



## I CONTRATTI NELLA LOGISTICA: LA TERZIARIZZAZIONE PASSO PASSO

Nel mondo moderno, nelle realtà aziendali, tutte quelle attività fondamentali per il funzionamento dell'azienda e quei processi tradizionalmente interni alla stessa, ma che non ne rappresentano il “core business”, possono essere “affidate” alla gestione di organizzazioni esterne specializzate (attività che per queste società terze sono il core business), permettendo, così, all'azienda di valorizzare le proprie competenze distintive, concentrandosi sulle attività a maggior valore aggiunto, di contenere i costi grazie a una flessibilità che internamente non avrebbe avuto, e di avere i servizi e i prodotti necessari al proprio sviluppo. Questo processo si chiama “*outsourcing*”.

Con il processo di outsourcing, infatti, l'azienda può trasferire a un fornitore esterno l'esecuzione di quelle attività cd. “strategiche” legate funzionalmente a quelle di fondamentale importanza (es. la gestione del magazzino) e di quelle cd. “non strategiche” (es. call center, gestione dei dati conservati in materia di privacy e sicurezza, elaborazione paghe ecc.) quando queste risultano troppo onerose per essere gestite proficuamente all'interno dell'azienda stessa.

Per avviare l'attività di outsourcing varie e diverse fasi devono essere affrontate. Intanto cerchiamo di capire quali possono essere gli istituti giuridici che possono venire utilizzati.

In via del tutto preliminare bisogna comprendere se una attività specifica già svolta in seno all'azienda venga ceduta integralmente in esterno con la cessione dei dipendenti e dei beni strutturali connessi a quella attività che, nello specifico, può essere definito ramo d'azienda.

Il **ramo d'azienda** è compiutamente identificato quando l'attività svolta integri un autonomo e compiuto strumento d'impresa dotato di attitudine alla destinazione imprenditoriale. Cosa significa? Il ramo d'azienda seppur integrato nell'organizzazione aziendale, in realtà potrebbe viaggiare in maniera autonoma rispetto all'azienda in se e per sé, questo perché strutturalmente organizzato per essere autonomo, perché identifica attività che seppur strettamente connesse al core business principale, esse possono vivere di vita propria (hanno propri strumenti, proprio personale, propria autonomia gestionale).

Quindi, laddove l'imprenditore volesse cedere del tutto un ramo d'azienda, terziarizzandolo, una determinata attività (e quindi cedendo, oltre all'attività stessa, il personale connesso e gli strumenti correlati) la disciplina da applicare è quella dettata dall'art. 2112 del codice civile.

Ma nel caso che oggi vorremmo affrontare non siamo di fronte a una cessione di ramo d'azienda, ma all'affidamento di un servizio particolare a società esterne.

Nulla quaestio sull'atipicità del contratto soprattutto laddove si consideri che non esiste “un elenco” delle

attività che possono essere esternalizzate in quanto di fronte ad una necessità, l'azienda-committente e il fornitore possono decidere di affrontare un'esperienza di "comakership<sup>1</sup>", creando un'opportunità per entrambi.



Personalmente ritengo che la disciplina applicabile al caso di specie sia quella dell'appalto di servizi disciplinata dagli artt. 1655 e seguenti del codice civile.

Con l'appalto una parte (committente) affida a un'altra parte (appaltatore) l'esecuzione di uno o più servizi che questi deve svolgere con i propri mezzi e le proprie conoscenze professionali, accollandosi il c.d. rischio di impresa.

Molti appalti possono apparire, a prima vista, contratti di somministrazione in quanto la gestione del servizio è costante e ripetitiva. Si ritiene invece che la disciplina applicabile sia quella dell'appalto proprio perché fondamentale è l'assunzione del rischio di

---

<sup>1</sup> È una strategia rivolta ai fornitori. In primo luogo, si tratta di selezionarli e sfoltirli in modo di ridurre il loro numero. In un secondo momento si cerca di trasformare i fornitori in partner con i quali operare strategie di acquisto in **codesign**. Se il cliente cerca di creare valore per il fornitore e il fornitore cerca di creare valore per il cliente nasce una collaborazione aperta, si stipulano contratti a lungo termine per rinsaldare i rapporti.

impresa nella gestione di una attività imprenditoriale autonoma.

Un'azienda che decide di avviare un processo di esternalizzazione deve svolgere una seria attività "prodromica". Innanzitutto, deve operare una preventiva "analisi strategica iniziale" attraverso la quale individuare con chiarezza e precisione le attività di *core business* e quelle che, invece, possono essere affidate alla gestione di terzi. Il passo successivo consiste nella definizione delle aspettative prestando attenzione, soprattutto, al costo che in quel momento si sostiene per lo svolgimento delle attività che s'intende esternalizzare e quello che si sosterebbe affidando le stesse alla gestione di terzi. È indiscutibile che il rapporto che intercorre tra cliente ed fornitore è un rapporto di partnership, nel quale entrambi sono ugualmente interessati ad avere successo e a portare un risultato utile (e utile qui deve essere inteso in senso economico).

L'identificazione del fornitore è sicuramente la fase più importante e delicata dell'intero processo di "affidamento" questo perché la giusta scelta di un valido appaltatore permetterà al committente di cedere positivamente del "non core business". La scelta, tra più partner, sarà effettuata utilizzando determinati parametri: innanzitutto l'affidabilità del fornitore, la competenza (soprattutto tecnica), la flessibilità contrattuale, eventuali precedenti collaborazioni ed ubicazione (nell'ipotesi in cui sia il fornitore a fornire i locali), la capacità professionale derivante dall'aver svolto già attività identiche e di poter essere identificato come operatore chiave nel settore specifico. Il fornitore scelto per amministrare i servizi esternalizzando dovrà possedere competenza e strumenti necessari a fornire la qualità e l'affidabilità

desiderate. Il contratto stipulato con il fornitore, difatti, implica non solo la semplice erogazione di servizi ma la responsabilità del progetto servizio nel suo complesso. Altrettanto importante la fase transitoria di trasferimento della gestione. È il passaggio più delicato in assoluto, per entrambe le parti, perché se i dati sono stati raccolti o trasferiti male per il committente c'è il rischio di un servizio non soddisfacente e per il fornitore c'è il rischio di lavorare in perdita al di sotto del costo del personale. In questi particolari appalti, definiti *labour intensive*, poi, per il committente deve essere possibile verificare la correttezza del trattamento economico nei confronti degli addetti, dei versamenti fiscali e contributivi ecc. Per questo motivo il committente dovrà cercare di tutelarsi nel miglior modo possibile inserendo clausole contrattuali che prevedano la verifica a campione dei pagamenti degli stipendi, l'invio degli Uniemens, dei flussi DM10 ecc. sarà altresì di fondamentale importanza precisare contrattualmente tutti gli obblighi in punto sicurezza sul lavoro e verrà richiesta la redazione di un DVR che andrà ad associarsi al DUVRI del committente.

Il contratto si articola in tre tappe:

- **preliminare.** Caratterizzata dalla migration plan (il sistema esistente viene trasferito dal cliente al fornitore e si conclude con il collaudo dello stesso e la definizione dei livelli di servizio) o, in alternativa, dalla predisposizione di un sistema ad hoc.
- **di esecuzione.** Rappresenta il core del contratto. Una volta fissati i livelli di servizio e una prima fase di start up (fisiologica) il sistema entra a regime.
- **post-contrattuale.** Al termine del contratto il sistema ritorna nella disponibilità del cliente. Varie le cause per le quali il contratto può cessare: a) per lo

- spirare naturale del termine fissato dalle parti; b) per clausola risolutiva espressa; c) per grave inadempimento, con la conseguente risoluzione del contratto. d) perché l'attività cessa o per fallimento di una delle due parti.



In dottrina, con particolare riferimento ai sistemi informatici, peraltro, si è precisato che esistono diverse tipologie di outsourcing:

**1) full outsourcing.** L'utente trasferisce al fornitore la piena proprietà dell'intero ramo di azienda che si occupa della gestione del sistema informativo. Tale figura è considerata "ibrida" in quanto può avere alcuni aspetti del simple o del full outsourcing oltre ad aspetti della cessione di azienda o ramo di essa. Si

basa sull'instaurazione di una vera e propria partnership tra azienda e fornitore del servizio: il caso tipico è quello dell'esternalizzazione degli acquisti;

2) **outsourcing di base**. Rispetto al transfer outsourcing non si assiste a una dismissione dei settori aziendali ma alla mera cessazione di una determinata attività in capo all'azienda-cliente e la contestuale acquisizione in capo al fornitore. Il cliente, così, affida al fornitore la parziale o totale gestione dell'area interessata, mantenendo al proprio interno il controllo delle procedure: è quanto avviene nell'outsourcing dell'amministrazione del personale.

3) **transformational outsourcing**. Particolare forma di full outsourcing che si attua quando all'esternalizzazione del servizio si accompagna una ristrutturazione dell'area aziendale interessata. Il caso tipico è quello dell'upgrading del sistema informativo interno che viene effettuato dal provider in parallelo con la gestione dell'esistente, per evitare blocchi e disfunzioni. Poi, terminato l'upgrading, si può passare al full outsourcing;

4) **outsourcing funzionale**, nel quale si delega all'esterno un'intera funzione, o più frequentemente, un intero processo. Caso emblematico è quello dell'esternalizzazione della logistica, un'attività sempre più critica, che comporta investimenti consistenti e competenze sempre più sofisticate. Ma l'outsourcing funzionale sta investendo altri processi aziendali: la produzione, l'amministrazione, lo stesso sviluppo organizzativo. Mai però le vendite, raramente il marketing. Sempre i servizi: le ristrutturazioni aziendali iniziano regolarmente dai servizi generali (mensa, posta, centralino, manutenzione interna), per poi spostarsi, in sequenza, sulle attività di supporto e operative

5) **joint-venture outsourcing**. L'intero settore informatico viene trasferito a favore di una società mista il cui capitale è suddiviso tra utente e outsourcer secondo gli schemi della joint-venture.

6) **group outsourcing**. Il settore informatico del cliente viene trasferito a favore di una società interamente controllata dall'utente.

---

Nella prossima newsletter si tornerà sulla questione analizzando un contratto di appalto nei vari aspetti e passaggi. Successivamente si tratteranno altre tipologie contrattuali e i cambi appalti con la loro gestione giuslavoristica.

*Per maggiori approfondimenti o per chiarimenti su altre questioni giuridiche, in particolare in ambito giuslavoristico e contrattuale, rivolgersi a:*

*Avvocato Lorenza Paletto*

[linkedin.com/in/lorenza-paletto-7b63942](https://www.linkedin.com/in/lorenza-paletto-7b63942)

*mobile 334/200.68.766*