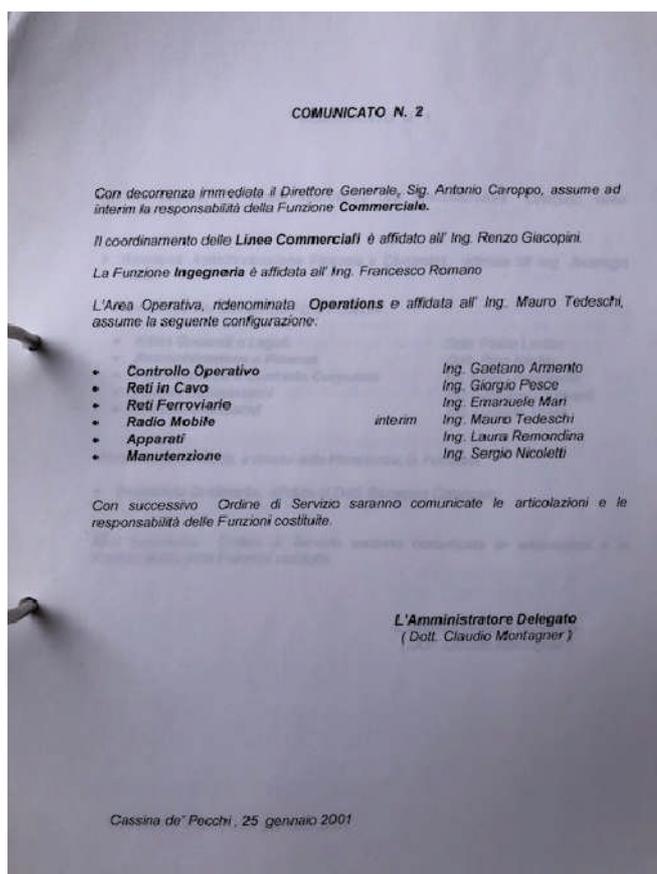


Una Storia

Se le cose fossero andate come raccontate in questi “ Ricordi di un vecchio ” oggi la Sirti sarebbe molto diversa.

Siamo all’inizio del 2001 , in Sirti imperversavano i ragazzi di Bain & Cuneo Associati , che scherzosamente alcuni di noi avevano soprannominato i “Testimoni di Geova “ essendo tutti vestiti in nero con camicia bianca e cravatta scura . Avevano ricevuto dal neo AD Claudio Montagner il compito di esaminare la società per eliminare le zavorre e trasformarla, come aveva dichiarato nella convention di fine anno, da società di “Blue Collar” in una società di White Collar” . I B&C erano molto determinati e dicevano che C.M. non accettava modifiche al mandato che aveva affidato . Avevano scambiato la Sirti per una manifatturiera nella quale era possibile scegliere il business (prodotto) più redditizio su cui puntare e quindi incominciarono a produrre decine di slides in cui asserivano che andavano aumentate le quote della manutenzione della rete LD e della Rete ottica entrambe con ottimi margini rispetto al numero degli addetti occupati a differenza della cenerentola Rete di Distribuzione con margini bassi ed alto impiego di manodopera . In allegato riporto uno degli studi di B&C che prevedevano di fatto uno scorporo e la successiva vendita di questo segmento che nelle slides viene definito Newco Contracting .

Ed è con questa premessa che inizia il mio racconto. Il 25 gennaio 2001 ero stato nominato responsabile del Controllo Operativo alle dirette dipendenze di Mauro Tedeschi nominato responsabile delle Operations.



una sera di febbraio , sul tardi, mentre ero impegnato ad elaborare una relazione esplicativa sulla revisione dei compensi in punti e del fattore di valorizzazione ,molto pesante, apportata da Telecom nel rinnovo del *Contratto Rete di Distribuzione e Giunzione*

RETE DI DISTRIBUZIONE

CONFRONTO CAPITOLATO TELECOM 2000 - SIP 91

Capitolo	Descrizione	Incidenza %	Delta % 2000/91	Delta*Inc. %
1	Opere stradali	8,3	-20,7	-1,72
2	Ripristini	2,5	-10,7	-0,27
3	Infrastrutture	3,8	-19,2	-0,73
4	Posa cavi rame	9	-17,1	-1,54
6	Giunz.e terminazione rame	15,5	-13,3	-2,06
8	Palificazioni	9,9	-0,5	-0,05
9	Impianti abbonati	41,8	-1,5	-0,63
10	Predisposizione 2 Mbit/s	3	-17,1	-0,51
12	Opere cartografiche	0,4	-46	-0,18
13	Manutenzione	3,8	-26	-0,99
14	Prestazioni varie	2	-19,3	-0,39

DG-OP 7/2/01

entrò nel mio ufficio Mauro Tedeschi, chiuse la porta si sedette ed iniziò” ***Devo dirti una cosa che mi ha stravolto, Montagner parlando della Rete di Distribuzione e delle problematiche connesse al calo dei prezzi mi ha detto ...se ti interessa te la regalo.....*** gli chiesi allora, ma sei sicuro magari era una battuta ...e lui no no era serissimo, aveva davanti le slides di B&C e l’alta incidenza di manodopera sul Contratto Reti rappresenta un ostacolo al progetto di trasformazione della Società .

Restammo a parlare per un po’, poi decidemmo di confrontarci con due vecchie conoscenze che erano state i sostenitori esterni del Progetto di Management BuyOut (tristemente naufragato) Il Dott Bergonzi e l’ing Caiani.

Chiamammo seduta stante Caiani, chiedendo un incontro per la sera successiva , lui contattò Bergonzi e da “carbonari “ ci incontrammo il giorno successivo al Tavolino in via Pirelli .

Durante l’incontro esaminammo l’ipotesi di subentro e tutti i possibili problemi tra i quali il principale era costituito dal Contratto che, nascendo unico per Rete di Distribuzione e Giunzione, necessitava di una revisione Contrattuale e relativa suddivisione dei capitoli e delle quote di assegnazione oltre alla accettazione da parte Telecom di avere una asimmetria tra le imprese, tutte assegnatarie di lavori sia di distribuzione che di giunzione ed una, la Newco, assegnataria solo dei lavori di rete. A supporto della discussione avevamo con noi lo studio che riporto di seguito .

Conferimento Ramo Reti Distribuzione: conseguenze sul contratto d'appalto triennale con Telecom.

In merito alle possibili ripercussioni sul contratto in oggetto di un'eventuale "separazione" dell'attività reti distribuzione, queste possono essere le ipotesi:

1. Il fatto che l'attività Reti di Distribuzione venga, dal punto di vista gestionale ed organizzativo, individuata in una divisione della società non ha alcuna conseguenza giuridica dal momento che la divisione non costituisce un organismo giuridico autonomo rispetto alla Sirti.
2. In caso di conferimento del ramo Reti ad una nuova società posseduta al 100% Sirti (Newco), si deve distinguere tra le seguenti due ipotesi:
 - a) Alla Newco si cede il contratto in oggetto: si tratterebbe in ogni caso di una cessione parziale dal momento che in tale contratto sono comprese sia prestazioni relative al ramo reti distribuzione, sia anche prestazioni diverse tipiche dell'attività che rimane in Sirti. In tal caso troverebbe applicazione l'art. 20 di detto contratto che prevede la possibilità di recesso di Telecom trattandosi di caso di cessione di ramo aziendale interessato all'esecuzione delle prestazioni oggetto del contratto (si potrebbe discutere poi se essendo cessione parziale Telecom potrebbe azionare solo parzialmente il recesso).

E' inevitabile comunque una preliminare intesa con Telecom diretta non solo a scongiurare tale eventualità ma a chiarire altresì la disponibilità di quest'ultima a gestire a questo punto due contratti, sia pure di medesimo contenuto fatta eccezione per l'oggetto, con due società diverse.

La Newco subentrerebbe altresì negli ordini in corso con i subappaltatori per le attività di Rete di distribuzione.

Il fatto poi che la Newco sia o non sia al 100% di proprietà di Sirti non cambia nulla dal punto di vista contrattuale nei rapporti con Telecom: è, infatti, sempre una società diversa giuridicamente da Sirti cui Sirti ha trasferito un ramo aziendale interessato alle prestazioni contrattuali.

- b) Alla Newco non si cede il contratto in oggetto: anche in tal caso potrebbe prospettarsi l'ipotesi di cui alla lettera precedente interpretando la facoltà di recesso da parte di Telecom come collegata al solo trasferimento del ramo aziendale a prescindere dal trasferimento o meno del contratto.

Ove si ritenesse, invece, che non potrebbe essere esercitata tale facoltà da parte Telecom dal momento che titolare del contratto rimane Sirti, la Newco potrebbe ricevere in subappalto le attività relative al ramo reti compatibilmente con i subappalti già in corso con altri subappaltatori di Sirti. In tal caso però la Newco sarebbe obbligata ad eseguire in proprio le attività ricevute in subappalto da Sirti essendo vietato a norma dell'art. 8 del contratto un ulteriore subappalto.

La serata trascorse veloce e dopo l'ultimo giro di vodka , rigorosamente Wyborowa , ci salutammo dandoci appuntamento non appena il perimetro della operazione fosse stato più chiaro e completo.

La vicenda poi non ebbe più seguito ed immagino che il progetto di dismissione veloce e soprattutto gratuito della Rete di Distribuzione per la sua complessità non piacque al presidente Chiarva. Andò però avanti il progetto di isolamento della Rete in una B.U. La B.U. ,provvisoriamente chiamata Contracting , fu dotata di tutte le funzioni tali da renderla una entità operativa autonoma e distaccata dalla Sirti , solo successivamente fu battezzate " Access Network " con a capo G.Lombardi ed in questa realtà venne inserito anche il sottoscritto al quale fu affidato il Nord Ovest come territorio operativo Per quella che è stata la mia esperienza ai tempi , mi sentivo un po' un vuoto a perdere , destinato di fatto ad essere dismesso e venduto .

COMUNICATO N. 9

Il processo organizzativo per linee di business, iniziato con la Divisione Sistemi, prosegue – nell'ambito della Direzione Tecnica Operativa – con la costituzione, e partire dal 1° Giugno 2001, della **Business Unit Access Network** affidata alla responsabilità di **Giovanni Lombardi**.

La nuova B.U. opera su tutto il territorio nazionale nella realizzazione dei collegamenti e degli ampliamenti delle reti di accesso in rame e in cavo coassiale e nei collegamenti tra centrali e clienti su flussi di alta frequenza.

La B.U. è strutturata con le seguenti Funzioni:

- **Qualità** **Sauro Conficconi**
- **Controllo di Gestione** **Domenico Carceruto**
- **Commerciale** **interim G. Lombardi**
- **Amministrazione** **Antonio Acanfora**
 - Personale
 - Contabilità Clienti
 - Contabilità Fornitori
- **Acquisti e Logistica** **Fausto Dal Seno**
- **Gestione Lavori**
 - **Area Nord-Ovest (Lombardia-Piemonte)** **Gaetano Armento**
 - **Area Nord-Est (Emilia-Veneto-Friuli)** **Vittorio Centa**
 - **Area Centro (Lazio-Sardegna)** **Ignazio Perra**
 - **Area Sud (Puglia-Campania-Sicilia)** **Nunzio Giuramento**

L'organizzazione, snella ed essenziale, con dipendenza funzionale dalle omologhe strutture centrali, assicura il governo del territorio, l'esecuzione dei progetti nel rispetto degli impegni contrattuali e la risposta alle esigenze dei Clienti, attraverso la struttura dei Gruppi Lavori e dei Centri Operativi.

Claudio Montagner

Cassina de' Pecchi, 28 maggio 2001

Le cose andarono poi diversamente con l'uscita di Claudio Montagner per "motivi personali" e l'Access Network rientrò, è il termine giusto, in Sirti, e di scorpori non se ne parlò più fino ai giorni nostri...ma vedremo nei prossimi mesi quale sarà la continuazione di questa storia.

G. Armento

5 Luglio 2022

INTERVENTI PER IL RIPRISTINO DEI MARGINI

Distribuzione - NewCo Contracting

- ▶ Scorporo dell'attività da Sirti e conferimento in una NewCo
- ▶ Implementazione interventi sull'organico identificati a partire dal 2001
 - Outsourcing lavori civili
 - Riassetti territoriali
 - CIGS residue
- ▶ Attivazione leve contrattuali / sistemi di gestione per miglioramento produttività
- ▶ Gestione turnover per riduzione costo unitario personale
- ▶ Riorganizzazione gruppi di lavoro, indiretti e struttura in funzione della "mission" della NewCo
- ▶ Incremento dei livelli di outsourcing fino al 50% della produzione
- ▶ Razionalizzazione sourcing
 - Trattativa commerciale su acquisto materiali
 - Ribaltamento sui sub-appaltatori degli sconti Telecom

Giunzione Regionale e Alta Frequenza

- ▶ Attuazione piano di recupero produttività interna
- ▶ Implementazione interventi sull'organico identificati a partire dal 2001
 - Outsourcing lavori civili
 - CIGS residue
- ▶ Razionalizzazione sourcing
 - Trattativa commerciale su acquisto materiali
 - Ribaltamento sui sub-appaltatori degli sconti Telecom

RISULTATI ATTESI (1/6) - “SCORPORO” DELLA SOLA DISTRIBUZIONE

▶ Volumi produttivi 200 M.di

▶ Organico totale 2.173

• Diretti 1.784

• Indiretti 67

• Struttura 53

• CIGS 269

▶ Capitale Investito 27 M.di

• Immobilizzazioni Nette 7 M.di

• Capitale di Esercizio 65 M.di

• TFR 45 M.di

RISULTATI ATTESI (2/6) - IPOTESI DI CONTO ECONOMICO DISTRIBUZIONE

▶ **Produzione**

- Volumi: Accordo Telecom fino al 2002 e riduzione del 20% dal 2003
- Prezzi: Capitolato -6% - Sconti 4%- 10,7%- 20%

▶ **Sub-Appalti**

- Outsourcing dei lavori civili a partire da aprile 2001
- Incremento nell'utilizzo del subappalto a scapito produzione interna con tassi crescenti dal 32 % nel 2001 al 50 % nel 2005
- Ipotesi di costanza del margine sul subappalto (assorbimento da parte del subappaltatore della riduzione del prezzo)

▶ **Costo del Lavoro**

- Recuperi di produttività sulla produzione interna progressivi per il 5 % nel 2001, il 7,5 % nel 2002, il 2,5 % dal 2003 in avanti
- Ipotesi di costo del lavoro costante a partire dal 2002, ottenibile attraverso i nuovi contratti di lavoro oltre che attraverso una forte attenzione alle assunzioni legate al turnover

▶ **Altri costi diretti (AMO-Acquisti-Materiali)**

- Efficienze pari a: 2 % nel 2001 per gli AMO; 3 % costante dal 2001 al 2003 per i materiali; 5 % costante dal 2001 al 2002 per gli altri diretti

▶ **Indiretti e struttura**

- Riduzione dei costi indiretti del 30% nel 2001 e del 12% nel 2002 e dei costi di struttura del 46% nel 2001 e del 31% nel 2002 (rispetto ad una stima effettuata con logica Activity Based Costing)

RISULTATI ATTESI (3/6) - CONTO ECONOMICO

	2001	2002	2003	2004	2005
Valore della Produzione Tipica	198	198	160	160	160
Consumi di materie e servizi esterni <i>% su Produzione</i>	-86 43%	-92 46%	-82 51%	-88 55%	-92 58%
Valore Aggiunto <i>% su Produzione</i>	112 57%	106 54%	78 49%	72 45%	68 43%
Costo del Lavoro <i>% su Produzione</i>	-94 47%	-87 44%	-68 43%	-62 39%	-55 35%
Margine Operativo Lordo <i>% su Produzione</i>	18 9%	18 9%	10 6%	10 7%	13 8%
Ammortamenti	-4	-4	-4	-4	-4
Risultato Operativo <i>% su Produzione</i>	14 7%	14 7%	6 4%	6 4%	9 6%

Risultato Operativo Inerziale

7	-2	-19	-25	-28
---	----	-----	-----	-----

Delta, di cui:

Diretti-Personale	+2	+14	+30	+43	+55
Diretti-Subappalti	0	-6	-15	-23	-29
Diretti-Altri	0	+3	+5	+5	+6
Indiretti	+2	+2	+2	+2	+2
Struttura	+3	+3	+3	+3	+3

+7	+16	+25	+30	+37
+2	+14	+30	+43	+55
0	-6	-15	-23	-29
0	+3	+5	+5	+6
+2	+2	+2	+2	+2
+3	+3	+3	+3	+3