

- Studio Ichino  
Brugnatelli e  
Associati

## Organizzazione della produzione

Non solo scelta tra *make or buy*

Roma, 19 maggio 2022

*Avv. Daniela Garreffa*

### Cosa

Pluralità del fenomeno denominato «esternalizzazione»

### Perchè

Motivi alla base delle esternalizzazioni

### Come

Esternalizzazione Virtuosa

### Problematiche

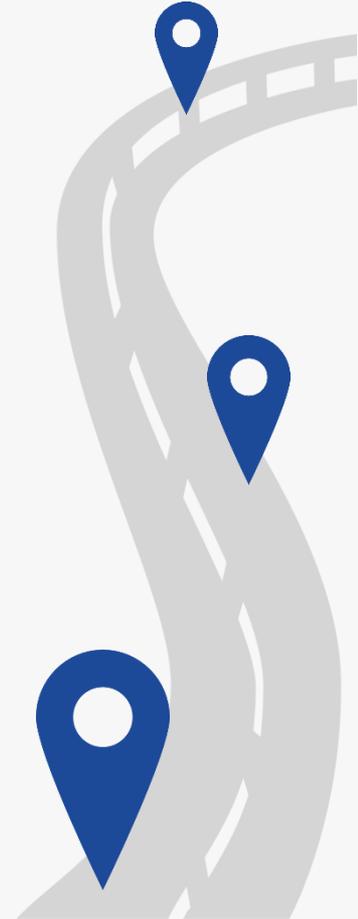
Problematiche applicative, ma soprattutto diffidenze

### Spunti pratici

Recenti esperienze del gruppo Almaviva

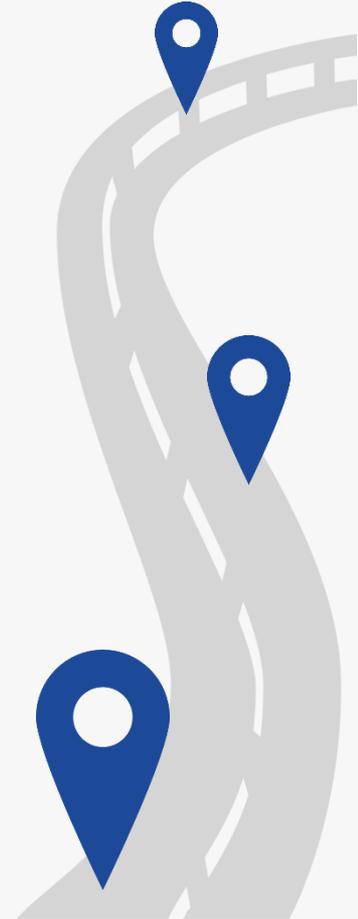
# Cosa: pluralità del fenomeno

- **Il termine esternalizzazione indica in senso generale la tecnica di gestione imprenditoriale di acquisizione dei fattori produttivi da una fonte esterna (rif Treccani Giuridica).**
- **I fenomeni di esternalizzazione si sono andati evolvendo nel corso del tempo.**
- **Le forme più risalenti riguardavano la sola manodopera.**
- **I fenomeni di esternalizzazione più imponenti riguardano oramai l'organizzazione dell'impresa.**
- **L'esternalizzazione in senso stretto può essere definita come quel processo che comporta il trasferimento di una parte dell'organizzazione del cedente (di solito, anche attraverso il trasferimento di parte dell'azienda).**



# Cosa: esternalizzazione ed internalizzazione – organizzazioni funzionali, di progetto e matriciali

- Alla esternalizzazione produttiva ed imprenditoriale segue (spesso o di norma) la *internalizzazione* del servizio attraverso la stipula di un contratto finalizzato a tale scopo (appalto di servizi, fornitura di beni ecc.).
- Particolari fenomeni di esternalizzazione sono quelli realizzati all'interno del Gruppo societario di imprese. In queste ipotesi il motivo determinante non è la scelta tra *make or buy*, ma piuttosto di matrice organizzativa
- In questi fenomeni si misurano i contrapposti modelli organizzativi funzionali e di progetto fino al mix dei due con un modello matriciale.



# Perchè: motivi alla base della scelta di esternalizzare

- Quali sono i principali motivi che spingono un'azienda a ricorrere all'esternalizzazione? Non esiste una sola risposta
- contenimento costi, ribaltamento verso un altro soggetto imprenditoriale dell'efficiamento della funzione.
- focalizzazione sulle attività *core* che si ritiene inficiata dalla gestione di processi non core
- focalizzazione anche in termini di cura dalle risorse umane (a volte tutte queste messe insieme)
- Posizionamento e strategia industriale.



# Come: percorsi virtuosi di esternalizzazione

- L'esternalizzazione virtuosa passa per una corretta selezione del partner che possa apportare efficienza di valore. Le aziende che operano in mercati globali considerano sempre più l'esternalizzazione non solo una scelta legata al contenimento dei costi, ma una vera e propria buona prassi di gestione.
- In realtà non viene interessato da fenomeni di esternalizzazione solo ciò che non è *core*, ma anche ciò che, pur essendo *core*, ha necessità di un diverso terreno per svilupparsi a pieno.
- L'esternalizzazione consente ed anzi impone una perfetta conoscenza e regolamentazione dei processi esterni che escono dal bagaglio senziante dei singoli lavoratori e diventano vero patrimonio aziendale



# Problematiche e diffidenze: visione di impresa

- **Nei fenomeni di esternalizzazione la cedente subisce una perdita di know how e di capitale umano?**
- **Non vi è una risposta univoca, ma paradossalmente si potrebbe dire che il know how ne possa anche uscire rafforzato.**
- **Infatti, un processo di outsourcing ben governato e gestito da un partner adeguato consente di conoscere al meglio i meccanismi dei processi che vengono "scansionati" dall'outsourcer e formalizzati prescindendo dalle informazioni detenute dai singoli spesso non codificate.**



## Problematiche e diffidenze: visione lavoratori e O.S.

- **Le esternalizzazioni determinano un tendenziale peggioramento delle condizioni economiche dei lavoratori almeno in termini di crescita sia economica che professionale**
- **L'unica ragione delle esternalizzazioni è costituita dalla riduzione dei costi ed esse costituiscono l'anticamera della riduzione del personale o addirittura della chiusura dell'attività**
- **La necessità di efficientamento delle attività determina un aumento dei carichi di lavoro e in genere un peggioramento delle condizioni**



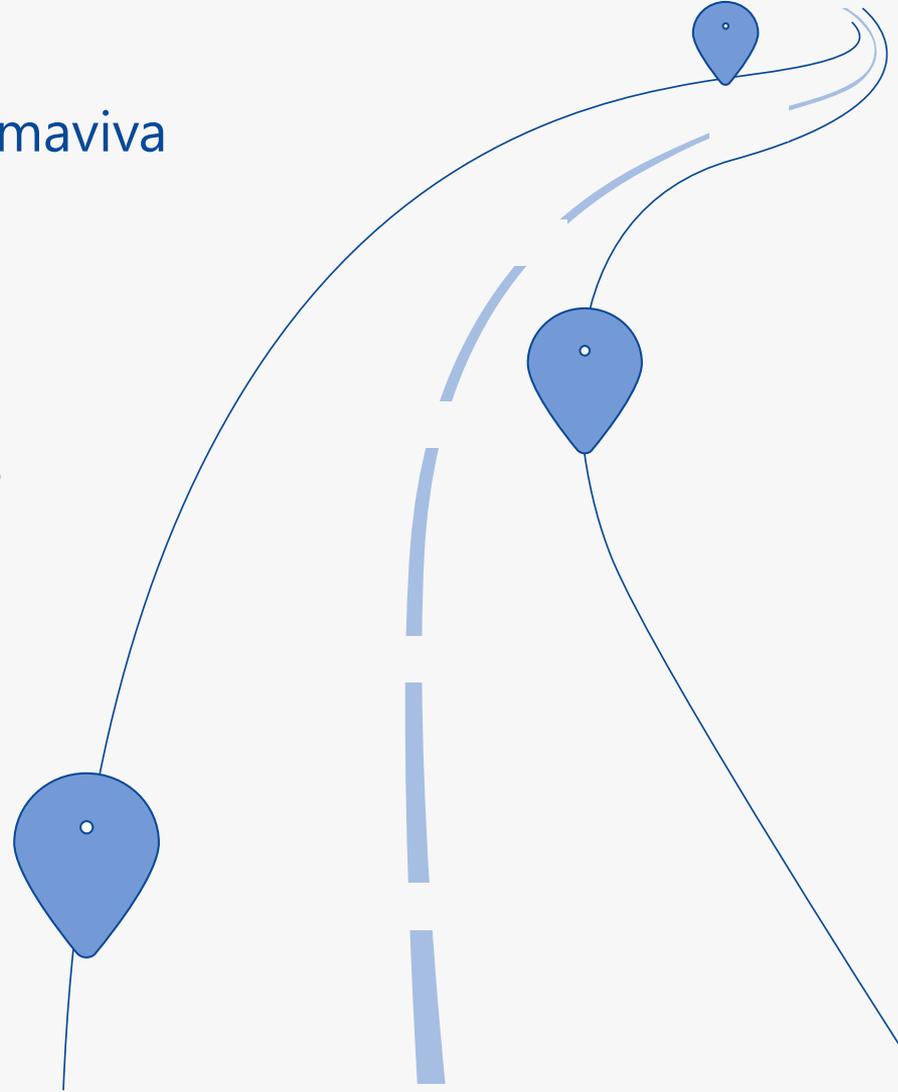
# Gestione delle problematiche e diffidenze

- **Le diffidenze viste prima possono essere mitigate attraverso alcune “buone prassi” da tenere nel trasferimento dei lavoratori nell’ambito dei contratti di outsourcing.**
- **curare la comunicazione nei confronti delle persone coinvolte, garantendone la trasparenza;**
- **lavorare in collaborazione con il partner nel processo di trasferimento e di comunicazione;**
- **In caso di successiva internalizzazione del servizio attraverso un contratto di appalto esercitare correttamente le prerogative del committente**
- **Focalizzare subito i valori aziendali perseguiti**



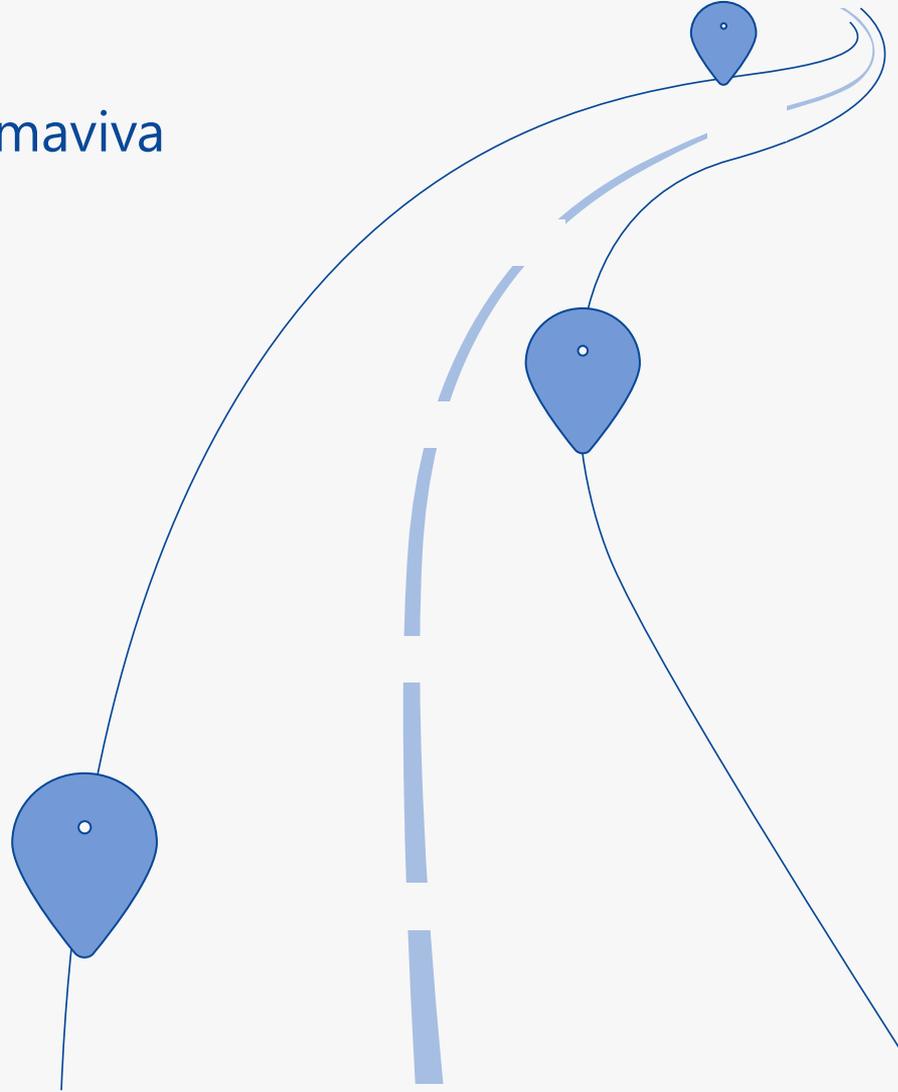
# Recenti esperienze del gruppo Almaviva

- **Luglio 2021: il Gruppo Almaviva acquisisce Kline, azienda specializzata in piattaforme software integrate per l'operatività di front e back office dell'intero comparto del wealth management. L'operazione ha comportato il conferimento di oltre 60 lavoratori Almaviva alla società acquisita che ne contava meno di 30.**
- **L'operazione ha determinato la gestione della fase sindacale sia con la componente sindacale di Kline che di Almaviva nonché la gestione dei rapporti con i lavoratori Almaviva e che i nativi Kline**
- **Nonostante, sulla carta, il passaggio ad una «piccola» società potesse determinare diffidenze, l'operazione non ha generato alcun impatto negativo**



# Recenti esperienze del gruppo Almaviva

- **Gennaio 2022: la divisione Finance di Almaviva diventa azienda. Viene costituita ReActive con la missione di sviluppare l'offerta del Gruppo rivolta al mercato banche, assicurazioni e nuovi operatori finanziari. L'operazione ha comportato il conferimento della divisione Finance con oltre 700 lavoratori alla newco.**
- **L'operazione ha determinato la gestione della fase sindacale e della comunicazione sia con i colleghi direttamente coinvolti sia con i colleghi non impattati.**
- **La trasparenza nelle comunicazione e la evidente valenza industriale dell'operazione di conferimento ha determinato un clima di fiducia senza impatti negativi a livello operativo sindacale o di gestione.**





[almaviva.it](http://almaviva.it)