es. segnalando prodotti scaduti sugli scaffali, esponendo adeguatamente i prodotti in offerta, ecc.).

Ciò che andrebbe cambiata è la cultura del management, troppo attenta ad aspetti meramente economici ed abituata a considerare i dipendenti come risorse a scarso valore aggiunto, da pagare il meno possibile.

Quali i vantaggi? Quali i costi per il personale in azienda?

Risp: uno degli aspetti più problematici all'interno delle aziende in cui viene fatto ricorso alle esternalizzazioni è costituito dalla disparità di trattamento che viene a configurarsi

tra il personale dipendente delle aziende della grande distribuzione o quello delle aziende fornitrici, comunque operante all'interno dello stesso sito produttivo. È, infatti, potenzialmente destabilizzante per i lavoratori comunque operanti all'interno di uno stesso negozio o centro commerciale avere contratti, orari e trattamenti diversi a seconda di chi sia il loro datore di lavoro. Le OO.SS. hanno tentato di contrastare tale elemento di criticità attraverso la definizione di specifici accordi, in sede di contrattazione collettiva, volti a creare condizioni di maggiore equilibrio tra i diversi trattamenti in essere.

Da un punto di vista sindacale, il problema principale è, dunque, la presenza di disparità di trattamento lavorativo nello stesso luogo di lavoro dove, accanto ai CCNL firmati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative trovano applicazione anche accordi nazionali firmati da sigle sindacali di nuova costituzione, in regola con l'iscrizione al CNEL, ma prive di rappresentatività: occorrerebbe insomma imporre l'applicazione dello stesso CCNL.

Dalle nuove modalità organizzative ormai diffusamente adottate nelle aziende del settore discendono ancora ulteriori difficoltà concrete per la rappresentanza dei lavoratori da parte del sindacato che attengono, ad esempio, agli aspetti procedurali da affrontare per convocare un'assemblea sindacale unitaria di tutti i lavoratori presenti in uno stesso luogo di lavoro, ma dipendenti da differenti datori di lavoro.

Il problema appena evidenziato risulta, peraltro, acuito dal fatto che i lavoratori sono sempre più attenti soprattutto alle proprie prerogative individuali e poco consapevoli dell'importanza dell'azione sindacale ai fini della tutela dei loro diritti minimi (questo discorso è valido in particolare per i lavoratori più giovani, specie se operanti con contratti di collaborazione).

Un'altra questione rilevante è rappresentata dalla precarietà dei lavoratori, non solo temporale, ma anche salariale, che porta quest'ultimi ad essere facilmente ricattabili dalle aziende. Il fenomeno più noto è quello relativo al ricorso massiccio al part-time con l'80% dei dipendenti degli ipermercati assunti con tale tipologia contrattuale, tanto da rendere difficilmente ipotizzabile che, per gli stessi, si tratti di una scelta volontaria e non di una imposizione del management.

Con uno stipendio di 500-600 euro, per riuscire ad accedere ad un salario prossimo alla retribuzione dei lavoratori full timer, i singoli part-timers finiscono, infatti, per dare ampia disponibilità alle richieste avanzate dai datori di lavoro in vista di una maggiore flessibilizzazione degli orari di lavoro, sia in termini di una loro maggiore durata, che di modifica della collocazione temporale dei turni di lavoro, anche in giornate di riposo. Operano nella grande distribuzione anche lavoratori subordinati assunti con contratti di "associazione in partecipazione", come ad es. nel caso dei mille dipendenti di una nota azienda produttrice di maglieria intima. Tali fenomeni, nel settore della grande distribuzione, risultano davvero molto diffusi e hanno contribuito a creare condizioni di lavoro piuttosto difficili da sostenere, specie per coloro che hanno la necessità di conciliare la propria attività lavorativa con le esigenze di cura della famiglia.

L'adozione di misure di outsourcing determina difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: nessuna organizzazione sindacale ama i processi di *outsourcing* e tutte concordano con il principio per cui all'interno dello stesso sito produttivo i lavoratori dovrebbero ricevere un unico trattamento economico-giuridico. Si pensi, ad esempio, agli outlet o ai grandi centri commerciali: come già evidenziato, in questi ambienti, all'interno delle stesse mura, operano lavoratori, dipendenti di aziende diverse, a cui si applicano i più diversi contratti nazionali (tessile, commercio, chimica, pubblici esercizi, ecc.), e che spesso nemmeno si conoscono tra loro (a causa di turni/orari differenziati, diversità nella rappresentanza sindacale, ecc.). In questo contesto, diviene praticamente impossibile per le OO.SS. riuscire ad ergersi quali validi interlocutori per tutti i lavoratori potenzialmente interessati, per indire, ad esempio, assemblee sindacali uniche.

Negli outlet, inoltre, non si riesce nemmeno ad eleggere un rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) di sito produttivo: alle OO.SS., che richiedono la possibilità di procedere in tal senso, le aziende interessate rispondono semplicisticamente che la relativa previsione contenuta nel D.Lgs. n. 81/2008 è stata introdotta per siti produttivi di diversa natura, quale, ad esempio, porti o cantieri edili di notevoli dimensioni.

Che atteggiamento ha nei confronti delle OO.SS. il personale coinvolto in processi di outsourcing? Tende ad iscriversi alle OO.SS. o ad essere critico verso le stesse?

Risp: tra i lavoratori, specie tra i più giovani, si nota un allontanamento e un disinteresse nei confronti del sindacato, ma non tanto in virtù dell'affermarsi di specifici fenomeni, quali l'*outsourcing* o altro, ma soprattutto per un problema di natura culturale.

Molti giovani non sanno nemmeno quale sia il ruolo del sindacato, altri addirittura credono che sia un organo finanziato dal governo.

In ogni caso, tuttavia, deve segnalarsi che, a seguito del ricorso alle esternalizzazioni o nei casi in cui le aziende avviano processi di messa in mobilità del proprio personale, le adesioni al sindacato aumentano, proprio perché nelle occasioni di maggiore difficoltà il singolo lavoratore tende ad avvertire maggiormente il bisogno di essere rappresentato.

A quale è la tipologia di outsourcing si è fatto maggiormente ricorso?

Risp: appalto e cessione di ramo d'azienda. In questo ultimo caso, la cessione viene prima discussa con le OO.SS. e, una volta individuato e sottoscritto il relativo accordo, viene comunicata ai dipendenti. Poche volte, insieme alla cessione di un'attività, si assiste parimenti al trasferimento del personale alla stessa precedentemente addetto: di solito, infatti, i lavoratori vengono assorbiti in altri reparti del cedente o assegnati allo svolgimento di altre mansioni. Qualora ci siano, invece, passaggi volontari di dipendenti del cedente all'azienda cessionaria, a volte questi stessi dipendenti vengono tutelati mediante l'inserimento, all'interno degli accordi commerciali di trasferimento, di clausole che garantiscano la possibilità di ritorno presso l'azienda cedente nei casi in cui le

condizioni all'interno dell'azienda cessionaria non dovessero risultare soddisfacenti o la stessa dovesse evidenziare rilevanti difficoltà gestionali o finanziarie.

Quali modifiche apporterebbe alla normativa vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: i contratti flessibili o precari dovrebbero comportare un maggior costo per le aziende, specie a fronte dei vantaggi gestionali che gli stessi assicurano. Resta inoltre il problema dei tempi della giustizia in Italia, visto che per ottenere ragione, ad esempio, in ordine al mancato pagamento degli ultimi stipendi non pagati da un datore di lavoro a conclusione di un rapporto di lavoro si può essere costretti ad attendere anche 6-7 anni.

*** **

UILTUCS-UIL (Turismo, Commercio, Servizi)

Premessa

Nei settori in cui opera la UILTUCS i primi processi di *outsourcing* si sono avuti già a partire dagli inizi degli anni '80.

Le prime realtà aziendali che in quel periodo iniziarono ad essere terziarizzate furono quelle del settore della logistica. La criticità più grande che si presentò in tale ambito fu la forte sindacalizzazione dei settori interessati.

L'*outsourcing* è poi proseguito investendo anche il settore del credito al consumo, attraverso il trasferimento dei *call center* all'esterno (oltre che all'estero); in alcuni casi, prima in Inghilterra e successivamente anche in Romania ed in India.

Attualmente quasi tutti i settori sono coinvolti da interventi di *outsourcing*: dal settore turistico (in molte realtà alberghiere quasi tutte le attività sono state terziarizzate: pulizie ai piani, sorveglianza, ristorazione e bar, fatta eccezione per quelle di *back office* e per quelle che mantengono i rapporti con i tour operator) sino al settore della grande distribuzione alimentare (il rifornimento notturno dei banchi, la panetteria, la macelleria, la gastronomia - insomma i cd. specialisti - nei grandi ipermercati, ecc) e, talvolta, anche non alimentare (in alcuni grandi magazzini sono state terziarizzate molte attività, a cominciare dal reparto di profumeria); inoltre, è stato introdotto il modello dei cd. *corners* sulla falsariga di quanto avvenuto a suo tempo in Inghilterra (si pensi ai grandi magazzini Harrods), mediante la locazione di singoli spazi/corner dei magazzini alle diverse case produttrici che agli stessi *corners* assegnano successivamente proprio personale. A quest'ultimo proposito, occorre osservare come si verifichi che al personale addetto ai numerosi corner locati ad aziende terze trovino applicazione, a loro volta, differenti CCNL a seconda delle scelte adottate dalle stesse aziende: alcune di queste, ad esempio, operanti nel campo della moda, applicano il CCNL Tessili, altre quello dei Chimici, quando non fanno ricorso a prestazioni di lavoro atipico, come i co.co.pro.

Nella grande distribuzione, di contro, esistono aree non delegabili, come la contabilità, la cd. "barriera cassa", la riserva "diurno" per l'eventuale rimpiazzo del personale assente nel corso della giornata.

L'attività del rifornimento degli scaffali durante la notte, mediante le modalità dei cd. "banchi a muro", come premesso, risulta ormai prevalentemente esternalizzata.

Per quanto riguarda, inoltre, l'informatica, prima si è assistito ad un fenomeno di diffusa esternalizzazione (in favore di grandi gruppi informatici), successivamente ridimensionatosi, anche a seguito di processi di *insourcing*.

In generale, nel settore del commercio e dei pubblici servizi, specie laddove il *brand* risulti altamente visibile, si registra anche una crescita notevole del franchising che, sebbene indirettamente, rappresenta comunque una modalità per modificare una parte, non certo irrilevante, dell'organizzazione produttiva, esternalizzandola a soggetti distinti, che assumono un autonomo rischio di impresa.

*** **

Dalla sua esperienza in Uiltucs, l'*outsourcing* si sviluppa di regola attraverso tre distinte modalità attuative:

- chiusura dell'attività e trasferimento *off shore* della medesima, come avvenuto per i *call centers*. In questi casi, la chiusura dell'attività viene accompagnata dal riconoscimento ai lavoratori di incentivi all'esodo o dall'applicazione di ammortizzatori sociali, come l'indennità di mobilità o la cassa integrazione guadagni straordinaria (nelle imprese di maggiori dimensioni, con più di 50 dipendenti);
- trasferimento di ramo di azienda ex art. 2112 c.c., che non determina, in sé, perdite occupazionali;
- appalto, con la possibilità, anche a seguito del mutamento del contratto collettivo di riferimento, di ottenere importanti vantaggi economici. All'appalto, anche a prescindere da qualsiasi fenomeno di trasferimento di ramo d'azienda, normalmente si arriva dopo un certo numero di mesi dalla chiusura di un reparto o dalla soppressione di una parte dell'attività produttiva aziendale, soprattutto dopo il ricorso alla mobilità anche per ridimensionare l'originario organico aziendale. A quel punto, i singoli reparti interessati risultano sostanzialmente svuotati, fortemente ridimensionati ed il personale ancora in forza agli stessi viene spostato, riassorbito in altri reparti. Una volta eliminata, sia oggettivamente che soggettivamente, l'attività precedentemente svolta nel singolo reparto, le aziende procedono ad appaltare a società terze lo svolgimento della stessa attività precedentemente realizzata al proprio interno.

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende ad esternalizzare?

Risp: le motivazioni per le quali un'azienda decide di esternalizzare parte delle proprie attività possono essere diverse.

Non è detto che si terziarizzi esclusivamente per ottenere un abbassamento dei costi e, soprattutto, non è detto che terziarizzando si riesca ad ottenere un tale vantaggio; in molti casi si terziarizza anche nel perseguimento di obiettivi ulteriori rispetto a quelli meramente economici, soprattutto in vista del miglioramento della qualità e della flessibilità dei servizi e dell'attività aziendale.

Occorre ancora aggiungere che, a volte, a seguito della terziarizzazione di alcune attività, sono stati riscontrati fenomeni imprevisi o comunque aspetti che hanno determinato un aggravamento dei costi. Basti pensare all'appalto per il rifornimento delle cd. *barriere a muro* (gli scaffali) nella grande distribuzione dove l'ingresso delle aziende appaltatrici incaricate dello svolgimento di tali attività ha comportato un incremento delle rotture degli imballaggi, nonché dei furti.

In quale fase economico-produttiva le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale?

Risp: anche sotto questo aspetto può assumersi che non sussistono situazioni generalizzabili. Infatti, alcune aziende terziarizzano in fase di crescita/espansione, mentre altre lo fanno in fase di crisi.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: dipende dalla reale esistenza di alternative all'*outsourcing*. Ad esempio, in una rilevante azienda della grande distribuzione (peraltro, fortemente sindacalizzata), non sarebbe stato necessario esternalizzare il rifornimento notturno degli scaffali se il personale fosse stato disposto a accettare turni di lavoro notturno. D'altra parte, occorre rilevare che, se pure il personale avesse acconsentito all'attuazione di una simile opzione organizzativa, molto probabilmente dopo 2/3 anni, si sarebbe rivolto ai sindacati per ottenere il passaggio alla turnazione diurna.

Quali i vantaggi? Quali i costi per il personale in azienda?

Risp: i vantaggi sono molto pochi. Dalle informazioni in possesso di Uiltucs, ad esempio, in un'azienda che si occupa di ristorazione su tutto il territorio nazionale, dopo l'esternalizzazione del *pay roll*, si è passati da una media di errori nella compilazione delle buste paga dello 0.4% ad una media del 3%, con ciò che ne consegue in termini di contenzioso e doverose rettifiche. In seguito al verificarsi di una simile disfunzione, la stessa azienda ha deciso di reinternalizzare l'attività.

Rispetto al ricorso all'esternalizzazione, le aziende riflettono, anche insieme alle OO.SS., sulla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: non si verificano quasi mai trasferimenti di investimenti strategici in favore di società terze. Non conviene in alcun modo esternalizzare il *core business* aziendale.

Ritenete che nell'outsourcing le aziende subiscano immediatamente una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: a seguito dell'attuazione di misure di *outsourcing* si verificano anche perdite in termini di capitale umano, ma non di *know how* aziendale. Quest'ultimo, infatti, specie laddove afferente al *core business*, non viene mai esternalizzato. Diversamente, capita che possa essere esternalizzato il *know how* meramente esecutivo: se si pensa al *pay roll* (che, in generale, costituisce l'area aziendale più esternalizzata) è evidente che, in tal caso, si verifica una perdita di *know how* considerata accettabile, perché non particolarmente determinante.

In occasione dei processi di outsourcing, che comportino trasferimento di personale, vengono trasferiti anche collaboratori?

Risp: i co.co.pro. sono difficilmente iscrivibili al sindacato di categoria, anche se tutte e tre le maggiori confederazioni del settore si sono dotate di apposite entità preposte alla loro sindacalizzazione, che comunque permane molto bassa. Come tali, sono poco tutelabili. Problemi analoghi scontano anche i lavoratori a tempo determinato ed i lavoratori somministrati che spesso non ricevono adeguata assistenza sindacale, preferendo non iscriversi alle associazioni sindacali in attesa del rinnovo del proprio contratto individuale di lavoro o della stabilizzazione del rapporto di lavoro. In linea di massima, dunque, può assumersi che l'area del lavoro precario transita dal vecchio al nuovo titolare, ma la sua conferma alla scadenza del rapporto di lavoro risulta assai difficile.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio nelle aziende di iniziative di outsourcing?

Risp: si incrementa immediatamente il tasso di sindacalizzazione; si tratta di un effetto quasi automatico. Un fenomeno analogo lo si verifica solo in caso di mutamento della proprietà aziendale o dell'avvio della mobilità. La paura del futuro porta ad un maggiore interesse da parte dei lavoratori rispetto ai vantaggi, anche solo di carattere conoscitivo, derivanti dalla sindacalizzazione dell'azienda per cui si lavora.

In caso di subentro di un nuovo appaltatore, ritiene che la tutela dei dipendenti in passato assunti dal precedente appaltatore possa essere adeguatamente garantita? In che modo viene coinvolto il sindacato?

Risp: nella maggior parte di tali situazioni il sindacato non viene coinvolto. In ogni caso, anche laddove a seguito della originaria esternalizzazione siano stati garantiti i trattamenti e le condizioni precedentemente goduti presso l'ex datore di lavoro, quando al primo appaltatore subentra il successivo non sempre si riesce ad assicurare il mantenimento delle stesse condizioni (spesso, ad esempio, non viene riconosciuta in simili circostanze la progressiva anzianità lavorativa).

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione da parte di aziende di misure di outsourcing?

Risp: sì, molto spesso. La conflittualità, in particolare, è rilevante nei casi in cui le aziende si dimostrano ferme nel difendere e sostenere le scelte di esternalizzare parte della attività produttiva o di ridimensionare gli organici: in queste situazioni i sindacati, oltre agli scioperi, utilizzano tutti gli strumenti disponibili per provare ad ottenere le migliori condizioni possibili.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o in vista di una maggiore concertazione sociale?

Risp: da parte delle OO. SS. vengono sovente esercitate pressioni sui poteri politici, soprattutto a livello locale. Le aziende, in genere, in simili casi provano ad evitare lo scontro sindacale e l'eventuale contenzioso che, dalle proprie scelte gestionali, può scaturire, sia a livello collettivo che individuale.

Rispetto al personale in esubero a seguito dell'implementazione di processi di outsourcing, il sindacato si attiva per garantire, insieme a formazione e tutela del posto di lavoro, anche possibilità di outplacement?

Risp: a volte, sì; ci si occupa anche di gestire i problemi delle risorse con qualifiche peculiari e particolarmente legate alle specifiche attività effettuate all'interno dell'azienda, come tali difficilmente ricollocabili; nonché della posizione di coloro che risultino titolari di qualifiche di tipo intermedio e trasversale. Esemplicativamente, basti pensare ai capo reparto di una azienda che gestisce grandi magazzini nelle principali città italiane che, in seguito alla terziarizzazione delle vendite interne, hanno incontrato grandi difficoltà nel trovare un'occupazione alternativa equivalente, finendo spesso per accettare anche un ridimensionamento del proprio inquadramento o delle mansioni precedentemente svolte.

Dall'adozione di processi di outsourcing, di regola, scaturisce un contenzioso con i lavoratori e le OO.SS.?

Risp: come premesso, sì; il rischio di contenzioso è sempre rilevante. Le aziende provano però a prevenirlo proprio mediante il confronto sindacale.

Vengono adottate adeguate modalità per garantire i diritti ai dipendenti coinvolti in processi di outsourcing?

Risp: dipende soprattutto dalle modalità di terziarizzazione. Ad esempio, laddove si terziarizza attraverso un appalto, la fase più critica è quella del cambio del fornitore, in cui, come premesso, è molto facile che i lavoratori perdano determinati diritti precedentemente garantiti in loro favore.

Si sono verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di processi di outsourcing?

Risp: quasi sempre, in corrispondenza dell'avvio di un processo di *outsourcing* e dell'apertura di una procedura di mobilità si ha un crollo dell'assenteismo e dell'incidenza della malattia. Ciò è evidentemente dovuto al fatto che una situazione di questo tipo genera timori all'interno del personale d'azienda che, conseguentemente, preferisce farsi vedere attivo e capire esattamente quali possano essere le ricadute del cambio datoriale o della modifica dell'organizzazione del lavoro.

Laddove può, in simili casi, il personale dotato di buone capacità professionali prova a trovare una diversa soluzione lavorativa (*ratio del turn over* che si registra a seguito dell'annuncio di un intervento di *outsourcing*), anche sfruttando eventuali incentivi all'esodo proposti dal proprio originario datore di lavoro (poi soggetto committente).

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, si prova in qualche modo a garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti o il mantenimento delle condizioni pregresse?

Risp: in caso di mutamento del CCNL applicabile, vengono spesso sottoscritti tra aziende e OO.SS. accordi di armonizzazione per cercare di garantire le condizioni dei lavoratori inclusi nei processi di *outsourcing*. In alcune fattispecie l'azienda che subentra riconosce dei superminimi non assorbibili, ma ovviamente non trovano più applicazione le previsioni contenute nei contratti collettivi aziendali valide sino al momento antecedente il trasferimento. In talune situazioni, peraltro, le aziende cessionarie, proprio per evitare il rischio di applicazione del contratto collettivo aziendale dell'impresa cedente o committente (o delle condizioni nello stesso comunque formalizzate), procedono celermente alla definizione di un proprio ed autonomo contratto collettivo aziendale, così da imporre, al ribasso, ai nuovi dipendenti le medesime condizioni valevoli per il resto del personale.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: dipende dai motivi (efficienza, qualità, abbattimento dei costi) per i quali viene effettuata l'esternalizzazione. Se, ad esempio, si esternalizza per abbassare i costi, allora quando si andrà a scegliere tra i vari fornitori disponibili, si sceglierà quello che offre un prezzo più basso. Questo tipo di calcolo viene effettuato soprattutto laddove si esternalizzano attività produttive non particolarmente rilevanti rispetto al *core business* aziendale.

Il fornitore, di regola, si impegna a fornire, nel contratto di appalto di servizi, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: sì, può capitare; in alcuni casi, per fortuna molto rari, si è pure verificato che qualche sindacato si sia sentito "in obbligo" di segnalare all'azienda committente eventuali imprese fornitrici e opportunità in tal senso.

Quali modifiche apporterebbe alla legislazione vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: ovviamente riterrei opportuno, anzi, necessario e urgente accrescere le tutele per i lavoratori coinvolti in tali processi. Quanto oggi previsto dalla normativa sugli appalti e dalle norme sul trasferimento/cessione d'azienda e ramo d'azienda è in tal senso largamente insufficiente. Purtroppo, in questi ultimi anni, soprattutto dal 2003 in poi, con la novella dell'art. 2112 del Codice Civile, la legislazione si è indirizzata esattamente in senso opposto.

*** **

FILCAMS-CGIL (Settore turistico-alberghiero)

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: i motivi a cui imputare l'aumento di processi di esternalizzazione sono principalmente di due tipi:

- **economici:** abbassamento dei costi fissi. A differenza di molti altri settori in cui questo aspetto non si verifica realmente, nel settore turistico c'è un effettivo riscontro di benefici economici in seguito all'adozione di processi di *outsourcing*. Il costo del lavoro, una volta esternalizzato il servizio di pulizia ai piani, viene suddiviso, ad esempio, per stanze, non più per singoli dipendenti;
- **organizzativi:** attraverso l'*outsourcing*, le aziende scaricano tutti gli aspetti organizzativi dell'area esternalizzata ad una società esterna (il cessionario dovrà farsi carico della quantificazione degli organici necessari ad assicurare il servizio; della gestione della malattia e di ogni aspetto connesso al governo, anche amministrativo, delle risorse umane).

Ad ogni modo, al di là delle motivazioni, spesso si tratta anche di semplici "tendenze aziendali". Inoltre, può aggiungersi come sussistano anche sacche di illegalità. Le aziende appaltatrici di servizi di pulizie a volte pagano le dipendenti solo se le camere degli alberghi risultano effettivamente occupate. Questo è uno dei fattori di maggiore interesse per l'esternalizzazione della pulizia ai piani. L'albergatore può effettuare delle previsioni sui tassi di occupazione delle stanze, ma se subentra una pesante disdetta delle prenotazioni, rimane comunque esposto al dovere di far fronte ai costi del personale necessario per garantire comunque i servizi dovuti; diversamente, se appalta il servizio ad un'azienda esterna, sarà quest'ultima a doversi occupare della relativa programmazione e dei costi connessi. Gli appaltatori, a volte, fanno fronte a questi aspetti di complicazione gestionale assumendo personale immigrato, magari ignaro della legislazione e della contrattazione collettiva, per il quale è normale rimanere a casa per alcuni giorni, in permesso non retribuito, se il datore di lavoro lo richiede.

Il sommerso non costituisce un fenomeno importante, forse qualcosa nei piccoli alberghi, dove in alcuni casi è stato, altresì, riscontrato il ricorso al lavoro a cottimo.

Non viene esternalizzato il settore delle prenotazioni, considerato strategico. Al massimo si procede alla delocalizzazione del servizio, che rimane comunque interno.

Il *Pay roll* ed il settore finanza ed amministrazione non sono ancora stati massivamente esternalizzati in Italia.

Il settore della **ristorazione** in qualche caso, invece, è stato esternalizzato; salvo che per alcune realtà aziendali (di rilevanza internazionale), quest'ultimo non è considerato un servizio strategico, anzi è uno di quelli in cui le aziende alberghiere subiscono le maggiori perdite. Qui, di regola, si procede con il trasferimento di ramo d'azienda.

In quale fase economica/produttiva/organizzativa le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale (crisi, espansione, consolidamento)?

Risp: non c'è una regola nel settore.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: no, non si tratta di processi inevitabili. Le motivazioni di tale affermazione sono principalmente due:

- **qualità dell'albergo.** Gli alberghi di lusso, ad esempio, hanno ancora il loro personale interno; gli alberghi di questa categoria hanno esternalizzato solo piccole attività di nicchia, come la pulizia notturna delle cucine. Occorre aggiungere che la Filcams CGIL ritiene che uno degli indicatori da utilizzare per la classificazione alberghiera potrebbe essere anche quello della gestione interna, piuttosto che in appalto, dei servizi alberghieri. I vari tentativi di interloquire con le amministrazioni territoriali su questo specifico aspetto hanno, tuttavia, portato a risultati differenti, e non sempre incoraggianti. Una volta implementata, questa iniziativa potrebbe essere utile e costituire un *benchmark* di riferimento non solo ai fini della tutela dei lavoratori, ma anche per indirizzare le scelte dei consumatori (spesso clienti abituali che amano trovare il personale incontrato nelle precedenti occasioni);
- **evoluzione legislativa/contrattuale.** Se in un primo tempo le aziende appaltatrici esterne applicavano il CCNL Multiservizi o quello per le cooperative che garantiva retribuzioni inferiori ai lavoratori coinvolti, adesso, anche a seguito di alcune decisioni giudiziali che hanno imposto l'applicazione del CCNL Turismo, le stesse aziende vengono sollecitate ad applicare quest'ultimo contratto collettivo (che implica per loro farsi carico di un maggior costo del lavoro). Per cui, se la gestione di una cameriera ai piani implica un identico costo sia se esternalizzata, sia se alle dipendenze, ne consegue che l'*outsourcing* finirebbe per essere utilizzato esclusivamente per questioni organizzative (cfr. sopra), non economiche.

Occorre ancora segnalare, come esperienza meritevole di costituire una *best practice* nazionale, la Legge della Regione Lazio n. 13 del 2007 (Riorganizzazione del sistema turistico laziale), laddove, all'art. 24, co. 2, è stato previsto che *"Per gestione unitaria di una struttura ricettiva si intende la gestione che fa capo ad un unico soggetto per la fornitura sia dei servizi principali, quelli relativi all'alloggio, sia degli ulteriori servizi forniti. La gestione si considera unitaria anche qualora la fornitura dei servizi diversi da quello di alloggio sia affidata ad altro gestore, purché lo stesso sia in possesso della regolare autorizzazione, ove prevista, e sia stipulata un'apposita convenzione che regoli i rapporti con il fornitore del servizio di alloggio, in capo al quale resta la responsabilità in solido di garantire agli addetti l'applicazione organica delle normative di legge e contrattuali del settore del turismo nonché la coerenza della gestione dell'attività complessiva e dei servizi con il livello di classificazione ottenuto dalla struttura ricettiva"*. È, dunque, evidente che nel Lazio, il legislatore ha inteso proteggere, mediante il ricorso alla responsabilità solidale del committente, la posizione dei lavoratori dipendenti di aziende appaltatrici di servizi connessi alla gestione alberghiera, imponendo alle stesse, seppur indirettamente, l'applicazione del CCNL Turismo.

Rispetto al ricorso all'esternalizzazione, le aziende riflettono, anche insieme alle OO.SS., sulla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: no, non nel settore in esame.

In occasione di processi di outsourcing che comportano trasferimento di personale, vengono trasferiti anche i collaboratori?

Risp: la figura dei co.co.pro. è assente in questo settore. Per quanto riguarda i lavoratori a tempo determinato, invece, vengono trasferiti nell'azienda fornitrice almeno fino al termine del contratto.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio nelle aziende di iniziative di outsourcing?

Risp: negli ultimi anni si assiste ad un fenomeno piuttosto triste: il personale interno si disinteressa delle vicende che coinvolgono il personale trasferito o, comunque, interessato (in uscita) da procedure di esternalizzazione.

Capita, inoltre, che, a seguito della terziarizzazione di alcune attività, il sindacato perda parte delle iscrizioni dei soggetti esternalizzati. Molto dipende dalla qualità dei risultati che si riesce ad ottenere in sede di trattativa sindacale.

Quali garanzie per i lavoratori trasferiti ad aziende appaltatrici?

Risp: con il CCNL del 2008, in caso di terziarizzazione di un'attività prima interna, l'azienda appaltatrice viene chiamata ad applicare al personale assunto ed utilizzato presso l'azienda conferente/committente *"la contrattazione collettiva nazionale nonché*

la garanzia del trattamento economico complessivo del C.C.N.L. applicato nell'azienda conferente".

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione di fenomeni di outsourcing?

Risp: sì, alcuni dei quali anche con impatti piuttosto drammatici.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico?

Risp: in caso di conflittualità, le pubbliche amministrazioni ascoltano, ma il loro apporto effettivo alla risoluzione dei problemi è davvero residuale. Le regioni, invece, garantiscono maggiore supporto nella definizione degli accordi di mobilità. Quest'ultime hanno, di regola, un atteggiamento costruttivo; spesso i migliori apporti arrivano proprio dai funzionari regionali.

Della volontà di avviare iniziative di outsourcing, le aziende informano tempestivamente le OO.SS. e i lavoratori? Laddove operano i Comitati Aziendali Europei (CAE), cosa avviene?

Risp: su questi temi i CAE non costituiscono ancora un interlocutore autorevole nelle realtà aziendali (poche) in cui gli stessi organismi sono stati istituiti. Quelle che caratterizzano l'esternalizzazione di alcuni servizi negli alberghi italiani (in pochi casi di proprietà di catene internazionali) sono, infatti, logiche prettamente locali.

Rispetto al personale in esubero a seguito dell'implementazione di processi di outsourcing, il sindacato si attiva per garantire, insieme a formazione e tutela del posto di lavoro, anche possibilità di outplacement?

Risp: non è questo il settore in cui possono verificarsi simili aspetti.

Che atteggiamento ha nei confronti delle OO.SS. il personale coinvolto in processi di outsourcing? Tende maggiormente ad iscriversi alle OO.SS. o ad essere critico verso le stesse?

Risp: dipende molto dal tipo di servizio trasferito e dalla modalità con cui sono stati condotti i negoziati con l'azienda alberghiera.

Dall'adozione di processi di outsourcing, di regola, scaturisce un contenzioso con i lavoratori e le OO.SS.?

Risp: sì, il contenzioso, in questo settore, è di diverse tipologie:

- a. errori e manomissioni nella compilazione delle buste paga, così da far figurare una retribuzione formale maggiore di quella effettivamente corrisposta ai lavoratori;

- b. licenziamenti collettivi e procedure di mobilità;
- c. attività antisindacale per omissione delle procedure di confronto in materia di appalti previste dalla contrattazione collettiva e per il mancato rispetto degli accordi integrativi;
- d. intermediazione di manodopera.

Vengono discusse e contrattate con il fornitore/appaltatore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso successivamente prenderà in carico?
Risp: no.

In sede di trattativa con il fornitore/appaltatore vengono identificati i dipendenti chiave che il committente non intende perdere a seguito dell'outsourcing?

Risp: no, in caso di esternalizzazione, viene proprio soppresso il reparto/servizio, la cui gestione viene sostanzialmente affidata all'esterno. Oggi viene ceduta perfino la figura della "governante", ossia colei che coordina il lavoro delle cameriere ai piani, anche per evitare problemi di violazione del divieto di intermediazione.

Nel trasferimento dei dipendenti, quali aspetti del rapporto di lavoro risultano modificati:

Risp: gli orari di lavoro, nel caso di esternalizzazione del servizio ai piani, non sono mai gli stessi rispetto al periodo in cui tale servizio era interno. L'appaltatore, infatti, ricontra i turni di lavoro. Si verifica anche qualche cambio di mansione (ad es. il servizio di lavanderia prima assegnato ad un solo lavoratore, dopo l'*outsourcing* viene curato, a rotazione, anche da tutti gli altri dipendenti dell'appaltatore). Cambiano i modelli organizzativi.

Quelle che preoccupano maggiormente sono, però, le modifiche alla sede di lavoro, specie quando si viene trasferiti in aziende che gestiscono una pluralità di appalti. Sul punto le OO.SS. provano a trattare, ma non sempre con grandi risultati.

Quali sono i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della attuazione di operazioni di outsourcing?

Risp: il *turn over* è difficilmente verificabile: si tratta di lavoratori con qualifiche basse e scarso appeal nel mercato del lavoro.

Non si riscontra, inoltre, alcun incremento dei tassi di incidenza della malattia; più in generale, occorre aggiungere come non si registrino nel settore, generalmente, comportamenti scorretti da parte dei lavoratori.

Qual è il grado di soddisfazione/coinvolgimento dei lavoratori a seguito dell'annuncio e della attuazione di processi di outsourcing?

Risp: durante il processo di *outsourcing* il personale non coinvolto fa finta di nulla, ignorando i problemi che interessano i colleghi. Si tratta di un atteggiamento negativo.

Esiste in ogni caso il rischio che si perda forza sindacale in azienda a seguito del ricorso alle esternalizzazioni.

Quali le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: l'appalto è certamente il contratto più utilizzato in questo settore per il semplice motivo che le aree più esternalizzate, ossia il servizio ai piani e il facchinaggio, non hanno le caratteristiche di autonomia che sono fondamentali per definire legittimamente una cessione di ramo d'azienda.

Si stipula un contratto di appalto soprattutto a fronte della cessazione di un determinato servizio all'interno dell'azienda alberghiera a seguito dell'avvio di licenziamenti collettivi. È un processo interamente pilotato dall'appaltatore. Le OO.SS., in questi casi chiedono garanzie, specie in ordine all'applicazione del CCNL Turismo e, in caso di risposta negativa da parte dell'albergatore o dell'appaltatore contattato, avviano iniziative di contrasto e protesta sindacale.

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, di solito le OO.SS. vengono coinvolte?

Risp: in caso di modifica del CCNL di riferimento, valgono i banali rapporti di forza. A volte, quindi, si riesce ad ottenere un accordo di armonizzazione; altre volte le aziende appaltatrici fanno meramente contrattazione individuale, rifiutando il confronto con le OO.SS.

Quanta parte del confronto occupa l'esatta individuazione del ramo da trasferire?

Risp: poca, si trasferisce o si chiude un intero servizio facilmente individuabile.

Rileva contrasti, tra le diverse OO.SS., nel modo di gestire ed approcciare i temi oggetto di indagine?

Risp: tra le diverse OO.SS., alcune sigle ritengono che gli accordi per le esternalizzazioni vadano stipulati anche in assenza di esplicito mandato da parte dei lavoratori.

L'accordo scaturito da un profondo confronto con la base risulta, invece, di regola, maggiormente sostenibile. Ove questo non avviene, si possono verificare fenomeni di disaffezione verso il sindacato. Peraltro, l'accordo (la cui definizione è stata lineare) condiviso con i lavoratori permette di acquisire elementi di conoscenza che risulteranno utilissimi anche successivamente in sede di gestione dei rapporti di lavoro all'interno dell'azienda appaltatrice.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: non c'è una grande selezione. Spesso le aziende committenti sono piccole realtà imprenditoriali. Ricevono centinaia di fax da società appaltatrici che propongono preventivi per la gestione dei servizi alberghieri.

Nella selezione del fornitore/appaltatore, le aziende tengono conto della stabilità finanziaria ed organizzativa di questi al fine di garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti allo stesso trasferiti?

Risp: nel settore in questione, non c'è una particolare selezione dei contraenti appaltatori; spesso, le aziende fornitrici sono piccole realtà sorte di recente, per cui nessuna di esse è in grado di garantire elevata stabilità. Potrebbe essere utile il DURC se permettesse di certificare l'assenza di rapporti di lavoro irregolare.

Il fornitore/appaltatore, di regola, si impegna a fornire corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: in questo settore, no.

Quali modifiche apporterebbe alla legislazione vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: occorrerebbe delineare, attraverso normative specifiche, gli ambiti in cui è possibile esternalizzare e gli strumenti che è possibile utilizzare a tal fine.

Sarebbe necessaria una procedura trasparente di confronto che eviti i licenziamenti collettivi, troppo spesso usati come arma di ricatto.

Non è, inoltre, accettabile che non sussista parità di trattamento tra i dipendenti dell'appaltatore che lavorano presso il committente ed il personale di quest'ultimo.

Occorre ancora segnalare come, nell'ambito dei contratti di appalto di servizi, il ruolo delle cooperative sia preoccupante. I soci lavoratori (soprattutto nei magazzini della logistica) hanno condizioni contrattuali davvero basse. Tutto è gestito nell'ottica del massimo ribasso dei costi. Si tratta spesso di uno strumento utilizzato per eludere i vincoli di legge e le migliori condizioni previste da altri CCNL diversamente applicabili.

*** **

FILCEM - CGIL (Settore Elettrico)

Premessa

Il settore elettrico ha al suo interno circa 59 mila addetti a livello nazionale. Il settore è stato particolarmente colpito dal fenomeno dell'esternalizzazione a seguito del cd. "*Decreto Bersani*", che ha di fatto imposto la cessione di alcuni rami d'azienda al fine di stimolare la competitività tra gli operatori del mercato.

In questi casi, l'esternalizzazione ha riguardato sia gli asset (impianti, reti, ecc.) che il personale addetto alla loro gestione. Per regolamentare questi fenomeni di cessione di rami d'azienda, la FILCEM CGIL, unitariamente a UILCEM e FLAEL, ha stipulato con Enel dei protocolli di relazioni industriali ben definiti che regolano le procedure e le modalità con cui gestire questi processi dal punto di vista occupazionale, ed ha, inoltre, lavorato per l'adozione di un contratto unico di riferimento per il settore elettrico in modo che

il lavoratore, nel passaggio all'azienda cessionaria/appaltatrice, non subisse significative modifiche delle proprie condizioni di lavoro.

Salvo quanto sopra evidenziato per Enel, esempi di esternalizzazioni nel settore hanno interessato altre società, che hanno venduto piccole centrali di produzione dell'energia elettrica o affidato a Terna la propria rete in Alta Tensione. Anche in questo caso, la cessione ha visto il passaggio sia degli asset che degli impiegati.

Accanto alla gestione del trasferimento dei rami d'azienda, un ulteriore fenomeno di interesse per il settore elettrico è stato, negli ultimi anni, quello degli appalti.

Enel, insieme ad altre aziende del settore, ha, ad esempio, affidato la manutenzione degli impianti a soggetti terzi per diversi motivi:

- le aziende costruttrici tendono ad inserire la manutenzione degli impianti all'interno del contratto di vendita degli impianti stessi, così che chi compra il macchinario acquista anche la manutenzione in leasing;
- i comuni tendono ad incentivare l'economia del territorio, coinvolto dalla realizzazione di una nuova centrale, favorendo l'affidamento della manutenzione degli impianti ad aziende locali.

Un altro esempio di appalto riguarda le reti: mentre fino a qualche anno addietro le aziende appaltatrici realizzavano gli scavi e i tralicci lasciando che, successivamente, fosse l'Enel ad occuparsi del resto, ora il ruolo di quest'ultima società in questo specifico ambito risulta maggiormente focalizzato sulle attività di sorveglianza, mentre, di fatto, la gestione dei processi connessi rimane nelle mani di ditte esterne.

Al fine di regolare proprio questo fenomeno, la FILCEM CGIL, insieme a FLAEI E UILCEM, ha stipulato con Enel un accordo nel 2002 che divideva le attività riguardanti le reti tra "esclusive", in carico all'azienda committente; "distintive", realizzate sia da personale interno che esterno; e, infine, totalmente "terziarizzate".

Altra area colpita dal fenomeno dell'*outsourcing* nel settore elettrico è quella dei *call center*. Enel, ad esempio, ha affidato ad esterni la gestione delle chiamate *customer*, riservandosi l'incarico di gestire internamente i clienti business. Nel fenomeno dell'*outsourcing* del settore elettrico, un tema fondamentale è quello della qualità e della sicurezza delle imprese terze a cui viene affidato un determinato servizio. Le gare, infatti, sono spesso gestite con la logica del ribasso, per cui il prezzo è il driver principale di scelta del fornitore.

Altra criticità tipica del settore è la ricerca. Quando Enel era un ente pubblico, lo Stato stesso finanziava le attività di ricerca al suo interno. Ora che è diventato una società per azioni, per di più ad azionariato diffuso, le logiche imprenditoriali portano a volte a sottovalutare questo aspetto, focalizzandosi su investimenti a maggior ritorno finanziario nel breve termine. Tale profilo è ancor più amplificato dal fenomeno dell'esternalizzazione, dove ogni parte si occupa di portare avanti la propria *mission* senza che ci sia una volontà di investire su aspetti non remunerativi, ma ugualmente prioritari. Questo problema si vede anche nella gestione

delle reti, le quali sono date in concessione gratuita trentennale senza che il Ministero dello Sviluppo Economico ponga degli specifici obblighi sugli investimenti da effettuare sulla rete. A tal proposito, la FILCEM CGIL ha chiesto al medesimo Ministero di intervenire per la salvaguardia della ricerca nel settore.

A fronte del ricorso alle esternalizzazioni, riscontrate incrementi di problemi gestionali, nonché di scioperi, contenzioso, difficoltà di ordine pubblico?

Risp: ogni esternalizzazione è sempre avvenuta senza scioperi e senza contenzioso grazie alla definizione tra le OO.SS. e le rappresentanze datoriali di un contratto nazionale unico del settore elettrico, nonché di protocolli di relazioni industriali capaci di fornire specifiche garanzie ai lavoratori.

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: i motivi sono prevalentemente derivanti da vincoli regolatori (vedi il cd. *Decreto Bersani*), oltre alle logiche connesse a costi e flessibilità (più costi che flessibilità).

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: ultimamente le aziende stanno molto spostando il proprio business all'estero. Ad esempio, Enel è molto forte nei paesi dell'Est (nucleare in Slovacchia, gas in Russia, ecc.). La scelta di Enel in questo caso, però, è stata quella di trasferire parte delle proprie risorse strategiche dall'Italia all'estero (ingegneri, quadri, dirigenti), senza esternalizzare rami di società.

Quali i vantaggi? Quali i costi per il personale in azienda?

Risp: nei processi di cessione di rami d'azienda o negli appalti, i lavoratori del settore non hanno avuto particolare disagio grazie alla stipula di un protocollo di relazioni industriali e la definizione di un contratto unico del settore elettrico.

Le uniche criticità sono state connesse all'impatto di tali fenomeni sul lavoratore, che si trovava costretto a passare da un ambiente protetto e sicuro, come quello di un ente pubblico, a quello più competitivo di una società privata. Ogni criticità è stata, comunque, superata grazie al fatto che le aziende del settore sono tipicamente floride. Ogni cambio ed ogni esodo è stato così ben incentivato e retribuito.

Crede che le aziende ottengano in assoluto dei benefici finanziari (es.: miglioramento del cash flow grazie anche ad un maggiore controllo dei costi sui servizi acquisiti) dall'outsourcing?

Risp: essendo un ente pubblico, Enel aveva fino a qualche anno addietro l'obbligo del pareggio in bilancio. Nel passaggio a società per azioni, ancor prima delle que-

stioni connesse alle esternalizzazioni, è avvenuta una svolta epocale in termini di impostazione imprenditoriale: l'obiettivo aziendale non era più quello di far quadrare i costi con i ricavi, quanto di fare più margine possibile per remunerare gli azionisti. L'esternalizzazione, quindi, è anche una conseguenza di questo cambiamento di prospettiva ed è sicuramente promossa dall'obiettivo di ricavare maggiori benefici economico-finanziari.

Ritenete che nell'outsourcing le aziende subiscano immediatamente una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: solitamente, quando viene appaltata una funzione, l'azienda procede ad incentivare gli esodi e a ridistribuire le risorse rimaste in altri ruoli. Questo può sicuramente portare ad una perdita di capitale umano e di *know how*, che l'azienda risolve riassumendo le risorse più strategiche appena fuoriuscite (tecnici, ingegneri, periti, dirigenti) in qualità di consulenti esterni. Tali risorse a volte vengono, invece, assunte dalla diversa azienda a cui la funzione è stata successivamente esternalizzata. Questa è una modalità volta a *snellire* la struttura aziendale, rendendo variabili parte dei costi fissi, senza rinunciare a competenze chiave per il funzionamento del business.

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti/lavoratori da trasferire (in caso di trasferimento di ramo d'azienda o di distacco temporaneo) e quelli da trattenere?

Risp: prima della cessione, il sindacato avvia una pre-procedura attraverso la quale si definiscono il perimetro, il personale coinvolto e altre procedure da rispettare; in seguito, viene dato l'annuncio ai dipendenti. I sindacati, però, intervengono solamente in ordine alle modalità con cui la cessione o l'esternalizzazione viene effettuata, non entrano mai nel merito di quali rami d'azienda debbano o possano essere coinvolti.

Quali sono i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione di operazioni di outsourcing?

Risp: non si segnalano fenomeni di questo tipo; solo, a volte, qualche caso individuale non rilevante a fini statistici.

Quali sono le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: per lo più contratti d'appalto. Può registrarsi anche il ricorso al lavoro somministrato, ma è poco significativo e interessa quasi esclusivamente l'area informatica.

Rileva contrasti, tra le diverse OO.SS., nel modo di gestire ed approcciare i temi oggetto di indagine?

Risp: le maggiori sigle sindacali hanno indubbiamente approcci differenziati e questo rende, a volte, il confronto piuttosto vivace.

Quali parametri utilizzano le aziende committenti per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore/appaltatore alle proprie esigenze?

Risp: spesso le logiche predominanti sono quelle del ribasso sul prezzo, lasciando le altre specifiche come semplici aspetti "di contorno".

Quali modifiche apporterebbe alla legislazione vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: occorrerebbe un maggiore intervento del Ministero dello Sviluppo Economico sugli investimenti a carico dei soggetti concessionari della rete elettrica.

Ci sono argomenti, non affrontati in questa sede, che meriterebbero particolare attenzione?

Risp: di sicuro il tema della Ricerca e Sviluppo: le logiche di business portano a trascurare questi aspetti. Ci vorrebbe maggior controllo e soprattutto maggiori incentivi per favorire e promuovere la ricerca nel settore.

*** **

UILCEM - UIL (Settore elettrico)

Premessa

L'intervistato, data la sua precedente esperienza in API S.p.A., traccia inizialmente un breve confronto del fenomeno dell'esternalizzazione tra i due settori da lui vissuti, l'elettrico e il petrolifero.

Nel settore petrolifero la pratica dell'*outsourcing* è molto più accentuata, con le aziende che ricorrono a società esterne per molteplici fasi della catena logistica (soprattutto per il trasporto).

In Enel, al contrario, questa pratica è molto poco diffusa, per cui fenomeni di esternalizzazioni vere e proprie sono rari, se non inesistenti.

Le esternalizzazioni nel mondo Enel sono per lo più un fenomeno visto negativamente dal lavoratore, dal momento che Enel rappresenta un'importante garanzia sotto molteplici punti di vista: livello salariale, benefit, iniziative ricreative, assistenza sanitaria, ecc.. Il passaggio a società più piccole richiede importanti sforzi di armonizzazione contrattuale. Che l'*outsourcing* sia un fenomeno limitato nel mondo elettrico costituisce, dunque, un elemento assolutamente positivo.

Più frequenti sono, invece, i passaggi interni dei lavoratori ad altre mansioni, dovuti per lo più a riassetto organizzativi. Anche questo tipo di fenomeno richiede adeguati sforzi di armonizzazione, visto che all'interno della stessa azienda possono coesistere condizioni differenziate.

Basti pensare, ad esempio, al cd. libero mercato (addetti alla stipula dei contratti di fornitura nei negozi "Enel si": due colleghi che svolgono la stessa mansione in Enel possono,

per varie ragioni, vedersi così applicare due contratti nazionali diversi - CCNL gas ed elettrico - a cui **corrispondono** diversi trattamenti e condizioni. Ai circa 300 lavoratori, addetti al "libero mercato", cui trovava applicazione il CCNL Gas, è stata solo recentemente riconosciuta, con un accordo sindacale, l'applicazione del CCNL Elettrico e si è proceduto all'armonizzazione dei trattamenti (prima, ad esempio, erano diverse le polizze sanitarie). Enel, a seguito soprattutto dei processi di liberalizzazione del mercato elettrico, ha in pochi anni ridotto il proprio organico in modo consistente, passando da 128 mila a 78 mila dipendenti, il tutto senza traumi o contestazioni da parte dei lavoratori.

Laddove parte delle attività è stata ceduta a terzi (ad esempio, ad aziende municipalizzate), è stato parimenti disposto il passaggio a quest'ultime aziende sia delle attività che del personale, con il dovuto adeguamento salariale per i lavoratori coinvolti. In questi casi, il perimetro è stato definito in base all'individuazione esatta dell'ambito territoriale (cinta comunale) in cui la risorsa (operaio, tecnico, ecc.) coinvolta operava in concreto. Per quanto riguarda, invece, le risorse umane cd. *di staff*, il passaggio è avvenuto in relazione all'attività prevalente e per lo più su base volontaria.

Un esempio di questo tipo di esternalizzazione si sarebbe avuto con la cessione ad Acea di Italgas Roma (che si occupava appunto della distribuzione del gas nella zona di Roma): non è stato possibile perfezionare integralmente l'accordo in quanto non si è stati in grado di definire la quota esatta delle risorse di staff (addette agli uffici di Torino) che si occupavano in concreto della distribuzione, anche su a Roma.

Altro esempio utile a tal fine può essere costituito dalla cessione all'azienda municipalizzata di Torino: in quel caso il problema è stato l'assorbimento da parte dell'AEM dei tecnici operativi di Enel, figure professionali che l'azienda municipalizzata non aveva più al proprio interno, avendo in passato affidato le relative attività all'esterno con appalti. Una logica tipica che ha guidato l'esternalizzazione nel settore elettrico negli ultimi anni è stata quella della dismissione delle attività a "scarsa professionalità". Enel, ad esempio, ha deciso di tenere al proprio interno solo le attività *core*, affidando fuori tutto ciò che non richiedesse particolari *know how* o competenze tecniche. Anche la manutenzione all'interno delle centrali viene oggi svolta da aziende appaltatrici esterne. Le uniche figure di questo tipo che Enel ha deciso di mantenere in azienda sono quelle delle "guardia-dighe", considerate importanti perché addette alla gestione di aspetti connessi alla sicurezza particolarmente delicati.

Ad ogni modo, laddove l'attività è stata esternalizzata, molti dipendenti (addetti in precedenza al suo svolgimento) sono stati chiamati a frequentare particolari corsi di formazione e successivamente sono stati reinseriti in altri ambiti/reparti. Altri dipendenti, invece, sono stati accompagnati verso il pensionamento anche attraverso adeguati incentivi all'esodo.

Sta di fatto che Enel tiene molto a curare il proprio personale in tutto il periodo di collaborazione ed anche al termine del rapporto di lavoro, non badando a spese pur di avere personale motivato.

Lo snellimento della struttura, però, se condotto all'estremo, potrebbe portare ad importanti criticità. Ne è un esempio il problema della reperibilità: se l'organico viene assottigliato al minimo, diverrà impossibile assicurare la reperibilità del personale 24 ore su 24, condizione, invece, fondamentale per alcuni ruoli dediti alla sicurezza e alla risposta alle emergenze. Oggi, in media, le risorse addette alla reperibilità sono tenute a garantire la loro pronta presenza per una settimana ogni quattro durante il mese. Se gli organici venissero ulteriormente ridimensionati, il turno di reperibilità per il personale residuo non potrebbe che incrementarsi e questo potrebbe risultare rischioso e poco funzionale.

A fronte del ricorso alle esternalizzazioni, riscontrate incrementi di problemi gestionali, nonché di scioperi, contenzioso?

Risp: con riferimento alle esternalizzazioni non si sono registrati episodi di contenzioso o scioperi in quanto ENEL è da sempre molto attenta al trattamento dei propri dipendenti, anche quelli in uscita. Ogni cambiamento di mansione o esodo è stato opportunamente retribuito.

In quale fase economica/produttiva/organizzativa le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale?

Risp: Enel, come ogni altra azienda in questo periodo, vive un momento di crisi, anche se non grave. Il solo fatto che siano state chiuse alcune aziende "energivore" ha portato ad un abbassamento della domanda di fornitura di energia elettrica, con conseguente, inevitabile, riduzione della capacità produttiva. In questa fase, però, l'azienda non ha voluto ricorrere a mezzi estremi per risolvere le sorti gestionali, come l'*outsourcing* spinto o la cassa integrazione.

Enel mantiene, comunque, una attenzione al sociale e può permettersi di conservare al proprio interno funzioni (quelle di Enel Servizi) che molte altre società hanno esternalizzato da tempo. La logica del business è sempre mitigata da un'attenzione al personale ed all'immagine esterna che deve essere trasmessa.

L'outsourcing costituisce un processo organizzativo da ritenersi ormai inevitabile?

Risp: il ricorso all'esternalizzazione diventa inevitabile nel momento in cui l'azienda ragiona in termini di business e non più di ente pubblico. Le logiche manageriali non permettono sprechi e il concentrarsi sul *core business* diventa quasi inevitabile se lo scopo dell'azienda non è solo quello di fornire un servizio pubblico, ma di remunerare gli azionisti. Ci vorrebbe, però, un giusto equilibrio tra le due logiche, e in questo Enel è da considerarsi un caso scuola, grazie alla sua attenzione al personale e al sociale. Per far fronte alla crisi e non ricorrere alla cassa integrazione, l'azienda preferisce fermare o diminuire l'intensità di utilizzo degli impianti. È anche questo un modo positivo per avere cura del proprio personale.

In generale, può ancora assumersi che, qualora il ricorso all'esternalizzazione possa evitare alle aziende di dover affrontare problemi gestionali importanti, il sindacato non può che essere favorevole.

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti da trasferire e quelli da trattenere?

Risp: nel caso delle esternalizzazioni in aziende municipalizzate, che hanno rappresentato negli anni passati un fenomeno necessitato nel settore elettrico, il perimetro dell'unità produttiva è stato fissato in relazione all'ambito territoriale in cui le singole figure professionali operavano. Se un tecnico era assegnato alla zona interessata dall'esternalizzazione, quella risorsa rientrava nel perimetro e, come tale, veniva trasferita. Per quanto riguarda, invece, le figure di "staff", più difficilmente allocabili su base territoriale, il passaggio è avvenuto per lo più su base volontaria.

In occasione dei processi di outsourcing, salvo quanto pertiene alla mera applicazione della legge (ad es., D.Lgs. n. 428/1990; L. n. 223/1991), in che modo la vostra organizzazione viene coinvolta nella gestione dei medesimi processi?

Risp: il sindacato è molto presente in azienda. ENEL ha un grado di sindacalizzazione del 70%, per cui l'azienda non può prescindere dal collaborare con le organizzazioni sindacali per portare avanti le proprie strategie. ENEL negli ultimi anni è cambiata molto, e con essa anche l'organizzazione sindacale. Se avesse avuto a che fare con un sindacato meno *moderno* probabilmente avrebbe incontrato maggiori difficoltà a raggiungere i risultati e le dimensioni attuali.

Il sindacato ha voluto collaborare con ENEL in questo processo di trasformazione per il bene dei propri lavoratori coinvolti, invece che arroccarsi in un atteggiamento di mera ed acritica conservazione.

Della volontà di avviare iniziative di outsourcing, le aziende informano tempestivamente le OO.SS. e i lavoratori? Laddove operano i CAE, cosa avviene?

Risp: a seguito dell'istituzione recente del CAE, non sono stati riscontrati rilevanti cambiamenti nelle modalità di gestione del confronto sindacale.

A seguito di un'esternalizzazione, vengono discusse e contrattate con il fornitore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso successivamente prenderà in carico?

Risp: il sindacato si preoccupa di definire un importante lavoro di armonizzazione, per cui, alla fine, sono davvero minime le variazioni contrattuali che si registrano nel passaggio da un contratto collettivo ad un altro.

Le differenze contrattuali non riguardano soltanto l'aspetto salariale, ma anche altre componenti non sempre armonizzabili in modo semplice, come le attività ricreative organizzate, l'assistenza sanitaria e altro.

L'unico caso in cui il sindacato, secondo l'esperienza dell'intervistato, ha firmato un accordo "peggiorativo" per i dipendenti si è verificato a seguito del passaggio dal contratto del settore petrolio a quello metalmeccanico: in quel caso, l'accordo fu comunque trovato in quanto ai dipendenti coinvolti venne garantito il mantenimento delle clausole preesistenti per un periodo di 9 anni dal trasferimento.

In un altro caso di esternalizzazione, con trasferimento di ramo ad un'azienda ex municipalizzata che non garantiva al proprio personale alcuni servizi (soprattutto ricreativi) invece erogati al personale Enel da Arca, è stato pattuito il mantenimento per un triennio delle medesime condizioni in favore del personale trasferito e l'azienda cessionaria si è assunta il relativo onere economico.

Rileva contrasti, tra le diverse OO.SS., nel modo di gestire i temi oggetto di indagine?

Risp: alcune differenze sussistono, ma non sono rilevanti; le OO.SS. manifestano nel settore una significativa unità di intenti. Prova ne sia che l'ultimo CCNL è stato sottoscritto unitariamente ed è stato sottoposto alle assemblee dei lavoratori con un significativo apprezzamento.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: Enel è molto attenta al problema della sicurezza. Nella scelta del fornitore, quindi, Enel tende a privilegiare aspetti legati alla sicurezza del dipendente, facendo un *check*, ad esempio, sulla percentuale di incidenti registrati all'INAIL, piuttosto che attuare logiche fondate sul ribasso dei prezzi che puntano al mero aspetto economico.

L'importanza del tema della sicurezza per Enel è testimoniata anche dall'istituzione, nel novembre 2009, della cosiddetta "settimana della sicurezza", in cui sono stati organizzati eventi (anche mediante rappresentazioni teatrali *ad hoc*) ed incontri a livello mondiale per sensibilizzare i dipendenti sulla medesima tematica.

Nel biennio 2008/2009 gli sforzi dell'azienda per migliorare la sicurezza del lavoro al proprio interno sono stati notevoli.

Quali modifiche apporterebbe alla normativa vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: il Legislatore dovrebbe forse intromettersi di meno negli accordi tra Azienda e OO.SS. e lasciare più libertà alle parti di accordarsi, in quanto spesso le normative creano vincoli al raggiungimento della migliore soluzione contrattuale.

In tal senso, un esempio può essere costituito dalla questione del diritto di sciopero per i dipendenti del settore elettrico, il cui ruolo ricade nella categoria del "servizio pubblico essenziale". La regolamentazione normativa risale al 1990, quando l'Enel era monopolista. Ora che il mercato è cambiato anche la legge dovrebbe adeguarsi. Si arriva al paradosso che, in caso di proclamazione di scioperi, viene a dover essere incrementato il personale che deve rimanere disponibile per supportare eventuali interventi.

*** ** *

FIM - CISL (Elettrodomestici ed elettronica)

Premessa

Negli anni settanta ed ottanta del secolo scorso, si aveva una concentrazione di tanti marchi in alcuni grandi gruppi societari. Dopo, è subentrato il fenomeno delle esternalizzazioni di parte dell'organizzazione produttiva che ha portato allo *spin off* di una vasta serie di attività precedentemente internalizzate. Ad esempio, Electrolux ha incorporato, cedendola a ACC, l'attività di produzione dei compressori per frigoriferi. ACC, oggi purtroppo in crisi, ha iniziato, lavorando solo per Electrolux e, successivamente, si è accreditata quale fornitore anche di altre aziende committenti.

Nell'ultimo periodo si registra, laddove possibile, una tendenza all'*insourcing*, così da ricorrere con minore frequenza ed in misura inferiore alla cassa integrazione, e un consolidamento delle operazioni di delocalizzazione, specie verso l'Est europeo (Polonia, Slovenia, Ungheria, Romania, Repubblica Ceca), preferito non solo per il minor costo del lavoro, ma anche perché, dopo l'avvio di un'economia capitalista, il blocco dei paesi filosovietici costituisce un mercato importante ed ancora giovane per la commercializzazione degli elettrodomestici. Peraltro, man mano che in questi paesi si incrementa il costo del lavoro, è possibile spostare le attività produttive lì delocalizzate verso altre regioni (Estremo Oriente) che offrono condizioni di insediamento ancor più convenienti. Si evidenzia ancora come la crisi del credito, che ha interessato le economie occidentali dal 2008 in poi, ha determinato l'affermarsi di una diversa tendenza: le aziende produttrici di elettrodomestici inducono i propri fornitori a delocalizzare a loro volta i propri stabilimenti negli stessi stati in cui essi hanno precedentemente impiantato nuove linee di produzione.

Quali i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: motivi economici e produttivi, per emancipare gli oneri organizzativi dagli andamenti del mercato della domanda di beni e servizi. Questo significa scaricare su terzi la propria flessibilità gestionale. La diminuzione dei costi, in realtà, è solo una motivazione astratta, retorica: i costi non diminuiscono, l'obiettivo perseguito è, invece, rendere un costo variabile la propria flessibilità organizzativa, così da rispondere bene e tempestivamente alle mutevoli esigenze aziendali e del mercato.

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: la globalizzazione ha comportato un onere organizzativo non indifferente e richiesto l'implementazione di più stringenti controlli sulla qualità delle attività esternalizzate.

In quale fase economica/produttiva/organizzativa le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale?

Risp: in passato l'Italia aveva un modello eccellente di rete imprenditoriale: con il ridimensionamento dei volumi e lo spostamento verso Est delle produzioni il modello è andato in crisi, con una forte riduzione dell'attività.

La crisi dell'ultimo anno ha accentuato problemi che già c'erano: sono stati fatti alcuni investimenti importanti in alcuni stabilimenti, ma in termini di occupazione il saldo è negativo. Le aziende stanno provando a spostare le lavorazioni fatte in Italia, mantenendo nel territorio nazionale le produzioni di alta gamma. Acquisiscono in tali casi un vantaggio economico importante, ma non determinante anche perché, nel settore degli elettrodomestici, il costo del lavoro incide per il 18% rispetto ai costi produttivi complessivi. Anche delocalizzando le attività produttive in paesi a più basso costo del lavoro, dunque, i costi (materie prime ed energia su tutti) non suscettibili di invarianza rimangono comunque elevati.

In ogni caso, l'attività produttiva (e, conseguentemente, il numero degli addetti) nel settore in esame è in costante ed inesorabile ridimensionamento da dieci anni a questa parte. Le OO.SS. sono chiamate a discutere soprattutto di riduzione dell'attività, di chiusura di stabilimenti; in pochissimi casi, anche di investimenti (da ultimo, Electrolux, in provincia di Milano; Indesit, ad Ascoli Piceno).

In generale, può assumersi che nel settore di sua competenza sono stati oggetto di esternalizzazione le seguenti attività:

- service e componentistica elettronica;
- verniciatura e componentistica meccanica/motorista;
- logistica (di regola, affidata a terzi anche per operare all'interno degli stabilimenti produttivi);
- servizi, mensa, pulizie, vigilanza (in quest'ultimo caso, non dappertutto).

Sono rimaste, invece, dentro il perimetro aziendale, le attività di:

- *pay roll*;
- informatica;
- finanza e amministrazione;
- manutenzione impianti;
- ricerca e sviluppo;
- stampo ed assemblaggio.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: da sindacalista, occorre assumere che si dovrebbe fare ricorso alle esternalizzazioni con criteri più logici. È, tuttavia, inevitabile che alcune lavorazioni con basso valore aggiunto vengano esternalizzate; il problema è trovare attività efficienti e redditizie che possano restare in Italia; non si tratta di una scelta gestionale semplice. In alcuni gruppi (soprattutto operanti nelle Marche) permane un atteggiamento di responsabilità sociale che li porta a non delocalizzare, a non abbandonare il proprio territorio, ma sono sempre di meno.

Le aziende mostrano, inoltre, poca voglia di pianificare e di confrontarsi, c'è un deficit di politica industriale e prevalgono logiche speculative. Inoltre, il tema delle esternalizzazioni è affrontato sempre in emergenza. Le aziende, di regola, accettano di far rimanere in Italia le attività dove perdono meno e i connessi reparti di ricerca e sviluppo, e di portare all'estero le produzioni a minor valore aggiunto.

In occasione dei processi di outsourcing, vengono trasferiti, insieme ai dipendenti, anche i collaboratori?

Risp: no, può però osservarsi come nei grandi gruppi, si cerca di realizzare degli accordi di stabilizzazione, anche per i lavoratori a tempo determinato. Nella realtà, però, è frequente che i contratti di collaborazione vengano semplicemente fatti cessare a scadenza, senza procedere al loro rinnovo.

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti da trasferire e quelli, invece, da trattenerne?

Risp: a fronte di cessioni di ramo d'azienda, ci si attiene al perimetro dell'attività produttiva antecedente al suo trasferimento. Tale perimetro deve essere tracciabile, verificabile.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio nelle aziende di iniziative di outsourcing?

Risp: la reazione ordinaria è di preoccupazione, anche se l'azienda cerca di rassicurare il personale interno garantendo la continuità delle attività produttive rimaste e la stabilità del rapporto di lavoro per i dipendenti non trasferiti.

In caso di subentro di un nuovo fornitore, ritiene che la tutela dei dipendenti/lavoratori assunti dal precedente fornitore possa essere adeguatamente garantita?

Risp: nel CCNL Metalmeccanici non c'è clausola sociale; si prova comunque a trattare affinché il nuovo fornitore si faccia carico dei lavoratori in forza al vecchio fornitore. Un esempio in tal senso è costituito da un'azienda che ha ceduto il proprio settore della logistica su Caserta ad un'altra società. In questo caso, però, non è avvenuto il passaggio di tutto il personale, visto che sono transitati al nuovo fornitore solo alcuni lavoratori.

In un altro caso, Electrolux ha esternalizzato alla società Energia Futura un proprio ramo che si occupava di energia fotovoltaica in Toscana. In tale contesto, è stato stipulato, anche con la Regione Toscana, un accordo che impegnava per un biennio dalla stipula la Electrolux alla riassunzione dei lavoratori trasferiti nel caso in cui tale attività non fosse stata avviata dalla cessionaria o fosse risultata improduttiva.

L'adozione di misure di outsourcing determina difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: il sindacato è sempre informato nei casi in cui viene avviata un'operazione di trasferimento di ramo d'azienda e spesso anche nei casi in cui viene operata una delocalizzazione in Europa. L'informazione preventiva da parte delle aziende è, comunque, poco diffusa, anche per ragioni di segretezza industriale.

Può ancora osservarsi che l'approccio sindacale appare essere differente rispetto ad altri paesi: accettano molto più facilmente la chiusura di stabilimenti in Germania, Francia, UK, contrattando forti risarcimenti e politiche attive dell'occupazione. In Italia troppo spesso ci si confronta, anche aspramente, per difendere posti di lavoro in aziende ormai prive di una effettiva attività produttiva o di un reale futuro industriale.

Quali sono gli aspetti su cui, grazie al confronto, le OO.SS. riescono ad ottenere i maggiori risultati in favore dei lavoratori coinvolti nei processi di outsourcing?

Risp: stabilità dei posti di lavoro e tutela delle condizioni economiche.

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione da parte di aziende di misure di outsourcing?

Risp: si sciopera spessissimo.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico?

Risp: sì, a fronte di operazioni che comportano un brusco ridimensionamento del numero degli addetti, vengono sovente coinvolte anche le autorità locali.

Rispetto al personale in esubero a seguito dell'implementazione di processi di outsourcing, il sindacato si attiva per garantire, insieme a formazione e tutela del posto di lavoro, anche possibilità di outplacement?

Risp: talvolta le OO.SS. trattano con le aziende ai fini dell'utilizzo dell'*outplacement*, che viene richiamato anche in accordi sindacali, ma, in concreto, è poco praticato. L'*outplacement*, tuttavia, ove effettuato con attenzione, potrebbe costituire una valida alternativa all'incentivo all'esodo e, soprattutto, al lavoro sommerso.

L'adozione di processi di outsourcing quali effetti determina in ambito sindacale?

Risp: nelle aziende operanti nella produzione di elettrodomestici e apparati elettronici si registra una minore diffusione di forme di sindacalismo di base quale conseguenza dell'avvio di processi di terziarizzazione, anche perché questi stessi processi, a differenza di altri settori (come per i *call centers*, ad esempio), sono stati meno radicali.

Vengono discusse e contrattate con il fornitore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso successivamente prenderà in carico? Sono discusse eventuali possibilità di carriera da riservare a questi dipendenti?

Risp: sì, sono discusse e contrattate, e ci si confronta anche in ordine ai percorsi di formazione. Quasi mai, invece, costituiscono oggetto di confronto i percorsi di carriera del personale trasferito, anche se, in merito agli stessi, le OO.SS. spesso richiedono di potersi confrontare con le aziende.

Nel trasferimento dei dipendenti, quali le maggiori modifiche che vengono apportate ai rapporti di lavoro?

Risp: specie a fronte del cambiamento del CCNL applicabile, si cerca di armonizzare e rendere compatibile il trattamento del personale trasferito, come riconosciuto durante il precedente rapporto di lavoro, con quello, invece, applicato ai propri dipendenti dal nuovo cessionario/appaltatore/fornitore. In tal senso, pur di raggiungere un compromesso accettabile per i lavoratori, le OO.SS. adottano spesso un atteggiamento non puramente conservativo. Basti pensare, ad esempio, alla recente cessione di Numonics (ST), rilevata da Micron: nell'ambito di tale operazione, grazie al confronto con le OO.SS., si sta provando ad estendere il fondo sanitario integrativo a tutti i dipendenti di Micron, anche a quelli appena transitati in quest'ultima azienda. È preferibile, infatti, evitare che trovino applicazione condizioni contrattuali differenziate a lavoratori che, comunque, lavoreranno a stretto contatto.

Quali le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: certamente l'appalto ed il trasferimento di ramo d'azienda. La somministrazione di lavoro oggi è scarsamente utilizzata, ma negli anni passati (anche insieme al lavoro a termine) sono state raggiunte percentuali molte elevate, anche prossime al 15% del personale a tempo indeterminato in organico.

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, si prova in qualche modo a garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti o il mantenimento di quelle pregresse?

Risp: non sempre ciò è possibile. Il cambiamento del CCNL è spesso inevitabile. Alle guardie di vigilanza, a seguito della terziarizzazione della relativa attività, viene oggi generalmente applicato il CCNL Multiservizi.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: si tiene conto soprattutto della solidità finanziaria. In sede di trattativa, anche al fine di verificare la solidità del fornitore o dell'azienda cessionaria, le OO.SS. si avvalgono anche del supporto di consulenti.

*** **

FIOM - CGIL (Informatica, Telecomunicazioni ed Elettronica)

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: le esternalizzazioni hanno interessato soprattutto il settore manifatturiero. Da ultimo, ad es., il Gruppo Nokia-Siemens ha esternalizzato gli stabilimenti produttivi - "*Manufacturing operation*", presso Marcianise e Cassina di Pecchi, alla società Jabil C.M. Srl, totalmente controllata dalla Jabil Circuit Italia srl, con la quale si è impegnata a collaborare in una logica di *partnership*, come da accordo definito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri il 24 gennaio 2008. Allo stesso modo, anche Ericsson ha soppresso parte dei propri stabilimenti di produzione in Italia.

In molti altri casi si sono avute chiusure e delocalizzazione di stabilimenti. Per dare l'idea del fenomeno, esistente non solo in Italia, può segnalarsi come l'IBM abbia assunto, nell'ambito della propria presenza produttiva in India, circa 20 mila addetti allo sviluppo del software.

Si assiste, di recente, anche ad una seconda fase di esternalizzazione in cui vengono interessati dall'*outsourcing* i reparti di Ricerca e Sviluppo (Ericsson ha soppresso il proprio centro tecnologico a Roma Anagnina) e si procede alla delocalizzazione di parte delle attività produttive verso altri paesi europei, o anche fuori dalla UE, verso l'India, per beneficiare del minor costo del lavoro, senza per questo rinunciare al ricorso a maestranze comunque qualificate.

Laddove possibile, inoltre, le multinazionali ritrasferiscono nel proprio paese di origine le sedi ed i reparti siti all'estero che si intendono chiudere: si preferisce, infatti, effettuare le chiusure degli stabilimenti lontano dalla sede della propria casa madre.

Altri esempi di operazioni che tendono a ridimensionare la presenza di grandi gruppi produttivi in Italia si sono avute anche nell'ambito dei reparti di ricerca e sviluppo: Nokia-Siemens, ad esempio, ha scelto di esternalizzare il ramo d'azienda che si occupa di "Radio Access".

Un esempio interessante di azione sindacale tesa a gestire un'operazione di trasferimento di ramo d'azienda è quella che ha riguardato l'Alcatel, laddove ha inteso dismettere un proprio stabilimento presso Rieti (per la produzione di apparati per le telecomunicazioni). Con accordo presso la sede del Ministero dello Sviluppo Economico, infatti, nel luglio 2006 tale stabilimento è stato ceduto ad un imprenditore locale (Ritel S.p.A.).

In tale accordo è stato, tuttavia, concordato di costituire una società consortile (finalizzata a favorire il mantenimento e l'implementazione delle attività di R&D, nonché a garantire una loro positiva ricaduta sulle attività produttive del sito di Rieti) al cui interno, parte del capitale sarebbe stato sottoscritto, oltre che dalla Ritel, anche dalla stessa Alcatel (10%), nonché da Sviluppo Italia, dalla Regione Lazio e da Finmeccanica. In esso è stato ancora stabilito che la società cessionaria dello stabilimento sarebbe stata sottoposta per la durata di 4 anni a verifiche in sede ministeriale e solo se, dopo tale quadriennio, l'attività aziendale fosse risultata ancora effettivamente in essere (anche grazie ai contratti di subfornitura stipulati con alcune delle aziende di cui sopra), l'Alcatel avrebbe potuto cedere la propria quota azionaria.

Questo accordo, che ha permesso di mantenere impegnata, a tutela dell'occupazione presso il sito di Rieti, un'azienda multinazionale come l'Alcatel, per un periodo rilevante, costituisce certamente un modello di concertazione ai fini della regolamentazione di situazioni analoghe in cui un trasferimento di un ramo d'azienda potrebbe avere gravi ripercussioni in termini occupazionali.

Attualmente, può parimenti evidenziarsi, in alcuni casi, un trend inverso, verso l'internalizzazione. Alcune aziende, infatti, hanno iniziato a constatare che non sempre dalle esternalizzazioni si ricavano vantaggi economici, specie laddove l'eventuale reparto esternalizzato assuma, per le stesse, rilevanza strategica.

In quale fase economica/produttiva/organizzativa le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale?

Risp: con la crisi aumenta certamente il ricorso alle esternalizzazioni.

Quale aspetto le aziende ritengono più frequentemente di migliorare mediante il ricorso all'outsourcing?

Risp: riduzione dei costi e contrasto dei cali del proprio business.

Se si è effettivamente verificato un abbattimento dei costi a seguito di un'operazione di outsourcing, a fronte di un simile risparmio esistono parimenti costi aggiuntivi che risultino a volte trascurati o scarsamente considerati dalle aziende?

Risp: la motivazione correntemente utilizzata dalle imprese per giustificare il ricorso alle delocalizzazioni consiste nelle difficoltà della propria complessiva attività produttiva e, conseguentemente, nella necessità di "concentrarsi" sul *core business*.

Dopo il trasferimento di parte del personale, comunque causato da un'operazione di outsourcing, di solito il reparto/stabilimento/ufficio in cui gli stessi dipendenti precedentemente risultavano addetti, continua ad operare o viene soppresso?

Risp: di regola, il singolo reparto viene soppresso. Rimangono all'interno dell'azienda cedente alcune figure che si occupano del controllo sullo svolgimento delle attività esternalizzate.

In occasione dei processi di outsourcing, vengono trasferiti, insieme ai lavoratori, anche i collaboratori?

Risp: collaboratori e lavoratori interinali vengono trasferiti al nuovo fornitore solo se ciò risulta assolutamente necessario per assicurare la continuità delle attività produttive; diversamente, i contratti vengono fatti cessare o, più semplicemente, non vengono rinnovati. Di fatto, si tratta di licenziamenti occulti.

Capita che venga previsto (specie in caso di affidamento in appalto di un servizio prima internalizzato) per alcuni dipendenti un distacco temporaneo presso l'azienda appaltatrice/fornitrice?

Risp: ci sono dei casi di "*management buy out*". Difficilmente sono stati effettuati distacchi temporanei. Una volta trasferito un ramo d'azienda, il cedente preferisce esimersi da ogni questione gestionale attinente allo stesso ramo.

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti da trasferire e quelli da trattenere?

Risp: la cessione ex art. 47, L. n. 428/1990 viene realizzata solo se sussiste un ramo ben individuato ed autonomo. Con il D.Lgs. n. 276/2003 è stato introdotto un elemento di complicazione, essendo stata conferita la possibilità per cedente e cessionario di individuare il ramo da trasferire al momento stesso della stipula del contratto ex art. 2112 c.c..

Laddove la struttura del ramo da trasferire non sia adeguatamente definita, capita che le aziende non facciano molta attenzione alla precedente assegnazione dei lavoratori individuati tra quelli da trasferire, anzi. Questa situazione, spesso, è alla base della nascita di un rilevante contenzioso avviato dai lavoratori che vogliono essere reintegrati presso l'azienda cedente.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio nelle aziende di iniziative di outsourcing?

Risp: il personale interno e quello trasferito non accettano di buon grado il trasferimento di un ramo d'azienda e le conseguenze connesse al perfezionamento di una simile operazione commerciale.

In caso di subentro di un nuovo fornitore, ritiene che la tutela dei dipendenti/lavoratori assunti dal precedente fornitore possa essere adeguatamente garantita?

Risp: non esiste all'interno del CCNL Aziende Metalmeccaniche una "clausola sociale"; la tutela dei dipendenti, comunque coinvolti dalla modifica del soggetto appaltatore/fornitore, risulta certamente minore. Federmeccanica, ogni volta che si prova ad inserire una simile clausola in sede di rinnovo contrattuale, si dimostra nettamente contraria.

Cosa accade nei casi in cui alla cessazione del contratto di appalto segua la messa in mobilità dei lavoratori precedentemente impegnati nell'esecuzione dello stesso contratto?

Risp: si prova a trattare, ma con pochi margini. In queste situazioni, infatti, è frequente che l'appaltatore che subentra scelga singolarmente i lavoratori in forza presso la precedente impresa affidataria, lasciando alle proprie sorti tutto il resto del personale.

L'adozione di misure di outsourcing determina difficoltà nei rapporti con le OO.SS.?

Risp: sì, vengono spesso organizzati scioperi, occupazioni degli stabilimenti produttivi ed anche blocchi stradali.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico?

Risp: gli enti locali sono spesso "tirati in ballo" per la soluzione di iniziative aziendali che possono avere un grave impatto occupazionale in ambito locale e questo coinvolgimento risulta in molti casi utile e costruttivo. Nel caso dello stabilimento Alcatel di Rieti, ad esempio, il coinvolgimento delle amministrazioni locali ha avuto il suo peso in sede di concertazione con l'azienda.

Della volontà di avviare iniziative di outsourcing, le aziende informano tempestivamente le OO.SS. e i lavoratori? Laddove operano i CAE, cosa avviene?

Risp: le OO.SS. sono sempre informate secondo quanto previsto dalle procedure di legge. Grazie ai CAE possono essere organizzati scioperi a livello europeo, come è, ad esempio, avvenuto contro le iniziative di chiusura degli stabilimenti produttivi adottate in molti stati UE da parte del gruppo Nokia-Siemens.

Il sindacato riesce a seguire le sorti dei lavoratori interessati dai processi di outsourcing (sia del personale dell'azienda che ricorre all'esternalizzazione, sia di quello in forza presso l'azienda appaltatrice/fornitrice)?

Risp: il sindacato segue tutto il processo e tutti i problemi che ne derivano. In Cgil non vengono sottoscritti accordi se non vengono previamente acquisite adeguate garanzie in ordine alla solidità e stabilità finanziaria del cessionario.

L'ipotesi di accordo, inoltre, viene votata con referendum tra i lavoratori ed a scrutinio segreto. Questo processo negoziale, condiviso con la base, non è effettuato unitariamente con altre OO.SS., perché sul punto esistono diversità di impostazione.

In caso di accordi per il trasferimento di ramo d'azienda, le OO.SS. firmatarie riescono a monitorare, successivamente, che i medesimi accordi non costituiscano uno strumento fraudolento per superare la cogenza delle norme in tema di licenziamenti collettivi?

Risp: le OO.SS. rimangono comunque sempre in stretto contatto con i lavoratori e seguono il loro percorso, laddove possibile, anche dopo il trasferimento.

Vengono discusse e contrattate con il fornitore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso successivamente prenderà in carico?

Risp: la CGIL non entra nel merito degli aspetti connessi ai percorsi di carriera. Tenta, però, di evitare che il cd. *superminimo*, eventualmente concordato in sede di trasferimento, abbia carattere assorbibile. Viene, inoltre, verificato il rispetto dei livelli di inquadramento, anche in funzione delle professionalità dei lavoratori trasferiti.

In sede di trattativa con il fornitore vengono identificati i dipendenti chiave che il committente non intende cedere a seguito dell'outsourcing?

Risp: se funzionali alla propria attività produttiva, il committente li trattiene, decontestualizzandoli dal ramo trasferito.

Nel trasferimento dei dipendenti/lavoratori, quali sono i cambiamenti che si registrano più frequentemente?

Risp: gli aspetti essenziali del trattamento giuridico-economico vengono garantiti *tout court*. Le modifiche dell'orario di lavoro, in particolare, vengono negoziate.

Si aprono, invece, apposite trattative in caso di cambio del CCNL applicabile (i dipendenti della Ericsson, ad esempio, a seguito di alcune operazioni societarie, hanno visto loro applicarsi il CCNL delle telecomunicazioni - meno vincolante - al posto di quello per le aziende metalmeccaniche).

Quali sono i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione dell'outsourcing?

Risp: i tassi di abbandono sono elevati, anche se appare difficile individuare una percentuale media, sono troppi, infatti, i fattori che incidono sulle dinamiche connesse. Avviene sovente che, a seguito dell'annuncio, i soggetti con maggiore professionalità provino a trovare una diversa collocazione. Vanno via, non accettando il trasferimento al cessionario, soprattutto i tecnici (dei reparti di ricerca e sviluppo; meno nel manifatturiero) con professionalità elevate.

Si sono verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di processi di outsourcing?

Risp: da questo punto di vista, non si registra un'incidenza diretta dell'annuncio di un'operazione di *outsourcing* rispetto ai tassi di malattia.

Quali sono, di regola, le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: nel settore delle aziende metalmeccaniche, lo strumento maggiormente utilizzato è certamente il trasferimento di ramo d'azienda, anche per gestire le delocalizzazioni. Segue, l'appalto, che non ha la stessa incidenza registrata in altri settori.

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, si prova in qualche modo a garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti o il mantenimento di quelle pregresse?

Risp: si procede alla definizione di accordi di armonizzazione tra le differenti previsioni contenute nei diversi CCNL. È un percorso negoziale normalmente accidentato, spesso fonte di contenzioso, ma è indispensabile ai fini della definizione di una piattaforma di regole e trattamenti, largamente condivisi, con cui disciplinare i rapporti di lavoro dei soggetti trasferiti.

Quanta parte del confronto occupa l'esatta individuazione del ramo da trasferire?

Risp: con la nuova versione dell'art. 2112 c.c. (dopo il D.Lgs. n. 276/2003) è divenuto più difficile individuare gli esatti confini del ramo; usualmente, si fa riferimento al perimetro dello stabilimento ceduto. Per i reparti di Ricerca e Sviluppo, invece, l'analisi delle dimensioni del relativo ramo rimane più controversa e la stessa genera spesso contrasti in sede di trattative.

Come approcciate il confronto relativo alle operazioni di trasferimento di ramo d'azienda?

Risp: in occasione delle trattative per la gestione negoziata di un trasferimento di ramo d'azienda, le OO.SS. valutano il piano industriale alla base dell'operazione e il piano industriale del cessionario. Le aziende cedente e cessionaria incontrano insieme le organizzazioni sindacali e spiegano il piano industriale; l'analisi di questo documento permette di effettuare un esame più approfondito su diversi aspetti rilevanti ai fini della tutela delle condizioni di lavoro dei soggetti trasferiti.

Nella selezione del fornitore, le aziende committenti tengono conto della solidità finanziaria ed organizzativa dello stesso al fine di garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti/lavoratori da trasferire?

Risp: in teoria, il committente dovrebbe verificare un simile aspetto, ma non sempre tale attività viene gestita in modo ottimale ed adeguato.

Il fornitore, di regola, si impegna a fornire, nel contratto di appalto di servizi, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori eventualmente trasferiti?

Risp: no.

Quali modifiche apporterebbe alla normativa vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: dovrebbe essere rivista la procedura di cui all'art. 47, L. n. 428/1990, vincolando il cessionario all'assunzione di precise responsabilità in ordine al mantenimento dell'occupazione dei lavoratori transitati a seguito dell'operazione di trasferimento.

*** **

FIM - CISL (Settori Metalmeccanico ed elettronico)

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: riduzione dei costi, focalizzazione sulle attività *core* e razionalizzazione dei centri di costo. Affidare attività all'esterno significa garantire alle funzioni esternalizzate un'attenzione industriale maggiore (business di prodotto) che in azienda, diversamente, non troverebbero.

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: ora molte aziende tendono a delocalizzare all'estero le attività più "*labour intensive*", oppure ad affidarle in appalto a ditte locali che operano dentro il perimetro dei loro stabilimenti. Alcuni esempi si rinvergono nel settore della cantieristica navale, dove si ricorre a lavoratori "esterni" a condizioni nettamente più vantaggiose di quelle che dovrebbero essere, invece, garantite agli stessi lavoratori se fossero "interni".

Il costo orario del lavoro in Russia, ad esempio, è di 1-2 Euro, in Polonia leggermente più elevato. Bisognerebbe internazionalizzare il sindacato estendendo la rappresentanza anche ai lavoratori stranieri.

Questo problema è aggravato dall'attuale legislazione in materia di appalto: l'azienda committente, infatti, non ha alcuna possibilità di incidere sulle condizioni dei lavoratori "esterni" e non ha nessun obbligo di armonizzazione delle condizioni contrattuali degli stessi rispetto ai propri lavoratori, che prestano comunque il loro servizio all'interno delle stesse mura del proprio stabilimento.

Si configura così un trattamento duale, tra lavoratori *interni* ed *esterni*, che, nel lungo termine, non è destinato a reggere. Non è accettabile che due lavoratori, addetti alle stesse attività, osservino orari diversi, e ricevano salari diversi solo perché uno è dipendente dell'azienda committente e l'altro dell'azienda appaltatrice e, magari, è pure straniero.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: no; è inevitabile la competizione internazionale, ma ci sono altri modi per gestirla.

Quali i vantaggi dell'outsourcing? Quali i costi per il personale in azienda?

Risp: il vantaggio per l'azienda è l'abbattimento dei costi. Il fatto che nella cantieristica si possa registrare il 90% di contratti di lavoro a tempo indeterminato, è possibile «perché ci sono gli schiavi fuori a 3 euro l'ora».

Ciò che ostacola l'azione del sindacato rispetto al dualismo di regime di trattamento riservato ai lavoratori, che pure partecipano alla produzione all'interno dello stesso cantiere, è l'inafferrabilità dei soggetti appaltanti, trattandosi a volte di società con sede legale inesistente e proprietà formalmente in capo a soggetti irrintracciabili.

Quali i costi sociali generali?

Risp: nel calcolo delle conseguenze delle esternalizzazioni spesso non si considera l'effetto sull'indotto, cioè su quell'insieme di piccole società che vivono grazie ai contratti di fornitura stipulati con società di maggiori dimensioni. Nel momento in cui quest'ultime società decidono di delocalizzare la produzione di alcune componenti, le aziende dell'indotto sono spesso costrette a chiudere o a delocalizzare anch'esse la produzione al seguito dell'appaltante e questo è un effetto "invisibile" all'opinione pubblica. Sui giornali finiscono per lo più gli esuberi delle grandi aziende (vedi, ad esempio, FIAT) e non certo delle piccole, anche se gli stessi incidono in egual modo sulle sorti e sulle condizioni dei lavoratori.

Crede che le aziende ottengano in assoluto dei benefici finanziari (es.: miglioramento del cash flow grazie anche ad un maggiore controllo dei costi sui servizi acquisiti) dall'outsourcing?

Risp: fino a 4-5 anni fa le aziende ricorrevano all'*outsourcing* in modo rilevante. Ora molte società continuano ad esternalizzare, ma al tempo stesso molte altre tendono a internalizzare alcune attività prima date in *outsourcing* per due motivi:

- cattiva *governance*. Le aziende non sono sempre in grado di gestire il lavoro del fornitore e il prodotto che viene loro fornito (in termini sia di qualità che di tempestività);
- controllo sui costi. Spesso le attività affidate ad un fornitore presentano un costo più elevato di quanto non comporti la realizzazione delle stesse attività all'interno.

Rispetto al ricorso all'esternalizzazione, le aziende riflettono, anche insieme alle OO.SS., sulla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: le OO.SS. hanno un ruolo importante in questa fase di trasformazione del mercato e ritengono che abbia valore prioritario l'aspetto industriale della questione in esame; non c'è da parte sindacale un atteggiamento pregiudiziale verso le esternalizzazioni, sempre che queste servano a creare valore per l'azienda e permettano di rafforzarne il business e le prospettive di mercato. Un'azienda priva di un valido progetto industriale, infatti, già nel breve periodo non sarà in grado di garantire stabilità occupazionale al proprio personale.

I sindacati, inoltre, cercano di entrare nel merito della solidità finanziaria e delle performance di qualità che il fornitore deve garantire affinché l'esternalizzazione risulti effettivamente virtuosa. Si attivano poi procedure di carattere sindacale per avviare una discussione o una trattativa, ma di solito il sindacato non pone mai il veto sulle scelte aziendali.

Ritenete che nell'outsourcing le aziende subiscano immediatamente una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: rispetto alla strategia di esternalizzazione, occorre distinguere tra effetti di breve periodo, nel quale le condizioni lavorative possono migliorare, e quelli di medio-lungo periodo laddove, nel caso in cui le competenze fuoriescano dal perimetro aziendale, può effettivamente determinarsi una perdita secca di "capitale umano".

Le aziende, con la tendenza alla delocalizzazione, hanno perso *know how* su determinate attività che, invece, in altri paesi, stanno diventando *core*. Si osservi poi che, in certi casi, le aziende non sono in grado di internalizzare alcune attività prima conferite all'esterno in quanto hanno totalmente disperso le competenze per procedere in tal senso.

In caso di trasferimento di dipendenti al fornitore, vengono con quest'ultimo discusse e contrattate le condizioni contrattuali da applicare agli stessi dipendenti?

Risp: si discutono le condizioni contrattuali soprattutto al fine di garantire al lavoratore il mantenimento dei trattamenti goduti prima del trasferimento. Qualora il lavoratore resti all'interno dello stesso gruppo, la discussione è più facile; ma se poi la società dovesse in futuro uscire dal gruppo? Tali eventi non sono prevedibili e quindi non sono sostanzialmente gestibili in fase di trattativa.

*** **

FIOM - CGIL (Metalmeccanici)

Può illustrarci, in termini generali, come si sono sviluppate le esternalizzazioni nel suo settore?

Risp: per descrivere le dinamiche del settore metalmeccanico, anche da questo punto di vista, non si può prescindere dalla descrizione di tali fenomeni all'interno della Fiat (occorre premettere che all'epoca dell'incontro, lo stabilimento di Termini Imerese era ancora parzialmente attivo), (Ndr).

Nel gruppo torinese (66 stabilimenti in Italia, tra produzione e ricerca, tra cui: Torino, Melfi, Pomigliano, Cassino, Chieti, Termini Imerese, Brescia, Modena) per un quindicennio, si è assistito a movimenti in entrata e in uscita di parti delle lavorazioni. Occorre distinguere tra uscite di lavorazioni che rimangono all'interno del Gruppo FIAT rispetto a quelle, invece, che escono proprio dal perimetro del medesimo gruppo.

Sono da considerarsi lavorazioni *core*, la produzione di auto, camion, la componentistica (motori, cambi, sistemi elettrici); sono, inoltre, mantenute all'interno anche il *pay roll* (FIAT Center), la sorveglianza di uffici, sedi e stabilimenti (100% Sirio); mentre il servizio mensa è esternalizzato. Merita una menzione a parte il caso del cd. *delivery system* nel Gruppo Fiat, ovvero di tutta la movimentazione di "colli" e corrispondenza tra sedi e stabilimenti Fiat, esternalizzato durante gli anni '90 e recentemente re-internalizzato in FIAT. Analogamente il caso della *logistica*, cioè la gestione e movimentazione dei magazzini fino alla linea di produzione, affidata, da sempre, esternamente ai "bisarchisti" e, internamente, a 7-8 mila dipendenti esternalizzati negli anni '90, le cui attività ora sono state nuovamente internalizzate.

L'inversione di rotta è stata determinata dai costi derivanti dall'eccesso di frammentazione delle società appaltatrici cui venivano affidati lavori anche in risposta a pressioni provenienti dalle autorità locali. Talvolta il blocco dei lavori di queste società ha determinato fermi di produzione di lavorazioni degli impianti FIAT anche per l'intera giornata, con costi enormi per l'azienda. Nel settore veicoli industriali, "camion", in Iveco è ancora in essere l'*outsourcing* per il *packaging* e la spedizione dei ricambi.

Quali sono i principali motivi (economici, produttivi, qualitativi) che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: tutti i tre motivi. Per quanto attiene la qualità, le esternalizzazioni concernono soprattutto le produzioni più povere di contenuto tecnico/professionale.

Nota delle differenze, in proposito, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: il fenomeno, nel settore (automotive), sembra conoscere un'inversione di tendenza, come se si stesse esaurendo un ciclo. Si procede a reinternalizzare produzioni esternalizzate nei decenni precedenti.

In quale fase economico-produttiva le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale: crisi, espansione, consolidamento?

Risp: con riferimento al Gruppo FIAT, i processi di cessione/esternalizzazione sono stati avviati in concomitanza con la crisi dell'auto degli anni '90; con la cessione di Fiat Avio, Fiat Ferroviaria, che sono state vere e proprie cessioni finalizzate al riassetto societario e non ad apportare modifiche alle modalità organizzative della produzione. È difficile ricondurre le cessioni conseguenti a processi di esternalizzazione ad una fase particolare del ciclo di business; piuttosto, sembrerebbero maggiormente legate all'applicazione di modelli teorici organizzativi prevalenti negli anni passati.

Quali i vantaggi? Quali i costi per il personale in azienda?

Risp: pochi i vantaggi per il personale; le aziende, invece, in occasione dell'implementazione di progetti di terziarizzazione hanno spesso l'opportunità di operare una selezione

del personale: nei rami d'azienda ceduti, di regola, vengono inclusi i lavoratori meno giovani e qualificati.

Quali i costi sociali generali?

Risp: mobilità e cassa integrazione, ordinaria e straordinaria a "ondate" ripetute, che tengono i lavoratori lontani dalla produzione complessivamente anche per 7-8 anni, prima del pensionamento, a carico dei contribuenti.

Se si è effettivamente verificato un abbattimento dei costi a seguito di un'operazione di outsourcing, ritiene che, a fronte di un simile risparmio, esistano costi aggiuntivi che risultino a volte trascurati o scarsamente considerati dalle aziende?

Risp: si è verificato che l'esternalizzazione di intere parti fondamentali del processo produttivo (in particolare, *stampi lamiera*) ha condotto ad una perdita di controllo sul processo e alla necessità di sostenere costi aggiuntivi. L'idea dominante era quella di risparmiare sul costo del lavoro attraverso l'automazione, ma questo, a volte, risultava in controtendenza rispetto alla diversificazione e segmentazione del mercato del prodotto *automotive*.

Rispetto al ricorso all'esternalizzazione, le aziende riflettono, anche insieme alle OO.SS., sulla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: no, le OO.SS. vengono informate a "cose fatte".

Dall'outsourcing le aziende subiscono immediatamente una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: non c'è perdita di *know how*.

Dopo il trasferimento di parte del personale, comunque causato da un'operazione di outsourcing, di solito, il reparto/stabilimento/ufficio, in cui gli stessi dipendenti/collaboratori precedentemente risultavano addetti, continua ad operare o viene soppresso/ridimensionato?

Risp: il personale e la produzione rimane localizzata negli stessi stabilimenti dove ha sempre operato.

Quale è la reazione del personale interno rispetto all'avvio di iniziative di outsourcing?

Risp: di regola, i lavoratori non sono per nulla favorevoli e reagiscono in modo agitato.

Come viene garantita la tutela ai lavoratori esternalizzati?

Risp: nel mondo FIAT si mantengono tutte le tutele, compresi i rinnovi contrattuali negoziati nella casa madre e i relativi *benefits*. Certo, il personale meno qualificato, addetto alle lavorazioni più povere, di regola, viene esternalizzato.

Può indicarmi, in particolare, in quali ambiti produttivi è stato più intenso il ricorso alle esternalizzazioni?

Risp: nei settori della logistica e degli stampi, sia in lamiera che in plastica.

Quali sono gli aspetti su cui, grazie al confronto, le OO.SS. riescono ad ottenere i maggiori risultati in favore dei lavoratori coinvolti nei processi di outsourcing?

Risp: il mantenimento delle precedenti condizioni di tutela.

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione da parte di aziende di misure di outsourcing?

Risp: sempre.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o in vista di una maggiore concertazione sociale?

Risp: nel settore, il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche avviene al livello centrale ai tavoli organizzati presso i competenti ministeri (Lavoro e Sviluppo Economico).

Della volontà di avviare iniziative di outsourcing, le aziende informano tempestivamente le OO.SS. e i lavoratori?

Risp: solo *ex post*, a decisione già assunta. Se il tema è quello del confronto preventivo: no, non costituisce una prassi.

In caso di accordi per il trasferimento di ramo d'azienda, le OO.SS. firmatarie riescono a monitorare, successivamente, che i medesimi accordi non costituiscano uno strumento fraudolento per superare la cogenza delle norme in tema di licenziamenti collettivi?

Risp: gli accordi di settore prevedono obbligatoriamente il monitoraggio dei lavoratori coinvolti nei processi di esternalizzazione.

Rispetto al personale in esubero a seguito dell'implementazione di processi di outsourcing, il sindacato si attiva per garantire, insieme a formazione e tutela del posto di lavoro, anche possibilità di outplacement?

Risp: no.

Che atteggiamento ha nei confronti delle OO.SS. il personale coinvolto in processi di outsourcing? Tende maggiormente ad iscriversi alle OO.SS. o tende ad essere critico verso le stesse?

Risp: di solito il tasso di sindacalizzazione cresce a seguito dell'annuncio della decisione di esternalizzare e flette in seguito.

Dall'adozione di processi di outsourcing, di regola, scaturisce un contenzioso con i lavoratori e le OO.SS.? Anche per ipotesi di condotta antisindacale?

Risp: sì.

Vengono adottate adeguate modalità per garantire i diritti dei dipendenti coinvolti in operazioni di outsourcing?

Risp: sì. La tutela è collettiva e non individuale: anche se, per ipotesi, cambiasse-ro tutti i dipendenti dell'azienda/ramo d'azienda trasferiti all'impresa cessionaria e quest'ultima dovesse procedere a nuove assunzioni, al personale neo assunto verrebbero comunque riconosciute le tutele di lavoro applicate al personale FIAT (diversamente da quanto accade in altri settori). In sostanza, gli appaltatori della FIAT sono tenuti, in virtù degli accordi commerciali sottoscritti, a riconoscere al proprio personale condizioni equivalenti a quelle osservate in favore del personale della società committente.

In sede di trattativa con il fornitore/appaltatore/cessionario vengono identificati i dipendenti chiave che il committente/cedente non intende perdere a seguito dell'outsourcing?

Risp: sì, le aziende tendono a conservare il personale chiave per l'azienda.

Si sono verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di processi di outsourcing?

Risp: non è emerso un simile fenomeno.

Quali le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: appalto e somministrazione di lavoro.

Se si verifica, a seguito del trasferimento dei dipendenti, un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, si prova in qualche modo a garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti o il mantenimento di quelle pregresse?

Risp: sì, sempre.

In sede di contrattazione tra OO.SS. ed impresa che ricorre al trasferimento di ramo d'azienda, il confronto attiene maggiormente: all'individuazione del CCNL applicabile, del contratto collettivo aziendale, di singole parti di quest'ultimo (es., previdenza integrativa, assistenza sanitaria, benefits, ecc.) o dei singoli lavoratori coinvolti?

Risp: le trattative attengono alla definizione delle tutele collettive. Il trasferimento comporta il vincolo del mantenimento per l'azienda cessionaria/fornitrice degli accordi in essere presso l'azienda cedente.

Rileva contrasti, tra le diverse OO.SS., nel modo di gestire ed approcciare i temi oggetto di indagine?

Risp: di recente emerge in alcune sigle l'inclinazione a limitarsi al mantenimento delle tutele individuali a scapito di quelle collettive.

Quali parametri le aziende committenti utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: non sembra esserci un filtro o un criterio diffusamente utilizzato; generalmente, la qualità è bassa.

Il fornitore, di regola, si impegna a fornire, nel contratto di appalto di servizi, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: simili impegni sono rari.

Quali modifiche apporterebbe alla legislazione vigente in tema di esternalizzazione?

Risp: rimane la necessità di un intervento normativo che impedisca la presenza di regimi salariali e normativi diversi nello stesso posto di lavoro.

*** **

SLC - CGIL (call centers e telecomunicazioni)

Premessa

Il settore dei *Call Center* conta circa 50 mila addetti; quello delle TLC 180 mila addetti. Il CCNL è unitario solo dal dicembre 2009.

I *call center in house* coprono al massimo il 20% dell'intero settore.

I grandi gestori mantengono alcuni segmenti (es. clientela business, pubblica amministrazione), esternalizzando il resto, anche al di fuori dell'UE (Tunisia, Argentina). Un importante operatore telefonico di rilievo internazionale ha mantenuto al proprio interno l'*in bound* (anche se non per tutti i clienti); altri operatori, invece, preferiscono conservare internamente la gestione della clientela più remunerativa.

Grado di sindacalizzazione?

Risp: è certamente elevato tra il personale a tempo indeterminato (è, comunque, maggiore nei *call center* rispetto alle TLC). Quello dei *call center*, in termini generali, è un settore trainante per la crescita della sindacalizzazione. La maggior parte delle iscrizioni è stata effettuata nel periodo delle stabilizzazione dei rapporti di collaborazione.

A seguito dell'avvio di processi di esternalizzazione, si registrano fenomeni quali difficoltà gestionali/scioperi/contenzioso/problemi di ordine pubblico?

Risp: gli scioperi sono molto frequenti, sempre in un alveo di grande civiltà.

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: il ricorso a tali fenomeni è soprattutto dettato dalla volontà aziendale di migliorare la propria efficienza. Wind, ad esempio, che ha esternalizzato il *call center* di Milano (circa 275 addetti) ad Omnianetwok, lo ha fatto per focalizzare i *call center* dell'azienda principalmente sulla fascia elevata della propria clientela e per garantire alla stessa tempi di attesa ridotti. In questo caso non è stato definito un accordo con le OO.SS. ex art. 2112 c.c. soprattutto a causa del rifiuto dei lavoratori interessati, che hanno preferito intraprendere la strada del contenzioso giudiziale.

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: sì, sono state avviate campagne nazionali per una moratoria contro le sempre più diffuse delocalizzazioni in Tunisia, Romania ed Argentina (fatte esclusivamente per aumentare gli attuali profitti a vantaggio degli azionisti).

Tra i maggiori esempi di delocalizzazione, una rilevante azienda di gestione dei *call centers* ha esternalizzato parte delle proprie attività in Tunisia.

In quale fase economica/produttiva/organizzativa le aziende ricorrono maggiormente ad una simile modalità gestionale?

Risp: in fase di espansione/consolidamento, in modo tale da riuscire a gestire i malumori di chi resta. In caso di crisi, di certo, l'esternalizzazione non salva l'azienda interessata.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: no, anzi. Occorrerebbe investire soprattutto sui rapporti di lavoro, attraverso relazioni industriali costruttive ed incrementi delle attività di formazione. I benefici ottenuti con l'esternalizzazione si possono ottenere all'interno dell'azienda.

Quali i costi sociali generali?

Risp: di regola, il settore non beneficia degli ammortizzatori sociali, così che le esternalizzazioni sono particolarmente dolorose per il personale in esubero.

Se si è effettivamente verificato un abbattimento dei costi a seguito di un'operazione di outsourcing, ritiene che esistano parimenti costi aggiuntivi che vengono trascurati?

Risp: no, non ci sarebbe questo risparmio di costi. Peraltro, l'avvio delle esternalizzazioni generalmente produce una maggiore conflittualità che si ripercuote negativamente, almeno nel breve periodo, sull'efficienza delle attività produttive.

Rispetto al ricorso all'esternalizzazione, le aziende riflettono, anche insieme alle OO.SS., sulla possibilità di trasferire investimenti strategici al fornitore?

Risp: no, le aziende sono gelose delle peculiarità della propria organizzazione.

Capita che venga previsto per alcuni dipendenti/lavoratori un distacco temporaneo presso l'azienda appaltatrice/fornitrice?

Risp: a volte viene attivato un loro distacco temporaneo; più frequentemente gli stessi sono direttamente trasferiti all'*outsourcer*.

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti/lavoratori da trasferire (in caso di trasferimento di ramo d'azienda o di distacco temporaneo) e quelli da trattenere?

Risp: generalmente, vengono trasferiti tutti gli addetti al settore/reparto/stabilimento oggetto di esternalizzazione.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio di iniziative di outsourcing?

Risp: chi resta nell'azienda cedente/committente manifesta preoccupazione rispetto ad analoghe iniziative che, in futuro, potrebbero interessare anche il settore/stabilimento/reparto presso cui sono assegnati.

Il lavoratore trasferito, inoltre, a seguito dell'adozione dell'*outsourcing* subisce un contraccolpo, una sorta di "trauma", che difficilmente riesce dopo a superare.

In caso di subentro di un nuovo fornitore, ritiene che la tutela dei dipendenti/lavoratori assunti dal precedente possa essere adeguatamente garantita?

Risp: no, nel CCNL non è stata normata alcuna "clausola sociale" per regolamentare una simile ipotesi. Può, tuttavia, accadere, come di recente in una multinazionale della telefonia mobile, che un'azienda appaltante si attivi per trovare un nuovo appaltatore che, tra le altre cose, si impegni a riassorbire il personale in eccesso del precedente appaltatore.

Quali sono gli aspetti su cui, grazie al confronto, le OO.SS. riescono ad ottenere i maggiori risultati in favore dei lavoratori coinvolti nei processi di outsourcing?

Risp: in caso di problemi con appaltatori e fornitori, i sindacati ricordano al committente la sua responsabilità sociale e, soprattutto, l'esistenza a suo carico del rischio connesso alla responsabilità solidale ex art. 29, D.Lgs. n. 276/2003 rispetto al mancato pagamento di retribuzioni e contributi in favore del personale esterno impegnato nell'esecuzione dei servizi affidati.

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione da parte di aziende di misure di outsourcing?

Risp: durante ogni gestione di esternalizzazione si organizzano scioperi. La mobilitazione vede, di regola, le maggiori OO.SS. agire unitariamente.

Esempi recenti di agitazioni:

Wind, sciopero a Roma nel 2007 in Piazza Barberini contro l'esternalizzazione di 275 lavoratori del *call center* di Sesto San Giovanni, in provincia di Milano.

Nell'autunno 2009, Mediaset ha deciso di esternalizzare il proprio reparto *make-up*. Per la prima volta i lavoratori del marchio Mediaset hanno proclamato uno sciopero. A seguito dell'avvio dell'esternalizzazione nel 2007/2008 (mediante ricorso al trasferimento di ramo d'azienda ex art. 2112 c.c.), Vodafone ha trasferito a Comdata circa 980 lavoratori, alcuni dei quali hanno avviato una specifica azione giudiziale contro l'azienda.

Una fattispecie ben più grave ha riguardato PhoneMedia: le stesse OO.SS. hanno presentato un'istanza di insolvenza al Tribunale di Novara che, con sentenza del 24 febbraio 2010, ha commissariato, in applicazione del Decreto cd. *Prodi Bis*, la società Raf - ramo di Phonemedia da cui dipendono direttamente i *contact center* di Novara, Trino Vercellese, Gaglianico (Biella) e Monza, sequestrando l'azienda con tutti i crediti e le disponibilità liquide, oltre ad ogni attività relativa. L'amministratore giudiziario, appena nominato, è stato chiamato ad occuparsi della gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, a partire dall'attivazione urgente delle pratiche per ottenere la cassa integrazione straordinaria per i dipendenti (poi effettivamente richiesta, a seguito dell'accordo presso il Ministero del Lavoro dello scorso 12 marzo 2010).

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o in vista di una maggiore concertazione sociale?

Risp: sì, ad esempio, durante l'ultima crisi con Vodafone, è stato coinvolto il Ministero dello Sviluppo Economico.

In occasione dei processi di outsourcing, salvo quanto pertiene alla mera applicazione della legge (ad es., D.Lgs. n. 428/1990; L. n. 223/1991), in che modo la vostra organizzazione è stata coinvolta nella gestione dei medesimi processi?

Risp: oltre agli aspetti riconnessi al necessario rispetto delle norme di legge, anche da un punto di vista prettamente procedurale (cfr. art. 47, L. n. 428/1990), il confronto con le OO.SS. è comunque necessario. È, inoltre, attivo un confronto continuo con i lavoratori per decidere se trattare o meno con l'azienda che intende esternalizzare. Di recente, in Vodafone la base è stata chiamata in più occasioni ad esprimersi con apposite votazioni.

Della volontà di avviare iniziative di outsourcing, le aziende informano tempestivamente le OO.SS. e i lavoratori? Laddove operano i CAE, cosa avviene?

Risp: i processi sono sostanzialmente identici, non cambiano a seguito dell'eventuale presenza di un CAE all'interno.

Il sindacato riesce a seguire le sorti dei lavoratori interessati dai processi di outsourcing (sia del personale dell'azienda che ricorre all'esternalizzazione, sia di quello in forza all'azienda appaltatrice/fornitrice)?

Risp: di regola, sì; vengono organizzati anche specifici osservatori con OO.SS. ed aziende coinvolte. Le organizzazioni provano, inoltre, laddove necessario, a sindacalizzare le aziende cessionarie/appaltatrici/fornitrici. Ed ancora, sempre più spesso nel settore in esame, anche a seguito dell'adozione di misure di esternalizzazione, si assiste alla nascita ed alla diffusione di un sindacalismo di base.

Rispetto al personale in esubero a seguito dell'implementazione di processi di outsourcing, il sindacato si attiva per garantire, insieme a formazione e tutela del posto di lavoro, anche possibilità di outplacement?

Risp: aggiornamento professionale, non formazione. In generale, il maggiore sforzo delle OO.SS. è di tutelare il mantenimento della stabilità occupazionale, anche dopo il trasferimento. Molto, comunque, dipende dalla stabilità economica e dalla validità imprenditoriale dell'azienda cessionaria.

Che atteggiamento ha nei confronti delle OO.SS. il personale coinvolto in processi di outsourcing? Tende maggiormente ad iscriversi alle OO.SS.? Tende ad essere critico verso le stesse?

Risp: quando inizia il confronto con l'azienda, aumentano immediatamente le iscrizioni. Una volta definita la cessione, spesso capita che il personale e gli iscritti si mostrino particolarmente critici verso le OO.SS.

Dall'adozione di processi di outsourcing, di regola, scaturisce un contenzioso con i lavoratori e le OO.SS.?

Risp: ci sono state diverse vertenze (poche, però, per condotta antisindacale). Il contenzioso non segue automaticamente l'annuncio e l'adozione di misure di esternalizzazione. Scaturisce soprattutto quando le aziende provano, in caso di trasferimento di ramo, a violare le disposizioni in ordine alla esatta individuazione dei lavoratori da coinvolgere nell'operazione di cessione.

Vengono discusse e contrattate con il fornitore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso successivamente prenderà in carico?

Risp: si cerca di evitare il fenomeno dei demansionamenti connessi ad un errato inquadramento dei lavoratori a seguito del trasferimento del loro rapporto di lavoro in capo all'azienda cessionaria. Si prova, in caso di diversità nei trattamenti riconosciuti al personale delle diverse aziende coinvolte, ad individuare e formalizzare una soddisfacente armonizzazione degli stessi (benefit ed altro).

Occorre, però, osservare che un'eventuale trattativa in relazione alla carriera ed al trattamento economico dei singoli lavoratori non costituisce un compito di cui può occuparsi un soggetto collettivo come il sindacato.

In sede di trattativa con il fornitore vengono identificati i dipendenti/lavoratori chiave che il committente non intende cedere a seguito dell'outsourcing?

Risp: anche i cd. *team leader* a volte vengono inseriti tra il personale da trasferire. Quelli che rimangono in capo al committente, molto spesso vengono chiamati a ricoprire un ruolo di area manager, per verificare l'esecuzione della commessa eventualmente in seguito affidata al soggetto cessionario.

A seguito del trasferimento dei dipendenti, si verificano cambiamenti in alcuni aspetti del rapporto di lavoro?

Risp: salvo modifiche successive, gli istituti contrattuali rimangono inalterati (anche l'orario di lavoro).

È a conoscenza di quali siano i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione dell'outsourcing?

Risp: elevati, si tratta di un fenomeno rilevante. In Wind, ad esempio, circa 70 lavoratori si sono dimessi prima di essere coinvolti da un'operazione di trasferimento di ramo d'azienda.

Accade che vengano formalizzate dimissioni anche dal cd. "personale chiave" per l'azienda (key personnel)?

Risp: sì, specie tra coloro che siano effettivamente in grado di trovare una diversa occupazione.

Si sono verificate variazioni nell'incidenza dei giorni di malattia a seguito dell'annuncio e della realizzazione di processi di outsourcing?

Risp: si incrementa certamente, anche se non è possibile quantificare in che termini ciò avvenga. Il 4-5% è comunque fisiologico, in alcuni casi si è arrivati anche al 10%.

Quali le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: certamente l'istituto più ricorrente è l'appalto. Si tenta di contrastare soprattutto il ricorso, sempre più frequente, ai subappalti, in cui diventa più difficile seguire le sorti dei lavoratori.

Se c'è stato un cambiamento del contratto collettivo di riferimento, si prova in qualche modo a garantire l'equiparazione delle condizioni dei dipendenti o il mantenimento di quelle pregresse?

Risp: sì, ma di regola si assiste a trasferimenti tra aziende che applicano lo stesso CCNL.

In sede di trattative tra OO.SS. ed impresa che ricorre al trasferimento di ramo d'azienda, il confronto attiene maggiormente all'individuazione del CCNL applicabile, del contratto collettivo aziendale, di singole parti di quest'ultimo (es. previdenza integrativa, assistenza sanitaria, benefits, ecc.) o dei lavoratori da coinvolgere?

Risp: il confronto è totale, onnicomprensivo e si espleta in esecuzione del dettato normativo.

Quanta parte del confronto occupa l'esatta individuazione del ramo da trasferire?

Risp: il ramo da trasferire è, ovviamente, scelto dall'azienda cedente. Le OO.SS. verificano la reale autonomia funzionale dello stesso ramo e la corretta individuazione dei lavoratori da trasferire in relazione alla loro precedente assegnazione funzionale.

Rileva contrasti, tra le diverse OO.SS., nel modo di gestire ed approcciare i temi oggetto di indagine?

Risp: sussistono diverse sensibilità. Alcune OO.SS. trattano a prescindere dalla sussistenza di un mandato conferito dai lavoratori.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: economicità (aste al ribasso).

Nella selezione del fornitore, le aziende tengono conto della stabilità finanziaria ed organizzativa di questi al fine di garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti/lavoratori da trasferire?

Risp: non sempre.

Il fornitore, di regola, si impegna a fornire, nel contratto di appalto di servizi, corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori trasferiti?

Risp: sì, avviene, ma non è una costante e i risultati spesso sono insoddisfacenti. Un esempio virtuoso in questo senso può rinvenirsi nell'esperienza di Vodafone.

Crede che le aziende committenti, nella selezione dei fornitori, tengano in considerazione gli aspetti sopracitati (discussione delle condizioni contrattuali per i dipendenti, possibilità di carriera, corsi di inserimento e/o formazione)?

Risp: è sicuramente augurabile, ma poco verosimile.

Ci sono argomenti, non affrontati in questa sede, che meriterebbero particolare attenzione?

Risp: a seguito della diffusione delle esternalizzazioni si è atomizzata la filiera del lavoro e questo è stato un danno per il Paese. Si è smarrito il controllo sulla filiera stessa e

sull'organizzazione complessiva del lavoro. Basti pensare come, anche solo in termini di qualità del lavoro, venga a mutare notevolmente la posizione di chi lavora in un *call center* aziendale (*in house*) o, invece, per un *outsourcer*. Quest'ultimo, di regola, pretende che una singola telefonata non duri più di tre minuti, imponendo un'intensità di contatto telefonico elevatissima e molto più stressante.

Questi dovrebbero costituire aspetti meritevoli della massima attenzione da parte di tutti gli operatori interessati.

*** **

SLC - CGIL (Editoria cartacea)

L'editoria, per sua definizione, propone contenuti. L'assenza in Italia di una normativa che stabilisca un tetto alla raccolta pubblicitaria da parte delle emittenti radio-televisive, che a parità di investimento pubblicitario raggiungono un numero maggiore di potenziali clienti, comporta che, nell'editoria, il contenuto, ancora, sia da considerarsi il *core business* del settore. La linea di produzione comprende la creazione del contenuto, il supporto su cui veicolare il contenuto e la logistica/distribuzione.

Fino a qualche anno addietro, le aziende si occupavano del ciclo completo del contenuto: dalla sua creazione alla stampa e alla distribuzione. Questo approccio gestionale è cambiato negli ultimi anni.

La Mondadori, ad esempio, ha ceduto all'esterno il proprio centro stampa solo 2 anni fa, mentre il Gruppo Espresso ha ceduto la stampa di periodici da pochi mesi, tenendo all'interno solo la stampa del quotidiano.

Oltre alla stampa, una delle funzioni maggiormente coinvolte dal fenomeno dell'*outsourcing* nel settore dell'editoria è stata la logistica. Un'importante azienda del settore, quale RCS, ha da tempo esternalizzato ad una propria società (Press-D) la distribuzione.

In casi analoghi, i lavoratori vengono trasferiti ad aziende operanti in un diverso settore, in cui trova applicazione un distinto CCNL; diventa così inevitabile procedere ad un intenso lavoro di armonizzazione dei trattamenti giuridico-economici.

Con riferimento alla fase di stampa, in Italia le case editrici soffrono il problema della sovraccapacità produttiva; questo perché un tempo si pensava di poter superare per i quotidiani la soglia di 7 milioni di copie vendute, livello mai raggiunto. Secondo vari sondaggi, i lettori di quotidiani in Italia sono 25 milioni, ma le copie vendute dai giornali a pagamento non superano i 6 milioni; molti, quindi, leggono copie acquistate da altri.

È rilevante, inoltre, il fenomeno dei cd. *free press*, che, con circa 10 milioni di copie distribuite, rappresentano una grande minaccia alla classica carta stampata.

Occorre ancora rilevare due importanti fenomeni che stanno interessando il mondo dell'editoria:

- la corsa verso l'Est. La tendenza, infatti, è quella di spostare verso fornitori insediati in paesi dell'Est la produzione dei prodotti a lunga serialità (periodici trimestrali o quadrimestrali, libri), esternalizzando solo la stampa degli stessi e non la loro ideazione (come premesso, i contenuti costituiscono il *core*). Il rischio è che la quota di attività spostate fuori, all'estero, aumenti, creando un chiaro problema in termini occupazionali;
- la tecnologia. La nascita di piattaforme digitali come il web, il mobile, l'e-book ecc. permette ai contenuti di essere veicolati con massima rapidità e semplicità, rendendo sempre più facile per l'utente reperire i medesimi contenuti senza l'intermediazione della casa editrice; nonché, come premesso, per la casa editrice stessa, grazie alla smaterializzazione degli stessi contenuti, veicarli in altri paesi per la loro produzione e/o stampa.

Quali sono i principali motivi che spingono oggi le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: razionalizzazione dei costi per gli aspetti della logistica e focalizzazione sul *core* per le altre funzioni.

Uno dei principali fattori critici è il costo del personale. Esistono ad esempio società di "service" che, in appalto, realizzano servizi trasversali per la realizzazione di un prodotto stampato a basso valore aggiunto (inserimento dati, ecc.) con un prezzo orario di circa la metà rispetto a quello che una casa editrice deve, invece, sostenere per realizzare quell'attività internamente.

Lo stesso vale per la stampa realizzata nell'Est europeo (si veda quanto evidenziato in premessa). Partendo dal presupposto che il *core* per una casa editrice è il contenuto, tutto il resto viene portato fuori perché costa meno realizzarlo e non garantisce alcun valore aggiunto rispetto al prodotto.

Questo chiaramente crea un problema occupazionale importante. I lavoratori presso i cd. "service" sono per lo più formalmente autonomi, titolari di partita iva, con condizioni contrattuali per nulla paragonabili a quelle che una casa editrice, obbligata al rispetto del CCNL di categoria, è tenuta a garantire ai propri dipendenti (malattia, ferie, permessi, livelli retributivi, ecc.); peraltro, anche laddove gli addetti ai "service" siano assunti con tipologie di lavoro dipendente, le condizioni applicabili in loro favore, discendenti dal CCNL Multiservizi o Commercio, sono sicuramente meno favorevoli rispetto a quelle, invece, riconosciute in favore dei dipendenti cui trova applicazione il CCNL per le aziende editoriali. Il ricorso, con appalto, alle società che garantiscono simili "service" erode, conseguentemente, la capacità occupazionale del settore editoriale.

In quale fase economico-produttiva le aziende ricorrono maggiormente all'esternalizzazione?

Risp: non esiste una regola assoluta; è, tuttavia, possibile osservare che la filiera nei prossimi anni verrà ulteriormente interessata da una trasformazione epocale. La crisi

ha anticipato i temi che comunque erano già in via di emersione, come la necessità di focalizzarsi sul *core* e l'utilizzo di canali informatici sostitutivi del supporto cartaceo. Il problema è che la crisi, avendo accelerato i tempi di sviluppo di queste stesse tendenze, non ha permesso un adeguato allineamento legislativo a supporto della regolamentazione del settore.

Si tratta di processi organizzativi da ritenersi ormai inevitabili?

Risp: sì, questi processi sono inevitabili, almeno fino a quando non ci saranno interventi legislativi a sostegno del settore.

Quali i vantaggi?

Risp: per l'azienda, l'esternalizzazione comporta evidenti vantaggi, specie di carattere economico (ad es. la riduzione dei costi e ad es. il rinvio al fornitore degli investimenti per i macchinari). Per il lavoratore, nessuno.

In occasione dei processi di outsourcing, vengono trasferiti, insieme ai dipendenti, anche i collaboratori?

Risp: il lavoro autonomo non è rilevante nel mondo editoriale, proprio per la natura del business, cioè il contenuto, che non si presta ad essere ricondotto ad uno specifico "progetto".

Quali sono i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti da trasferire (in caso di trasferimento di ramo d'azienda o di distacco temporaneo) e quelli da trattenere?

Risp: nel caso di trasferimento di ramo d'azienda, i dipendenti appartenenti ad un settore sono trasferiti in blocco.

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione di misure di outsourcing?

Risp: scioperi ce ne sono stati. Ciò che viene percepito negativamente è, per lo più, il passaggio da un'azienda storica e solida, come può essere la Mondadori o RCS, ad un'altra realtà aziendale più piccola e quindi più fragile. Inoltre, vi è un altro fattore: per molti dipendenti vi è un attaccamento generazionale nei confronti dell'azienda per cui hanno lavorato anche i propri genitori, nonni ecc.. Lasciare, in seguito ad un'operazione di esternalizzazione, la propria azienda significa rompere una tradizione ed un attaccamento storico, difficile da compensare con adeguamenti salariali.

Il sindacato riesce a seguire le sorti dei lavoratori interessati dai processi di outsourcing?

Risp: le sorti del dipendente nel caso di suo trasferimento continuano ad essere seguite dalle OO.SS.; la continuità del rapporto con le medesime associazioni persiste. I problemi

si verificano soprattutto con i cd. "service", dove non si riesce ad avere agibilità sindacale e ad esercitare un ruolo di controllo e vigilanza sui diritti dei lavoratori o ad esprimere una rappresentanza sindacale.

Vengono discusse e contrattate con il fornitore/appaltatore le condizioni contrattuali da applicare ai lavoratori che lo stesso, con il perfezionamento del processo di esternalizzazione, prenderà in carico?

Risp: sì, di norma, quando si effettua un'armonizzazione dei trattamenti giuridici ed economici, si cerca di portare all'interno del nuovo contratto le garanzie precedentemente fruite (mensa, trasporto, ecc.). Questi aspetti vengono discussi serenamente con le aziende.

Le case editrici sono state le prime ad introdurre un fondo di previdenza integrativa nel 1959, vi è perciò storicamente un'attenzione qualificata sulle condizioni dei lavoratori.

Nel trasferimento dei dipendenti, si verificano cambiamenti nelle condizioni di lavoro?

Risp: no, nessuna variazione, quando si tratta di grandi aziende, come ad es. nel caso dell'esternalizzazione dei processi di stampa, sia nel caso di RCS, che per La Repubblica.

È a conoscenza di quali siano i tassi di abbandono/turn over del personale a seguito dell'annuncio e della realizzazione dell'outsourcing?

Risp: no, ma in generale non ci sono problematiche di questo tipo. Qualche episodio forse nel caso della chiusura della sede della Mondadori a Novara, dove la comunicazione aziendale è stata improvvisa e sulla reazione dei lavoratori ha inciso il forte senso di appartenenza generazionale degli stessi ad una realtà aziendale fortemente radicata nel territorio.

Quali sono le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: di solito, cessione di ramo d'azienda (attività e persone) o contratti di fornitura. Quest'ultimi, di regola, hanno una durata rilevante, anche 7 anni; del resto, si tratta di processi che richiedono un sistema integrato di lavorazione che, conseguentemente, postulano importanti investimenti e, quindi, i necessari tempi di ammortamento.

Quali parametri le aziende utilizzano per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: il parametro principale, alla base della scelta del fornitore, è il prezzo, che deve essere, per l'azienda committente, fortemente concorrenziale.

Vi è poi un particolare controllo sul rispetto delle norme di sicurezza sul lavoro da parte del fornitore prescelto, essendo questo un tema da sempre molto sentito all'interno del settore.

Nella selezione del fornitore, le aziende tengono conto anche della solidità finanziaria ed organizzativa di questi al fine di garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti/lavoratori da trasferire?

Risp: non in occasione della scelta, che rimane prevalentemente condizionata da logiche economico-commerciali.

Il sindacato, diversamente, si muove qualora si evidenzino, nell'ambito di un progetto di trasferimento di ramo d'azienda, condizioni ed aspetti non accettabili e poco conformi alle regole vigenti, come, ad esempio, quando non risultino rispettati i rigorosi criteri per l'individuazione dei soggetti, addetti al ramo, da trasferire al cessionario/fornitore.

Quali modifiche apporterebbe in tema di esternalizzazione?

Risp: uno dei temi importanti su cui il Legislatore dovrebbe intervenire è quello dell'individuazione di un tetto di raccolta pubblicitaria per i mezzi di comunicazione di massa. In molti paesi, comunitari e non, la raccolta televisiva non può, ad esempio, superare un determinato limite (negli USA, il 30%); in Italia questo limite non esiste. Al momento, la tv raccoglie il 60% della pubblicità, lasciando all'editoria stampata una fetta esigua. Anche per questa ragione le case editrici versano in situazioni di inevitabile difficoltà. Altro problema non ancora risolto riguarda l'accesso ai contenuti tramite internet.

I contenuti fruibili tramite Google sono il frutto di copiosi investimenti da parte delle case editrici, le quali non vengono in questo caso adeguatamente ricompensate dalla diffusione sul medesimo portale delle informazioni dalle stesse realizzate.

Un'altra questione rilevante riguarda l'energia. In Inghilterra e in Francia, ad esempio, l'energia costa la metà che in Italia: per le case editrici estere, quindi, la voce "energia" è la quarta del bilancio, in Italia la seconda. Senza interventi a sostegno del settore dell'editoria, le case editrici continueranno ad avere oggettive difficoltà a realizzare il loro business.

Un ulteriore elemento di delicatezza concerne la regolamentazione della definizione di ramo d'azienda. Le aziende cedenti e cessionarie, infatti, possono oggi decidere autonomamente cosa classificare come ramo autonomo da trasferire all'esterno (ad esempio, la fotografia). Prima del 2003, invece, era possibile esternalizzare solo un ciclo di lavorazione funzionalmente completo e autonomo.

*** **

FISAC - CGIL (Settore credito e assicurazioni)

Premessa

In occasione dell'incontro con FISAC, l'attenzione è stata rivolta soprattutto al caso dell'esternalizzazione da parte del Consorzio Carta-Si del *call center* per i servizi legati agli strumenti di monetica (carte di credito e di debito) ad una società *captive* partecipata indirettamente da Monte dei Paschi di Siena e Banca Popolare dell'Emilia Romagna (BPER).

In sintesi: Carta-Si nasce come consorzio di banche italiane allo scopo di gestire la monetica, utilizzando il circuito mondiale della società VISA. Nel 1997 Unicredit, prima, e Intesasanpaolo, successivamente, escono dal consorzio e gestiscono in proprio la monetica, cioè la produzione e commercializzazione di strumenti di pagamento - tipo carta di credito - e relativi servizi di assistenza al cliente. Il mercato delle carte di credito si segmenta (cfr. contestuale ingresso nel mercato italiano del circuito Mastercard e relativa campagna pubblicitaria di massa) e Carta-Si subisce un drastico ridimensionamento della quota di mercato, che conduce ad un piano di ridimensionamento del personale. Carta-Si ha messo a punto e attuato il piano di ridimensionamento del personale del consorzio a cavallo del 2007, utilizzando anche il "Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale del Credito".

Nel caso in esame, si è trattato di un residuo di 54 operatori del *call center* di Roma per l'assistenza ai clienti degli strumenti di monetica, che sono stati ceduti con il ramo d'azienda alla società Bassnett1, del Gruppo Bassilicchi, ma partecipata dai gruppi bancari Montepaschi e BPER.

Dal momento in cui il sindacato ha appreso dall'azienda la decisione di cedere il ramo d'azienda, l'interlocutore principale è stato il cedente, piuttosto che il cessionario, che - avendo una storia aziendale recente - ha potuto presentare unicamente un *business plan*. Al contrario, le garanzie maggiori sono state offerte da Montepaschi e BPER, che hanno assicurato 5 anni di contratto di fornitura, più 1 anno nel corso del quale cedente e cessionario sono stati chiamati a farsi carico del ricollocamento del personale nei rispettivi gruppi nel caso in cui fosse venuto meno il rapporto di fornitura del servizio.

A fronte del ricorso alle esternalizzazioni, riscontrate incrementi di problemi gestionali, nonché di scioperi, contenzioso?

Risp: nel caso in esame la trattativa si è sviluppata normalmente, seppur con elevate difficoltà e contrasti iniziali. Nonostante ciò, non si è mai arrivati alla proclamazione di scioperi.

Quale clima sindacale caratterizza il confronto in occasione dell'avvio di operazioni di outsourcing?

Risp: i rapporti si muovono nel solco della normale dialettica sindacale. Le difficoltà maggiori attengono a: accesso ad informazioni aziendali tempestive, esaurienti, esauritive. Si tratta di un processo estremamente faticoso; l'azienda comunica le proprie intenzioni al sindacato quando la scelta di esternalizzare una determinata lavorazione è già stata assunta; a quel punto, i sindacati possono agire solo per provare a condizionare le modalità di attuazione delle decisioni in concreto adottate. I documenti più importanti sono, non tanto i piani industriali strategici, quanto i programmi operativi: quest'ultimi, infatti, impattano direttamente sull'organizzazione del lavoro e sulle condizioni di lavoro dei dipendenti.

Quali i principali motivi che spingono le aziende a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: si ricerca soprattutto l'abbattimento dei costi.

Nota delle differenze, sotto questo punto di vista, rispetto a qualche anno addietro?

Risp: la globalizzazione non ha avuto un impatto sull'Italia; la concorrenza è cresciuta al Nord ed è rimasta bassa al Centro-sud; il contenimento dei costi non mira ad accrescere la produttività, ma ad aumentare i margini di profitto. Da questo punto di vista il settore bancario è in linea con gli altri settori economici del paese.

Le esternalizzazioni possono considerarsi processi organizzativi ormai inevitabili?

Risp: sono processi plausibili se attuati nel rigoroso rispetto della previsione normativa nel quadro delle politiche aziendali; se, invece, servono a mascherare una manovra per mettere sotto ricatto professionale, prima ancora che occupazionale, i lavoratori, vanno evitati.

Nel momento in cui il processo di esternalizzazione viene preso in considerazione per aumentare la flessibilità aziendale, ha una sua importanza. Esso diventa malsano laddove viene erroneamente utilizzato come solo strumento per la riduzione dei costi (e, quindi, anche per la conseguente riduzione di tutela del personale).

Quali i vantaggi e quali i costi per il personale in azienda?

Risp: il personale ricava dei vantaggi solo nel caso in cui venga offerta una adeguata prospettiva lavorativa al posto di una perdita certa del posto di lavoro.

Se si è effettivamente verificato un abbattimento dei costi a seguito di un'operazione di outsourcing, ritiene che, a fronte di un simile risparmio, esistano costi aggiuntivi trascurati o scarsamente considerati dalle aziende?

Risp: nell'analisi di breve termine effettuata dalle aziende non ci sono costi aggiuntivi, perché in tale sede non vengono calcolati gli effetti oltre l'esercizio.

Crede che le aziende ottengano in assoluto dei benefici finanziari (ad es.: miglioramento del cash flow grazie anche ad un maggiore controllo dei costi sui servizi acquisiti) dall'outsourcing?

Risp: sicuramente il cedente si "libera" del costo e della responsabilità di parte del personale. I vantaggi, dunque, sono sicuramente misurati in termini di minor costo del lavoro.

Ritenete che nell'outsourcing le aziende subiscano immediatamente una perdita di know how e di capitale umano?

Risp: assolutamente sì. C'è una forte perdita da parte dell'azienda cedente di *know how* e di capitale umano. È questa la motivazione in ragione della quale i sindacati avanzano critiche e perplessità.

Il problema delle aziende è che applicano semplicemente una logica di contenimento dei costi nel breve periodo, senza rendersi conto che potrebbero reinvestire le stesse risorse con ottica di lungo periodo.

Dopo il trasferimento di parte del personale, comunque causato da un'operazione di outsourcing, il reparto, in cui tale personale era addetto, continua ad operare o viene soppresso?

Risp: il reparto interessato, di regola, scompare, viene soppresso.

Quali i criteri generalmente adottati per selezionare i dipendenti da trasferire o da trattenerne?

Risp: nessuna discrezionalità. Tutti i dipendenti addetti ad un determinato ramo aziendale esternalizzato vengono, insieme allo stesso, trasferiti.

Quale è, di regola, la reazione del personale interno rispetto all'avvio di iniziative di outsourcing?

Risp: arrabbiati e preoccupati: nel caso in esame l'operazione è stata definita dopo 4-5 anni di lotte sindacali ed ha, comunque, generato un clima piuttosto teso in azienda.

A fronte dell'eventuale subentro di un nuovo fornitore, ritiene che la tutela dei dipendenti/lavoratori assunti dal precedente possa essere adeguatamente garantita?

Risp: in simili ipotesi, il sindacato interviene per assicurare il mantenimento delle condizioni di lavoro e dei diritti al personale.

In queste situazioni, l'obiettivo principale delle OO.SS. è identificare il ramo d'azienda e i motivi dell'operazione, in modo da evitare che si arrivi alla cessione dei contratti individuali. Si procede così ad individuare le attività esclusivamente attribuibili all'autonomo ciclo lavorativo del ramo esternalizzato.

In secondo luogo le OO.SS. si impegnano affinché il passaggio risulti in linea con i livelli retributivi, con l'eventuale aggiunta di incentivi in favore dei lavoratori.

Può indicarmi alcune esperienze esemplificative in cui, a fronte del perfezionamento di operazioni di outsourcing, non è stato possibile garantire adeguatamente i lavoratori coinvolti?

Risp: sinora non ci sono state esperienze negative: occupazione e tutela delle garanzie sociali sono state sempre rispettate, ma la variabile determinante in tal senso è stata costituita dal "Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale del Credito". Tale fondo, che sin dalla sua istituzione ha sempre operato con efficacia, non potrebbe reggere l'impatto di un numero di esuberanti eccessivamente elevato.

Volendo soffermarsi sulla particolare esperienza dell'esternalizzazione del call center sopra richiamato, occorre evidenziare che il confronto sindacale ha permesso il conseguimento dei risultati attesi, ossia garantire ai lavoratori ceduti il mantenimento delle condizioni contrattuali precedentemente godute, comprese quelle accessorie (benefit, assistenza sanitaria, buoni pasto, ecc.). È stato, inoltre, concordato che il *call center* di Roma sia autonomo rispetto a quello di Milano e sono state garantite anche le cd. *garanzie sociali*, tra cui la vicinanza del luogo di lavoro, nonché l'impegno che, al termine del contratto di fornitura, in mancanza di commesse, le aziende cedente e cessionaria provvedano a ricollocare il personale interessato nel perimetro dei rispettivi gruppi societari.

Sono stati indetti scioperi dalla sua organizzazione per contrastare l'adozione da parte di aziende di misure di outsourcing?

Risp: sì, in passato è avvenuto. Lo sciopero viene, di regola, proclamato quando le OO.SS. vengono informate di scelte aziendali già adottate ed irrevocabili.

Accade che l'adozione di misure di outsourcing abbia determinato il coinvolgimento di amministrazioni territoriali o centrali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o in vista di una maggiore concertazione sociale?

Risp: sì, ad esempio in una fattispecie che ha interessato un gruppo con sede a Roma, è stato coinvolto il Comune (come fattore di pressione, non di *governance*); è stata presentata un'apposita interrogazione in occasione di una seduta del Consiglio Comunale.

In occasione dei processi di *outsourcing*, salvo quanto pertiene alla mera applicazione della legge (ad es. D.Lgs. n. 428/1990; L. n. 223/1991), in che modo la vostra organizzazione viene coinvolta nella gestione dei medesimi processi

Risp: viene garantita copertura sindacale.

Il sindacato riesce a seguire le sorti dei lavoratori interessati dai processi di outsourcing?

Risp: sì attraverso la presenza in azienda e gli incontri periodici (su base semestrale) con i lavoratori.

In caso di accordi per il trasferimento di ramo d'azienda, le OO.SS. firmatarie riescono a monitorare, successivamente, che i medesimi accordi non costituiscano uno strumento fraudolento per superare la coerenza delle norme in tema di licenziamenti collettivi?

Risp: questo per le OO.SS. rappresenta sicuramente l'aspetto più delicato da tutelare. Il pericolo principale da scongiurare è la possibilità che dietro un processo di *outsourcing* si celi un subappalto o un qualunque altro processo differente da quello reale (come

nei casi in cui le attività del cessionario non abbiano una reale autonomia rispetto a quelle del cedente). A tale scopo, il sindacato monitora semestralmente l'azienda cessionaria in modo da verificare il rispetto dei criteri adottati in sede di trattativa ai fini della corretta e coerente individuazione dei lavoratori, delle lavorazioni e dei cicli di lavorazione coinvolti.

Che atteggiamento ha nei confronti delle OO.SS. il personale coinvolto in processi di outsourcing? Tende maggiormente ad iscriversi alle OO.SS. o ad essere critico verso le stesse?

Risp: il clima è sempre di fiducia e di dialettica consapevole.

In sede di trattative relative ad un'operazione di outsourcing, vengono identificati i dipendenti chiave da non perdere?

Risp: talvolta le aziende cedenti cercano di mantenere al proprio interno alcune particolari figure, ma i sindacati cercano di evitare un simile *modus agendi* per scongiurare l'eventualità che l'esternalizzazione non risponda alle caratteristiche che la dovrebbero, invece, contraddistinguere (completa autonomia) e legittimare.

Quali le tipologie di outsourcing maggiormente utilizzate?

Risp: con ogni probabilità, i contratti di appalto.

In caso di ricorso all'outsourcing, quali parametri vengono utilizzati dalle aziende per valutare la rispondenza dell'eventuale fornitore alle proprie esigenze?

Risp: Solidità economica. È evidente che, nell'ambito del caso illustrato di Carta-Si, sia risultato determinante per il buon esito dell'operazione che l'azienda cessionaria fosse una società controllata dai gruppi Bper e Montepaschi.

In presenza di un contratto di appalto di servizi successivo ad un trasferimento di ramo d'azienda, all'interno del contratto di appalto viene prevista anche l'erogazione di corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera in favore dei lavoratori trasferiti?

Risp: sì e, di regola, il sindacato partecipa attivamente alla definizione dei progetti formativi.

Le interviste agli Studi legali

SALONIA ed ASSOCIATI

Quali i principali motivi che spingono un'azienda ad esternalizzare?

Risp: I motivi sono soprattutto di carattere economico-produttivo.

Per le attività collaterali al *core business*, l'obiettivo fondamentale è esternalizzare e, successivamente, ricercare sul mercato un servizio analogo, trasferendo il relativo rischio d'impresa al fornitore, che dovrà, in ogni caso, assicurarne lo svolgimento, anche, ad esempio, laddove parte del proprio personale dovesse risultare assente per malattia. Se l'esternalizzazione è finalizzata al soddisfacimento di un interesse produttivo, può per l'azienda divenire accettabile che la stessa comporti un costo maggiore, quale quello connesso al margine che dovrà ricavarne il fornitore coinvolto.

Un ulteriore vantaggio può ritenersi insito nel venir meno di altri fattori di rischio, quali quelli connessi al diretto svolgimento di un servizio, basti pensare agli scioperi. A volte, l'esternalizzazione comporta anche costi sociali non indifferenti: viene trasferita un'attività e i lavoratori alla stessa in precedenza addetti vengono coinvolti in una procedura di mobilità. Con l'art. 2112 c.c., l'*outsourcer* acquisisce tutto il personale addetto al ramo d'azienda trasferito.

Il legislatore garantisce la Cassa Integrazione a condizione che l'azienda interessata si impegni a ricollocare una parte (almeno il 30%) dei lavoratori coinvolti nell'esternalizzazione. In ogni caso, risulta sempre utile, a entrambe le parti coinvolte da un trasferimento di ramo d'azienda, avere un dialogo continuo e costante con le organizzazioni sindacali; relazioni sindacali positive contribuiscono al buon esito delle operazioni di esternalizzazione.

Qual è il principale motivo che spinge un'azienda a tutelarsi dal punto di vista legale ricorrendo ad uno studio esterno per la gestione di operazioni di outsourcing?

Risp: gestire operazioni complesse, che coinvolgono un numero importante di lavoratori, non è semplice. Occorre dimostrarsi affidabili, anche nei confronti degli interlocutori sindacali, cercando di acquisire il risultato atteso in modo non traumatico. Tutto lo sforzo è teso alla gestione di situazioni difficili con le modalità idonee a non creare eccessive tensioni sociali.

Il problema più delicato consiste nella differenza di approccio, di regola, esistente tra cedente e cessionario: il cedente è spesso una realtà aziendale medio-grande che offre maggiori garanzie. Il contenzioso attivato dai lavoratori, in considerazione della potenziale minore affidabilità e stabilità finanziaria del cessionario, è, dunque, sempre possibile.

Inoltre, mentre i lavoratori conoscono bene il cedente (sanno come questi gestisce i rapporti di lavoro, le vertenze collettive, ecc.), di regola, conoscono poco e per nulla il

cessionario e questo deficit informativo contribuisce notevolmente a creare incertezza e preoccupazione.

Ritiene che la tutela dei dipendenti/lavoratori possa essere adeguatamente garantita anche a seguito della modifica del soggetto fornitore?

Risp: dipende dalla modalità di esternalizzazione adottata:

1. nel caso di cessione dell'attività aziendale e di successiva acquisizione della stessa all'esterno, tramite appalto, si ricerca la possibilità di far ricorso ad ammortizzatori sociali che possano facilitare l'operazione e assicurare continuità reddituale ai lavoratori eventualmente in esubero;
2. nel caso di cessione di ramo d'azienda, invece, vi è la continuità lavorativa e la garanzia del mantenimento delle condizioni contrattuali precedentemente godute.

In entrambe le ipotesi, il sindacato vigila, ma non deve avere il potere e l'obiettivo di determinare le iniziative del cedente e del cessionario. Tali scelte, infatti, devono rimanere all'interno dell'autonomia negoziale esclusiva di questi stessi soggetti.

Reputa che l'adozione di misure di outsourcing possa determinare difficoltà nei rapporti con le OO.SS.? Al di là delle ipotesi in cui l'intervento delle OO.SS. risulti richiesto per legge, il ricorso all'outsourcing può comunque richiedere la definizione di particolari accordi sindacali?

Risp: il ruolo del sindacato è fondamentale, può favorire o intralciare un'operazione di esternalizzazione. Peraltro, nei casi in cui non si riesca a definire un accordo e l'azienda decida di procedere comunque, è frequente il ricorso allo sciopero come strumento di contrasto.

Le OO.SS. possono essere interessate a verificare l'affidabilità e la solidità dell'azienda cessionaria, soprattutto monitorando la sua consistenza dimensionale (maggiore o minore a 15 dipendenti), così da garantire lo stesso livello di stabilità occupazionale precedentemente goduta dai lavoratori trasferiti presso il cedente. La legge, infatti, non impone che il cessionario abbia dimensioni tali da garantire lo stesso livello di garanzia in termini di stabilità occupazionale.

L'ordinamento, in caso di trasferimento di ramo di azienda, assicura la continuità occupazionale, ma non garantisce la stabilità del posto di lavoro nel tempo. A tal fine, invece, si impegnano le OO.SS., che, a seguito dell'operazione di trasferimento, provano ad assicurare l'impegno del cessionario a mantenere invariati i livelli occupazionali per un certo numero di anni.

Crea problemi l'ipotesi derogatoria di cui all'art. 47, co. 5, L. n. 428/1990 laddove viene previsto che ai lavoratori trasferiti da aziende in crisi non trovi applicazione l'articolo 2112 del codice civile, salvo che dall'accordo risultino condizioni di miglior favore. Peraltro, in simili circostanze, può avvenire che nell'ambito dell'accordo ex art. 47 sia precisato che il trasferimento non riguardi il personale eccedentario e che quest'ultimo

rimanga, in tutto o in parte, alle dipendenze dell'alienante. La Corte di Giustizia si è espressa negativamente rispetto a questo profilo della nostra legislazione.

Dalla sua esperienza, il coinvolgimento delle OO.SS. può essere utile sia per la definizione e perfezionamento di misure di outsourcing, sia, successivamente, per la gestione di eventuali crisi o controversie occupazionali?

Risp: il ruolo delle OO.SS. dopo l'avvenuto perfezionamento dell'operazione di *outsourcing* può essere limitato dal fatto che, qualora il cessionario operi in un diverso comparto ed applichi un diverso CCNL, muti il sindacato di riferimento.

Il sindacalista che ha seguito l'operazione di esternalizzazione, infatti, potrebbe a quel punto non essere più titolato a monitorare anche il successivo percorso professionale dei lavoratori coinvolti nella stessa operazione di trasferimento.

Quale è stata la reazione del personale interno nelle esperienze di outsourcing che lei ha concorso a gestire? E dei lavoratori in generale?

Risp: occorre fornire una comunicazione adeguata al personale interno che rimane in forza all'azienda cedente dopo un'operazione di esternalizzazione.

Bisogna chiarire e tranquillizzare tale personale in ordine al fatto che sono stati trasferiti i lavoratori addetti ad uno specifico ramo ceduto perché non più attinente al *core business* dell'azienda.

La correttezza dell'operazione (linearità del perimetro del ramo trasferito) aiuta a riportare calma e tranquillità nel personale non trasferito.

Il sindacato, di regola, è ben consapevole che da un'operazione di *outsourcing* consegue, comunque, un pur modesto ridimensionamento occupazionale, ma lo stesso ridimensionamento può considerarsi accettabile quando una simile operazione risulti sostenibile, economicamente ed industrialmente, per l'azienda e per la complessità dei lavoratori.

L'adozione di misure di outsourcing ha determinato il coinvolgimento delle amministrazioni locali per la gestione di problematiche di ordine pubblico o per una maggiore concertazione sociale?

Risp: capita che le amministrazioni locali siano coinvolte, in particolare laddove si provi a far ricorso ad ammortizzatori sociali per accompagnare processi di riorganizzazione o di dismissione.

Emergono questioni di ordine pubblico soprattutto in zone particolari del territorio nazionale, laddove i tassi di occupazione sono inferiori alla media nazionale. In quei casi il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche, di regola, paga in termini di maggiore valorizzazione della manodopera locale che va ad integrare le professionalità già presenti e da tempo operanti nelle aziende appaltatrici.

Uno strumento potenzialmente utile a garantire migliori condizioni ai lavoratori coinvolti da un'esternalizzazione è il loro coinvolgimento effettivo in attività di formazione e

riqualificazione. In tal senso, ad esempio in edilizia, per la formazione, opera il Formedil, e le aziende fanno altresì ricorso, laddove possibile, ai fondi interprofessionali, come Fondimpresa.

Vengono adottate particolari e sufficienti modalità per garantire le condizioni dei lavoratori coinvolti in processi di esternalizzazione?

Risp: nel caso di trasferimento di ramo d'azienda, anche i lavoratori a tempo determinato vengono trasferiti per la residua durata del loro contratto. Sarà loro cura successivamente farsi apprezzare dal cessionario e cercare di ottenere la stabilizzazione della propria posizione.

Committente e fornitore procedono ad identificare i dipendenti/lavoratori chiave che il primo non intende perdere a seguito dell'outsourcing?

Risp: se sono importanti e se si tratta di professionalità strategiche, di regola vengono mantenuti all'interno dell'azienda cedente, non vengono trasferiti.

Nel trasferimento dei dipendenti, come vengono gestite le eventuali modifiche apportate alla disciplina del loro rapporto di lavoro?

Risp: è inevitabile che il lavoratore debba adeguarsi alle condizioni vigenti presso il cessionario.

Si cerca, innanzitutto, di tutelare la continuità reddituale dei lavoratori trasferiti. Normalmente, nel caso in cui le condizioni economiche presso il cessionario risultino diverse, si riconosce al lavoratore trasferito un superminimo non assorbibile o un importo *una tantum* a tacitazione di ogni pregressa pretesa.

L'anzianità maturata presso il cedente viene riconosciuta. Inoltre, laddove il CCNL applicato presso il cessionario comporti un diverso meccanismo di calcolo degli scatti di anzianità, di regola, si prova a monetizzare le eventuali differenze.

Specie laddove le aziende coinvolte dal trasferimento applichino distinti CCNL, si procede alla definizione di accordi di armonizzazione per individuare una regolamentazione dei rapporti di lavoro congrua e reciprocamente soddisfacente.

Una questione che spesso crea difficoltà, in sede di trattative e di definizione di un accordo ex art. 47, L n. 428/1990, riguarda l'eventuale spostamento della sede di lavoro; quest'aspetto è particolarmente sensibile per i lavoratori che, in caso di cambio di sede di lavoro, vedono modificarsi le proprie abitudini di vita.

L'adozione di pratiche di outsourcing è fonte, per l'azienda, di contenzioso?

Risp: in ordine al contenzioso, tanto più l'azienda è attrezzata, ben gestita ed assistita, tanto meno la stessa è interessata da fenomeni di conflittualità con lavoratori e sindacati, anche in occasione di operazioni di esternalizzazione.

Quali proposte per il Legislatore?

Risp: sarebbe utile che il Legislatore facesse chiarezza in ordine ai requisiti per il trasferimento del ramo di azienda. Con il D.Lgs. n. 276/2003, infatti, è stata limitata la rilevanza della preesistenza del ramo, ma la giurisprudenza, in diverse occasioni, non ha tenuto conto della modifica normativa intervenuta.

Altro aspetto delicato riguarda la definizione esatta del ramo da trasferire: è necessario che lo stesso contenga asset, o un'operazione, ex art. 2112 c.c., potrebbe essere integrata anche solo dal trasferimento di lavoratori? La questione è da anni dibattuta e, per molti versi, già definita, seppure in termini non univoci, in giurisprudenza; un intervento chiarificatore del Legislatore potrebbe, tuttavia, risultare utile.

Sarebbe, ancora, opportuno che venisse appositamente regolata la fattispecie in cui i lavoratori sono trasferiti da aziende con più di 15 dipendenti ad aziende di minori dimensioni. In tale ipotesi, infatti, la perdita di parte delle tutele dei lavoratori dovrebbe essere in qualche modo bilanciata.

*** **

EVERSHEDS

Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda a ricorrere all'esternalizzazione?

Risp: ci sono due principali situazioni in cui un'azienda ricorre all'esternalizzazione e coinvolge uno studio legale. In caso di crisi economica, per trovare delle modalità di riduzione dei costi e, in caso di espansione, per ottenere maggiore efficienza da un processo, specie laddove risultino carenze di competenze interne su uno specifico aspetto o non venga valutato soddisfacente l'apporto garantito dal personale interno.

In caso di trasferimento di ramo d'azienda, vengono adottate particolari modalità per garantire i diritti ai dipendenti?

Risp: se non ci fossero i sindacati, i lavoratori non sarebbero assolutamente coinvolti nel processo di esternalizzazione e ne verrebbero a conoscenza solo a seguito del suo perfezionamento. Il ruolo del sindacato risulta così determinante.

Vengono discusse e contrattate con il cessionario di un ramo d'azienda le condizioni contrattuali per i lavoratori dell'azienda cedente che saranno trasferiti?

Risp: il processo di esternalizzazione, di solito, viene gestito con riserbo e viene comunicato ai lavoratori solo attraverso i sindacati. Prima delle condizioni di lavoro, vengono, in questa sede, gestiti gli aspetti procedurali connessi alla cessione dei lavoratori.

Come si svolge in concreto il confronto in questi casi?

Risp: dapprima vengono espletate le negoziazioni tra cedente e cessionario. Di solito passano 6-7 mesi prima di informare i sindacati in ordine alle intenzioni aziendali di procedere all'esternalizzazione e solo a quel punto le relative informazioni vengono indirettamente comunicate ai lavoratori.

A seguito del trasferimento dei dipendenti, quali aspetti del loro rapporto vengono maggiormente modificati?

Risp: i diritti sono garantiti come da contratto collettivo applicato dall'azienda cessionaria. È possibile che, a fronte di eventuali differenze tra i trattamenti retributivi previsti dai CCNL rispettivamente applicati presso le aziende cedente e cessionaria, si proceda ad una monetizzazione in busta paga dei relativi importi.

Quali elementi devono sussistere ai fini della corretta individuazione del ramo da trasferire?

Risp: occorre procedere a stilare liste forfettarie dei beni (stabilimenti, mezzi, mobili, strumenti informatici, attrezzature, ecc.) perché, altrimenti, diventa arduo anche procedere alla selezione dei dipendenti da trasferire. Nella maggior parte dei casi vengono trasferiti elementi strutturali, rilevanti da un punto di vista logistico, veri e propri asset.

Che tipo di assistenza legale fornite solitamente?

Risp: offriamo un'assistenza legale completa, che ci coinvolge sin dalle prime fasi, quelle relative alla transizione, ai colloqui con i sindacati e alla stesura finale del contratto. Siamo presenti fisicamente durante queste fasi e dalla nostra esperienza possiamo affermare che è molto importante essere coinvolti sin dall'inizio in quanto, se subentriamo in seguito, possono verificarsi dei problemi in ordine al contratto che deve essere rinegoziato e rielaborato nelle varie clausole.

Nella selezione del fornitore il cliente che peso attribuisce alla solidità finanziaria ed organizzativa della vostra azienda per poter garantire la stabilità del posto di lavoro ai dipendenti/lavoratori trasferiti?

Risp: certamente viene tenuto conto dell'esperienza e della stabilità economico/finanziaria.

Generalmente il fornitore si impegna a fornire, nel contratto di servizio, dei corsi di inserimento, formazione e possibilità di carriera ai lavoratori che si sono trasferiti?

Risp: di solito sono presenti dei corsi di formazione in quanto è obiettivo del fornitore collocare i dipendenti al meglio e trovarne le modalità opportune di utilizzo.

Nella selezione del fornitore, il cliente tiene in considerazione gli aspetti sopracitati (discussione delle condizioni contrattuali per i dipendenti, possibilità di carriera, corsi di inserimento e/o formazione)?

Risp: nella selezione dei fornitori, dalle informazioni in nostro possesso, non vengono presi in considerazione gli aspetti relativi alla tutela dei lavoratori.

Si ringraziano vivamente per la sensibilità e la sincera cortesia dimostrata partecipando e contribuendo al buon esito dell'indagine di campo sopra riportata:

Paola Assorgia, Paolo Tusini (Finmeccanica S.p.A.)
Ugo Balzametti (FISAC - CGIL)
Fabio Benasso, Roberto Pagella, Raffaello Pianigian (Accenture S.p.A.)
Giuseppe Berardone, Carlo Colonnello (SIMAV S.p.A.)
Giacomo Berni (FILCEM - CGIL)
Alessandro Brignone (FIEG)
Roberto Cappelli Bigazzi (Q8 - Kuwait Petroleum Italia S.p.A.)
Roberto Crivelli, Cristina Cofacci (Enel S.p.A.)
Andrea Delogu (Mediaset S.p.A.)
Massimo Frattini, Marinella Meschieri (FILCAMS - CGIL)
Giorgio Gerardi (Poste Mobile S.p.A.)
Nicola Intonti (FGS - Finmeccanica Group Services)
Raffaele Izzo (Agusta Westland S.p.A.)
Carlo Lodigiani (CNCP - Consorzio Nazionale Cooperative Pluriservizi)
Marco Bentivogli, Emilio Lonati, Anna Trovò (FIM - CISL)
Marcello Magliavacca, Giordano Macchi, Maurizio Pacesi (T-Systems S.p.A.)
Riccardo Marcelli (UILCEM - UIL)
Marco Marroni (UILTUCS - UIL)
Enzo Masini, Laura Spezia (FIOM - CGIL)
Andrea Monti (HP Enterprise Services S.p.A.)
Giambattista Rossoni (IBM Italia S.p.A.)
Riccardo Saccone, Walter Pilato (SLC CGIL)
Rosario Salonia (Studio Legale Salonia e Associati)
Luca Saracino (Northgate Arinso)
Giuliano Stronati (Auchan S.p.A.)
Grazia Torrente e Alessandra Vignone (Eversheds)

Bibliografia

- Albi P. (2003), Interposizione illecita e organizzazione dei mezzi necessari secondo la legge n. 1369/1960, in *Riv. it. dir. lav.*, II, p. 536 ss.
- Angelillo L. (2004), L'appalto di servizi, in *La riforma del mercato del lavoro* (a cura di Galantino L.), Giappichelli, Torino, pp. 321-336.
- Arcari A.M. (1996), L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi, in *Econ. Man.*, vol 4.
- Arnold U. (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, in *Eur. J. Purchasing Supply Manage.*, 2000, pp. 23-29.
- Baden Fuller C., Targett D. (2000), Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure, in *European Management Journal*, n. 18, pp. 285-295.
- Banca d'Italia (1999), Indagine sull'outsourcing di funzioni aziendali non informatiche, *Bollettino di Vigilanza*.
- Barraco E. (2007), Nuova disciplina lavoristica degli appalti, in *Dir. prat. lav.*, n. 24, p. 1510.
- Bavaro V. (2004), Il trasferimento d'azienda, in Curzio P. (a cura di), *Lavoro e diritti dopo il decreto legislativo 276/2003*, Cacucci Editore, Bari, p. 167.
- Biagi M. (1999), Disciplina della subfornitura e rapporti di lavoro, in *G. lav.*, n. 8, pp. 14-20.
- Bizzarro C. (2007), Le politiche di contrasto al lavoro nero tra nuovo regime degli appalti e procedure di certificazione, in *Dir. rel. ind.*, n. 2, p. 519.
- Boin A., Merlino M., Salvodelli A. (1998), *Il mercato e le prospettive d'outsourcing*, p. 102.
- Boisseau A. (1990), Outsourcing companies facing scrutiny on financial incentives, in *Houston Chronicle*.
- Bolumole Y.A. (2001), The supply chain role of third-party logistics providers, in *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n. 2, pp. 87-102.
- Butcher D.R. (2010), "Global Outsourcing Trends", <http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2010/02/2010-global-outsourcing-trends.html>
- Calafiore D. (2002), I contratti collettivi applicabili in Santoro Passarelli G., Foglia R., *La Nuova disciplina del trasferimento d'impresa. Commento al d.lgs. 2 feb. 2001*, n. 18, IPSOA, p. 39 ss.

- Calcaterra L. (2004), Interposizione ed appalto di servizi: la Cassazione anticipa la riforma, in *Riv. it. dir. lav.*, II, pp. 58-66.
- Camussone P. (1995), L'outsourcing dei sistemi informativi: vantaggi, rischi e principali riflessi organizzativi, in *Econ. & man.*, pp. 112-123.
- Capurro F. (2008), Appalto e subappalto, in *D & L - Riv. Crit. Lav.*, n. 2, pp. 399-429.
- Carabelli U. e Veneziani B. (1999), Il trasferimento d'azienda in Italia, in *La trasmisión de empresas en Europa*, Cacucci, Bari, p. 107.
- Carbone V., Stone M.A. (2005), Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes, in *Transportation Research Part E*, pp. 495-510.
- Castelvetri B. (2000), Trattamenti normativi e contratti collettivi applicabili nel trasferimento d'azienda, in *Riv. giur. lav.*, II, p. 345.
- Chieco P. (2004), Somministrazione, comando, appalto. Le nuove forme di prestazioni di lavoro a favore di terzo, in AA.VV., *Lavoro e diritti* (a cura di P. Curzio), Cacucci, Bari, pp. 91-160.
- Chieco P. (2007), Lavoro e responsabilità solidale negli appalti: dalla legge Bersani alla Finanziaria 2007, in *Lav. giur.*, n. 4, pp. 467-474.
- Ciucciovino S. (2002), La disciplina del trasferimento d'azienda dopo il d.lgs. 18/2001, in De Luca Tamajo R. (a cura di), *I processi di esternalizzazione, Opportunità e vincoli giuridici*, Esi, Napoli, p. 104.
- Corazza L. (2007), Somministrazione di lavoro e appalti, in Santoro Passarelli G. (a cura di), *Diritto del lavoro e della previdenza sociale*, Cedam, pp. 1217-1224.
- Corazza L. (2009), "La nuova nozione di appalto nel sistema delle tecniche di tutela del lavoratore", *I Working papers del Centro Studi di Diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona"*, n. 93.
- Cosio R. (2004), Trasferimenti d'impresa e appalti, in *Dir. prat. lav.*, p. 937 e ss.
- Crisafi A., Fioccola G., Lazari A., Monaco F. (2009), "PosteMobile: un MVNO di successo", The Innovation Studies, Politecnico di Torino, http://www.is.polito.it/papers/ISBuC_PosteMobile.pdf.
- Currie W. (2000), The supply-side of IT outsourcing: the trend towards mergers, acquisitions and joint ventures, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30 n.3/4, pp. 238-254.
- De Luca M. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *G.D.L.R.I.*, p. 776.
- De Luca Tamajo R. (2002), Le esternalizzazioni tra cessione di ramo d'azienda e rapporti di fornitura, in De Luca Tamajo R. (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli giuridici*, Esi, Napoli, p. 9 ss..
- De Luca Tamajo R. (2007), Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: scenari e strumenti, in *Riv. it. dir. lav.*, I, pp. 3-27.
- De Stefano V. (2010), "Subfornitura, decentramento produttivo e lavoro a progetto: affinità delle tecniche di tutela e contrasto legislativo all'incompletezza contrattuale.

- Appunti per una ricerca in *I Working papers del Centro Studi di Diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona"*, 2010, n. 106.
- Del Punta R. (1995), Appalto di manodopera e subordinazione, in *Giorn. Dir. lav. rel. ind.*, p. 634.
- Del Punta R. (2003), Art. 1, comma 2, lett. m), n), o). Appalto, divieto di interposizione, somministrazione di manodopera, in AA.VV., *La legge delega in materia di occupazione e mercato del lavoro* (a cura di Carinci M.T.), Ipsoa, Milano, pp. 64-80.
- Del Punta R. (2004), Statuto dei lavori ed esternalizzazioni, in *Dir. rel. ind.*, 2, p. 224.
- Del Punta R. (2004), La nuova disciplina degli appalti e della somministrazione di lavoro, in AA.VV., *Come cambia il mercato del lavoro*, Ipsoa, Milano, p. 174.
- Del Punta R. (2008), Le molte vite del divieto di interposizione nel rapporto di lavoro, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 2, pp. 130-160.
- Dettoni S. e Ramachandran M. (2007), "Un overview dell'Outsourcing in Europa ed in Italia", <http://www.novigos.it/upload/L%20Outsourcing%20in%20Europa%20ed%20in%20Italia.pdf>, pp. 1-2.
- Dettoni S. e Passante E. (2011), "L'outsourcing e gli accordi di servizio: un processo ad alto valore aggiunto", <http://www.cwi.it/knowledge-center/2011/02/02/loutsourcing-e-gli-accordi-di-servizio-un-processo-ad-alto-valore-aggiunto/>
- Doz Yves L., Hamel G. (1998), Alliance Advantage, The art of creating value through partnering, in *Harvard Business School Press*.
- Dui P. (2007), *Outsourcing ed esternalizzazioni tra diritto commerciale e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 163.
- Emanuele M. (2005), La certificazione dell'appalto, in *Nuovi lavori e certificazione dei contratti. Compendio critico per la certificazione dei contratti*, di C. Enrico, M. Tiraboschi (a cura di), Collana ADAPT-Fondazione "Marco Biagi", Giuffrè, Milano, pp. 59-75.
- Federico S. (2010), Outsourcing versus integration at home or abroad in *Temi di discussione - Working Papers*, n. 742, Banca d'Italia, Rome.
- Flammia R. (1992), Trasferimenti di aziende e rapporti di lavoro, in AA. VV., *Le trasformazioni aziendali in vista del mercato europeo*, suppl. Not. Giur. Lav., Roma, p. 26 ss.
- Giacomazzi R. (1998), *Una medicina da assumere con cautela*, in *L'impresa*, n. 6, pp. 42-45.
- Gagnoli E. (2006), Trasferimento d'azienda, licenziamenti collettivi e frode alla legge, in *R.G.L.*, p. 663.
- Grandi M. (1995), Trasferimento d'azienda (dir. lav.), in *Enc. giur. Treccani*, aggiornamento, vol. IV, Roma.
- Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C. (1996), The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information system functions, in *Journal of Management Information Systems*, pp. 89-116.

- Guariso A. (2006), Solidali nell'appalto lecito, separati nell'appalto illecito: lo strano destino degli obblighi retributivi dopo le Sezioni Unite e le innovazioni della finanziaria, in *D. & L. - Riv. crit. lav.*, n. 4, pp. 1183 e ss.
- Hagel J., Singer M. (1999), Shaping Markets When Customers Make the Rules, in *Harvard Business School Press (Boston)*.
- Ichino P. (1997), Il lavoro interinale e gli altri varchi nel muro del divieto di interposizione, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, p. 510 ss.
- Ichino P. (2000), *La disciplina della segmentazione del processo produttivo e dei suoi effetti sul rapporto di lavoro*, Relazione al convegno AIDLASS "Diritto del lavoro e nuove forme di decentramento produttivo" (Trento 4-5 giugno 1999), Giuffrè, Milano.
- Ichino P. (2002), Disegno di legge delega ed esternalizzazioni, in *Dir. rel. ind.*, n. 3, pp. 389-395.
- Ichino P. (2004), Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco, in AA. VV., *Il nuovo mercato del lavoro, D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Commentario coordinato da Pedrazzoli M., Bologna, p. 261 ss.
- Ichino P. (2004), *Lezioni di diritto del lavoro - Un approccio di labour law and economics*, Giuffrè, Milano, pp. 217-255.
- Lacity M.C., Hirschheim R. A., (1993) The information systems outsourcing bandwagon, in *Sloan Management Review* 35, n. 1, pp. 73-86.
- Lambertucci P. (1992), Profili ricostruttivi della nuova disciplina sui trasferimenti d'azienda, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 191.
- Lambertucci P. (1999), *Le tutele del lavoratore nella circolazione dell'azienda*, Giappichelli, Torino, p. 179 ss.
- Liebman S. (1992), Trasferimento d'azienda, continuità del rapporto e trattamento applicabile ai lavoratori, in *Dir. rel. ind.*, n. 1, p. 34 ss.
- Liebman S. (1995), Garanzie dei diritti individuali ed autotutela sindacale nel trasferimento d'azienda, in *ADL*, I, p. 162.
- Loh L., Venkatraman N. (1992), Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis, in *Journal of Management Information Systems*.
- Luciani V. (1993), Il ruolo del sindacato nella nuova disciplina sul trasferimento d'azienda, in *Dir. Rel. Ind.*, p. 182.
- Luciani V. (2006), Contratto collettivo e controllo sindacale nel trasferimento d'azienda, in Rusciano M., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, ES, Napoli, p. 446.
- Lunardon F. (2004), Contrattazione collettiva e governo del decentramento produttivo, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 216.
- Maresca A. (1992), Tutela collettiva e garanzie individuali del lavoratore nel trasferimento d'azienda, Le trasformazioni aziendali in vista del mercato europeo: legge o contratto collettivo, in *Not. giur. lav.*, p. 179 ss.

- Maresca A. (2001), Le "novità" del legislatore nazionale in materia di trasferimento d'azienda, in *A.D.L.*, p. 587.
- Maresca A., Masi M. (2004), L'appalto nella riforma del mercato del lavoro, in *G. lav.*, n. 23, p. 28.
- Maresca A. (2004), Modifica all'art. 2112 comma quinto del Codice civile, in Pedrazzoli M. (coordinato da), *Il nuovo mercato del lavoro-d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, Bologna, p. 373.
- Marinelli M. (2002), *Decentramento produttivo e tutela dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, p. 73 ss.
- Mattiuzzo F. (2007), Le nuove responsabilità del committente, appaltatore e subappaltatore, in *Lav. giur.*, n. 6, pp. 559-568.
- Mattiuzzo F. (2007), È ancora illecito l'appalto di manodopera dopo la finanziaria per il 2007?, in *Lav. giur.*, n. 9, pp. 872-876.
- McFarlan F.W., Nolan R.L. (1995), How to Manage an IT Outsourcing Alliance, in *Sloan Management Review*.
- Mell P. e Grance T. (2009), "The NIST Definition of Cloud Computing, 10 luglio 2009", in <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/>
- Minoli D. (1995), *Analyzing Outsourcing*, New York: McGraw-Hill, Inc..
- Miscione A. (2004), Appalto di manodopera dopo il D.Lgs. n. 276/2003: non punibilità del divieto, in *Dir. prat. lav.*, n. 8, p. 517.
- Ordanini A. e Silvestri G. (2004), *Ricerca e selezione del personale. Strategie di outsourcing e ruolo delle strategie digitali*, Ricerca I-LAB (Centro di Ricerca sull'Economia Digitale) presentata all'Università Bocconi il 18 febbraio 2004.
- Passalacqua P., (2000) Trasferimento d'azienda e ruolo del sindacato, in *Dir. Lav.*, I, p. 531.
- Pera G. e Papaleoni M. (2003), *Diritto del lavoro*, Cedam, Padova.
- Perulli A. (2007), Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: problemi e prospettive, in *Riv. it. dir. lav.*, I, pp. 29-63.
- Pini E. (2007), La tutela del lavoratore addetto a un appalto, in *D&L - Riv. crit. dir. lav.*, 4, p. 1084 e ss..
- Pizzoferrato A. (1998), La nozione "giuslavoristica" di trasferimento d'azienda fra diritto comunitario e diritto interno, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 429 ss.
- Pizzoferrato A. (2004), Il trasferimento d'azienda nelle imprese in crisi, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, p. 147.
- Proia G. (1995), Sull'"intenzione" di trasferire l'azienda nella procedura sindacale prevista dall'art. 47, L. n. 428 del 1990, in *A.D.L.*, p. 91.
- Quinn J.B. e Hilmer F.G. (1995), Strategic sourcing, in *The McKinsey Quarterly*, n. 1, pp. 48-70.
- Raffi A. (2007), Le Sezioni Unite e la responsabilità dell'interposto in caso di illegittimo appalto di manodopera, in *Riv. giur. lav.*, n. 1, pp. 40-42.
- Rausei P. (2010), Outsourcing come strategia d'impresa, in *Dir. prat. lav.*, n. 38, pp. 2177-2185.

- Rausei P. (2010), Appalto: requisiti normativi, giurisprudenza e sanzioni, in *Dir. prat. lav.*, n. 39, pp. 2233-2247.
- Romei R. (1991), La nuova legge sul trasferimento d'azienda: prime osservazioni, in *Lav. dir.*, p. 606.
- Romei R. (1993), Il rapporto di lavoro nel trasferimento d'azienda. Art. 2112 cc, in *Il Codice Civile, Commentario diretto da P. Schlesinger*, Giuffrè, Milano.
- Romei R. (2003), Azienda, impresa, trasferimento, in *Dir. lav. rel. ind.*, p. 49 ss.
- Sala Chiri M. (2001), Subfornitura ed appalto di lavoro, in *A.D.L.*, n. 1, pp. 219-252.
- Santoro Passarelli G. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *Dir. lav. rel. ind.*, p. 786.
- Santoro Passarelli G. (2001), La nozione di azienda trasferita tra disciplina comunitaria e nuova normativa nazionale, in *A.D.L.*, p. 578 ss.
- Santoro Passarelli G., Foglia R. (2002), *La nuova disciplina del trasferimento d'impresa. Commento al d.lgs. 2 feb. 2001*, n.18, Ipsa, p. 39 e ss.
- Santoro Passarelli G. (2003), Fattispecie e interessi tutelati a proposito del trasferimento di azienda e del ramo di azienda, in *Riv. it. dir. lav.*, I, p. 189 ss.
- Scarpelli F. (1999), Esternalizzazioni e diritto del lavoro: il lavoratore non è una merce, in *Dir. rel. ind.*, n. 3, pp. 351-368.
- Scarpelli F. (2004), Il mantenimento dei diritti dei lavoratori nel trasferimento d'azienda. Problemi vecchi e nuovi, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, p. 91 ss.
- Senatori I. (2004), Successione in appalto di servizi e trasferimento di azienda tra *ratio* comunitaria e riforma del mercato del lavoro italiano, in *Riv. it. dir. lav.*, II, pp. 404-411.
- Speziale V. (2006), "Appalti e trasferimento d'azienda", *Working papers del Centro Studi Massimo D'Antona dell'Università di Catania*, n. 84/2006, pp. 21-26, on line.
- Tartaglione L. (2004), Il lavoro esterno (la rinnovata disciplina in materia di somministrazione di lavoro, appalto e distacco, contenuta nel d.lgs. n. 276/2003), in *M.G.L.*, n. 5, p. 363.
- Tiraboschi M. (2003), Somministrazione, appalto di servizi, distacco, in *I supplementi di Guida al lavoro*, n. 4, pp. 66-78.
- Tiraboschi M. (2004), Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco, in *AA.VV. La riforma Biagi del mercato del lavoro* (a cura di Tiraboschi M.), Giuffrè, Milano, p. 225.
- Tiraboschi M. (2009), *La vera partita si gioca sul know how*, Bollettino Adapt, 23 ottobre 2009.
- Tosi P. (1991), La nuova disciplina del trasferimento d'azienda, in *D.L.R.I.*, p. 791.
- Tullini P. (2007), Sicurezza e regolarità del lavoro negli appalti, in *A.D.L.*, n. 4-5, p. 893.
- Valente L. (2008), Appalto, trasferimento d'azienda e contratto di inserimento per sole donne: un esempio, mal riuscito di law shopping, in *Riv. giur. lav.*, n. 3, pp. 698-706.
- Vallauri M.R. (2004), Trasferimento d'azienda e garanzie collettive, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, p. 138 ss.

- Vallebona A. (2004), *Istituzioni di diritto del lavoro - (II) Il rapporto di lavoro*, Cedam, Padova.
- Venturi D. (2010), Responsabilità solidale e regolazione nei processi di esternalizzazione, in *Dir. rel. ind.*, n. 3, pp. 836-848.
- Wilding R, Juriado R. (2004), "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", in <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2753/1/Customer%2520Perceptions%2520on%2520logistics%2520outsourcing-EU-2004.pdf>.
- Zappalà L, (2004) Verso un nuovo assetto dei rapporti interpositori. Prime riflessioni sulla tipizzazione del contratto di somministrazione di lavoro, in *Dir. rel. ind.*, n. 2, pp. 267-294.
- Zoli C. (1992), Gli obblighi a trattare: natura e funzioni, in *Lav. dir.*, p. 620.

Collana editoriale I libri del Fondo sociale europeo

I file pdf dei volumi della collana sono disponibili nella sezione Europalavoro del sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (area "Prodotti editoriali", <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/DGPOF/ProdottiEditoriali/CollaneEditoriali/LibriFSE/>)

1. **I termini della formazione.** *Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, 2002
2. **Compendio normativo del FSE.** *Manuale 2000-2006*, 1a edizione 2002, 2a edizione aggiornata 2003
3. **Compendio normativo del FSE.** *Guida operativa*, 1a edizione ed. 2002, 2a edizione aggiornata 2003
4. **Il FSE nel web.** *Analisi della comunicazione attraverso Internet*, 2002
5. **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**, 2003
6. **Politiche regionali per la formazione permanente.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
7. **Sviluppo del territorio nella new e net economy**, 2003
8. **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro**, 2003
9. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Terzo rapporto di monitoraggio*, 2003
10. **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** *Manuale operativo e percorsi di formazione*, 2003
11. **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2000-2001*, 2003
12. **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione**, 2003
13. **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione**, 2003
14. **I contenuti per l'apprendistato**, 2003
15. **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese**, 2003
16. **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job**, 2003
17. **L'offerta di formazione permanente in Italia.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
18. **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** *Primo rapporto nazionale sulla domanda*, 2003
19. **La qualità dell'e-learning nella formazione continua**, 2003

20. Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning, 2003
21. Apprendimento in età adulta. *Modelli e strumenti*, 2004
22. Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori, 2004
23. La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione, 2004
24. La formazione continua nella contrattazione collettiva, 2004
25. Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom), 2004
26. Appunti sull'impresa sociale, 2004
27. Adult education – Supply, demand and lifelong learning policies. *Synthesis report*, 2004
28. Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom), 2004
29. Guida al mentoring. *Istruzioni per l'uso*, 2004
30. Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. *Guida operativa*, 2004
31. La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. *Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, 2004
32. Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione, 2004
33. Tecnici al lavoro. *Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, 2004
34. Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego, 2004
35. Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego, 2004
36. Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. *Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, 2004
37. L'attuazione dell'obbligo formativo. *Quarto rapporto di monitoraggio*, 2004
38. Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia, 2004
39. Accreditamento delle sedi orientative (8 volumi in cofanetto), 2004
40. Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione, 2004
41. Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi, 2004
42. Guida al mentoring in carcere, 2004
43. Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. *Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, 2004
44. Certificazione delle competenze e life long learning. *Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, 2004
45. Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione, 2004
46. Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione, 2004
47. Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom), 2005
48. L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio, 2005
49. I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa, 2005
50. Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. *Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, 2005
51. La rete, i confini, le prospettive. *Rapporto apprendistato 2004*, 2005
52. La spesa per la formazione professionale in Italia, 2005
53. La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario (volume + cd rom), 2005
54. Informare per scegliere. *Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, 2005
55. Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. *Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, 2005

56. **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani.** *V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2005
57. **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cd rom), 2005
58. **La domanda di lavoro qualificato.** *Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, 2005
59. **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto.** *Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, 2005
60. **La moltiplicazione del tutor.** *Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, 2005
61. **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2002-2003*, 2005
62. **La Ricerca di lavoro.** *Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, 2005
63. **I formatori della formazione professionale.** *Come (e perché) cambia una professione*, 2005
64. **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, 2005
65. **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive.** *Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, 2005
66. **Trasferimento di buone pratiche: case study.** *Terzo volume*, 2005
67. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1.** *Seconda sperimentazione in ambito regionale*, 2005
68. **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria.** *Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, 2005
69. **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, 2005
70. **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione.** *Indagini placement Obiettivo 3*, 2006
71. **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro.** *I risultati di due indagini*, 2006
72. **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, 2006
73. **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, 2006
74. **Il governo locale dell'obbligo formativo.** *Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, 2006
75. **Dipendenze e Mentoring.** *Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia*, 2006
76. **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative.** *Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, 2006
77. **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema.** *I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2006
78. **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE.** *Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, 2006
79. **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati.** *Monitoraggio 2004-2005*, 2006
80. **Plus Participation Labour Unemployment Survey.** *Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, 2006
81. **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006.** *The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary*, 2006
82. **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, 2006
83. **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006.** *Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, 2006

84. **Organizzazione Apprendimento Competenze.** *Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, 2006
85. **L'offerta regionale di formazione permanente.** *Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, 2007
86. **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, 2007
87. **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete**, 2007
88. **Verso il successo formativo.** *Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2007
89. **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line.** *Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, 2007
90. **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE.** *Le province di Genova, Modena e Siena*, 2007
91. **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, 2007
92. **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento**, 2007
93. **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, 2007
94. **La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005**, 2007
95. **Gli organismi per le politiche di genere.** *Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, 2007
96. **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali.** *Monitoraggio sul 2005-06*, 2007
97. **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi**, 2007
98. **Analisi della progettazione integrata.** *Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013*, 2007
99. **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto.** *I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica*, 2007
100. **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego.** *Manuale operativo*, 2007
101. **I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano**, 2007
102. **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche.** *Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"*, 2007
103. **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, 2007
104. **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, 2007
105. **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno.** *Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006*, 2007
106. **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, 2007
107. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, 2007
108. **Rapporto annuale sui corsi IFTS.** *Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003*, 2007
109. **La formazione permanente nelle Regioni.** *Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione*, 2007
110. **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, 2008
111. **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007).** *Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione*, 2008

112. **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile.** *I risultati di una indagine conoscitiva*, 2008
113. **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.** *Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno*, 2008
114. **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, 2008
115. **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro.** *Una indagine qualitativa*, 2008
116. **La formazione dei rappresentanti delle parti sociali per lo sviluppo della formazione continua**, 2008
117. **Fostering the participation in lifelong learning.** *Measures and actions in France, Germany, Sweden, United Kingdom. Final research report*, (volume + cd rom), 2008
118. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Svezia, Regno Unito - Vol. 1 Il Rapporto di ricerca*, 2008
119. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia - Vol. 2 Le specifiche misure*, 2008
120. **Partecipazione e dispersione.** *Settimo rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2008
121. **Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume I*, 2008
122. **Strumenti e strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume II*, 2008
123. **La domanda di istruzione e formazione degli allievi in diritto-dovere all'istruzione e formazione.** *I risultati dell'indagine ISFOL*, 2008
124. **La partecipazione degli adulti alla formazione permanente.** *Seconda Rilevazione Nazionale sulla Domanda*, 2008
125. **Il bene apprendere nei contesti e-learning**, 2008
126. **Il bisogno dell'altra barca.** *Percorsi di relazionalità formativa*, 2008
127. **I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro**, 2008
128. **Contributi per l'analisi delle politiche pubbliche in materia di immigrazione**, 2008
129. **Quattordici voci per un glossario del welfare**, 2008
130. **Il capitale esperienza. Ricostruirlo, valorizzarlo.** *Piste di lavoro e indicazioni operative*, 2008
131. **Verso l'European Qualification Framework**, 2008
132. **Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato**, 2008
133. **Donne sull'orlo di una possibile ripresa.** *Valutazione e programmazione 2007-2013 come risorse per la crescita dell'occupazione femminile*, 2009
134. **Monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2008**, 2009
135. **Le misure per il successo formativo.** *Ottavo rapporto di monitoraggio del diritto-dovere*, 2009
136. **La prima generazione dell'accREDITamento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate**, 2009
137. **Le pari opportunità e il mainstreaming di genere nelle "azioni rivolte alle strutture e ai sistemi" cofinanziate dal FSE**, 2009
138. **Apprendimenti e competenze strategiche nei percorsi formativi triennali: i risultati della valutazione**, 2010
139. **Il Nuovo AccredITamento per l'Obbligo di Istruzione/Diritto-Dovere Formativo.** *La sfida di una sperimentazione in corso*, 2010
140. **Rapporto orientamento 2009.** *L'offerta di orientamento in Italia*, 2010
141. **Apprendistato: un sistema plurale.** *X Rapporto di Monitoraggio*, 2010
142. **Rompere il cristallo.** *I risultati di un'indagine ISFOL sui differenziali retributivi di genere in Italia*, 2010

143. **Formazione e lavoro nel Mezzogiorno.** *La Valutazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo 2000-2006 nelle Regioni Obiettivo 1*, 2010
144. **Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale.** *Un quadro di riferimento*, 2010
145. **Perché non lavori?** *I risultati di una indagine Isfol sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro*, 2010
146. **Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego.** *Verso una personalizzazione dei servizi*, 2010
147. **La ricerca dell'integrazione fra università e imprese.** *L'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto*, 2010
148. **Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità**, 2011
149. **Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore Turismo**, 2011
150. **Rapporto orientamento 2010.** *L'offerta e la domanda di orientamento in Italia*, 2011
151. **Lisbona 2000-2010.** *Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*, 2011
152. **Il divario digitale nel mondo giovanile.** *il rapporto dei giovani italiani con le ICT*, 2011
153. **Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia**, 2011
154. **La terziarizzazione del sommerso.** *Dimensioni e caratteristiche del lavoro nero e irregolare nel settore dei servizi*, 2011
155. **Donne e professioni.** *Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali*, 2011
156. **Valutazione delle misure per l'inserimento al lavoro: i tirocini formativi e di orientamento**, 2011
157. **La buona occupazione.** *I risultati delle indagini ISFOL sulla Qualità del lavoro in Italia*, 2011
158. **La flexicurity come nuovo modello di politica del lavoro**, 2011
159. **Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva**, 2011
160. **Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza**, 2012
161. **Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori**, 2012
162. **Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura**, 2012
163. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa**, 2012
164. **Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia.** *Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, 2012

Finito di stampare nel mese di luglio 2012
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

L'indagine Isfol sull'*outsourcing* in Italia rafforza l'ipotesi che alcuni tra i più rilevanti cambiamenti del mercato del lavoro transitino ormai anche attraverso la rivisitazione dei modelli di organizzazione del lavoro.

Le esternalizzazioni vengono, infatti, adottate da un numero sempre crescente di aziende per cedere parte delle proprie attività produttive, amministrative o logistiche o per acquisire dall'esterno processi e funzioni. Tali processi, che incidono anche sulle condizioni di lavoro dei dipendenti e sugli esiti di carriera ed occupazionali, sono oggetto di costante attenzione in sede di contrattazione collettiva, nonché di numerosi interventi normativi, anche recenti.

Con la presente indagine, il gruppo di lavoro Isfol ha analizzato e descritto il sistema di convenienze che anima o, *rectius*, determina la scelta delle singole imprese di ricorrere all'esternalizzazione di specifici processi produttivi. A tal fine, sono risultate particolarmente utili ed interessanti le informazioni ricavate a seguito di una serie di incontri organizzati con aziende, organizzazioni sindacali e studi legali, attori questi tutti a vario titolo coinvolti nella gestione dei processi di *outsourcing*.