

## Gruppo di Lavoro Trasporti Resoconto sintetico della riunione del 08/03/2021

**Partecipanti:** M.Cagna; C. Fraconti (Trial S.r.l.); G. Margiotta (Margiotta&Partners); P. Piscone (SMET); D. Netti (ISCA); N. Netti (ISCA); L. Mazilu (ISCA).

### Sintesi della discussione

Tema dell'incontro è stato **“Cessione del ramo di azienda e confronto dei costi in insourcing ed outsourcing”**.

- Secondo la percezione comune, si parla di cessione del ramo d'azienda quando una parte operativa dell'azienda viene trasferita ad un altro soggetto. L'outsourcing invece non è altro che esternalizzare i servizi. Generalmente la cessione si fa quando quel ramo aziendale non è più abbastanza redditizio, e si arriva a ridurre i costi se lo si stacca.
- Da una prospettiva legale, c'è grande differenza tra la cessione di un ramo d'azienda e l'outsourcing. Nella cessione del ramo d'azienda, il soggetto decide di non esercitare più quell'attività, per due possibili motivi: il ramo non rende abbastanza o va addirittura in perdita, oppure quel ramo è così redditizio da giustificare la cessione per motivi finanziari o per un ulteriore potenziamento. Per l'outsourcing ci si avvale invece di un operatore esterno per svolgere un'attività che resta comunque interna all'azienda. Al passare del ramo aziendale all'acquirente, passano anche i dipendenti con le stesse condizioni e stesso contratto. L'outsourcing porta estrema flessibilità ad una azienda: in estremo, si possono ridurre il numero di dipendenti richiesti con poche ore di preavviso, riducendo i costi quando in una giornata è necessaria meno forza lavoro.
- Quando si va a cedere un ramo d'azienda si devono ben definire i confini di questo. Nel definire il perimetro è fondamentale valutare se includere o meno i contratti con i clienti. Nelle aziende di trasporti i confini sono ancora più importanti, poiché i rami sono molto collegati. Per questo, solitamente nelle aziende trasporti il ramo si dà in appalto, non si cede. Bisogna ben identificare e valutare gli aspetti strategici in entrambe le soluzioni.
- Difficilmente si può ben definire un confine nelle imprese, soprattutto in quelle di piccole e medie dimensioni. Se possibile, si consiglia di scegliere l'outsourcing invece della cessazione di un ramo. Ci stiamo spostando ad avere sempre più attività in outsourcing nelle aziende, a volte anche troppe.
- Generalmente la cessione di un ramo succede quando quel ramo non è più un core business. Potrebbe non esserlo per quelli che cedono, ma lo sarà per quelli che lo acquisiranno. La tecnologia ha abbassato di molto la necessità di avere persone in molte aree. La cessazione e l'outsourcing non possono coesistere, una soluzione esclude l'altra.

## Gruppo di Lavoro Magazzini Resoconto sintetico della riunione del 09/03/2021

**Partecipanti:** F. Baldi (Safim Logistics); G. Bianco (ICAM); M.Cagna; A. Crivello (Safim Logistics); R. Florian (Gotaway); C. Fraconti (Trial S.r.l.); G. Giglio (Safim Logistics); A. Leali (Golden Lady); E. Maldera (Studio Vinai); V. Millesimo; P. Piscone (SMET); L. Mazilu (ISCA); D. Netti (ISCA); N. Netti (ISCA).



## Sintesi della discussione

Tema dell'incontro sono stati:

1. "Insourcing vs. outsourcing (costi ed aspetti legali)".

2. "Outsourcing e cessione di ramo d'azienda: valutazioni/esperienze dei partecipanti".

- Bisogna scegliere l'appaltatore giusto, altrimenti si arriva a risparmiare dei centesimi subito e poi incorrere in costi molto più alti in seguito, per "mettere a posto" le cose. In generale, cambiando l'appaltatore, chi subentra ne rileva i dipendenti ("art. 42"), salvo il caso in cui ci sono discontinuità nel contenuto dell'appalto (difficile da dimostrare in attività a bassa intensità di capitale, basate essenzialmente sulla manodopera). In termini di costi generalmente l'outsourcing conviene, poiché riduce quello dei dipendenti. Il contro è però che non si può controllare il personale. Se invece si sceglie un operatore non certificato c'è il rischio della responsabilità solidale.
- Sono praticabili anche soluzioni "ibride", quali ad esempio la cessione di ramo d'azienda ad un soggetto partecipato (o controllato) dall'azienda cedente che, con la partecipazione di un fornitore esterno, acquisisce l'outsourcing dei servizi.
- Un'esperienza positiva di internalizzazione, finalizzata a meglio gestire i dipendenti, ha portato all'assunzione di tutti i lavoratori in magazzino (145 persone). L'internalizzazione ha ovviamente modificato la struttura dell'azienda, con la necessità di assumere altre risorse per il coordinamento, la pianificazione e la gestione dei processi.
- Spesso è il personale a non comprendere vantaggi di essere assunti; rispetto alla precarietà della condizione precedente può prevalere il rimpianto per vantaggi economici, a volte derivanti da condizioni contrattuali poco trasparenti; altra problematica legata ad insourcing è la convivenza tra diversi fornitori in stesso ambiente.
- Rispetto ai costi, l'internalizzazione può rappresentare una opzione migliorativa per le aziende di servizi; per le altre aziende, un fattore discriminante può essere il CCNL applicato; ad esempio, per quelle alimentari è molto oneroso.
- Non esistono certificazioni di qualità specifiche per i fornitori di servizi logistici; ci si può riferire a certificati come L'ISO 9001 o ad adattamenti di metodologie come World Class Manufacturing. Comunque solo un'accurata definizione del contratto garantisce la possibilità di monitorare, ad esempio attraverso definizione di set di KPI. Eventuali discontinuità possono essere rilevate attraverso tempi e metodi.
- Valter Millesimo: per Outsourcing conviene comunque rivolgersi ad operatori "da PL3" in su, con capabilities estese, ad esempio anche alle pratiche doganali.
- Bisogna comunque distinguere tra outsourcing completo o outsourcing solo di risorse. Non è sufficiente pensare alla riduzione dei costi nell'outsourcing. Bisogna fare un bilancio tra il costo ridotto e la qualità del servizio. Il cliente non deve ricevere un prodotto peggiore in nessun caso. Outsourcing non va inteso come disimpegno; anzi induce maggiore necessità di controllo su processi e risultati. Tutto questo si raggiunge attraverso formazione appropriata.