



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Ciclo XXIX

Settore scientifico disciplinare IUS 07

**LA GESTIONE DEL PERSONALE NELLE RETI DI
IMPRESA E I RISVOLTI APPLICATIVI DELLA
CODATORIALITÀ**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna

Tesi di Dottorato

Agnese MORICONI

Matricola n. 1031652

Anno Accademico 2015/16

INDICE

<i>POSIZIONE DEL PROBLEMA</i>	5
-------------------------------------	---

CAPITOLO I LITERATURE REVIEW

Parte I: La codatorialità nelle imprese in rete

1. L'identità del datore di lavoro.....	18
1.1. I primi approcci alla codatorialità.....	23
1.2. La codatorialità nelle reti di impresa - l'art. 30, comma 4 ter, D. Lgs. n. 276/2003 e lo stato dell'arte.....	32
1.2.1. Il rapporto tra la codatorialità e l'assunzione congiunta.	49
2. <i>Job sharing</i> come “specchio” della codatorialità e dell'assunzione congiunta. Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale.	52
3. La codatorialità come rimedio tra gli strumenti di prevenzione degli esuberi	59

Parte II: Reti di imprese ed organizzazione del lavoro

1. Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale	67
a) Il distacco e i limiti all'esercizio dello <i>ius variandi</i> nella Rete.....	67
b) Gli obblighi in materia di salute e sicurezza.	74
2. La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile”.....	79
3. La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di impresa: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete.....	85

Parte III: Reti di imprese e welfare

1. Il welfare aziendale nelle PMI in rete – ipotesi di welfare territoriale.....	95
2. Le Reti di Welfare. Una indagine empirica.....	99

CAPITOLO II
LA CODATORIALITÀ NELLE IMPRESE IN RETE

1.	Le reti di impresa: origine, natura e struttura	102
2.	L'identità del datore di lavoro.....	106
2.1.	La codatorialità nelle reti di impresa	109
2.1.1.	Un approfondimento: l'assunzione congiunta	114
3.	<i>Job sharing</i> come “specchio” della codatorialità e dell'assunzione congiunta. Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale	122
4.	La codatorialità tra i rimedi e gli strumenti di prevenzione degli esuberi.	128

CAPITOLO III
RETI DI IMPRESE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

1.	Le PMI: un <i>focus</i> necessario?	137
2.	Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale	142
a)	L'opponibilità al lavoratore delle clausole di gestione del personale contenute nel contratto di rete. Il caso del mutamento di mansioni.	143
b)	Le conseguenze sugli obblighi di diligenza e fedeltà. L'aspetto disciplinare.	146
c)	Gli obblighi in materia di salute e sicurezza.	155
2.1.	Le ricadute delle scelte organizzative sulla gestione del personale	162
2.1.1	Il Fondo Comune patrimoniale	162
2.1.2.	L'organo comune.....	163
3.	Il distacco e i limiti all'esercizio dello <i>ius variandi</i> nella Rete.	168
4.	La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile”.	176
5.	La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di impresa: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete	183

CAPITOLO IV
RETI DI IMPRESE E WELFARE: UNA INDAGINE EMPIRICA

1.	Finalità e impostazione dell'indagine empirica	192
2.	Gli strumenti utilizzati.	199
a)	Il Questionario di Rete e il Questionario delle retiste.....	199
b)	Le interviste semi-strutturate	200
3.	Le analisi delle risposte.	203
	<i>Conclusioni</i>	213
	<i>Bibliografia</i>	219
	<i>Appendice: Questionario di Rete e Questionario Retiste</i>	231

Alla mia nonna, ogni giorno con me.

POSIZIONE DEL PROBLEMA

Nell'attuale contesto economico la maggioranza delle piccole e medie imprese operanti sul territorio nazionale, e non solo, si trova nella stringente necessità di individuare soluzioni organizzative capaci di favorire il mantenimento di alti livelli di competitività in ciascun mercato di competenza, a fronte di una concorrenza con le grandi imprese divenuta ormai insostenibile.

Tale obiettivo è raggiungibile solo attraverso un percorso nel quale le imprese riescano a ridurre i costi, scambiare e integrare le specializzazioni, le prestazioni lavorative e il *know-how*. Il tutto nasce nell'intento di soddisfare un mercato che, sempre più spesso, chiede servizi di filiera completi in cui eliminare, per un dato servizio o prodotto, la ricerca di fornitori diversi le cui prestazioni vengono solitamente messe insieme come un *puzzle* per ottenere un unico risultato finale.

A fronte delle contrazioni del mercato e dei ricavi, le imprese hanno individuato un'opportunità di coalizione e di condivisione del rischio prima nello strumento dei gruppi di imprese e, da ultimo, in quello delle reti di impresa.

In particolare, queste ultime, sviluppatasi a partire dalle nuove esigenze industriali di flessibilizzazione della gestione e di interazione tra più soggetti, abbandonando il tradizionale accentramento produttivo, trovano la loro "origine" legislativa nel D.L. n. 5/2009 (convertito nella L. n. 33/2009) cui è seguito il D.L. n. 76/2013 (convertito nella L. n. 99 del 09 agosto 2013) che, inserendo il comma 4 *ter* all'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003, ha inoltre formalmente introdotto nel nostro impianto giuslavoristico il concetto di "codatorialità".

In sostanza, alla luce del combinato disposto tra le due normative, le imprese che esercitano la propria attività nell'ambito di una rete, nel rispetto dei requisiti di cui al D.L. n. 5/2009, hanno la possibilità di gestire in maniera "condivisa" i propri dipendenti, con un regime semplificato anche rispetto al distacco (che nell'ambito della rete non richiede la verifica circa il rispetto dei classici requisiti della temporaneità e dell'interesse delle parti coinvolte).

Sin dalla loro istituzione le reti di imprese hanno suscitato l'interesse del mondo delle PMI, che hanno immediatamente individuato i vantaggi applicativi di questo istituto, tra i quali si collocano la possibilità di aggredire con maggior forza il mercato, implementare la propria forza contrattuale e, come già anticipato, realizzare una

flessibilità organizzativa e produttiva senza precedenti nel nostro Paese. Tutti questi effetti risultano, infatti, raggiungibili solo in presenza di un'aggregazione contrattuale tra diverse imprese che sottoscrivono, appunto, il contratto di rete.

La rete è il “luogo” in cui più imprese, c.d. “retiste”, possono realizzare progetti comuni mantenendo la propria autonomia, anche imprenditoriale, e condividendo, al contempo, il rischio delle attività produttive così come, in alcuni casi (come accade con particolare evidenza nelle c.d. “reti-soggetto” che vedremo più avanti), i fattori produttivi e la forza lavoro.

La flessibilità è un concetto che nel lavoro viene sempre più spesso affiancato a quello di efficienza, quasi divenendone un presupposto, soprattutto quando il contenimento dei costi è assunto ad effetto di soluzioni organizzative flessibili. A prescindere da qualsiasi analisi sulla validità di tale assunto, estranea a tale sede, è fuori di dubbio che la flessibilità è attualmente proposta quale elemento di vantaggio sia in ambito macroeconomico (dove i modelli di *flexicurity* sono ormai da tempo la chiave di un corretto funzionamento del mercato del lavoro) che all'interno delle singole imprese (è il caso, ad esempio del c.d. *smart working* o del più recente “lavoro agile”).

Il dibattito sulle reti di imprese, sia sotto il profilo giuslavoristico che commercial-civilistico, è ancora apertissimo e di crescente interesse, posto che le esperienze pratiche di reti di impresa stanno producendo conseguenze positive nell'economia delle imprese partecipanti, nonostante l'odierna congiuntura economica. La consapevolezza della forza potenziale della produzione italiana, fortemente specializzata ancorché in ambiti “di nicchia”, si accompagna alla realtà del tessuto produttivo italiano che si compone di un elevatissimo numero di PMI e di MPMI (poco più di 3.000 imprese con più di 250 addetti, circa 3,5 milioni di piccole imprese al di sotto dei 15 dipendenti e circa 200 mila imprese nella fascia dimensionale media tra i 16 e i 250 addetti, per cui il 99,9 % delle imprese italiane risulta costituito da micro, piccole e medie imprese ⁽¹⁾), quasi del tutto impossibilitate ad aggredire un mercato sempre più globalizzato e competitivo.

Proprio quest'ultimo elemento è un'importante porzione della “ratio” delle reti di impresa.

Tutte le indagini vertenti sull'aggregazione in rete rilevano la costante crescita dei contratti di rete sottoscritti sul territorio italiano, aumentati da 1.770 dell'ottobre 2014 a

(¹) Rapporto OCSE 2014 - “Le politiche per le PMI e l'imprenditorialità in Italia”.

3.056 di settembre 2016 (dati InfoCamere 03 settembre 2016) con l'interessamento di circa 15.443 imprese. Per comprenderne la ragione, tale dato va accompagnato a quello relativo agli effetti dell'inserimento in rete sulle PMI (che sono le tipologie di imprese maggiormente interessate dal fenomeno e che trovano nell'aggregazione reticolare lo strumento per incrementare la forza di aggressione del mercato), in base al quale tramite questa organizzazione tali imprese sono riuscite a contenere la riduzione del fatturato, meno 3,6% in rete contro un meno 4,9% per le imprese operanti individualmente, e ad ottenere maggiori margini operativi, dal 7,7% al 7,9%, contro una corrispondente diminuzione del margine per le imprese "fuori rete" ossia dal 7,8% al 7,6% (dati Quinto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano).

Da strumento "di nicchia" e di interesse per le imprese caratterizzate da un buon grado di attenzione verso le novità quanto agli strumenti imprenditoriali offerti dall'ordinamento nazionale, le reti di impresa sono divenute sempre più accessibili, anche operativamente, e ciò è frutto di un'apprezzabile e non scontata attenzione del legislatore verso la tipologia di destinatari di tale disciplina.

E invero, l'analisi complessiva di quanto ad oggi vigente in materia dimostra la volontà di fornire alle PMI una soluzione adattabile alle caratteristiche peculiari di ognuna di loro e al mercato di appartenenza. Basti pensare alle opportunità operative riconosciute alle imprese che intendano aggregarsi in rete, come quella di dotarsi di un fondo comune, di optare per la soggettività giuridica, di prevedere la codatorialità, di individuare un manager di rete e, dal 2014, l'opportunità di stipula del contratto di rete *on-line* con modalità informatica e risparmio delle spese notarili. La specificità della disciplina delle reti di impresa, queste ultime ormai considerate uno strumento di politica industriale ⁽²⁾ e un istituto che si muove verso nuovi paradigmi giuslavoristici, unitamente alla peculiarità dell'organizzazione produttiva che ne deriva – per cui le imprese collaborano anche fuori dal proprio distretto territoriale – hanno quasi condotto alla creazione di un vero e proprio mercato interno del lavoro ⁽³⁾ che, tuttavia, manca del suo sufficiente sostrato normativo.

Le numerose lacune, attinenti soprattutto all'area lavoristica, determinano un contenutissimo sfruttamento delle potenzialità dell'organizzazione reticolare. Ci si

⁽²⁾ A. RICCIARDI, *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, e E. RULLANI, *Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore*.

⁽³⁾ I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*.

riferisce, ad esempio, alla formalizzazione della scelta della codatorialità che, ove correttamente implementata e gestita (ma su questo incide proprio la mancanza di una disciplina che renda possibile la comprensione del “come” si possa correttamente gestire la codatorialità), potrebbe addirittura diventare uno strumento di gestione degli esuberanti alternativo ai licenziamenti, agli ammortizzatori sociali, ai distacchi tradizionali.

Ad oggi, quindi, gran parte del lavoro di esegesi viene finalizzato alla definizione delle regole di funzionamento dell'intero istituto, finora solo approssimativamente accennate dal legislatore, anche se, in assenza di pronunce “istituzionali” è presumibile un atteggiamento attendista ed estremamente prudentiale da parte delle imprese interessate, che rimangono consapevoli della “tendenza” italiana ad identificare la flessibilità con l'assenza di garanzie e tutele per i lavoratori, colmata attraverso i rimedi giurisdizionali ed i provvedimenti sanzionatori.

È, infatti, difficile comprendere come uno strumento potenzialmente atto a garantire alle PMI il superamento di vincoli legali attualmente non sostenibili, ritorni o venga ricondotto in via interpretativa proprio nei confini che si proponeva di superare.

I rilievi sin qui esposti possono fungere da premessa per la definizione dello scopo della presente ricerca, nonché per l'identificazione dei dubbi e delle criticità principali del percorso sviluppato.

Dalla definizione di contratto di rete contenuta all'interno dell'art. 3, comma 4 *ter*, è possibile desumere che una delle finalità della rete di imprese sia quella di consentire a singole imprese la realizzazione in comune di una o più attività, resa possibile anche attraverso una gestione condivisa delle risorse umane ed economiche. Proprio dalla riconosciuta possibilità di svolgimento in comune di determinate attività da parte delle reti deriva la necessità di prevedere gli strumenti che consentano a queste ultime di dare concreta attuazione all'oggetto del contratto di rete.

Tale esigenza rappresenta la *ratio* dell'inserimento del comma 4 *ter* all'interno dell'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 del distacco “semplificato” e della codatorialità. Tuttavia, soprattutto con riferimento alla seconda, è impossibile ad oggi individuare una definizione, attraverso le fonti disponibili, che permetta di comprenderne le reali caratteristiche.

Sul punto, infatti, l'attività esegetica della dottrina ha consentito di individuare uno dei problemi chiave dell'intera disciplina ossia la possibile distinzione tra la

codatorialità, *ex art. 30, comma 4 ter* del D. Lgs. n. 276/2003, e l'assunzione congiunta, *ex art. 31, commi da 3 bis a 3 quinquies* del medesimo decreto legislativo.

Quest'ultima, a differenza della codatorialità, trova una più puntuale disciplina non solo nell'art. 31, appena citato, ma anche in successivi interventi del Ministero del lavoro ⁽⁴⁾ e dell'INPS ⁽⁵⁾, che hanno contribuito a chiarirne, anche attraverso indicazioni operative, le caratteristiche.

L'assunzione congiunta rappresenta una vera e propria modalità di assunzione condivisa del personale da parte di più imprese che, conseguentemente, risultano contemporaneamente plurimi titolari del singolo rapporto di lavoro, con relativo regime di responsabilità solidale in capo ad esse per tutti i crediti connessi al rapporto di lavoro. È ovvia la portata applicativa di tale istituto che può consentire alle imprese di condividere tra di loro il proprio personale, suddividendone il costo in funzione della quantità di lavoro effettivamente svolta a favore di ciascun datore (si veda a riguardo la circolare INPS n. 135 del 02 luglio 2015). A ciò si aggiunga che le imprese in assunzione congiunta potranno anche svolgere in comune molte delle attività amministrative obbligatorie, nonché adempiere congiuntamente ai diversi oneri a carico del datore di lavoro (tra i quali, ad esempio, quelli relativi alla tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro), così riducendone l'impatto economico e la complessità gestionale.

Sotto un diverso punto di vista, tuttavia, a prescindere dall'utilizzo effettivo del lavoratore in azienda, ciascuna impresa si troverà ad essere "gravata" di tutti gli oneri, i costi e le conseguenze giuridiche connesse alla titolarità dei rapporti di lavoro. Pertanto, ogni singolo rapporto di lavoro con il personale coassunto verrà ricondotto a ciascuna impresa coassuntrice, con specifiche conseguenze in relazione ai vari istituti applicabili in funzione del numero dei dipendenti e della complessiva organizzazione aziendale: è il caso, a titolo esemplificativo, ai limiti dimensionali per l'applicazione della disciplina sui licenziamenti collettivi, all'estendibilità dell'obbligo di ricollocazione del personale licenziato nell'ambito di tutte le imprese della rete, al rispetto delle percentuali

⁽⁴⁾ Decreto del 27 marzo 2014 (concernente le comunicazioni di assunzione, trasformazione, proroga e cessazione di lavoratori assunti congiuntamente), Decreto direttoriale n. 85 del 28 novembre 2014 (che, in caso di assunzioni congiunte, ha disposto la modifica del modello Unilav in UnilavCong.), e Circolare n. 7671 del 06 maggio 2015 (che devolve ai soggetti identificati nelle precedenti circolari tutti gli altri adempimenti connessi ai rapporti di lavoro).

⁽⁵⁾ Circolare Inps n. 135 del 02 luglio 2015.

individuata dalla legge o dai contratti collettivi per l'assunzione attraverso determinate tipologie contrattuali.

A ciò si aggiunga che anche rispetto alla responsabilità solidale, come già chiaramente indicato dal dettato normativo (art. 31, comma 3 *quinquies*, D. Lgs. n. 276/2003), tutte le imprese coinvolte in assunzione congiunta saranno chiamate a rispondere solidalmente per le obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge.

Chiariti i principali aspetti che riguardano l'assunzione congiunta, è più semplice intuire quanto la scelta di implementare al proprio interno una tale forma organizzativa, con tutti gli oneri ed i costi sopra indicati, possa incidere su un'impresa e come per questo ciò richieda un'analisi approfondita rispetto alla sua sostenibilità ed al rapporto tra costi e benefici. Ciò, peraltro, può essere realizzato solo avendo ben presente le conseguenze che l'istituto determina nell'ambito della singola impresa.

Diversamente, le valutazioni sin qui effettuate non possono essere estese alla codatorialità, rispetto alla quale il dettato normativo non ha previsto alcuna definizione legale.

Tale lacunosità sta rappresentando un forte disincentivo alla pratica implementazione di reti di imprese in codatorialità. Semplificando i problemi che ciò determina in ambito aziendale, è sufficiente riflettere sul fatto che, stando così le cose, difficilmente una PMI deciderà di cogestire il personale altrui con il rischio di subire, peraltro in maniera imprevista, il riconoscimento di sussistenza di un vero e proprio rapporto di lavoro con questi ultimi. Infatti, non sono infrequenti reti di impresa composte da realtà aziendali estremamente disomogenee tra di loro e sostanzialmente estranee l'una dall'altra anche dal punto di vista delle garanzie di solidità economica e di business. I rischi connessi alla indefinitezza della codatorialità diventano, peraltro, molto concreti, laddove proprio la lacuna dell'ordinamento in tema di codatorialità indurrebbe la giurisprudenza a ricorrere ai tradizionali criteri interpretativi ed ai rimedi ad oggi esperibili per far fronte, in ottica garantista nei confronti dei lavoratori, a situazioni critiche, crisi e/o condotte datoriali non sufficientemente cristalline.

Per tali motivi, la dottrina si è interrogata a partire dal 2013 rispetto alla possibile identificazione tra i due istituti, anche al fine di individuare eventuali tutele per i dipendenti in rete, determinando lo sviluppo di due distinti filoni interpretativi: uno a favore della sostanziale identità tra codatorialità ed assunzione congiunta e un secondo

che propende per attribuire alla codatorialità una portata più limitata quanto ad effetti legali e contrattuali.

La difficoltà nel comprendere la reale natura della codatorialità da un lato, come detto, rappresenta un disincentivo al suo inserimento nel contratto di rete – che avviene su base volontaria da parte delle imprese – dall'altro può indurre queste ultime a sottovalutare le conseguenze che la sua implementazione può determinare sia in ambito organizzativo che dal punto di vista giuslavoristico.

Ad ogni modo, gli sforzi interpretativi sin qui realizzati possono esclusivamente fornire degli elementi di valutazione della fattispecie che non possono assurgere a soluzione della questione circa la natura della codatorialità. Inoltre, l'assenza di pratiche attuative note e di precedenti giurisprudenziali non coadiuva il citato sforzo ermeneutico.

Ciononostante, la soluzione di tale nodo interpretativo risulta la *conditio sine qua non* per consentire alle imprese di valutare seriamente la possibilità di implementare un sistema di gestione condivisa del personale che risulti utile al conseguimento degli scopi di rete. A tal fine, in considerazione della persistente inerzia del legislatore, l'unica strada percorribile dalle imprese interessate a tale istituto passa attraverso un'approfondita analisi delle diverse ipotesi interpretative, in modo da tentare di prevederne le implicazioni e decidere, così, se e come le stesse siano gestibili e se la configurazione della codatorialità per come ipotizzata risulti di effettivo interesse.

È, quindi, di preminente rilevanza comprendere quali siano gli aspetti peculiari della codatorialità, gli eventuali profili di rischio e i percorsi e gli strumenti pratici per una corretta gestione del personale in rete attraverso tale strumento. La comprensione di tali aspetti, a sua volta, è attività necessaria alle imprese stesse per effettuare, anche con riferimento alla codatorialità, una valutazione costi/benefici che tenga conto anche della possibilità di esperire altri strumenti giuslavoristici – noti da tempo e caratterizzati da discipline dettagliate – anch'essi finalizzati ad una co-gestione del personale.

Per i motivi appena esposti, il progetto di ricerca parte dalla primaria esigenza di comprendere se e per quali motivi la codatorialità possa essere distinta dall'assunzione congiunta, per poi individuarne gli specifici aspetti tecnici di attuazione in relazione ai principali ambiti di gestione del personale in azienda, evidenziandone le criticità non

visibili dalla lettura delle disposizioni di legge ma emergenti solo in fase di concreta implementazione da parte dell'impresa.

All'esito di tali analisi sarà possibile anche definire l'effettivo grado di utilità della codatorialità rispetto alle PMI – cui la disciplina è destinata – con relativa stima del potenziale innovativo delle reti di impresa rispetto alla gestione del personale nelle piccole e medie imprese.

Per fornire risposta al primo dei quesiti sopra indicati – ossia quello relativo alla natura giuslavoristica della codatorialità – sono state poste due prospettive di valutazione che non tenessero più in conto esclusivamente l'esigenza di tutela del lavoratore, ma che considerassero da un lato la rispondenza delle interpretazioni alle finalità delle norme e, dall'altro, la sostenibilità dello strumento da parte delle PMI.

Per quanto attiene alla prima chiave d'analisi, il percorso di ricerca parte dall'assunto per cui l'istituto delle reti di impresa e i relativi strumenti di attuazione siano finalizzati ad attribuire alle PMI la flessibilità organizzativa necessaria a favorire lo sviluppo interno e una maggiore forza di aggressione di un mercato sempre più complesso.

Tale interpretazione viene sviluppata sulla base di quanto desumibile dal combinato disposto della premessa al D.L. n. 5/2009, della definizione di contratto di rete, contenuta nel medesimo decreto legge (art. 3, comma 4 *ter*), e delle successive indicazioni espressamente riferite alla codatorialità (art. 30, comma 4 *ter*, D. Lgs. n. 276/2003 e Circolare del Ministero del lavoro n. 35/2013). La *ratio* così individuata rappresenta una delle direttive alle quali allineare le interpretazioni degli aspetti che riguardano la codatorialità. Qualora il percorso interpretativo scelto dovesse condurre a negare o annullare le finalità delineate dal legislatore, per come ricostruite, allora potrebbe ritenersi che esso non sia corretto.

L'ulteriore prospettiva di ricerca, accennata in precedenza, pone quale metro di valutazione la sostenibilità, soprattutto dal punto di vista delle PMI, delle conseguenze che l'una o l'altra interpretazione circa la natura della codatorialità (strumento di contitolarità del rapporto di lavoro o di semplice co-gestione) determinerebbe nel contesto d'impresa. A tale scopo verranno approfondite e delineate le implicazioni pratiche e teoriche delle diverse interpretazioni nei principali ambiti ed aspetti della gestione del personale (tra i quali licenziamenti, oneri retributivi, rapporto tra contratto

di rete e contratto individuale di lavoro, esercizio del potere direttivo e disciplinare etc.), identificando eventuali criticità, metodi di contenimento del rischio ed effetti distorsivi rispetto al funzionamento della rete e al corretto svolgimento delle attività aziendali.

Tale chiave di analisi, peraltro, consente di comprendere se l'inserimento della codatorialità rappresenti effettivamente un nuovo strumento di gestione – o risulti una diversa declinazione di un rapporto di lavoro subordinato – e se sia allineata con gli scopi delle reti di impresa e del relativo contratto di rete.

Inoltre, la gestione condivisa del personale in rete, anche a prescindere dalla “natura” della codatorialità, presenta numerosi aspetti di complessità in quanto estende il numero di soggetti coinvolti, di fatto e/o di diritto, nel rapporto di lavoro. Ne deriva che, soprattutto in relazione ad alcuni poteri ed obblighi datoriali, si rende necessario verificare come sia possibile estendere e conciliare allo stesso tempo il loro esercizio simultaneo da parte di più soggetti. A ciò si aggiunga anche che il sistema eventualmente individuato non debba tradursi in un appesantimento delle condizioni lavorative dei dipendenti che, oltre ad essere stato sanzionato in numerose pronunce giurisprudenziali, richiede una particolare attenzione in fase di determinazione, comunicazione ed applicazione delle regole e degli strumenti definiti per l'esercizio della codatorialità.

Nel lavoro di ricerca verranno quindi indicati i passaggi tecnici esperibili dalle imprese per riuscire a dare pratica attuazione ad una gestione condivisa del personale, individuando dal punto di vista giuslavoristico i relativi punti di attenzione.

Tale attività verrà realizzata, in particolare, rispetto ad alcuni importanti ambiti quali: mobilità infra-rete con possibile mutamento di mansioni, estensione degli obblighi di diligenza e fedeltà dei lavoratori nei confronti dei codatori, distacco infra-rete, adempimento in rete degli obblighi datoriali in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, esercizio del potere direttivo e disciplinare nell'ambito del lavoro in rete.

Le criticità di gestione tipiche di ciascuno dei suddetti istituti nell'ambito di un rapporto di lavoro bilaterale spesso, pur essendo state già ampiamente discusse da dottrina e giurisprudenza con riferimento ai tradizionali rapporti di lavoro “bilaterali”, non hanno trovato una soluzione definitiva e genericamente applicabile. Il mutamento

del contesto di riferimento, dal rapporto bilaterale ad un' indefinibile gestione condivisa, amplifica sia le difficoltà tecniche di gestione che la determinazione dei profili di legittimità delle condotte datoriali.

Basti pensare, a titolo esemplificativo ed anticipando uno degli aspetti che saranno analizzati nel secondo capitolo, alla declinazione dell'obbligo di fedeltà del lavoratore. Nel contesto di rete, infatti, la compresenza di diverse imprese con le quali il singolo dipendente può trovarsi a cooperare rende molto più sfumato il confine, già sottile, tra obbligo di riservatezza e fedeltà e quello di corretto adempimento della prestazione lavorativa.

Rispetto a questo profilo, ad esempio, è rilevabile *ictu oculi* un problema dal punto di vista giuslavoristico. Ed infatti, in ambito aziendale si pone la questione della predisposizione di nuovi strumenti che consentano ai dipendenti di avere contezza dei loro diversi obblighi nei confronti delle imprese codatrici, comprendendo fino a che punto essi siano sottoposti all'obbligo di adempiere alle richieste di queste ultime senza ledere il diritto del proprio datore di lavoro alla riservatezza e, conseguentemente, senza venire meno anche al proprio obbligo di fedeltà.

L'intera materia subisce un'ulteriore complicazione laddove si consideri che la totalità della regolamentazione circa il funzionamento della rete e della codatorialità stessa è rimessa al contratto di rete, il cui contenuto può essere predisposto unilateralmente dalle imprese. Ne deriva, quindi, l'esigenza di individuare un raccordo tra il contesto commercial-civilistico e quello lavoristico che favorisca l'implementazione di una disciplina omogenea.

La corretta definizione degli aspetti contrattuali tra le imprese retiste, con strumenti di raccordo per la gestione delle risorse umane in rete può consentire alle imprese di beneficiare del potenziale dell'organizzazione reticolare che, dalla sua introduzione ad oggi, risulta impiegata "soltanto" per favorire le collaborazioni produttive, ridurre le filiere di appalti e accrescere la forza di aggressione dei mercati, dimenticando che uno sviluppo duraturo del proprio business richiede, oggi più di prima nell'era dell'*Industry 4.0*, la capacità di flessibilizzare la propria organizzazione e di adattarsi rapidamente al cambiamento.

Tuttavia, il percorso verso il rinnovamento delle forme organizzative e degli strumenti atti a garantire l'adattabilità dei soggetti e delle imprese alle evoluzioni del

mercato del lavoro è particolarmente impervio. Le difficoltà, infatti, non sono esclusivamente intrinseche e connesse alla capacità di individuare le direttrici del cambiamento, ma derivano anche dalla “resistenza” al cambiamento stesso, spesso connessa a burocrazia e inadeguatezza degli strumenti a disposizione. Per quello che ci riguarda, ne è un esempio proprio l’esperienza della codatorialità. Nonostante le enormi potenzialità dell’istituto, sia quale strumento di flessibilizzazione della gestione delle risorse umane e di formazione continua del personale, sia quale mezzo per la gestione interna di eventuali esuberi, esso è stato sostanzialmente ignorato dal legislatore. A ciò si aggiunga che, potendo anch’esso prestarsi – come tutti gli altri strumenti di gestione del lavoro – ad usi distorti o abusi, ne è stato sensibilmente dissuaso il ricorso da parte di interpretazioni volte ad imbrigliarne l’ampiezza applicativa e la specifica “maneggevolezza” a favore delle imprese, nell’intento di individuare tutele per i lavoratori che spesso però finiscono per ignorare le esigenze di flessibilità sottese all’introduzione dell’istituto e le peculiarità che dovrebbero distinguerlo da tutti gli altri strumenti e contratti ad oggi noti (es. distacco, comando, appalto, somministrazione etc..).

Ma le reti di impresa hanno attirato l’attenzione degli operatori del mercato del lavoro anche nell’ambito del welfare aziendale, attualmente al centro del percorso di riforma che sta investendo i sistemi per l’incremento della produttività e il sostegno alla conciliazione vita-lavoro ⁽⁶⁾. Tale ambito di applicazione delle reti di impresa è stato ritenuto di estremo interesse ai fini del presente studio in quanto potrebbe rappresentare un esempio concreto di collettore tra l’autoreferenzialità dell’impianto giuridico relativo alla gestione del personale in rete – peraltro forse ad oggi insufficiente – e ciò che il sistema industriale, il mercato del lavoro e le pratiche applicative richiedono ai fini di una efficace regolazione normativa. E infatti, a fronte di una sostanziale assenza di conoscenza e di conoscibilità di casi di reti con concreta implementazione interna ed uso della codatorialità – che consenta un riscontro pratico di gestione di ciò che a livello normativo è solo accennato – la presenza e la più agevole conoscibilità di casi di “reti di welfare” costituisce una buona occasione per un’analisi empirica in tal senso.

⁽⁶⁾ Si vedano a tal proposito la Legge di Stabilità 2016, nonché il disegno di legge n. 2229 sul lavoro agile.

In particolare, dall'analisi delle esperienze che si stanno sviluppando e che attualmente è possibile osservare, la collaborazione in rete in ambito welfare sta seguendo due diversi percorsi di implementazione.

Il primo è rappresentato da reti di impresa strutturate con un vero e proprio contratto di rete ex D.L. n. 5/2009, finalizzate all'implementazione di piani di welfare aziendale comuni, la cui "massa critica" consente un più facile accesso a questi ultimi soprattutto dalle PMI.

L'altra direttrice, invece, è quella delle reti di impresa "informali", ossia non strutturate in un contratto di rete, in cui più imprese collaborano tra di loro per lo sviluppo di progetti di welfare aziendali individuali, condividendone i costi.

L'osservazione di questi due diversi fenomeni induce ad alcune riflessioni vertenti sull'influenza che la struttura reticolare può esercitare anche rispetto a quest'ultimo tema, ossia il welfare aziendale, che è possibile considerare *lato sensu* quale ulteriore strumento di gestione del personale. Da un lato, infatti, la "prospettiva aggregata" fornita dalle reti di impresa rappresenta sicuramente un nuovo punto di vista, soprattutto per le piccole e medie imprese, dal quale affrontare il tema del welfare aziendale. Ed infatti, è un dato ormai acquisito che quella delle PMI risulti la categoria che riscontra le maggiori difficoltà nell'implementazione interna di progetti di welfare aziendale ⁽⁷⁾, e ciò a causa dell'esiguità delle risorse umane ed economiche da destinargli. Una forma organizzativa, quale quella della rete d'impresa, che consente un'aggregazione fisica – quanto alle risorse umane e agli spazi utilizzabili – ed economica – rispetto alla possibilità di suddivisione dei costi e/o di stanziamento di fondi comuni destinati alla realizzazione di specifici progetti – può facilitare il superamento di questi ostacoli, nonché una possibile inversione del trend di sviluppo del welfare tra le PMI.

E ciò appare ancora più vero ove si consideri che le finalità stesse dell'istituzione della rete di imprese – desumibili dalla dizione dell'art. 6 bis, commi 1 e 2 della L. n. 133/2008, e dell'art. 3, comma 4 ter del D.L. n. 5/2009 – sono, tra le altre, quelle di consentire alle singole imprese di rafforzare le proprie misure organizzative, di favorire lo sviluppo di servizi e di accrescerne la capacità innovativa e la competitività sul mercato. In tal senso, lo sviluppo di un buon sistema di welfare aziendale può porsi sia

(7) Secondo l'indagine condotta nel 2015 da OD&M, solo il 21% delle piccole medie imprese intervistate ha implementato al proprio interno un piano di welfare OD&M Consulting, *Rapporto Welfare 2015*.

all'interno di questi obiettivi, quale servizio o misura organizzativa, sia in funzione di essi in quanto "strumento" per l'accrescimento della produttività.

Tuttavia, se potenzialmente la rete di imprese può attribuire alle PMI la "dimensione" idonea a facilitare la strutturazione ed il finanziamento di piani di welfare, è di sicuro interesse e necessità un approfondimento volto a comprendere se e come questo effetto si realizzi in concreto.

Proprio quanto si verifica nella prassi applicativa – ossia la distinzione tra reti-contratto e reti informali – suggerisce la possibilità che già la strutturazione di una rete di collaborazione informale possa risultare sufficiente al raggiungimento degli obiettivi in materia di welfare.

Pertanto, in considerazione della novità di tali pratiche nell'ambito del contesto produttivo nazionale, è stato ritenuto utile svolgere un'indagine sul campo che permettesse un confronto diretto con le imprese che hanno implementato in rete un sistema di welfare aziendale condiviso, al fine di verificare le principali caratteristiche di queste organizzazioni e comprenderne, al contempo, i vantaggi e le eventuali criticità operative. Sono stati, quindi, predisposti due questionari – di cui uno destinato alla "rete" ed uno alle singole imprese retiste – attraverso i quali raccogliere dati quantitativi ed informazioni qualitative su alcuni aspetti, tra i quali: identità delle imprese che si aggregano (dimensione occupazionale, capacità di spesa, tasso di sindacalizzazione etc...), finalità dell'aggregazione, dinamica organizzativa realizzata, vantaggi e criticità riscontrate.

L'indagine attraverso i questionari è stata poi completata attraverso un'intervista semi-strutturata volta ad approfondire gli aspetti di maggiore criticità emersi dalla lettura di quanto compilato in precedenza.

In ultimo, la ricerca empirica, come accennato poco prima, ha consentito anche di indagare ed approfondire il tema della codatorialità. Benché essa non rappresenti, in quelle che sono state definite in tale sede come "reti di welfare", l'oggetto dell'interesse o il fulcro delle attività centralizzate, dal confronto con le singole imprese è possibile trarre dati utili con riferimento all'eventuale applicazione dell'istituto o, in mancanza, alla sua conoscenza, interesse o presumibile utilità da parte di e per le imprese.

CAPITOLO I

LITERATURE REVIEW

PARTE 1 – LA CODATORIALITÀ NELLE IMPRESE IN RETE

Sommario: 1. L'identità del datore di lavoro. – 1.1. I primi approcci alla codatorialità. – 1.2. La codatorialità nelle reti di imprese – l'art. 30, comma 4 ter, D. Lgs. n. 276/2003 e lo stato dell'arte – 1.2.1 Il rapporto tra la codatorialità e l'assunzione congiunta. – 2. *Job sharing* come “specchio” della codatorialità e dell'assunzione congiunta. Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale. – 3. La codatorialità tra i rimedi e gli strumenti di prevenzione degli esuberanti.

1. L'identità del datore di lavoro.

Preliminarmente, in considerazione della possibile necessità di ridefinire il paradigma del rapporto tra il datore di lavoro ed il lavoratore, al fine di consentire l'implementazione di rapporti di codatorialità e di comprendere appieno le conseguenze che essa determina rispetto al rapporto di lavoro, è opportuno comprendere cosa possa intendersi per datore di lavoro, tema rispetto al quale la dottrina ha avuto modo di interrogarsi.

Ed infatti, tentare di comprendere in cosa la codatorialità possa sostanziarsi, in assenza di un'esaustiva disciplina legale sul punto, appare di difficile realizzazione senza una precisazione, per quanto possibile, di quali siano gli indicatori in presenza dei quali un soggetto assurga a datore di lavoro e non, ad esempio, a mero “utilizzatore” o beneficiario della prestazione di lavoro.

L'individuazione delle caratteristiche giuridico-sostanziali del datore di lavoro diventa un'attività fondamentale per poter poi comprendere se sia possibile la “scomposizione” o la condivisione tra più soggetti della figura e dei poteri datoriali.

L'approfondita analisi circa l'effettiva titolarità dei rapporti di lavoro nell'ambito delle reti di impresa trae quindi le sue origini da precedenti dissertazioni in merito alla possibilità e, talvolta, opportunità di distinguere tra il datore di lavoro “formale”, ossia il soggetto che formalmente ha sottoscritto il contratto di lavoro individuale, e quello “sostanziale” che è colui che, di fatto, ne esercita poteri e funzioni pur non risultando datore di lavoro formale. Tale distinzione, che negli anni ha determinato estesi dibattiti, trae la sua *ratio*, come spesso accade in questi casi, dall'esigenza di individuare percorsi

di tutela dei lavoratori nei casi in cui si verificano situazioni di prevalenza/soggezione tra imprese o scomposizione dei soggetti che determinano la prestazione di lavoro.

Senza volerci addentrare troppo nell'esame delle diverse interpretazioni e dei percorsi che hanno condotto alla distinzione sopra detta, è sufficiente riuscire a comprendere quale sia stato l'approdo della dottrina sul tema, con particolare riferimento alle esperienze estere che hanno conosciuto, peraltro, esempi di "codatorialità" più risalenti rispetto a quelli italiani. Sul punto un recente contributo, oltre a fornire un quadro completo del tema, consente di conoscere anche quanto sviluppato in ambito internazionale (L. CORAZZA, O. RAZZOLINI, *Who is the employer?*, in Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2014, n. 110). Il modello maggiormente diffuso, soprattutto in alcuni paesi europei (in particolare in Francia, Spagna, Germania e Regno Unito), è, secondo la ricognizione effettuata, quello dell'unicità del datore di lavoro il cui corollario sarebbe l'impossibilità di riconoscere tale qualifica a più di un soggetto.

Ad ogni modo, l'individuabilità di un unico datore di lavoro in forza dell'interpretazione dei dati sostanziali deriverebbe, secondo quanto prospettato, dalla diffidenza esistente negli ordinamenti dei paesi citati verso i fenomeni interpositori, con conseguente impossibilità di riconoscere che i poteri di cui sopra possano essere esercitati da due soggetti diversi nei confronti dei medesimi lavoratori; il datore di lavoro torna, così, ad essere ricondotto all'unico soggetto che realmente abbia esercitato nei confronti dei lavoratori tutti i poteri propri del datore di lavoro, finalizzati all'ottenimento della prestazione ed in attuazione della propria attività economica.

Totalmente all'opposto, il modello del "*plural-employer*", sviluppato soprattutto nell'ambito dei paesi di Common Law, ammette la possibilità che i suddetti poteri siano esercitati anche da più soggetti contemporaneamente e che ciò determini in capo ad essi il riconoscimento dei relativi obblighi e responsabilità nei confronti dei dipendenti co-gestiti.

In particolare, il modello statunitense del "*joint employment*" si basa su alcuni indicatori che, ove riferibili anche singolarmente a più soggetti, conducono ad identificarli quali pluri-datori (L. CORAZZA, "*Contractual Integration*" e rapporti di lavoro, Padova, 2004). In sintesi, gli indicatori principali di sussistenza di un sinallagma lavorativo sarebbero l'esercizio del potere di controllo sulle modalità di lavoro, la

titolarità effettiva della responsabilità retributiva verso il lavoratore, il potere di determinare le opportunità lavorative e, in ultimo, un misto tra i primi due indicatori, i c.d. “*control test*”, “*economic reality test*”, “*interference test*” e “*hybrid test*” (sul tema si veda S. DEAKIN, *The Changing Concept of the Employer in Labour Law*, in *Ind. L.J.*, 2001, vol. 30, no. 1). Qualora l’analisi conducesse all’individuazione di uno dei suddetti elementi, i soggetti riconosciuti quali datori di lavoro sarebbero entrambi solidalmente responsabili nei confronti dei lavoratori co-gestiti. Tale impostazione trova origine, secondo l’interpretazione prospettata e con riferimento soprattutto all’esperienza degli Stati Uniti, dall’assenza di un’effettiva differenziazione tra le diverse discipline caratterizzate dalla scomposizione tra datore di lavoro ed utilizzatore (lavoro tramite agenzia, appalto etc..) che, peraltro, non trova particolari divieti. Tuttavia, non è mancato chi abbia considerato il ricorso ai test di cui sopra un rischio di legittimazione di quello che potrebbe essere definito come una “fuga retributiva” – mutuando il fenomeno internazional-privatistico del “*forum-shopping*” – per cui il pagamento delle retribuzioni della forza lavoro, soprattutto appartenente a bassi livelli di qualificazione, verrebbe sostanzialmente demandato ad altri soggetti, nell’ambito di un processo di esternalizzazione informale (B. ROGERS, *Toward Third-party Liability for Wage Theft*, in *Berkley Journal of employment & labor law*, 2010, 31, pag. 1 ss). A ciò si aggiunga che, sempre secondo tale ultima tesi, l’applicazione di un criterio basato sulla prova dell’esercizio del controllo sui lavoratori non sarebbe idoneo a comprendere un nuovo modello organizzativo disaggregato tra più realtà autonome e diverse tra loro.

Diversamente, nell’esperienza britannica è individuabile il modello dell’ “*associated employer*” (concetto di derivazione giurisprudenziale, si veda *Hancill v. Marcon Engineering Ltd*, 1990, I.R.L.R., 51) che ricalca, quanto ad indicatori, quelli sviluppati – anzi recepiti – anche in ambito italiano quanto alle imprese connesse, collegate, partecipate o con proprietà sostanzialmente coincidente. In presenza di una di tali condizioni, unitamente ad un periodo di lavoro anche inferiore ai due anni prestato dal lavoratore a favore delle imprese “*associated*”, il rapporto di lavoro verrebbe imputato a tutte le imprese interessate, soprattutto per garantire protezione al dipendente in caso di licenziamento illegittimo.

Alla luce di quanto brevemente riepilogato, per quanto attiene alla possibilità di riconoscere, anche nelle esperienze estere, forme di pluri-subordinazione, è possibile

sostenere che le soluzioni sino ad oggi raggiunte da parte dei diversi ordinamenti siano precipuamente incentrate ad estendere la responsabilità datoriale in ottica di tutela, come nel caso italiano della responsabilità solidale nell'appalto. Non è possibile rinvenire, diversamente, alcun modello finalizzato a favorire una maggiore flessibilità gestionale attraverso un'estensione dei soggetti che possono usufruire, attraverso limiti e condizioni da individuare, delle prestazioni di lavoro di dipendenti di altre imprese, cosa che parrebbe essere la *ratio* della codatorialità, ex art. 30, comma 4 *ter* del D. Lgs. n. 276/2003.

Per quanto concerne l'esperienza italiana, un ulteriore contributo offre un diverso spunto di riflessione, in base al quale solo qualora la nozione di datore di lavoro non venga ricondotta ad un unico soggetto o ad un soggetto "unitario", allora sarebbe possibile parlare di codatorialità (M. T. CARINCI, *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e Diritto del lavoro*, Milano, 2015, pag. 6 e ss.). Per tale motivo, la comprensione della reale "identità" del datore di lavoro diventa la base necessaria per le successive analisi sulla gestione del personale nelle reti di impresa e sulla natura della codatorialità.

Una prima interpretazione rispetto a tale profilo trae origine dal dato formale che consente di individuare il datore di lavoro nella controparte contrattuale del lavoratore, nei cui confronti quest'ultimo è creditore della prestazione di lavoro. Se, quindi, il datore di lavoro è colui che stipula il contratto di lavoro con il dipendente, potrebbe giungersi ad una fattispecie con pluralità di datori di lavoro solo in forza di istituti quali la cessione del credito, la promessa del fatto del terzo etc, che determinano l'imputazione di diritti ed obblighi tipici del datore di lavoro pur non traendo origine dal contratto di lavoro (P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, in A. CICU e F. MESSINEO, *Trattato di diritto civile e commerciale*, vol. I, Giuffrè, 2000, pag. 403). Tale interpretazione, però, ha subito alcune limitazioni nel momento in cui, nella volontà di evitare condotte datoriali fraudolente finalizzate ad aggirare le norme poste a tutela del lavoratore, sono stati dapprima posti vincoli alla scissione tra datore di lavoro formale e sostanziale (es. divieto di interposizione e poi possibilità di distacco e di somministrazione di manodopera grazie alla Legge Biagi), e successivamente è stata inserita l'imputazione degli obblighi connessi all'esecuzione del rapporto di lavoro al soggetto nei cui confronti viene effettivamente resa la prestazione di lavoro.

Inoltre, con il divieto di interposizione è stata abbandonata l'idea del datore di lavoro formale con approdo, secondo la nozione di datore di lavoro definita "sostanziale" (M. GRANDI, voce *Modificazioni aziendali del rapporto di lavoro*, in *Enc. Giur. Trecc.*, vol XX, 1990, pag. 4), alla sua identificazione con chi assume il rischio di impresa e l'organizzazione del lavoro.

Come anticipato, tuttavia, l'applicazione della teoria del datore di lavoro sostanziale condurrebbe ad individuare sempre e comunque un unico soggetto "in sostanza" datore di lavoro, con ciò negando *ab origine*, secondo l'interpretazione prospettata, la possibilità di ravvisare più datori di lavoro e, conseguentemente, la codatorialità. Viene, quindi, prospettata un'interpretazione che, pur traendo origine dal non condiviso presupposto per cui la codatorialità sia uno strumento atto a rafforzare le garanzie in capo ai lavoratori, dimostrerebbe attraverso due possibili percorsi l'effettiva possibilità di una moltiplicazione della figura datoriale. Nello specifico, secondo Carinci, sia l'istituto della responsabilità solidale (in tal senso anche L. CORAZZA, "*Contractual integration*" e rapporti di lavoro, Cedam, 2004, pag. 12) che il divieto di interposizione (così anche V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, 1, pag. 119 e ss.) presuppongono o, comunque, non negano una plurima imputazione del rapporto di lavoro, in quanto non richiedono l'unicità del datore di lavoro. CARINCI, in parziale accordo con quanto ritenuto da SPEZIALE (*Il datore di lavoro cit.*) – del quale critica l'impostazione che tende a dissociare eccessivamente le organizzazioni di ciascun datore nei casi di "condivisione" di personale ricadendo così nel divieto di interposizione – sottolinea come la codatorialità sia ravvisabile solo in presenza di un'organizzazione unitaria comune a più imprese, cui il rapporto di lavoro possa essere imputato *uti singuli* in presenza degli indicatori estrapolati da giurisprudenza e dottrina, ossia: esistenza di attività di direzione e coordinamento, interesse di gruppo, struttura organizzativa unitaria (rispetto a questi indici in accordo con O. RAZZOLINI, *Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 46) ed effettiva utilizzazione del lavoratore. Nessuna rilevanza viene, invece, attribuita al criterio dell'effettivo esercizio del potere direttivo da parte della capogruppo (M. T. CARINCI, *cit.*, pag. 29).

1.1 I primi approcci alla codatorialità.

In considerazione di quanto sin qui espresso, con particolare riferimento alle ultime conclusioni riportate, è agevole comprendere come gli studi sulla codatorialità, ora espressamente inserita nell'ambito delle reti di imprese, abbiano trovato origine nel più risalente istituto del gruppo di imprese. Sulle modalità e conseguenze dell'esercizio diffuso dei poteri datoriali all'interno dei gruppi di imprese dottrina e giurisprudenza hanno fornito numerose interpretazioni che, sebbene non abbiano condotto al raggiungimento di un orientamento consolidato, risultano comunque di preminente rilevanza ai fini della successiva definizione specifica della codatorialità anche fuori da tali contesti.

Infatti, in assenza di una disciplina legislativa completa dell'istituto nelle reti di imprese, è indispensabile muoversi dalle sue prime analisi all'interno dei gruppi di imprese per riuscire a definirne in qualche modo le caratteristiche, nonché ad individuare entro quali limiti le c.d. "retiste" possano muoversi nella gestione alternativa o cumulativa dei dipendenti, riducendo al minimo i rischi di censure di illegittimità.

Sul tema, i primi orientamenti, soprattutto nella giurisprudenza della Corte di Cassazione, si sono concentrati sulla volontà di contrastare le pratiche di gestione del personale comportanti l'elusione della normativa lavoristica, negando che il "gruppo di imprese" potesse configurare un elemento autonomo tale da assurgere al ruolo di datore di lavoro sostanziale e centro di imputazione del rapporto di lavoro (così Cass. 24.09.2010, n. 20231, in *Rep. 2010*, voce *Lavoro (Rapporto)*, 3890, 1051; Cass. 27.02.1995, n. 2261, in *NGL*, 1995, pag. 381; Cass. 05.04.1990, n. 2831, in *NGL*, 1990, pag. 188; Cass. 02.02.1988, n. 957, in *Foro It.*, 1988, I, col.1898; Cass. 02.03.1983, n. 1567, in *Giur. It.*, 1984, I, pag 342).

Tuttavia, negli ultimi anni la maggioranza degli interventi, guardando oltre rispetto al solo rischio di condotte "fraudolente", si sono concentrati sull'individuazione di elementi che, ove presenti, permettessero di cogliere le trasformazioni dei modelli produttivi che hanno portato al graduale abbandono degli schemi "fordisti/tayloristi" a favore di modelli di gestione del business e dell'organizzazione produttiva di tipo aggregato (T. TREU, *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Merc. Conc. Reg.*, 2012, 1; A. PERULLI, *Diritto del lavoro e decentramento*

produttivo in una prospettiva comparata: problemi e prospettive, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2007, I, pag. 30; F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1985, pag. 203 e ss.).

In particolare, la dottrina si è dedicata ad approfondite analisi sul come e a quali condizioni l'effettiva gestione del personale all'interno di organizzazioni complesse, in cui cioè le singole imprese risultino fortemente integrate tra di loro, possa favorire un ripensamento della natura bilaterale del rapporto di lavoro a favore di dinamiche plurisoggettive, in cui il singolo lavoratore possa risultare, di fatto e a prescindere dall'esistenza di un vincolo contrattuale, "alle dipendenze" di più imprenditori (G. VARDARO, *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, impresa di gruppo e relazioni industriali*, in *Giornale dir lav. E relazioni ind.*, 1988, pag 212, aveva ipotizzato che tali fenomeni potessero ripercuotersi anche sul tradizionale paradigma del rapporto di lavoro).

Infatti, come rilevato recentemente, l'odierna apertura interpretativa verso modalità di organizzazione e gestione dell'attività e del rapporto di lavoro di tipo condiviso deriva dallo sforzo prodotto negli ultimi anni dalla dottrina che ha cominciato ad individuare il datore di lavoro, non più esclusivamente alla stregua dell'art. 2094 c.c., in chi risulti beneficiario dell'utilità della prestazione di lavoro, ponendo, invece, l'accento sull'interesse organizzativo che, talvolta, può essere diffuso e/o condiviso, proprio come avviene, ad esempio, nei gruppi e nelle reti di imprese (C. ALESSI, *Reti di imprese e fonti di regolazione dei rapporti di lavoro*, in M.T. CARINCI a cura di, *cit.*, pag. 85 e ss).

Sul punto uno dei nodi principali attiene alla contrapposizione delle interpretazioni di dottrina rispetto alla possibilità o meno di ricondurre l'esercizio diffuso dei poteri datoriali da parte di più imprese della rete ad ipotesi di "titolarità congiunta" o di co-assunzione, con le relative conseguenze rispetto ai principali istituti giuslavoristici.

Sul tema, partendo proprio dalla presa di coscienza circa l'avvenuto sviluppo di nuovi modelli organizzativi gerarchici o coordinati e muovendo anche dall'analisi delle esperienze degli altri paesi, la dottrina si è aperta alla reinterpretazione del concetto di subordinazione *ex art. 2094 c.c.* (V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, pag. 1 e ss.).

Pur non volendo ricondurre automaticamente alla codatorialità l'integrazione organizzativa tra più imprese, diventa necessario "calare" la nozione di subordinazione

tradizionale all'interno di tali contesti, ponendo attenzione, però, a non ridurre le tutele nei confronti dei lavoratori. In tali casi, infatti, alcuni elementi potrebbero effettivamente favorire una rilettura del concetto di subordinazione e la contestuale apertura verso la codatorialità, tra i quali: l'attribuzione del potere direttivo ad un soggetto diverso dal titolare del rapporto contrattuale, la scissione tra la titolarità del rapporto di lavoro e l'utilizzazione della prestazione, la mancata coincidenza tra il datore ed il soggetto interessato a ricevere la prestazione di lavoro.

Alla luce di tale interpretazione, quindi, l'interconnessione e l'integrazione tra le società – che risultano evidenti, ad esempio, nel caso in cui la capogruppo definisca strategie, obiettivi produttivi e commerciali tale per cui le altre società siano tenute al loro rigoroso rispetto – condurrebbero a definire il lavoro dei dipendenti nei termini della codatorialità piuttosto che della tradizionale subordinazione, sottolineando, peraltro, che l'impegno cui i lavoratori sarebbero chiamati a far fronte attraverso la propria attività lavorativa sarebbe finalizzato al soddisfacimento dell'interesse creditorio della capogruppo.

In maniera più specifica, nel corso degli anni la dottrina ha potuto elaborare alcune interpretazioni che affiancano le riflessioni relative alle esperienze dei gruppi di imprese alle specificità delle reti d'impresa. Tali contributi possono sostanzialmente essere distinti sulla base di due opposte interpretazioni che, partendo dall'analisi di alcuni elementi concreti, arrivano a confermare o ad escludere la possibilità di intravedere forme (anche embrionali) di codatorialità nei gruppi di imprese.

Nel primo senso, ENRICO RAIMONDI (*Il datore di lavoro nei gruppi imprenditoriali*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2012, 2, pag. 134.), attraverso una particolare chiave di interpretazione del rapporto di lavoro che si allontana dalla tradizionale bilateralità, si è interrogato sul “se” e sul “come” le nuove forme organizzative imprenditoriali incidano sulla nozione di datore di lavoro, portando a “moltiplicarlo”.

Partendo proprio dalla definizione di gruppo di imprese, da intendersi quale “pluralità di imprese che eseguono fasi diverse di una complessa attività economica sotto la direzione unitaria di una capogruppo”, l'autore segnala la necessità di identificare le conseguenze che tale modello organizzativo possa produrre sulla “titolarità” del rapporto di lavoro.

Rispetto a tale punto di osservazione sarebbero ravvisabili plurimi rapporti di lavoro, imputabili a più soggetti, ma solo in presenza di gruppi “imprenditoriali”, intesi quali aggregazioni sorte per conseguire un vantaggio competitivo attraverso l’esercizio di una medesima attività imprenditoriale da parte di una pluralità di soggetti che mantengono la loro autonomia giuridica.

In tali casi, secondo l’interpretazione fornita, la bilateralità del rapporto di dipendenza potrebbe effettivamente essere messa in discussione a favore di ipotesi di codatorialità, stante la forte interdipendenza tra aziende operanti sotto la direzione di un organo tale da indurre a considerare esistente una sorta di “impresa unitaria”. Essa rappresenterebbe, quindi, un’organizzazione gerarchica all’interno della quale si collocherebbero le diverse entità autonome (ossia le singole imprese).

La possibilità di identificare i gruppi come organizzazioni unitarie con facoltà di operare in regime di codatorialità discenderebbe, pur in mancanza di espresse previsioni volte a definire la natura e la disciplina dei gruppi dal punto di vista giuslavoristico, da un ulteriore percorso interpretativo finalizzato a superare l’asserita discordanza tra la disciplina commerciale e quella lavoristica. Esso, nel dettaglio, si basa su un’interpretazione sistematica delle seguenti disposizioni che, in una sorta di combinato disposto, porterebbero a riconoscere ai gruppi una sorta di “autonoma identità collettiva”, ossia:

- l’art. 8, comma 4 bis, L. n. 223/1991 che impedisce la possibilità di assumere, da parte di imprese appartenenti ad un gruppo, dipendenti collocati in mobilità da un’altra delle imprese del gruppo;
- l’art. 9, comma 3, d.l. 148/993 che consente ai gruppi, quali soggetti abilitati, la formulazione di piani di formazione per i lavoratori collocati in mobilità;
- l’art. 16, comma 1, d.l. 299/1994 che consente ai gruppi di stipulare contratti di formazione lavoro;
- l’art. 54, comma 2, lett. b), D. Lgs. 276/2003 che consente ai gruppi di stipulare contratti di inserimento;
- l’art. 4, comma 11, L. n. 608/1996 che considera i requisiti di anzianità ai fini dell’indennità di mobilità con riferimento alle attività prestate per società che presentino assetti coincidenti o risultino in rapporto di collegamento o controllo;
- l’art. 3, comma 13, L. n. 675/1977.

L'idea della configurazione di un'impresa unitaria che, come è stato rilevato, consentirebbe di avvicinarsi ad ipotesi di codatorialità all'interno dei gruppi di impresa, sarebbe ulteriormente supportata da alcune caratteristiche del lavoro nei gruppi, tra le quali:

- la finalizzazione anche dei singoli contratti di lavoro individuali al raggiungimento degli scopi del gruppo e, in particolare, della capogruppo. In tale modo il dipendente, dal punto di vista dell'identificazione del creditore della prestazione, sarebbe vincolato anche alla capogruppo, attraverso un'obbligazione soggettivamente complessa;
- il forte livello di integrazione tra le imprese, tale da far sì che l'impresa che ha sottoscritto il contratto possa considerarsi il "terminale organizzativo" dell'impresa dominante;
- la possibilità che la capogruppo, pur non compiendo atti di gestione diretta del rapporto di lavoro, determini l'organizzazione dell'ambito in cui la prestazione viene resa.

Pertanto, in presenza dei presupposti sin qui descritti, la figura del datore di lavoro potrebbe essere individuata non solo in chi effettivamente dirige la prestazione lavorativa, ma anche in chi determini il "cosa" produrre, in quanto tempo e con quali obiettivi, in ciò con notevoli affinità rispetto a quanto disciplinabile con il contratto di rete.

Tale interpretazione, peraltro, si allinea al riconoscimento, rilevato qualche anno prima, di embrionali forme di codatorialità e, conseguentemente, della rottura del rapporto bilaterale di subordinazione all'interno dei gruppi di imprese, con la conseguente individuazione di alcune notevoli conseguenze applicative, ossia: la trasformazione dei creditori della prestazione in condebitori in solido; lo sdoppiamento dei profili di diligenza del lavoratore in relazione a quelli disciplinari; la considerazione cumulativa dei codatori e di tutti i dipendenti nel caso di licenziamento per l'individuazione delle ragioni economiche; la valutazione di tutte le imprese con riferimento all'obbligo di *repechage*; la considerazione dell'assimilazione del distacco al trasferimento, data l'identificazione del distaccatario con il datore di lavoro (V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, cit., pag.47 e ss.).

Anche la giurisprudenza della Corte di Cassazione con la sentenza n. 4274/2003 (in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2003, pag. 779 e ss, poi seguita da altre pronunce nello stesso solco interpretativo tra cui Cass. 29.11.2011, n. 25270, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2012, II, pag. 378 e ss; Cass. 21.09.2010, n. 19931, in *Orient. Giur. Lav.*, 2011, 130) ha mostrato la propria apertura a favore dell'interpretazione per cui alcuni elementi e circostanze possano, talvolta, essere sintomatici di nuove forme di gestione del personale lontane dal classico paradigma del rapporto di lavoro subordinato bilaterale, nonostante il codice civile e la legislazione speciale non attribuiscono un valore giuridicamente unificante all'attività dei gruppi di impresa. In tal senso, secondo la Corte, l'unitarietà dell'organizzazione può condurre i dipendenti a destinare la propria prestazione di lavoro al complesso delle società operative, secondo la forma delle prestazioni cumulative o alternative (*“in presenza di determinate circostanze, è giuridicamente possibile concepire una impresa unitaria che alimenta varie attività formalmente affidate a soggetti diversi, il che, tra l'altro, non comporta sempre la necessità di superare lo schermo della persona giuridica, né di negare la pluralità di quei soggetti, ben potendo esistere un rapporto di lavoro che vede nella posizione del lavoratore un'unica persona e nella posizione di datore di lavoro più persone rendendo così solidale l'obbligazione del datore di lavoro”*). Pertanto, fuori dalle ipotesi di interposizione fraudolenta, potrebbe essere individuato un datore di lavoro, non solo in chi abbia sottoscritto il contratto di assunzione, ma anche nella società che effettivamente determini il contenuto della prestazione (es. la capogruppo). È opportuno rilevare, tuttavia, come una diversa interpretazione di dottrina abbia inteso sottolineare che la sopracitata sentenza non possa effettivamente essere assunta ad elemento avallante l'idea di codatorialità quale “istituto” non di natura sanzionatoria, in quanto la Corte di legittimità era stata chiamata a pronunciarsi in merito ad un caso di gruppo societario non genuino (si veda V. PINTO, *Profili critici della teoria della codatorialità nei rapporti di lavoro*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 78).

Proseguendo dall'attribuzione di rilevanza alla finalità del gruppo, ed approfondendone le conseguenze, è stato possibile ravvisare la codatorialità all'interno di obbligazioni “soggettivamente complesse”, le cui prestazioni di lavoro sono, appunto, finalizzate a soddisfare l'interesse del gruppo, quest'ultimo da intendersi quale sintesi degli interessi imprenditoriali del gruppo coordinato unitariamente dalla capogruppo (O.

RAZZOLINI, *Impresa di gruppo, cit.*, pag. 29 e ss). Il rapporto “complesso” verrebbe ad instaurarsi sulla base di elementi già individuati dalla giurisprudenza quali: interesse di gruppo; struttura organizzativa unitaria; utilizzo del lavoro per raggiungere obiettivi comuni; coordinazione e direzione unitaria. La presenza di fatto di tali elementi, pur nella necessità di verificare in che misura siano indici di subordinazione ex art. 2094 c.c., consentirebbe, secondo la tesi prospettata, di distinguere i casi in cui il lavoratore rimanga legato al tradizionale vincolo di subordinazione bilaterale, da quelli in cui la prestazione venga resa nei confronti di più imprese e quindi sia effettivamente gestita in comune da queste ultime.

Diversamente, a favore dell'impossibilità di individuare la codatorialità nei gruppi si porrebbe l'assunto per cui tra le imprese non si creerebbe un rapporto tale da far perdere ad ognuna la propria dimensione individuale, senza che quindi possa considerarsi come costituita un'organizzazione unica cui le singole imprese facciano riferimento quasi a rappresentarne semplici unità produttive (V. PINTO, *Profili critici cit.*, pag. 55 e ss.). Peraltro, alcune attuali discipline, come quella relativa alla cassa integrazione e quella sull'abuso di dipendenza economica tra imprese, presupponendo la necessaria distinzione dei soggetti imprenditoriali e dei loro interessi, negherebbero la possibilità di una valutazione unitaria delle imprese ai fini della subordinazione.

In quest'ottica, inoltre, proprio la medesima disciplina giuridica dei gruppi di imprese risulterebbe poco compatibile con l'ipotesi della codatorialità laddove l'art. 31, D. Lgs. n. 276/2003, prevedendo la delega alla società capogruppo senza che ciò abbia conseguenze sull'individuazione del soggetto titolare delle obbligazioni contrattuali, negherebbe l'ipotesi di una titolarità originaria.

Nuovamente in senso opposto, la configurabilità della codatorialità nei gruppi di imprese troverebbe anche supporto in numerose pronunce giurisprudenziali, intervenute sia in ambito nazionale che comunitario (M. G. GRECO, *La ricerca del datore di lavoro nell'impresa di gruppo: la codatorialità al vaglio della giurisprudenza*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 117 e ss.), fuori dalla casistica relativa alle interposizioni fittizie che conducono all'imputazione del rapporto in capo all'effettivo datore di lavoro. Diversamente, risultano di maggiore rilevanza l'attività di ricostruzione degli orientamenti che hanno realmente preso atto di forme “evolute” di subordinazione.

Quanto alle pronunce nazionali, prime ed embrionali forme di codatorialità sono già state trattate e riconosciute dalla giurisprudenza risalente (in tal senso v. Cass. 24.03.1982, n. 1863, in *riv. It. Dir. Lav.*, 1983, II, pag. 379; Cass. 06.11.1982, n. 5825, in *Orient. Giur. Lav.*, 1983, pag. 1255; più di recente Cass. 29.11.2011, n. 25270, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2012, II, pag. 375) orientatasi nel riconoscere la responsabilità solidale in caso di “*contemporanea prestazione di lavoro a favore di più società, collegate economicamente, e senza distinguere la porzione di attività*” riconducibile all’una o all’altra impresa. L’ammissione di ipotesi di prestazione lavorativa contemporanea e congiunta a favore di più soggetti rappresenterebbe, quindi, una primissima apertura della giurisprudenza di legittimità nei confronti di quella che attualmente qualificheremmo come codatorialità (più di recente cfr. Cass. 17.05.2003, n. 7727 in *Orient. Giur. Lav.*, 2003, I, pag. 385).

Ancora, la giurisprudenza ha ammesso la possibilità di attribuire la qualifica di datore di lavoro a più soggetti che esercitino in modo condiviso il potere direttivo o di conformazione divenendo, così, obbligati in solido nei confronti dei diversi prestatori di lavoro (cfr. Cass. 24.03.2003, n. 4274, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2003, II, pag. 74). Infatti, secondo la Corte individuare più “datori di lavoro” in chi di fatto ne esercita i relativi poteri non troverebbe un ostacolo nell’impossibilità di individuare un unico soggetto, giuridicamente riconosciuto, creditore della prestazione di lavoro (nello stesso senso anche F. GALGANO, *L’impresa di gruppo*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2004, pag. 686).

Tuttavia, nel suo contributo GRECO sottolinea come la giurisprudenza non abbia approfondito la tematica, non avendo individuato il “come” effettivamente la codatorialità possa essere esercitata dalle imprese del gruppo, preoccupandosi esclusivamente di tutelare il prestatore di lavoro da modalità di esecuzione del lavoro eccessivamente penalizzanti, intervenendo, quindi, solo con funzione sanzionatoria.

Allo stesso modo, anche ulteriori pronunce hanno sì preso in considerazione un’utilizzazione indistinta della prestazione di lavoro all’interno di un gruppo che possa condurre a ritenere esistente un’impresa unitaria realizzata sotto forma di gruppo, tuttavia deviando e finalizzando l’analisi all’individuazione di eventuali profili di responsabilità solidale, di simulazione o di frode (così Cass. 17.05.2003, n. 7727, cit; Cass. 06.04.2004, n. 6707).

In conclusione, la ricognizione giurisprudenziale non consente di confermare l'evoluzione della bilateralità del rapporto di lavoro, accettando l'esistenza di obbligazioni soggettivamente complesse e con più datori di lavoro a fronte di un'unica prestazione di lavoro, e, conseguentemente, non aiutano a comprendere se alcune modalità di attuazione del rapporto di lavoro possano effettivamente assurgere ad esercizio di codatorialità e quali ne siano gli elementi caratterizzanti.

Neanche lo studio delle pronunce intervenute in ambito comunitario, per quanto queste ultime possano aver offerto utili spunti di riflessione ed analisi, ha consentito un serio passo in avanti nel dirimere il dubbio relativo alla configurabilità della codatorialità nei gruppi di imprese. Infatti, la Corte di Giustizia nelle sue pronunce non si è mai focalizzata direttamente sull'individuazione e definizione della codatorialità bensì sul favorire l'attuazione di alcune Direttive. È questo, ad esempio, il caso della sentenza del 10.09.2009, C-44/08 (*Akavan Eriyisalojen Keskusliitto Aekry e altri*, punto 58) che, in tema di obblighi di informazione e consultazione nei licenziamenti collettivi, pare negare la codatorialità in quei casi in cui l'impresa controllante assuma decisioni vincolanti nei confronti del datore di lavoro "contrattuale".

Diversamente, con notevole sforzo interpretativo, si potrebbe arrivare ad intravedere il riconoscimento di una "datorialità automatica" nella pronuncia della Corte di Giustizia del 21 ottobre 2010, causa C-242/09. In tale pronuncia, infatti, la Corte ha ammesso la possibilità che, nell'ambito di un gruppo e in un contesto di trasferimento d'impresa, possa essere considerata "cedente", ai sensi della Direttiva n. 2001/23, anche la società non legata al lavoratore ceduto dal contratto di lavoro. Ed infatti, qualora un'impresa del gruppo incida sull'esercizio dell'attività economica di un'altra impresa fino al punto di acquisire un collegamento anche con l'esecuzione della prestazione di lavoro dei dipendenti di quest'ultima, allora è possibile riconoscere l'esistenza di due datori di lavoro, pur in assenza di rapporti contrattuali di lavoro diretti.

Proseguendo nell'analisi dei contributi di dottrina, un'ulteriore interpretazione, pur riconoscendo nella codatorialità un nuovo strumento per slegare i fenomeni economico-giuridici reali dai modelli legislativi tradizionali, si allontana nel corso del suo commento dal voler "validare" tale istituto sul piano del diritto del lavoro (O. MAZZOTTA, *Gruppi di imprese, codatorialità e subordinazione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 19 e ss.).

Partendo dal concetto di codatorialità collegato ai casi di impiego “*cumulativo e promiscuo del lavoratore da parte di varie imprese del gruppo*”, secondo la tesi proposta, sarebbe necessario attribuire al concetto di codatorialità una dimensione “prescrittiva”, finalizzata a divenire fonte sostanziale del diritto nell’ottica della protezione dei lavoratori che si trovano ad operare in contesti produttivi complessi ed a spostarsi al loro interno.

Né la teoria del collegamento negoziale, né quella dell’unica organizzazione del complesso imprenditoriale sarebbero in grado, secondo la lettura proposta, di giustificare il concetto di codatorialità sino ad attribuirgli rilevanza giuslavorista. Vengono, quindi, nuovamente valorizzate le scelte di quella giurisprudenza che ha mantenuto la scissione tra la figura del datore di lavoro e le altre “forme organizzative” che indirizzano l’attività delle singole imprese, quali il gruppo in sé, la *holding* o la capogruppo.

Pertanto, come sostenuto anche dalla recente giurisprudenza di legittimità, l’applicazione e l’individuazione della subordinazione dovrà continuare a basarsi sulla verifica di elementi di effettività, alla luce dell’art. 2094 c.c., che possano condurre all’esclusiva individuazione di un solo datore di lavoro, senza consentire che a quest’ultimo possano affiancarsene altri (Cass. 29.11.2011, n. 25270, in *Riv.it. dir. Lav.*, 2012, II, pag. 375, in tema di gruppi di imprese, la titolarità del rapporto di lavoro deve essere riconosciuta a chi *utilizzi effettivamente* le prestazioni dei dipendenti).

All’opposto, ma sempre nell’ottica di tutela e sanzionatoria nell’ambito dei gruppi di impresa (richiamando in tal senso la giurisprudenza di merito del Trib. Milano, 10 dicembre 2008, in *Orient. Giur. Lav.*, 2008, pag. 923), una diversa interpretazione considera che l’esercizio dei poteri tipici del datore di lavoro, se effettuato da più imprese nei confronti dei diversi dipendenti, rappresenterebbe una forma di codatorialità (S. FIGURATI, *Aspetti lavoristici del contratto di rete*, in *Nuovo notiziario giuridico*, 2013, 2, pag. 334).

1.2 La codatorialità nelle reti di impresa – l’art. 30, comma 4 *ter*, D. Lgs. n. 276/2003 e lo stato dell’arte.

Se dall’analisi dei contributi sulla configurabilità della codatorialità nei gruppi di imprese emergono orientamenti contrastanti, non emergono dubbi, invece, sull’esistenza

di tale istituto con riferimento alle reti di imprese, espressamente previsto all'interno dell'art. 30, comma 4 *ter* del D. Lgs. n. 276/2003. Con l'inserimento del comma 4 *ter* ad opera della Legge n. 99/2013, pertanto, la codatorialità da mero istituto esegetico ha assunto natura sostanziale.

Purtroppo, anche rispetto a tale tema nelle reti di imprese è possibile confermare alcune delle difficoltà già ravvisate con riferimento ai gruppi (secondo alcuni, tra i quali anche D. IACOBUCCI, *Il gruppo di impresa come strumento di creazione di reti imprenditoriali*, in A. ZAZZARO a cura di, *Reti di impresa e territorio*, Bologna, 2010, pag. 174, considerati una specifica forma di rete), soprattutto ove si consideri che al di là del richiamo contenuto nell'articolo sopra citato, non vi sono ulteriori disposizioni utili a chiarirne natura, caratteristiche o condizioni applicative.

In considerazione della recente introduzione della disposizione ad opera della Legge n. 99 del 9 agosto 2013, sono stati prodotti numerosi contributi di dottrina sul tema, che talvolta hanno fornito anche qualche spunto rispetto alla concreta gestione dell'istituto da parte delle imprese (tuttavia, il fenomeno sta assumendo sempre maggiore rilevanza anche in ambito accademico, data la sua veloce crescita anche numerica, basti considerare che nel mese di ottobre 2014 sono stati registrati circa 1.770 contratti, con il 55,5% delle reti composto da aziende appartenenti addirittura a diversi macrosettori, mentre il 28,4% conterebbe imprese dello stesso macrosettore, ma di comparti produttivi diversi).

Stante la fumosità delle disposizioni legislative, lo sforzo effettuato dagli interpreti nell'ottica di ricostruzione dello sviluppo del tema e delle sue criticità appare di ancora maggiore utilità.

Molti dei contributi analizzati si sono concentrati sugli aspetti che ad oggi risultano ancora evanescenti o quantomeno scarsamente definiti e che, conseguentemente, possono concretizzarsi per le imprese in gestioni ad alto rischio di sanzione. Ci si riferisce, proprio, al tema della codatorialità.

Preliminarmente, lo specifico tema dell'esercizio della codatorialità nelle reti di imprese viene circoscritto alle ipotesi delle reti prive di soggettività giuridica, non costituite ai sensi dell'art. 3, comma 4 *quater*, L. n. 99/2013, in quanto nel caso delle c.d. "reti soggetto" sarebbe proprio quest'ultima la titolare dei rapporti di lavoro e non sarebbe necessario individuare ipotesi di titolarità "diffusa" dei rapporti di lavoro.

Ciò premesso, alcuni interpreti rilevano come la nozione di subordinazione ex art. 2094 c.c. appaia inadeguata rispetto alla disciplina di cui alla Legge n. 99/2013 che prevede la scelta della codatorialità nei rapporti di lavoro da parte delle retiste. Infatti, già la sola denominazione dell'istituto, che presuppone la presenza di più datori di lavoro, contrasterebbe con la natura bilaterale del rapporto di lavoro, considerata caratteristica indefettibile della disciplina civilistica ex art. 2094 c.c.. (M. G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2014, 2).

Già alcuni anni fa, ben prima che la codatorialità apparisse formalmente nell'ordinamento lavoristico, la dottrina ha dato atto del processo di frammentazione e segmentazione produttiva (G. GIUGNI, *Una lezione sul diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1994, p. 209) che avrebbe potuto modificare le caratteristiche del mercato del lavoro e determinare la necessità di comprendere nuovi paradigmi della subordinazione per come nota fino a quel momento.

Primi indicatori della scomposizione del rapporto bilaterale di lavoro, frutto proprio dei suddetti fenomeni di frammentazione, erano già stati individuati dalla dottrina nell'ambito della somministrazione di manodopera, ove veniva ravvisata una sorta di condivisione di discipline giuridiche sottoforma di "codatorialità sostanziale" (M. TIRABOSCHI, *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera. Contributo allo studio della fattispecie lavoro intermittente tramite agenzia*, Torino, 1999, pp. 315 ss.). Proprio rispetto alla somministrazione, infatti, la dottrina aveva segnalato l'obsolescenza della L. n. 1369/1960 rispetto ai nuovi modelli di organizzazione e di attuazione dell'attività imprenditoriale che determinavano la necessità di consentire, pur disciplinando, diverse modalità di strutturazione del rapporto di lavoro (P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i confini dell'impresa*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1999, pag. 203; M. TIRABOSCHI, *Il lavoro temporaneo in Italia*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1992, pag. 38).

In questo senso, anche parte della dottrina straniera ha avanzato la necessità di sganciamento dall'impostazione bilaterale del rapporto di lavoro, nell'idea di riuscire a tutelare il lavoratore anche aprendo il concetto di titolarità datoriale del rapporto di lavoro a chi, in forza di un principio di giustizia sociale, debba dividerne i costi (J. FUDGE, *Fragmenting Work and Fragmenting Organizations: the Contract of Employment and the Scope of Labour Regulation*, *Osgoode Hall Law Journal*, vol. 44, 2006, n. 4).

In forza di questo apparente binomio ontologico, non è agevolmente superabile il divario tra i due principali orientamenti di dottrina, già approfonditi in precedenza, che vedono, da un lato, chi ritiene che il fenomeno della rete non produca conseguenze rispetto alla titolarità del rapporto di lavoro, confinata esclusivamente nel datore di lavoro originario o “formale” (R. DEL PUNTA, *Appalto di manodopera e subordinazione*, in *dir. Rel. Ind.*, 1995, pag. 625; P. BELLOCCHI, *Interposizione e subordinazione*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2001, pag. 125), e dall’altro i sostenitori dell’interpretazione che ricollega la titolarità del rapporto alle concrete modalità di svolgimento del rapporto e/o delle interconnessioni tra le imprese (così T. TREU, *cit.*; V. SPEZIALE, *cit.*, pag. 53 e ss; U. CARABELLI, *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*, in *dir. Rel. Ind.*, 2009, pag. 91 e ss; E. RAIMONDI, *Gruppi imprenditoriali e codatorialità*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2012, II, pag. 295 e ss; O. RAZZOLINI, *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da unicità di impresa*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2009, pag. 263 e ss) e lo attribuisce a chi esercita di fatto i poteri tipici del datore di lavoro o sostiene il rischio di impresa ed organizza i mezzi necessari, giungendo quindi all’individuazione di un datore di lavoro “sostanziale” (si veda anche M.T. CARINCI, *L’unicità del datore di lavoro – quale parte del contratto di lavoro, credito della prestazione e titolare di tutte le posizioni di diritto, potere e obbligo ad esso connesse – è regola generale nell’ordinamento giuslavoristico*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2007, pag. 1019 e in *Dall’impresa a rete alle reti d’impresa. Scelte organizzative e Diritto del Lavoro*, Milano, 2015).

Volendo mantenere sullo sfondo le questioni appena esposte, risulta fondamentale però, per comprendere l’evoluzione delle analisi che si stanno sviluppando rispetto alle reti di impresa, ricostruire le criticità rinvenibili nella disciplina di tale nuova forma organizzativa e nella codatorialità.

Sul punto VITO PINTO (*Profili critici...cit.*) prova ad allontanarsi dall’idea della codatorialità quale strumento di estensione della titolarità dei rapporti di lavoro, consentendo così lo sviluppo di prospettive e teorie diverse in merito alla natura ed alle funzioni della codatorialità.

Ed infatti, un’attenta e complessiva lettura degli istituti e delle norme vigenti, non solo in ambito lavoristico ma anche civile e commerciale, consentirebbe di sostenere, secondo tale tesi, che in tutti i casi in cui il legislatore ha disciplinato dei fenomeni di

connessione e collegamento tra imprese, tali da sfociare nel controllo e nella prevalenza di una impresa sulle altre (come può accadere anche nei gruppi di impresa), non è stata mai al contempo prevista un'automatica estensione o traslazione in capo all'impresa "dominante" dei rapporti di lavoro con i dipendenti delle altre imprese e dei relativi effetti giuridici. Al contrario, sul presupposto che il contesto di riferimento afferisca a condotte imprenditoriali "genuine", in tutti i casi esaminati ogni singola impresa non solo mantiene comunque la propria autonomia ma continua ad essere anche l'unica effettiva titolare degli obblighi, anche amministrativi, derivanti dai rapporti di lavoro con i propri dipendenti.

Sono considerati un utile esempio, in tal senso, la disciplina della subfornitura, in ambito civilistico e, nella prospettiva giuslavoristica, quella prevista dall'art. 8 della Legge n. 223/1991.

La teoria qui esposta non solo aggiunge una prospettiva interpretativa che tiene in considerazione la coerenza tra i vari ambiti dell'ordinamento, ma si dimostra aperta ad osservare le reti di impresa e la codatorialità senza partire dall'assunto di dover ovviare a fenomeni e prassi già distorte, queste ultime da riequilibrare attraverso il tradizionale e rassicurante ricorso alla contitolarità dei rapporti (si veda *infra*) o alla solidarietà passiva.

Posta questa doverosa premessa, ai fini della completezza dell'analisi che segue, è possibile proseguire nell'approfondire quale possa essere effettivamente la natura della codatorialità e quali le sue ricadute applicative.

In particolare, la scelta del legislatore di disporre l'applicazione volontaria della codatorialità, pur dimostrandosi prudente, non viene considerata una soluzione legislativa capace di consentirne un sereno esercizio, né di eliminare il rischio di applicazioni distorte, anche involontarie, dell'istituto. Riguardo la codatorialità, infatti, sono molti gli aspetti rimasti ancora privi di definizione, basti pensare all'eventuale differenza con l'assunzione congiunta per cui la codatorialità potrebbe comportare "solo" la possibilità per un'impresa esterna al rapporto individuale di lavoro di esercitare i poteri del datore di lavoro senza diventarne titolare, o alla possibilità di vincolare tutte le imprese "utilizzatrici" della prestazione del dipendente in rete ad un regime di responsabilità solidale passiva automatica, anziché demandarne la disciplina,

come parrebbe essere disposto anche dalla Circolare del Ministero del Lavoro n. 35/2013, al contratto di rete.

Un ulteriore elemento di difficoltà applicativa atterrebbe all'estraneità del lavoratore rispetto al contratto di rete: la dizione della norma pare rimettere integralmente al datore la possibilità di regolare gli aspetti della prestazione lavorativa, anche in totale assenza di rappresentanze dei lavoratori, senza limiti particolari, se non quelli previsti dalle norme inderogabili di legge.

A ciò si aggiunga che l' "utilizzo" della codatorialità, nella volontà di non aumentare l'onerosità delle condizioni di lavoro dei dipendenti, è reso ancora più complesso ove si consideri che la tutela del dipendente potrebbe essere realizzabile solo a condizione di identificare chi effettivamente sia il datore di lavoro accettando, eventualmente, la possibilità che si realizzi un rapporto di lavoro "pluridatoriale", come più chiaramente espresso nel caso delle imprese agricole per le quali è ammessa l' "assunzione congiunta".

Tale analisi, infatti, risulta poi particolarmente complessa nei casi in cui l'effettivo utilizzatore dei lavoratori diventi praticamente indistinguibile o si moltiplichi, come nel caso di prestazioni cumulative o alternative. In tali casi, peraltro, non sarebbe neppure semplice chiarire al dipendente quale sia il soggetto rispetto al quale è tenuto ad adempiere ai propri obblighi contrattuali o, genericamente, chi risulti l'effettivo creditore della prestazione lavorativa.

Come detto, la gran parte dei contributi di dottrina, comprendendo di trovarsi di fronte ad una scomposizione, quantomeno fattuale, del tradizionale rapporto di lavoro bilaterale, pur rilevando le difficoltà applicative dell'istituto della codatorialità, si è concentrata sull'individuazione di strumenti di tutela dei dipendenti che consentissero in qualche modo di unificare la figura del datore di lavoro e di estendere i regimi di solidarietà passiva a tutte le imprese, beneficiarie anche solo di parte della prestazione lavorativa. In tale prospettiva, tuttavia, la finalità della codatorialità, che potrebbe anche essere quella di fornire un ulteriore strumento di gestione del personale nell'ottica della flessibilità organizzativa, finirebbe per essere disattesa a favore di una rilettura in chiave di misura di tutela del lavoratore (nel senso di dover promuovere la flessibilità individuando le garanzie per i lavoratori G. QUADRI, *Processi di esternalizzazione*).

Tutela del lavoratore e interesse dell'impresa, Napoli, 2004, pag 20 ss.), considerando peraltro le due esigenze tra loro incompatibili.

Inoltre, anche i tentativi della giurisprudenza di apprestare soluzioni ancora più rigide ed approfondite per la protezione del prestatore di lavoro, ad oggi non hanno avuto esito soddisfacente, proprio per la mancata individuazione da parte del legislatore della natura e di più specifiche condizioni di esercizio della codatorialità, posto che, come già rilevato nei contributi sin qui esposti, la giurisprudenza è chiamata ad intervenire *a posteriori* e nella fase “patologica” del rapporto tra le parti.

In tale ottica, le indicazioni interpretative della dottrina sul tema assumono ancor più rilievo, e potrebbero risultare dirimenti rispetto almeno ad alcune delle questioni esposte.

Quanto alla codatorialità, ad esempio, alcune interpretazioni si sono mosse nel senso di dare rilevanza al piano letterale delle disposizioni normative che distinguono espressamente tra codatorialità e contitolarità, possibile espressione di una volontà specifica del legislatore di distinguerne conseguentemente le fattispecie (così anche F. BASENGHI, *Contratti di rete e rapporti di lavoro: legge n. 99 del 09.08.2013*, relazione al Convegno “*I contratti di rete: novità legislative, regime tributario e contabile, aspetti giuslavoristici*”, Modena, 08.11.2013).

Tale differente scelta terminologica potrebbe nascondere la volontà del legislatore di distinguere le conseguenze applicative tra i due istituti. Mentre la contitolarità porterebbe all'acquisizione congiunta della qualità di datore sulla base del contratto di lavoro, la codatorialità farebbe riferimento solo all'esercizio congiunto del potere direttivo ed alla gestione unitaria della prestazione lavorativa.

La teoria ora descritta scontrerebbe però l'errore di dimenticare che l'esercizio effettivo del potere direttivo (di cui alla definizione di codatorialità) condurrebbe comunque all'individuazione del reale datore di lavoro proprio alla stregua dell'art. 2094 c.c., con le conseguenze che l'ordinamento ricollega a tale identificazione.

Il diverso orientamento in base al quale anche con riferimento alla codatorialità il rapporto di lavoro resterebbe unico ma la prestazione di lavoro verrebbe resa a favore di più imprenditori, porterebbe ad interpretare il rapporto di lavoro in rete come un'obbligazione soggettivamente complessa.

Tenuto conto sia dell'esigenza di flessibilizzare la gestione del personale che di quella di garantire tutela ai dipendenti, la configurazione di un'obbligazione soggettivamente complessa comporterebbe alcune importanti conseguenze, per cui:

- il rapporto di lavoro sarebbe unico, pertanto, in caso di scioglimento del rapporto di lavoro da parte di una delle retiste, il rapporto di lavoro stesso si estinguerrebbe contestualmente anche nei confronti degli altri codatori;
- i requisiti numerici stabiliti dalla legge per alcuni istituti (licenziamento, diritti sindacali, obbligo di repaceage ed altri) si computerebbero in relazione alla dimensione complessiva delle imprese appartenenti alla rete;
- tutti i datori sarebbero solidalmente responsabili per i profili retributivi e contributivi nei confronti dei lavoratori.

In altri contributi sul tema, invece, non viene rilevata un'insuperabile antinomia tra codatorialità e contitolarità.

Un primo contributo (M. T. CARINCI, *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa*, cit.) parte da un importante orientamento giurisprudenziale, focalizzato sull'impossibilità di configurare più datori di lavoro nei gruppi di impresa, non potendo riconoscere a questi ultimi rilevanza come organizzazione unitaria (v. Cass. S.U., n. 22910/2006), per poi sottolineare come solo con il tempo si sia giunti, invece, ad attribuire maggiore attenzione ai rapporti di interdipendenza ed interrelazione tra le imprese (Cass. n. 4274/2003, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2003, pag. 779; Cass. n. 25270/2011), con conseguente possibilità di individuazione dell'unitarietà organizzativa, rilevante per l'individuazione del datore di lavoro, i cui indicatori sarebbero: l'esistenza di direzione e coordinamento, l'interesse condiviso, una struttura organizzativa unitaria e l'uso del lavoratore nell'ottica dell'interesse comune delle imprese.

Secondo il contributo analizzato, nell'esperienza delle reti di imprese l'operatività del lavoratore in un'organizzazione unitaria e per uno scopo comune, alla luce degli indicatori sopra esposti, parrebbe di più facile individuazione e comprensione.

Pertanto, con il contratto di rete, nel caso di esercizio dell'attività in comune, tutte le imprese parti del contratto di rete potranno essere considerate datore di lavoro a tutti gli effetti. Inoltre, la specifica contenuta nell'art. 31 per le imprese agricole non sarebbe indicatore della volontà di distinguere i due istituti, bensì sarebbe volta a consentire l'assunzione congiunta anche in assenza di un'organizzazione unitaria, posto che nelle

reti composte da imprese agricole queste ultime potrebbero liberamente utilizzare il lavoratore ognuna per i propri interessi.

Anche un ulteriore contributo (C. ALESSI, *op. cit.*, pag. 90 e ss.), pur riconoscendo la specificità dell'assunzione congiunta nell'ambito delle reti agricole, rispetto ai temi della responsabilità solidale e della necessità di espressa accettazione della codatorialità da parte dei dipendenti delle imprese retiste, ritiene non sussistano differenze sostanziali tra i due istituti. Infatti, quanto alla responsabilità solidale, essa scatterebbe automaticamente in forza della condivisione di finalità da parte delle imprese retiste, i cui dipendenti verrebbero, appunto, "ingaggiati" ed utilizzati in maniera condivisa con la finalità di raggiungere l'obiettivo indicato nel contratto di rete. Proprio questa finalizzazione e "messa a fattor comune" dei dipendenti determinerebbe la responsabilità solidale automatica delle imprese in rete. Quindi, la previsione esplicita della responsabilità solidale nelle imprese agricole, diversamente da quanto accade per la codatorialità, non sarebbe indicativa della volontà di differenziarne i regimi, bensì sarebbe una necessaria specificazione del legislatore laddove non è detto che le imprese agricole coassuntrici perseguano finalità comuni e condivise.

Anche rispetto al profilo del consenso del lavoratore non viene indicata la costante necessità di una sua espressa acquisizione, ai fini dell'inserimento della codatorialità. Infatti, rispetto all'automaticità dell'effetto sui rapporti individuali di lavoro che si determina in caso di assunzione congiunta, anche nel caso della codatorialità il consenso del lavoratore sarebbe indispensabile solo nel caso in cui nel contratto di rete venissero inserite regole di gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti non rimesse all'unilateralità del datore di lavoro. In tale caso, non potendosi considerare il contratto di rete una fonte della disciplina del rapporto di lavoro, ai fini della sua opponibilità ai dipendenti sarebbe necessario acquisirne il preventivo consenso. Diversamente, qualora il contratto di rete disciplinasse esclusivamente la ripartizione tra le imprese delle funzioni della gestione del rapporto così come del potere direttivo e disciplinare, unilateralmente esercitabili dal datore di lavoro, non sarebbe necessario richiedere l'adesione espressa da parte dei singoli dipendenti.

Un ulteriore contributo che affronta la tematica della codatorialità proprio nell'ambito delle reti di imprese, fornendo anche ulteriori chiavi di lettura in ottica comparata, pone l'importante quesito sul se la codatorialità possa ricondursi all'intera

organizzazione, in forza del vincolo contrattuale di rete ed alla luce della riconosciuta possibilità di individuare un organo comune cui le parti del contratto conferiscano mandato ed i relativi poteri di rappresentanza, o se siano necessari altri interventi per ottenerne un'applicazione omogenea nell'ambito della rete (A. PERULLI, *Gruppi di imprese, reti di imprese e codatorialità: una prospettiva comparata*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 83 e ss.; *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in *La riforma del mercato del lavoro*, a cura di L. FIORILLO – A. PERULLI, Torino, 2014, p. 463 e ss.). L'interpretazione fornita parte dall'idea per cui la riconduzione del vincolo di subordinazione a tutte le imprese in rete non possa risultare un esito automatico o un'immediata conseguenza del contratto di rete ma, come già rilevato da altri interpreti (T. TREU, *op. cit.*), sarebbe necessario valutare per ogni caso le concrete modalità di impiego dei lavoratori nei singoli contesti organizzati, auspicando in tale ambito un intervento della contrattazione collettiva anche "di rete". Agli accordi ed alla negoziazione dovrebbe, inoltre, essere demandata la definizione delle aree in cui la codatorialità possa trovare espressione, quali i tempi di lavoro, i trattamenti economici flessibili, il part-time, l'apprendistato e così via.

Peraltro, la codatorialità, gestita attraverso la concertazione, diverrebbe non un elemento di flessibilizzazione della gestione del personale, bensì uno strumento di regolazione della flessibilità stessa a tutela dei dipendenti. Ciò avverrebbe, da un lato, attraverso l'applicazione del regime di responsabilità condivisa tra le imprese in rete, dall'altro attraverso la definizione delle regole e dei limiti di impiego dei medesimi dipendenti da parte delle imprese coinvolte ed interessate.

Nella ricostruzione fornita, neanche l'aspetto connesso al possesso di personalità giuridica da parte della rete assurgerebbe ad elemento dirimente rispetto alla configurabilità della codatorialità.

Ciò che appare fondamentale sarebbe il riuscire a mettere bene a fuoco la realtà di ogni singola retista, pur ricomponendo l'unitarietà dell'organizzazione in relazione all'obiettivo perseguito, ponendo comunque attenzione a che non vengano lesi i diritti dei lavoratori, tanto sul piano individuale quanto su quello collettivo.

Anche secondo SPEZIALE (*Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, cit., pag. 9 e ss.) la codatorialità, rinvenibile nelle ipotesi di integrazione verticale dei processi produttivi, non sarebbe effetto automatico e contrattuale della costituzione della rete, ma

dipenderebbe dalle effettive modalità di impiego dei dipendenti. Infatti, proprio in caso di gestione condivisa del personale in funzione del perseguimento degli obiettivi della rete, il regime di responsabilità tradizionalmente vigente in capo al singolo datore di lavoro subirebbe un'estensione nei confronti delle imprese che intervengono concretamente nella gestione dei singoli lavoratori.

Tale lettura, però, sembra contrastare con le indicazioni fornite dal Ministero del Lavoro nella Circolare n. 35/2013 che esclude la responsabilità automatica delle imprese retiste e la rende disciplinabile, anche nelle sue eccezioni, dalle singole imprese all'interno del contratto di rete.

Ricondurre alla codatorialità la funzione primaria di salvaguardia dei diritti dei dipendenti operanti "in rete" non consente, quindi, di ragionare liberamente sulle conseguenze applicative della codatorialità nella gestione del personale in rete ed i contributi analizzati, come sin qui visto, si sono occupati precipuamente della ricerca della tutela dei lavoratori.

Peraltro, qualora l'intenzione del legislatore, non chiaramente desumibile da quanto promulgato, fosse la definizione di nuove modalità di impiego della forza lavoro in un contesto organizzativo meno rigido, le interpretazioni sopra illustrate finirebbero per contrastare con la prima.

La finalità di flessibilizzazione, peraltro, verrebbe confermata dalle indicazioni fornite dal Ministero nella citata Circolare che, in sostanza, sottolinea come la codatorialità attenga alla possibilità per le imprese di definire il "come" potranno impiegare i dipendenti nella rete ("*ciò [la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso] vuol pertanto significare che, in relazione a tale personale, il potere direttivo potrà essere esercitato da ciascun imprenditore che partecipa al contratto di rete*") e, allo stesso tempo, considerando la codatorialità solo una scelta di una diversa modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, nega l'automaticità della responsabilità solidale.

Sotto un diverso punto di vista, la Circolare n. 35/2013 potrebbe anche non contrastare integralmente con l'interpretazione votata alla tutela del lavoratore, laddove la prima esclude l'automaticità della responsabilità solidale "*tra tutti i partecipanti al contratto*" con ciò confermando che il regime di responsabilità non si estenderebbe contrattualmente ed in forza della sola partecipazione alla rete, ma occorrerebbe

guardare alla concreta gestione del personale da parte delle imprese retiste o alle imprese effettivamente interessate alla codatorialità nei confronti dei dipendenti. Con ciò, il contratto di rete potrebbe escludere la responsabilità solidale per le retiste non coinvolte dall'uso condiviso della forza lavoro. Anche in questo caso si auspica una maggiore specificazione normativa o operativa che sia in grado di risolvere i molti dubbi interpretativi.

In ottica comparata, è certamente utile verificare quanto sia stato esteso o scisso il rapporto di lavoro individuale, anche se le esperienze analizzate si sono focalizzate, quanto alla verifica della codatorialità, sull'incidenza della rilevanza giuridica del gruppo di imprese:

- la rilevanza del gruppo di imprese attiene al solo profilo economico, con conseguente permanenza del rapporto duale ed esclusivo di lavoro tra le singole imprese ed i relativi dipendenti (così negli USA ed in Spagna, Austria, Svezia, Turchia ed Israele) (M. F. FERNANDEZ LOPEZ, *Las transformaciones del empleador y sus consecuencias en Derecho del trabajo. Una jurisprudencia "lenta y suave"*, RL, 2009);
- è riconosciuta la rilevanza giuslavoristica dei gruppi ed il riconoscimento della qualifica di datore di lavoro al "gruppo". Ciò avviene, in particolare, nell'esperienza francese ed in quella anglosassone. Nel primo caso alcune disposizioni del *Code du travail* (nello specifico l'art. L. 1233-4-1- riferisce l'applicazione del *reclassement* all'impresa o "alle imprese del gruppo al quale l'impresa appartiene"; l'art. L. 122-14-8 stabilisce che un lavoratore licenziato da una filiale straniera viene rimpatriato e reintegrato nella società madre, riconoscendo parte della responsabilità alla capogruppo anche nel caso in cui la filiale sia la formale e reale detentrica del potere direttivo) ed interpretazioni della giurisprudenza consentono di uscire dai limiti del riconoscimento della subordinazione solo in presenza di un soggetto unico dotato di personalità giuridica. In particolare, la giurisprudenza francese ha elaborato il concetto di *unité économique et sociale* (L. DRIGUEZ, *Licenciements économique et procédures collectives: une nouvelle articulation gage de la sécurisation?*, DS, 2013) rispetto alla quale vengono identificati gli elementi caratterizzanti, quali i poteri di direzione nell'ambito di determinati confini, la complementarità delle

attività svolte dalle diverse imprese (non solo geografica o di categoria), l'assoggettamento dei lavoratori ad una sorta di statuto o regolamento. In Francia, inoltre, il codatore viene identificato nel *co-employeur*, ossia in chi esercita il potere direttivo, giungendo ad identificare il *co-employeur* nella capogruppo sulla base del grado di ingerenza di quest'ultima nella gestione della filiale, come anche nel *employeurs conjunt*, quando le relazioni che legano le imprese sono di maggiore evidenza e, pertanto, la capogruppo diviene obbligata in solido rispetto all'obbligazione lavorativa. Ne deriva, tuttavia, che l'esperienza francese non riesca fino in fondo a sganciarsi da un'idea di rapporto di lavoro comunque bilaterale e da una *reductio ad unum* del datore di lavoro in ottica sanzionatoria nei confronti dell'impresa che abbia fatto ricorso alla prestazione di lavoro.

Nel contesto anglosassone e con riferimento alla disciplina dell'appalto, l'ordinamento consente di distinguere il *general employer* dallo *specific employer*, entrambi legittimati ad incidere sulla prestazione di lavoro del singolo lavoratore. Anche in questo caso la distinzione appare finalizzata ad individuare il soggetto responsabile nei confronti del dipendente, che nello specifico sarebbe il *general employer* (A. J. MARKESINIS, S. DEAKIN, *Tort Law*, Oxford University Press, 2007);

- la rilevanza dei gruppi di imprese è solo “commerciale” e “societaria”, e tale lettura è propria di Grecia ed Italia. In particolare nel primo caso, partendo dall'elaborazione della nozione di “comunità di impresa” e “comunità di profitto”, PERULLI (*Gruppi di imprese, cit.*) sottolinea come in Grecia si sia giunti ad osservare le “distorsioni” del mercato prodotte da tali forme imprenditoriali, quasi assorbendo nell'unicità economica anche il profilo giuridico. L'Autore rileva, inoltre, un rapporto di maggiore reciprocità tra ambito commerciale e giuslavoristico nelle discipline di Francia e Germania.

Ad ogni modo, nelle esperienze qui citate non è possibile individuare esempi di codatorialità “puri”, ma tentativi più o meno ampi di estendere il rapporto di lavoro anche a soggetti che originariamente ne sarebbero esclusi. Ciò finisce, tuttavia, sempre e comunque per negare che più soggetti possano esercitare legittimamente i poteri

datoriali senza che questo porti a riconoscere la titolarità del rapporto in un unico soggetto.

È necessario segnalare, tuttavia, il report di Eurofound (*New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016) che analizza ed approfondisce il tema dello sviluppo di nuove forme di impiego condiviso del personale tra più imprese, soprattutto nell'ambito delle funzioni HR.

Dall'indagine emerge la diffusione in Europa, con particolare riferimento a Francia (*groupements d'employeurs* nei paesi francofoni), Belgio, Germania (*Arbeitgeberzusammenschluss* nei paesi di lingua tedesca), Austria e Ungheria, di quello che viene definito come nuovo modello per la condivisione strategica di personale da parte di più imprese contemporaneamente ossia lo “*strategic employee sharing*”. In assenza di specifica definizione e di caratteristiche comuni, il report rileva lo sviluppo di due diverse modalità di impiego comune di personale. Un primo modello – implementato soprattutto in Francia – prevede la costituzione di un nuovo soggetto che si occupi di assumere direttamente il personale, gestendone gli aspetti amministrativi, per poi allocarlo nelle altre imprese che abbiano la necessità di internalizzare alcune attività. Quella che impropriamente può essere definita come la “capogruppo” ha anche il compito di coordinare le assegnazioni dei lavoratori presso le singole imprese e di assistere queste ultime nella gestione dei lavoratori stessi, anche predisponendo contratti, regolamenti di condotta etc. In tale modello è prevista la sottoscrizione tra il lavoratore e la “capogruppo” di un unico contratto di lavoro nel quale prevedere la possibilità di una diversa “destinazione” del primo rispetto all'impresa nella quale sarà chiamato ad operare, o rispetto al luogo di lavoro.

Il secondo modello, implementato in Ungheria, originariamente applicabile nelle imprese connesse, collegate o caratterizzate da medesimo assetto proprietario e poi esteso anche a imprese tra loro “estranee”, prevede la sottoscrizione di un unico contratto di lavoro tra il lavoratore e le imprese interessate, quest'ultime legate tra loro da un ulteriore contratto volto a disciplinarne i rapporti e gli obblighi. Tra le imprese “codatrici” viene, inoltre, individuata quella incaricata della gestione delle comunicazioni obbligatorie e degli altri adempimenti connessi al rapporto di lavoro, con

evidente somiglianza rispetto al sistema italiano dell'assunzione congiunta in agricoltura.

In Austria e Germania, invece, le imprese interessate a beneficiare dell'opera di dipendenti "altrui" sono obbligate a costituire un'agenzia temporanea per il lavoro che abbia il compito di gestire l'assegnazione dei lavoratori, con evidente somiglianza con la somministrazione.

Al di là dei tecnicismi previsti per ciascun modello, tali prassi organizzative – che riguardano in particolar modo le piccole e micro imprese – evidenziano un maggiore allontanamento dalle forme di impiego e di subordinazione citate in precedenza in ambito comparato e spesso riconducibili ai gruppi di impresa. Tuttavia, essi si discostano parzialmente anche dalla codatorialità per come interpretata dalla dottrina italiana, sia se equiparata all'assunzione congiunta, sia se distinta da quest'ultima. Più che una sorta di effettiva condivisione del personale tra più imprese emerge, infatti, quasi la nascita di un modello "ibrido" tra l'assunzione diretta di personale e la somministrazione, in cui i lavoratori possono essere impiegati di volta in volta, probabilmente per periodi di tempo determinabili, in singole imprese senza la possibilità di lavorare contemporaneamente in più contesti lavorativi e su progetti condivisi, anche se non è escluso che tale dinamica possa realizzarsi anche all'interno dei modelli in ultimo illustrati.

Ad ogni modo, è indubbio come anche tali pratiche – soprattutto quelle sviluppate in Ungheria – richiedano un ripensamento del modello di subordinazione ad oggi tradizionalmente noto, in cui l'identificabilità di più datori di lavoro in senso stretto non risulti la *condicio sine qua non* per un impiego di personale comune e più flessibile.

Un recente studio, oltre ad affrontare la definizione di codatorialità, riepilogandone lo sviluppo a partire dai gruppi di imprese e le questioni giurisprudenziali e dottrinarie ad essa sottese, ha approfondito il tema delle tutele del prestatore di lavoro nel caso di codatorialità e di assunzione congiunta (M. BIASI, *Dal divieto di interposizione alla codatorialità: le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*, in ZILIO GRANDI G. e BIASI M. a cura di, *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Padova, 2014, 218).

Partendo dalla rilevata assenza di definizione legislativa del concetto e dei contenuti della codatorialità, con la conseguente permanenza dei dubbi irrisolti e già affrontati con

riferimento ai gruppi di imprese, viene elaborata una definizione di codatorialità consistente “nell’utilizzo cumulativo e promiscuo di uno o più lavoratori, formalmente dipendente/i del/i singolo/i retista/i e la cui prestazione verrebbe gestita in funzione di un interesse condiviso” ed in linea con quanto indicato all’interno del contratto di rete. Coerentemente con l’interpretazione che considera la flessibilizzazione la reale *ratio* dell’istituto, benché rimasto allo stato embrionale, l’Autore ne sottolinea la funzione di legittimazione all’esercizio diffuso del potere direttivo da parte delle imprese retiste. Tale considerazione renderebbe condivisibile la distinzione tra contitolarità, che incide proprio sull’acquisizione della qualifica di datore di lavoro, e codatorialità, attinente al solo profilo direttivo e gestionale. A tal riguardo, è stato rilevato come un effetto simile si verifichi già nel distacco ove, nonostante il rapporto non sia più unicamente bilaterale, non si verifica una reale rottura tra la titolarità del rapporto e quella dei poteri tipici del datore di lavoro, perché non viene alterato l’assetto contrattuale (in questo senso F. SCARPELLI, *Art. 30. Distacco*, in E. GRAGNOLI e A. PERULLI a cura di, *La riforma del mercato del lavoro e i nuovi modelli contrattuali*, Padova, 2004, pag. 441; M. GAMBACCIANI, *La disciplina del distacco nell’art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2005, pag. 203).

BIASI, partendo quindi da un’interpretazione “restrittiva” della codatorialità, ne sottolinea due importanti conseguenze. La prima attiene al rapporto che si determina tra il contratto di rete ed il singolo rapporto di lavoro, mentre la seconda afferisce alla forza del regime di solidarietà passiva.

Sotto il primo dei due aspetti, non essendoci una reale moltiplicazione dei rapporti di lavoro, continuerebbe ad essere possibile distinguere il contratto principale, da cui ha avuto origine il rapporto di lavoro del prestatore, dagli altri rapporti successivi con la conseguenza che solo il recesso da quel primo rapporto comporterebbe lo scioglimento di quelli accessori. Diversamente, in caso di contitolarità, realizzandosi un unico rapporto di lavoro condiviso quale obbligazione soggettivamente complessa, si determinerebbe non solo la contestuale costituzione di plurime posizioni debitorie e creditorie ma lo scioglimento simultaneo di tutti i rapporti di lavoro in caso di scioglimento anche di uno solo di essi, in applicazione della regola “*simul stabunt, simul cadent*” (in tal modo allineandosi con l’interpretazione fornita da M. G. GRECO, *op. cit.*).

Inoltre, lo scioglimento di uno dei rapporti di lavoro secondari, così come del contratto di rete, non inciderebbe sul rapporto di lavoro principale ed originario che, a seguito dell'interruzione dei rapporti "secondari", riprenderebbe ad esplicarsi secondo il tradizionale modello bilaterale di subordinazione.

Sotto il secondo punto di vista, peraltro, il concetto di codatorialità ex art. 30 non determinerebbe l'automatica solidarietà passiva dei datori e potrebbe, diversamente, subire limitazioni in forza di quanto stabilito nel contratto di rete attraverso le "regole di ingaggio". Tale ultima interpretazione viene sostenuta partendo dalla Circolare n. 35/2013 del Ministero del Lavoro, che pare essere letta ancora una volta, nel senso di rimettere alle imprese la possibilità di limitare o escludere la responsabilità datoriale non solo per le imprese che eventualmente non siano interessate alla cogestione del personale, ma anche per le imprese che esercitano effettivamente la codatorialità (per un approfondimento sul tema della responsabilità solidale nelle reti composte da imprese agricole si veda G. CAROSIELLI, D. VENTURI *Le assunzioni nelle imprese agricole*, in M. TIRABOSCHI a cura di, *Il lavoro riformato*, Milano, 2013, pag. 378 e ss.).

Proprio in relazione alle citate "regole di ingaggio", sono utili due ulteriori orientamenti di dottrina, vertenti sui margini di autonomia delle imprese nella definizione dei contenuti della codatorialità.

Secondo un primo orientamento, la codatorialità comporterebbe automaticamente anche la condivisione delle responsabilità per i crediti pecuniari e della qualifica di datore di lavoro, finendo così per relegare le regole d'ingaggio al solo compito di individuare le condizioni di gestione della prestazione di lavoro (D. VENTURI, *La disciplina del distacco e le nuove regole sulla codatorialità nelle reti di imprese*, in M. TIRABOSCHI a cura di, *cit.*, pag. 209) e non consentendo la possibilità di agire nella sostanza della disciplina giuslavoristica e civile.

Sulla base di una diversa interpretazione, invece, pur permanendo il regime di solidarietà automatica, le regole di ingaggio inserite nel contratto di rete potrebbero anche definire soluzioni in deroga al suddetto regime, presupponendone, ad ogni modo, l'accettazione da parte del lavoratore.

Inoltre, l'operatività delle regole di ingaggio nei confronti dei singoli dipendenti pare non essere automatica in forza della semplice stipula del contratto di rete da parte delle imprese, bensì sarebbe subordinata all'inclusione contrattuale dei lavoratori

all'interno della regolamentazione della rete, in modo tale da garantire la legittima applicazione di queste ultime nei loro confronti. Viene, quindi, indicata quale indispensabile la creazione di un collegamento tra il contratto di rete ed il lavoratore, anche alla luce dei principi civilistici ex art. 1372 c.c.. Tale collegamento potrebbe realizzarsi tramite accettazione e rinvio da parte del contratto individuale alle regole contenute nel contratto di rete, ciò fungendo da espresso consenso del lavoratore (S. MAGRINI, *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*, Milano, 1980, pag. 65 ed in senso opposto V. De MICHELE, *Il contratto contestuale in agricoltura*, in *Lav. Giur.*, 2013, *Gli speciali – “Pacchetto Lavoro”: interventi urgenti per la promozione dell’occupazione*, 2013, pag. 7).

1.2.1. Il rapporto tra la codatorialità e l’assunzione congiunta.

Ulteriore aspetto di grande rilievo ed oggetto di indagine è connesso alla possibilità di assimilare la codatorialità all’assunzione congiunta. In senso contrario a quest’ultima ipotesi si porrebbe, secondo la teoria di BIASI (*Dal divieto di interposizione alla codatorialità, cit.*), proprio la scelta del legislatore di distinguere le due fattispecie laddove, con riferimento alle imprese che svolgono per la maggioranza attività agricole, queste ultime possano “*procedere congiuntamente all’assunzione di lavoratori [...]*”. Tale specifica dimostrerebbe e supporterebbe l’interpretazione della codatorialità quale espressione di una gestione condivisibile delle forze lavoro tra più imprese, senza che ciò conduca sistematicamente all’acquisizione di pari diritti, poteri e responsabilità tra le retiste alla stregua di un tradizionale datore di lavoro.

In senso opposto all’interpretazione sin qui illustrata si pone espressamente chi identifica la codatorialità con l’assunzione congiunta, partendo dalla loro comune finalizzazione ad una più agevole gestione del personale e ad un incoraggiamento degli imprenditori verso la scelta di forme di business aggregate (I. ALVINO, *Rete di imprese e subordinazione*, in M.T. CARINCI a cura di, *Dall’impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, 2015, pag. 225). Secondo tale dottrina, proprio la collocazione formale della codatorialità all’interno della disposizione relativa al distacco servirebbe a far cogliere l’effettiva distinzione tra i due istituti: considerati nel medesimo contesto formale, il distacco, tra l’altro semplificato, sarebbe previsto per favorire una gestione del personale più disinvolta, mentre la codatorialità si tradurrebbe

in una più profonda incisione sul rapporto lavorativo sino ad indicare la possibilità, appunto, di una vera e propria assunzione congiunta del dipendente.

Quanto alla fase risolutiva del rapporto di lavoro, tuttavia, solo la scelta della codatorialità nell'accezione di strumento di gestione consentirebbe il ritorno ed il "salvataggio" del rapporto bilaterale tradizionale tra il lavoratore ed il datore di lavoro "originario" in caso di risoluzione del contratto di rete. Diversamente, l'assunzione congiunta, in caso di interruzione del rapporto di rete, determinerebbe l'applicazione della regola del *simul stabunt, simul cadent* o la conservazione degli effetti nei confronti delle altre parti.

Sul punto, e ricollegandosi con l'interpretazione fornita da BIASI, anche un altro interprete si "schiera" a favore della distinzione tra il concetto di codatorialità e quello di contitolarità, attribuendo rilevanza dirimente alla terminologia utilizzata, probabilmente non a caso, dal legislatore (R. COVINO, *Distacco del personale e regole d'ingaggio nel contratto di rete*, in *DPL*, 2014, n. 14, pag. 837). Tale contributo, pur rilevando come le modifiche che stanno interessando l'attuale mercato del lavoro ed i relativi modelli produttivi ed organizzativi stiano determinando la nascita di una nuova accezione di datore di lavoro, pare anch'esso risentire dell'ambiguità sostanziale che permea l'istituto della codatorialità, finendo per descrivere la stessa utilizzando l'espressione "*assunzione congiunta in regime di codatorialità*" ed aprendo quindi nuovamente la strada a dubbi rispetto all'effettivo contenuto ed alla reale natura dei due istituti.

ANDREA SITZIA (*Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2015, n. 3, pag. 585-598) fornisce un diverso approccio alla problematica dell'eventuale differenza tra codatorialità ed assunzione congiunta, partendo dal rapporto tra il "diritto dei contratti", che nel caso di specie verrebbe esercitato attraverso il contratto di rete, ed il diritto del lavoro. In altri termini, il problema nascerebbe dal grado di derogabilità da parte dei contratti commerciali delle norme lavoristiche che attengono al rapporto di lavoro (soprattutto con riferimento all'instaurazione ed alla gestione). Ed infatti, concepire la codatorialità in termini difforni dall'assunzione congiunta o contitolarità porterebbe a consentire al contratto di rete (ossia ad un contratto di tipo commerciale) di uscire da quelli che normalmente sono i propri ambiti di competenza, per arrivare a scindere e moltiplicare le posizioni

giuridiche che si determinano proprio nel rapporto di lavoro (più soggetti legittimati ad esercitare i poteri datoriali, più soggetti creditori della prestazione lavorativa etc.); il tutto verrebbe effettuato, peraltro, secondo le regole unilateralmente stabilite nel medesimo contratto, a condizione che quest'ultimo possieda i requisiti di validità ex D.L. n. 5/2009 e che, secondo l'interpretazione qui fornita, non preveda prestazioni sinallagmatiche tra le imprese retiste.

Viene, inoltre, proposta l'interpretazione della codatorialità, sempre da distinguersi dall'assunzione congiunta, come un'"interposizione brevettata", che consentirebbe alle imprese retiste di non essere sottoposte ai vincoli previsti dalla legge per istituti quali l'appalto e la somministrazione di lavoro. Tale interpretazione determina, però, la necessità di definizione e di specificazione del sistema in materia di gestione e repressione di condotte di interposizione nel contratto di rete, evidentemente diverso da quello applicabile in caso di appalto. La chiave di lettura suggerita conduce a ripensare il rapporto tra i diversi ambiti del diritto (in questo caso tra l'ambito commerciale, rappresentato da quanto viene disciplinato all'interno del contratto di rete, e quello giuslavoristico, che attiene alla disciplina ed ai limiti della gestione dei rapporti di lavoro), che raggiungono più intensi gradi di interconnessione, peraltro formalizzati attraverso il richiamo contenuto nell'art. 30 al contratto di rete, nel comune (probabile) obiettivo di consentire l'adeguamento dei modelli e degli strumenti di organizzazione e di business alla mutata realtà economico-produttiva.

Concludendo è opportuno segnalare un recente contributo fornito da TREU (*Contratto di rete: un successo applicativo*, in *Contratti e contrattazione collettiva*, 2014, 7, pag. 4), il quale ripropone nell'editoriale la sua interpretazione di codatorialità quale istituto determinante un'obbligazione soggettivamente complessa con una pluralità di datori di lavoro a fronte di un'unica obbligazione lavorativa. Anche in questa interpretazione corollario sarebbe l'esistenza di responsabilità solidale in capo a tutti i datori di lavoro individuabili. Su quest'ultimo aspetto l'Autore si apre, però, alla possibilità che il contratto di rete limiti la responsabilità solidale passiva sulla base del criterio della sussidiarietà (preventiva escussione del datore di lavoro che abbia effettivamente beneficiato della prestazione lavorativa) pur sottolineando come una tale scelta nel contratto di rete risulterebbe valida nei confronti dei lavoratori che abbiano ratificato il regime di codatorialità attraverso un espresso richiamo nel contratto

individuale ma, comunque, sarebbe difficilmente opponibile alle amministrazioni competenti.

TREU, in conclusione del suo contributo, fornisce anche un'indicazione pratica sul come le reti possano definire le modalità di esercizio dei poteri da parte delle retiste in modo da non appesantire gli obblighi a carico dei dipendenti, ossia prevedendo la figura del "Manager di rete" cui venga devoluto il compito di gestire i rapporti con il personale.

2. *Job sharing* come "specchio" della codatorialità e dell'assunzione congiunta.

Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale.

Nel nostro ordinamento sono presenti altri esempi di moltiplicazione delle parti contrattuali del rapporto di lavoro, in cui l'oggetto dell'obbligazione lavorativa viene condiviso da più soggetti. Ed infatti, il caso "speculare" a quanto accade con riferimento alla codatorialità, che presuppone due soggetti quantomeno legittimati all'esercizio dei poteri datoriali, ed all'assunzione congiunta, in base alla quale due o più soggetti risultano titolari del rapporto di lavoro di un unico dipendente e condividono anche l'obbligo retributivo, è quello del lavoro ripartito o *job sharing*.

L'analisi del lavoro ripartito, che comporta interessanti riflessioni soprattutto in materia di responsabilità solidale e natura del rapporto di lavoro – profili che interessano il presente lavoro di tesi – può condurre a valide interpretazioni anche in materia di lavoro in rete e codatorialità, al fine di ipotizzare un razionale inquadramento giuridico delle sue caratteristiche principali.

L'art. 41 del D.lgs. n. 276/2013, che ne conteneva la disciplina, risultava il recepimento legislativo di quanto già sviluppato in alcuni contratti collettivi a partire da prassi applicative. Oggi, a seguito dell'intervento dell'art. 55, comma 1, lettera *d*, del D.lgs. n. 81/2015, gli articoli da 41 a 45 del c.d. decreto Biagi sono stati abrogati con la conseguenza, già segnalata con opinioni discordanti nei primi commenti della riforma (contro la riforma si veda M. TIRABOSCHI, *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press, 2015, pag. 6-7; a favore dell'abrogazione, stante la permanenza della possibilità di ricorrere al lavoro ripartito cfr. M. MISCIONE, *Il Jobs Act sulle tipologie contrattuali con certezze e qualche ambiguità (D.Lgs. n. 81 del 2015)*, in *LG*, 2015, 12, pag. 1085 e ss.), che tale

tipologia contrattuale possa continuare a trovare applicazione, pur in assenza di fonte legale, in forza della libertà contrattuale individuale e/o collettiva (sul punto cfr. G. GAMBERINI, *Part-time e lavoro a orario ridotto tra Jobs Act e Legge di stabilità per il 2016 (tempo parziale, intermittente e abrogazione della disciplina del lavoro ripartito*, in M. TIRABOSCHI a cura di, *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, 2016, pag. 153 e ss).

Si tratta, come ipotizzato anche con riferimento alla codatorialità da parte di alcuni autori (tra i quali M. G. GRECO, *Distacco e codatorialità cit.*, pag. 397; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro cit.*, pag. 63), di un'obbligazione soggettivamente complessa (così da ultimo F. ROTONDI, *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, Milano, 2014) alla quale viene esteso il regime di responsabilità solidale in capo ai lavoratori ai fini dell'adempimento della prestazione di lavoro. Nel lavoro ripartito, tuttavia, è stato ritenuto non potersi configurare un regime "illimitato" di responsabilità solidale riconducibile allo schema di cui all'art. 1292 c.c., in quanto ai lavoratori spetterebbe la possibilità di gestire la modalità del proprio adempimento, agendo direttamente sulla ripartizione dell'orario di lavoro, e ciò sarebbe in contrasto con la caratteristica principale della solidarietà ossia la possibilità per il creditore di richiedere a ciascun debitore, in questo caso i lavoratori, l'adempimento dell'obbligazione per intero (in tal senso M. PERSIANI, F. CARINCI, *Trattato di diritto del lavoro*, Padova, 2012; F. LUNARDON, *La flessibilità tipologica e il superamento della fattispecie "lavoro subordinato"*, in F. CARINCI, M. MISCIONE a cura di, *Il diritto del lavoro dal Libro Bianco al disegno di legge delega 2002*, in *Commentario*, Torino, 2002; V. PINTO, *Note in tema di lavoro subordinato a prestazioni ripartite*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2004, pag. 551).

In particolare, torna dirimente rispetto alla natura del lavoro ripartito l'esteso confronto in dottrina sul tema della distinzione tra obbligazioni soggettivamente complesse, cui appunto è ricondotto il lavoro ripartito (M. GIORGIANNI, *Obbligazioni parziarie, solidali, indivisibili, connesse: lineamenti di un sistema*, in *Annali dell'Università di Catania*, VI-VII, 1951-1953, pag. 123; F. D. BUSNELLI, *L'obbligazione soggettivamente complessa (Profili sistematici)*, Milano, 1974, pag. 11; M. FRAGALI, *Osservazioni sulle situazioni soggettivamente collettive*, in *Studi in onore di F. Santoro Passarelli*, Napoli, 1972, II, pagg. 353 e ss.), ed obbligazioni solidali. Ed infatti, le due tipologie di obbligazioni non sono tra loro identificabili (in tal senso M.

GIORGIANNI, *Obbligazione solidale e parziaria*, in *Noviss. Dig. It.*, XI, Torino, 1965, pag. 60), bensì le ultime rappresentano, secondo autorevole dottrina, una *species* del *genus* delle obbligazioni soggettivamente complesse (cfr. D. RUBINO, *Delle obbligazioni in solido. Obbligazioni alternative, obbligazioni in solido, obbligazioni divisibili e indivisibili*, in A. SCIALOJA, G. BRANCA a cura di, *Commentario al codice civile*, Roma-Bologna, 1957, pag. 129 e ss.).

Nello specifico, infatti, alcuni elementi consentirebbero di ricondurre il lavoro ripartito nell'alveo delle obbligazioni soggettivamente complesse, tra i quali: la contitolarità della posizione debitoria; l'unicità della prestazione, da intendersi come singola prestazione caratterizzata da un comune interesse dei condebitori; l'unicità della causa.

Per quanto attiene al primo aspetto, la presenza di una pluralità di relazioni intersoggettive non ne esclude, appunto, l'unitarietà della posizione debitoria (così F. D. BUSNELLI, *op. cit.*, pag. 207), dovendosi, diversamente, configurare il lavoro ripartito quale obbligazione cumulativa o congiunta (M. N. BETTINI, *Il lavoro ripartito*, in L. GALANTINO, S. HERNANDEZ diretto da, *Studi di diritto del lavoro*, Torino, 2005, pag. 21 e ss.).

L'unicità della prestazione, invece, comporta per i lavoratori coobbligati l'esistenza di un interesse comune a fornire un'unica prestazione lavorativa con effetto liberatorio dell'eventuale adempimento di uno solo dei coobbligati nei confronti degli altri (ancora F. D. BUSNELLI, *op. cit.*, pagg. 330 e ss.) e, soprattutto, esclusione dell'alternatività dell'adempimento che è, invece, elemento tipico delle obbligazioni solidali *tout court* (C. M. BIANCA, *Diritto civile, L'obbligazione*, IV, Milano, 1993, pag. 770).

Quanto all'unicità della causa, infine, la dottrina ha sottolineato che le obbligazioni soggettivamente complesse sono configurabili nel caso in cui l'obbligazione stessa sorga da un unico fatto giuridico (M. GIORGIANNI, *op. cit.*, pag. 675), come accade, appunto, con riferimento al lavoro ripartito.

L'elemento dirimente nella differenziazione tra obbligazioni soggettivamente complesse ed obbligazioni solidali sarebbe rappresentato dall'interesse comune tra i coobbligati, presente esclusivamente nelle prime, con la conseguenza che i coobbligati fungerebbero da "garanti" della posizione debitoria principale, assumendo la loro prestazione quasi natura sussidiaria (F. BUSNELLI, *op. cit.*, pag. 38 e ss.). Diversamente,

le caratteristiche delle obbligazioni solidali, alcune di queste talvolta condivise con le obbligazioni soggettivamente complesse, risiederebbero nell'identità della fonte, nella natura sussidiaria o fideiussoria dell'intervento dei coobbligati in solido e nell'identità della prestazione, per cui tutti i coobbligati sono tenuti alla medesima prestazione a mezzo di un unico adempimento da parte di uno solo di essi e con effetto liberatorio per tutti gli altri (C. M. BIANCA, *op. cit.*, pag. 492 e ss.).

Rispetto all'elemento della sussidiarietà, la dottrina è ormai quasi unanimemente orientata nel ritenere che essa sia effetto sostanzialmente automatico della responsabilità solidale o che, comunque, non vi sia un'incompatibilità tra i due elementi. Infatti, una diversa gradazione delle responsabilità dei coobbligati non farebbe venir meno la sottoposizione di questi ultimi all'obbligo di adempimento per l'intero (per tutti cfr. C. M. BIANCA, *op. cit.*, pag. 713 e, in giurisprudenza, Cass. Sezione III civile, 24 maggio 2004, n. 9982), soprattutto a seguito della riconosciuta possibilità, introdotta con la Legge Fornero, del beneficio di escussione del debitore principale, oggi eccepibile dal coobbligato indipendentemente dall'allegazione della prova di solvibilità del primo da parte del secondo.

Proprio la sussidiarietà, unitamente al *beneficium ordinis* o al *beneficium excussionis*, può costituire una chiave nella pratica applicativa tanto del *job sharing*, quanto della codatorialità che, si rammenta, sono fattispecie entrambe ricondotte da gran parte della dottrina nell'alveo delle obbligazioni soggettivamente complesse.

In ultimo è opportuno rilevare che l'articolazione dei rapporti tra creditore e coobbligati trova ulteriore disciplina nella fattispecie della fideiussione, di cui all'art. 1936 c.c., le cui caratteristiche possono condurre ad alcune utili valutazioni anche rispetto alla codatorialità.

A tal fine è utile un brevissimo cenno rispetto al nucleo di disciplina di tale istituto.

La fideiussione si colloca, infatti, tra gli strumenti finalizzati a rafforzare la garanzia di soddisfazione delle pretese creditorie e prevede la possibilità che un terzo, stipulando un accordo con il creditore, assuma su di sé la garanzia di adempimento originariamente gravante sul debitore principale. L'obbligo fideiussorio, tuttavia, può derivare anche da fonte legale laddove ad una fattispecie giuridica sia necessario ricondurre uno strumento di garanzia.

Anche la fideiussione ha un collegamento con l'obbligazione solidale, in quanto la prima può essere considerata una *species* della seconda, dalla quale si distingue nettamente a fronte della sussidiarietà dell'obbligazione fideiussoria rispetto al debito principale (A. RAVAZZONI, voce *Fideiussione*, in *Digesto Discipline Privatistiche*, sez. civile, Torino, 1992, VIII, pag. 361).

A differenza dell'obbligazione solidale in senso stretto, la fideiussione trova origine in una fonte negoziale diversa da quella che ha originato il debito, ponendosi rispetto a quest'ultima in relazione di accessorietà, tanto da poter distinguere l'assenza di contitolarità dei rapporti giuridici (A. RAVAZZONI, *cit.*, pag. 254 e ss.). Al fine di consentire le valutazioni sopra citate è utile rilevare di seguito alcune delle principali differenze, individuate ormai in modo consolidato dalla dottrina (per tutti M. FRAGALI, *op. cit.*, pag. 346 e ss), rispetto alle obbligazioni solidali, ossia:

- l'accessorietà dell'obbligazione, collegata a quella principale ma derivata da una diversa fonte negoziale. L'obbligazione fideiussoria dipende dall'obbligazione principale, mentre nell'obbligazione solidale il secondo vincolo ha comunque natura principale ed "autonoma";
- la mancata unitarietà di interesse tra i soggetti obbligati per cui il debitore originario ha interesse a risolvere la propria posizione debitoria, mentre il fideiussore si obbliga per il vantaggio del primo;
- la diversità dello scopo. Infatti, mentre l'obbligazione solidale è finalizzata all'esecuzione del rapporto tra debitore e creditore, ossia all'adempimento di una delle due prestazioni, la fideiussione è espressione dell'interesse del creditore a che il fideiussore intervenga in caso di mancato adempimento del debitore principale;
- l'opponibilità delle eccezioni, tale per cui solo il fideiussore, e non il coobbligato solidale, può opporre al creditore le eccezioni che rientrano nella titolarità del debitore garantito;
- diritto di regresso. Il coobbligato in solido, a seguito dell'adempimento della prestazione per l'intero, potrà agire nei confronti degli altri coobbligati solo per ciascuna quota parte, mentre il fideiussore potrà agire sempre per l'intero contro qualunque debitore principale.

- l'esclusione della solidarietà in caso di *beneficium excussionis* legale o contrattuale. Nell'obbligazione solidale, qualora non vi siano differenti previsioni delle parti, i debitori si trovano nella medesima posizione tra di loro, mentre nella fideiussione esiste un ordine immanente di adempimento che parte dal debitore principale e, solo successivamente, arriva al fideiussore;
- l'unilateralità dell'obbligazione, secondo la quale è il fideiussore obbligato nei confronti del debitore principale e non esiste un corrispettivo obbligo reciproco.

Le peculiarità del lavoro ripartito trovano ulteriore analogia con la codatorialità nelle reti di impresa anche rispetto alla riconducibilità della fattispecie nell'ambito dei canoni tradizionali della subordinazione.

Ed infatti, la compresenza, peraltro fungibile, di due lavoratori tenuti a condividere il posto di lavoro per garantire un'unica prestazione lavorativa risulta distorsiva rispetto al lineare esplicarsi della subordinazione, conducendo quasi a dover considerare il lavoro ripartito quale figura contrattuale "atipica" di lavoro subordinato (M. TIRABOSCHI, *La disciplina del job sharing nell'ordinamento giuridico italiano*, in *DPL*, n. 22, 1998, pag. 1407; G. ZILIO GRANDI, *Il lavoro ripartito tra "nuove" regole e "vecchi principi"*, in A. PERULLI a cura di, *Impiego flessibile e mercato del lavoro*, Torino, 2004, pag. 154), pur non potendosi ritenere, secondo altra parte della dottrina, che il lavoro subordinato escluda automaticamente la pluralità della figura del lavoratore (così F. BACCHINI, *Lavoro intermittente, ripartito e accessorio. Subordinazione e nuova flessibilità*, Milano, 2009, pag. 302). In particolare, secondo tale ultima interpretazione, benché minoritaria, ciò risulterebbe ulteriormente confermato anche dalla giurisprudenza di legittimità la quale ha precisato che la temporanea sostituzione del lavoratore non è sufficiente ad escludere la natura subordinata della prestazione (cfr. Cass. 20/12/1966, n. 2957, voce *Lavoro (Rapporto)*, in *For. It (Repertorio)*, 1966, n. 125, confermata ulteriormente in Cass. 24/05/1990, n. 5045, in *Mass. Giur. Lav.*, 1999).

Sarebbe, quindi, più corretto, ritenere che il lavoro ripartito rappresenti un contratto plurilaterale, con ciò richiamando un ulteriore elemento di affinità con la codatorialità nelle reti di impresa. Inoltre, rispetto all'asserita atipicità del contratto di lavoro ripartito, che riprende un ulteriore rilevante contributo, non può parlarsi di contratto atipico se non muta anche la causa del rapporto (O. MAZZOTTA, *Diritto del lavoro*,

Milano, 2002, pag. 286; F. BACCHINI, *op. cit.*), ma si verifica esclusivamente l'attuazione del diritto delle parti di determinare il contenuto del rapporto di lavoro stesso (in questo senso anche P. BELLOCCHI, *Art. 4, Sezione I – Art. 4, comma 1, lett. a), c), d), e), f).* *Le nuove tipologie di lavoro: il lavoro a chiamata, il lavoro coordinato e continuativo; il lavoro occasionale e accessorio; il lavoro ripartito*, in M. T. CARINCI a cura di, *La legge delega in materia di occupazione e mercato del lavoro*, Milano, 2003, pag. 218), con ciò contrastando con altra parte della dottrina, che rinviene nel vincolo fiduciario esistente tra i lavoratori l'elemento tipico del contratto, che non consente di ricondurlo nel paradigma del lavoro subordinato (M. TIRABOSCHI, *cit.*).

Ad ogni modo, a fronte della presenza di più soggetti in grado di influenzare direttamente ed indirettamente il declinarsi del rapporto di lavoro subordinato, il legislatore ha previsto alcuni meccanismi in grado di assicurare quasi sempre un "ritorno" al tradizionale rapporto di lavoro subordinato a fronte di eventi in grado di turbare il regolare svolgimento del rapporto di lavoro, per come instaurato.

Così, in caso di impossibilità sopravvenuta della prestazione da parte di uno dei coobbligati, la prestazione lavorativa dedotta nel contratto ricadrebbe interamente sull'altro lavoratore obbligato, in modo tale da assicurare il corretto adempimento dell'obbligazione. Qualora, invece, l'impossibilità sopravvenuta derivasse da cause non imputabili al lavoratore, come nel caso della malattia con conseguente superamento del periodo di comporto, spetterebbe alla libera valutazione del datore di lavoro scegliere se proseguire con l'altro coobbligato, attraverso l'instaurazione di un "tradizionale" rapporto di lavoro subordinato, o se estinguere il rapporto anche con quest'ultimo.

Altro profilo d'interesse per la presente ricerca è rappresentato dal tema della retribuzione nell'ambito del lavoro ripartito, allo scopo di comprendere quali possano essere le conseguenze che un rapporto di lavoro plurilaterale può determinare sulla controprestazione del datore di lavoro e, più in generale, su tale aspetto del rapporto di lavoro.

Sul punto, nonostante l'unicità della prestazione di lavoro, la configurazione di un'obbligazione solidale passiva da cui derivano due rapporti (cfr. M. BIANCA, *Diritto civile*, *cit.*, pag. 699 e ss) fa sì che anche l'obbligazione retributiva venga duplicata e sia rivolta ad entrambi i lavoratori coinvolti (F. BACCHINI, *Lavoro intermittente*, *cit.*, pag. 313). È comunque opportuno rilevare che proprio l'unicità della prestazione lavorativa,

seppure influenzata dalla solidarietà passiva dell'obbligazione, determina l'impossibilità di scindere totalmente le posizioni dei due dipendenti le cui rispettive prestazioni, riconducibili ad unicità, potranno essere retribuite esclusivamente in proporzione al *quantum* di lavoro effettivamente svolto, così come accade nel lavoro *part-time* (L. MONTUSCHI, *Lavoro ripartito*, in *“Il nuovo mercato del lavoro”*, Bologna, 2004, pag. 452), con ciò ricordando, più che la codatorialità, il regime legale ed amministrativo previsto con riferimento all'assunzione congiunta in agricoltura.

3. La codatorialità come rimedio tra gli strumenti di prevenzione degli esuberanti.

Alcuni commenti di valutazione delle potenzialità delle reti di impresa (E. MASSI, *Il distacco temporaneo di personale dopo le novità del contratto di rete e della codatorialità*, in *www.dottrinalavoro.it*) hanno evidenziato un'ulteriore funzionalità di queste ultime, per il tramite dell'istituto della codatorialità, nell'ottica di una riduzione dell'impatto sociale di congiunture economiche e produttive negative che possono riguardare l'impresa. Ed infatti, la possibilità di mettere il lavoratore a disposizione delle differenti imprese retiste può rappresentare un efficace strumento di gestione di eventuali esuberanti di personale che si verificano nell'ambito dell'organizzazione del datore di lavoro c.d. “formale”.

Tale facoltà può rappresentare, ove percorribile, un'interessante ricaduta applicativa del contratto di rete, con evidente vantaggio non solo per la categoria dei lavoratori ma anche per i datori di lavoro stessi.

La codatorialità finisce così per collocarsi tra gli altri strumenti di gestione degli esuberanti di personale in costanza di rapporto di lavoro, tra i quali figurano, in particolare, la cassa integrazione, ordinaria e straordinaria, ed i contratti di solidarietà difensivi.

Un sintetico approfondimento di tali istituti consente di cogliere quali aspetti possano essere soddisfatti dalla codatorialità così come avviene ad opera degli ammortizzatori sociali citati, e con quali eventuali benefici. L'analisi dei vantaggi applicativi del lavoro in rete rispetto agli esuberanti del personale appare tanto più rilevante quanto più risulta emergere la necessità – già colta negli anni precedenti dalla dottrina (S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Ammortizzatori sociali: istruzioni per l'uso dopo le misure anticrisi*, in *Guida al lavoro*, 2009, n. 18, pag 12 e ss.) – di garantire una

revisione delle tecniche di tutela dei lavoratori a fronte della diffusione di forme di lavoro flessibili e dell'aumento delle dinamiche di transizione occupazionale.

In particolare, la cassa integrazione guadagni trova la sua origine nella contrattazione collettiva corporativa sviluppatasi nell'ambito del settore industriale ove le imprese ricorrevano a sospensione o riduzione dell'attività a fronte dell'impossibilità oggettiva di garantirne la prosecuzione. Tale istituto, originariamente disciplinato ad opera del d.l.lgt. n. 688/1945 e del d.l.c.p.s.m. 869/1947, che inizialmente aveva una funzione sostanzialmente previdenziale di sostegno al sistema pubblico e trovava esclusiva applicazione nei confronti della categoria degli operai (M. CINELLI, *Diritto della previdenza sociale*, Torino, 2015, pag. 328), ha subito negli anni sostanziali evoluzioni in relazione agli obiettivi di volta in volta perseguiti dal legislatore.

Il recentissimo intervento del D.lgs. n. 148/2015, di attuazione della delega contenuta nel Jobs Act (L. n. 183/2014), ha razionalizzato l'intera disciplina degli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, recependo anche gli orientamenti sviluppatasi negli anni grazie ai contributi della giurisprudenza ed alle interpretazioni ed indicazioni fornite dal Ministero e dagli enti pubblici (es. Inps). In forza del D.lgs. n. 148/2015 la Cassa integrazione guadagni ordinaria si configura, come in passato, come integrazione salariale temporanea, relativa alle ore di lavoro non prestate e di importo decrescente nel tempo, riconosciuta ai lavoratori – con almeno 90 giornate di lavoro effettivo nei sei mesi precedenti – in caso di eventi transitori non imputabili all'azienda o ai lavoratori, con ritorno così alla casistica degli eventi non oggettivamente evitabili. Tra le principali novità in materia di Cigs – che si differenzia dalla Cigo soprattutto rispetto al campo di applicazione oggettivo ed alle causali d'intervento – si annoverano l'impossibilità di usufruire di tale prestazione in caso di cessazione di attività – con l'unica eccezione in esaurimento prevista dall'art. 21, comma 4, del d.lgs. n. 148/2015 – l'integrazione nelle causali per il ricorso alla Cigs dell'ambito di operatività dei contratti di solidarietà difensivi, che perdono quindi la loro autonomia, nonché la limitazione di durata dell'intervento – valevole anche in caso di sommatoria di periodi di Cigo e di Cigs – a 24 mesi nel quinquennio mobile (36 mesi in caso di contratti di solidarietà).

Con l'introduzione della Cassa integrazione guadagni straordinaria, avvenuta ad opera della legge n. 1115/1968, il sistema degli ammortizzatori sociali, come rilevato in

dottrina, ha assunto natura di vero e proprio strumento di politica economica, volto a condizionare l'intero mercato del lavoro (così M. CINELLI, *cit.*, pag. 329), soprattutto in considerazione del fatto che attribuiva rilevanza ai fini della sua applicabilità agli eventi anche "interni" alle singole imprese (es. ristrutturazioni, riorganizzazioni etc.). Nel 1991 la legge n. 223 del 23 luglio ha inteso privare la cassa integrazione dalla natura assistenziale, riconducibile all'art. 38 Cost., per riattribuirle la funzione di strumento per il sostegno temporaneo di quei soggetti che, nel medio periodo, avrebbero potuto riprendere regolarmente l'attività lavorativa, delegando al trattamento di mobilità il compito di tutelare coloro i quali risultassero definitivamente in esubero.

Con la legge n. 236 del 19 luglio 1993, tuttavia, si ritorna a lungo alla precedente impostazione assistenzialista, consentendo il ricorso ad interventi di cassa integrazione anche in caso di cessazione definitiva dell'attività lavorativa,

Negli anni successivi è giunta a maturazione l'idea che non si dovesse promuovere un sistema improntato a fornire supporto al reddito, ma che fosse necessario istituire un modello attivo di welfare che avvicinasse la tutela del reddito ai servizi per l'impiego e che, contemporaneamente, risultasse equo nei confronti di quelle categorie di lavoratori non riconducibili al modello di lavoro subordinato (T. TREU, *Le tutele del lavoratore nel mercato*, in *Quale futuro per il diritto del lavoro?*, Atti della giornata di studio, Milano, 2002, pag. 95 e ss). Soltanto con la legge 28 giugno 2012, n. 92 viene effettivamente realizzata la riforma del sistema degli ammortizzatori sociali fino a quel momento rimandata (F. LISO, *Gli ammortizzatori sociali. Percorsi evolutivi e incerte prospettive di riforma*, in P. CURZIO a cura di, *Ammortizzatori sociali, Regole, deroghe, prospettive*, Bari, 2009, pag. 14), prevedendo una sorta di supporto congiunto, nei confronti dei soggetti fino a quel momento privi di tutela, in quanto non rientranti nel campo di applicazione della Cig, ad opera della cassa integrazione in deroga e dell'indennità di disoccupazione, co-finanziata dagli enti bilaterali.

Benché lo scopo della riforma sarebbe dovuto essere l'aumento di efficienza ed equità del sistema degli ammortizzatori sociali, è stato correttamente rilevato come tale intervento abbia mantenuto di fatto immutato un sistema ancora basato sull'integrazione assistenziale del reddito, tanto in costanza quanto in assenza di rapporto di lavoro (S. SPATTINI, *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012, n. 92*, in *Collana Adapt Centro Studi Marco Biagi*, Milano, 2012, n. 6, pag. 16), e ciò

nonostante il legislatore abbia espressamente annoverato tra i suoi intenti il rafforzamento dell'occupabilità attraverso il potenziamento degli strumenti di politica attiva.

Inoltre, una cospicua fetta dell'impianto produttivo nazionale, rappresentato dalle micro e piccole imprese con organico inferiore ai 15 dipendenti, è rimasta esclusa dal citato intervento riformatore – posta l'applicabilità del sistema dei nuovi Fondi bilaterali di solidarietà, cui far riferimento al termine degli strumenti in deroga, solo alle imprese con numero di dipendenti superiore a 15 – con sacrificio dell'equità complessiva del sistema e riduzione per tali tipologie di imprese delle possibilità di far fronte a difficoltà economiche o crisi produttive scongiurando il rischio di licenziamenti.

Le novità introdotte nel 2012 hanno, secondo parte della dottrina, creato ancora maggiori rigidità in uscita nel mercato del lavoro contrastando, invece, con le esigenze di mobilità, riorganizzazione e ricambio generazionale, tipiche di alcuni settori produttivi, tra i quali proprio quello industriale (G. FERRARO, *Ammortizzatori sociali e licenziamenti collettivi nella riforma del mercato del lavoro*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona” – IT, 2012, n. 143, pag. 11).

Con l'intervento del Jobs Act, ed in particolare del suo decreto attuativo n. 148/2015, il legislatore ha inteso nuovamente provare ad abbandonare la prospettiva assistenzialista, a favore di un sistema che – a fronte di una visione sistematica che coinvolgesse anche le politiche attive – potesse collegare le esigenze di tutela del reddito per i lavoratori, con quelle di maggiore flessibilizzazione della gestione della forza lavoro necessaria alle imprese (S. SPATTINI, *Le tutele sul mercato del lavoro: il sistema degli ammortizzatori sociali, le politiche attive e la condizionalità*, in M. TIRABOSCHI a cura di, *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, cit, pag. 408 e ss).

Pertanto, in tale ottica, è stato negato il ricorso alla cassa integrazione guadagni nei casi di cessazione dell'attività lavorativa, nella volontà di non sovrapporre tutele ad esigenze diverse che la riforma intende soddisfare attraverso percorsi specifici e calibrati in relazione alle finalità del singolo strumento (M. MISCIONE, *La Cassa integrazione dopo il Jobs Act*, in *Dottr. Prat. Lav.*, 2016, n. 15, pag. 921 e ss). In tal senso sono stati nettamente distinti gli strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto da quelli attivabili a fronte di disoccupazione involontaria, questi ultimi disciplinati all'interno del d.lgs. n. 22/2015.

Tra gli scopi perseguiti dal legislatore con l'intervento di razionalizzazione dell'intero sistema si colloca, come rilevato già nei primi commenti, la volontà di favorire la flessibilità in uscita – intesa quale articolazione della più ampia flessibilità di gestione del personale – senza per tale motivo sacrificare il reddito e l'occupazione, concetto da distinguersi da quello di “posto di lavoro” (S. SPATTINI, *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura ed interpretazioni*, F. CARINCI, M. TIRABOSCHI a cura di, ADAPT University Press, 2015, n. 37, pag. 130 e ss.).

Inoltre, nel senso dell'universalizzazione delle tutele, processo già avviato ad opera del Governo Monti, la lacuna presente nella legge n. 92/2012 – ossia l'inapplicabilità del sistema degli ammortizzatori sociali alle imprese con meno di 15 dipendenti – risulta colmata grazie all'intervento, a partire dal 2016, dei fondi di solidarietà bilaterali, applicabili ai datori di lavoro che impiegano mediamente più di 5 dipendenti.

I contratti di solidarietà, invece, sono stati introdotti ad opera degli artt. 1 e 2 del D.L. n. 726 del 30 ottobre 1984 (convertito con modifiche nella legge 19 dicembre 1984, n. 863) nell'idea che soprattutto quelli c.d. “difensivi” potessero contribuire al contenimento dei licenziamenti per il tramite di una sorta di meccanismo di responsabilizzazione indiretta anche del personale non interessato dall'esubero (M. MISCIONE, *cit.*, pag. 929). Tale misura è stata poco sfruttata in passato, per l'incapacità di sottoscrizione di accordi realmente finalizzati alla tutela dell'occupazione nonché per un sostanziale sfavore da parte delle organizzazioni sindacali, orientate verso gli altri strumenti di integrazione salariale generalmente più convenienti (F. FERRANTE, *Recenti evoluzioni nella disciplina degli ammortizzatori sociali: fra sostegno alla riduzione d'orario e generalizzazione delle tutele*, in *DRI*, 2009, 4, pag. 925; E. MASSI, *Codice degli ammortizzatori sociali*, Milano, 2009) e per molto tempo privi di limiti temporali di applicazione (P. LAMBERTUCCI, *Crisi d'impresa, cassa integrazione guadagni, contratti di solidarietà*, in G. SANTORO PASSARELLI a cura di, *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Milano, 2000, III ed., pag. 767). Ciò nonostante in dottrina non sia mancato chi, soprattutto alle origini dell'istituto, abbia ritenuto che i sindacati non fossero legittimati alla sottoscrizione di accordi per l'accesso a tale strumento (S. SCIARRA, *Contratto collettivo e contrattazione in azienda*, Milano, 1985, pag. 216), interpretazione oggi ormai superata. Tuttavia, i contratti di solidarietà sono stati oggetto di particolare interesse negli ultimi anni, stante la riduzione contributiva

accordata all'impresa ed all'addebito dell'Inps delle quote di tfr maturate nelle more della percezione del trattamento.

Nel dettaglio, i contratti di tipo “difensivo” prevedono la possibilità di ridurre l'orario di lavoro di tutti i dipendenti di un'impresa, con relativa integrazione da parte dell'Inps dell'80% della retribuzione persa per la riduzione d'orario e riduzione della contribuzione dovuta dal datore di lavoro, allo scopo di scongiurare il licenziamento di parte della manodopera d'azienda, mentre in quelli c.d. “espansivi” la riduzione d'orario è strumentale al recupero di risorse finalizzate all'assunzione di nuovo personale.

Come detto, i contratti di solidarietà difensivi sono stati ricondotti, ad opera del D. Lgs. n. 148/2015, all'interno della disciplina della cassa integrazione guadagni straordinaria, di cui oggi ne rappresentano la principale causale d'intervento, alla cui valutazione di insussistenza è subordinata la possibilità di accesso alle ulteriori causali previste in materia (S. SPATTINI, *Le tutele sul mercato del lavoro: il sistema degli ammortizzatori sociali, le politiche attive e la condizionalità*, cit., pag. 427). In forza di tale modifica, il trattamento previsto in caso di riduzione dell'orario di lavoro ed il regime di integrazione applicabile coincidono con quelli previsti proprio per la Cigs, compresa l'applicazione dei massimali di integrazione che, originariamente, non riguardavano l'allora autonoma disciplina dei contratti di solidarietà.

È indubbia la rilevanza degli strumenti sin qui descritti, tanto per le imprese quanto per i lavoratori, in particolar modo in un periodo di grande instabilità economica e produttiva come quello attuale, ma non può ignorarsi come il sistema degli ammortizzatori sociali comporti comunque dei costi cui sono chiamati a far fronte sia i datori di lavoro che lo Stato, quest'ultimo con riferimento all'onere di contribuire al finanziamento della cassa integrazione straordinaria.

Rispetto alle imprese, in particolare, l'art. 5 del D. Lgs. n. 148/2015 impone l'onere di versare il contributo addizionale – da calcolarsi assumendo come base la retribuzione globale che sarebbe spettata al lavoratore – in forza della sola richiesta di intervento di integrazione salariale, compreso il ricorso ai contratti di solidarietà, ed indipendentemente dalla consistenza occupazionale dell'impresa richiedente. Tale previsione, non solo appesantisce notevolmente la sostenibilità dello strumento, ma, come rilevato in dottrina, rischia di spostare le preferenze delle imprese in difficoltà verso l'immediata risoluzione dei rapporti di lavoro in esubero (C. A. NICOLINI, *La*

nuova disciplina della cassa integrazione guadagni, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2015, n. 269, pag. 25). Tuttavia, il ricorso alla codatorialità – laddove sia uno strumento condiviso dalle imprese retiste anche nell’ottica della salvaguardia dei livelli occupazionali e della formazione continua del personale – potrebbe far sì che i licenziamenti per esubero di personale continuino a rappresentare una *extrema ratio* anche in assenza di altre valide soluzioni sino ad oggi rappresentate esclusivamente dal sistema degli ammortizzatori sociali.

A ciò si aggiunga che, talvolta, l’applicazione degli strumenti utilizzabili in caso di crisi o contrazioni della produzione porta con sé, oltre ai costi sopra descritti, anche notevoli difficoltà e limitazioni che le imprese, soprattutto di medio-piccole dimensioni, difficilmente riescono a prevedere ed a gestire.

Da ultimo merita un breve cenno anche l’istituto del distacco nell’ambito delle procedure di mobilità, di cui all’articolo 8, comma 3, del D. l. 20 maggio 1993, n. 148, convertito con modificazioni dalla legge 19 luglio 1993, n. 236, considerato in dottrina una *species* del *genus* del distacco ex art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 (M. T. CARINCI, *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d’azienda e di ramo*, Torino, 2008, pag. 92 e ss.; M. CORTI, *Le modifiche in pejus delle condizioni individuali di contratto nelle ristrutturazioni d’impresa in Italia: gli spazi dell’autonomia individuale e di quella collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, n. 3, 2009, pag. 413). Sul punto, l’operatività del distacco ha assunto una diversa accezione, laddove esso sia finalizzato a permettere ad imprese in crisi di distaccare presso un altro soggetto il proprio personale in esubero, così sgravandosi del relativo costo del lavoro, a condizione che sia stato raggiunto sul punto un accordo aziendale in occasione della gestione di licenziamenti collettivi (P. TOSI, *Appalto, distacco, lavoro a progetto, Appunti da una conferenza*, in *LG*, 2004, 236). Tale possibilità ha trovato concreto riconoscimento nella circolare del Ministero del Lavoro del 24 giugno 2005, n. 28 che, riferendosi ai requisiti tradizionali del distacco, ha considerato legittimo l’interesse alla conservazione dei rapporti di lavoro ed al correlato mantenimento della professionalità dei lavoratori.

Gli strumenti si qui descritti, lungi dal rappresentare una soluzione ai periodi di crisi economica o alle singole difficoltà delle imprese, hanno però fornito un contributo fondamentale, consentendo alle imprese in difficoltà, ma con possibilità di ripresa, una

riduzione del costo del lavoro con un correlato sostanzioso contenimento della disoccupazione.

Tuttavia, la stretta sinergia anche organizzativa in grado di collegare le imprese aderenti ad una rete – all'interno delle quali la codatorialità può operare con ampi margini di flessibilità anche in situazioni di crisi e difficoltà temporanea – può sicuramente rappresentare un tassello importante sotto il profilo sia della tutela dell'occupazione, sia della garanzia di occupabilità sia, infine, della responsabilità sociale d'impresa.

PARTE II

RETI DI IMPRESE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

PARTE II – RETI DI IMPRESE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Sommario: 1. Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale. – a) Il distacco e i limiti all’esercizio dello *ius variandi* nella Rete. – b) Gli obblighi in materia di salute e sicurezza. – 2. La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile – 3. La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di imprese: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete.

1. Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale

a) Il distacco e i limiti all’esercizio dello *ius variandi* nella Rete.

Come noto, la disciplina giuslavoristica delle reti di imprese, introdotte in Italia inizialmente ad opera della Legge 6 agosto 2008 n. 133, art. 6 *bis*, commi 1 e 2 e successivamente con la Legge 23 luglio 2009, n. 33 che ha introdotto il contratto di rete, ha mosso i suoi primissimi passi a partire dall’intervento di riforma dell’art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 ad opera del D.L. n.76/2003 convertito nella Legge 9 agosto 2013, n. 99.

La sempre crescente diffusione di fenomeni aggregativi orizzontali tra imprese, nell’incessante ricerca di soluzioni che garantissero tanto il contenimento di costi e dimensioni quanto il mantenimento di alti standard di specializzazione produttiva e flessibilità organizzativa, ha determinato sostanziali novità anche nei modelli “tradizionali” di gestione del personale.

L’esigenza di orientare il *modus operandi* inter ed intra aziendale al raggiungimento dei nuovi obiettivi indirettamente imposti dal mercato trovava un vuoto all’interno dell’ordinamento giuslavoristico. La maggior parte delle disposizioni presenti, infatti, si trovavano ben lontane dal favorire le esigenze tipiche di realtà produttive frammentate, in cui il coordinamento e la sinergia tra le imprese assurgevano ad elementi chiave per la permanenza sul mercato. Per tale motivo, moltissime volte il legislatore, gli interpreti e la giurisprudenza si sono scontrati con le soluzioni richieste (ed a volte direttamente applicate) dalle imprese che, in assenza di una disciplina rispondente a legittime esigenze di mercato, non potevano che sconfinare operativamente in prassi e condotte *contra legem* o elusive di normative poste a tutela dei dipendenti.

Proprio la disciplina del distacco, introdotta nel 2003 ad opera del D. Lgs. n. 276, fornisce una prima risposta all'esigenza di consentire la mobilità dei dipendenti anche all'infuori del proprio contesto aziendale, senza i blocchi e le rigidità del divieto di interposizione di manodopera introdotto dalla Legge n. 1369/1960, che inibiva qualsiasi forma di distaccamento dei dipendenti presso soggetti terzi. Considerato nelle prime interpretazioni, sviluppate come eccezione alla disciplina di cui alla Legge n. 1369/1960, come mera modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, lecita in presenza di interesse dell'impresa distaccante (così S. MAGRINI, *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*, Milano, 1980, pag. 56; G. DE SIMONE., *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza, interposizione, imprese di gruppo, lavoro interinale*, Milano, 1995, pag. 299), di temporaneità e di funzionalità rispetto all'organizzazione imprenditoriale (nel senso di escluderne la legittimità ove realizzato per mero guadagno economico si veda M. MARAZZA, *L'interesse tipico del creditore di lavoro subordinato e le due ipotesi di dissociazione tra titolarità del contratto ed esercizio dei poteri di organizzazione del lavoro*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2004, p. 117 ss.), il distacco viene formalizzato nel 2003 ad opera della Legge Biagi che, secondo gran parte della dottrina, recepisce e codifica le indicazioni fornite nel corso degli anni dalla giurisprudenza (in tal senso C. BIZZARRO e M. TIRABOSCHI, *La disciplina del distacco nel decreto legislativo n. 276 del 2003*, in *Dir. Rel Ind.*, 2004, pag. 260; F. ALVARO, *Somministrazione di lavoro, appalti di servizi, distacco*, in R. DE LUCA TAMAJO, G. SANTORO PASSARELLI, *Il nuovo mercato del lavoro*, Padova, 2007, pag. 447 e ss.; A. PESSI, *Il comando e distacco*, in M. BROLLO a cura di, *Il mercato del lavoro*, in *Trattato di diritto del lavoro* diretto da F. CARINCI e M. PERSIANI, Padova 2012, pag. 1572 e ss.)

Pertanto, nell'art. 30 viene espressamente previsto l'interesse del distaccante senza però specificare o declinarne meglio il contenuto, compito nuovamente demandato a dottrina e giurisprudenza che hanno proseguito nell'elaborazione di copiose interpretazioni.

Peraltro, gli interpreti hanno dovuto affrontare anche la diversa contestualizzazione del distacco nell'ambito dei gruppi di imprese, in cui il requisito dell'interesse del distaccante assume dei margini più ampi e profili di maggiore complessità, a causa dell'eventuale assorbimento al suo interno dell'interesse del gruppo. Quest'ultimo, infatti, non poteva essere ignorato restando ancorati alle prime interpretazioni sul

distacco *tout court*, posto che la creazione di un gruppo di imprese è evidente espressione dell'esigenza imprenditoriale di più imprese di condivisione di programmi di business, di strutture organizzative nonché di prestazioni di lavoro, proprio nell'ottica del gruppo.

Tuttavia, numerosissime interpretazioni rispetto all'interesse della distaccante nell'ambito dei gruppi di imprese hanno sottolineato la necessità di mantenere ben distinto il rapporto di lavoro con il dipendente dal collegamento societario esistente tra le imprese aderenti al gruppo. Ciò si è tradotto nell'impossibilità, ai fini della legittimità del distacco, di attribuire rilevanza all'interesse di gruppo, dovendosi invece mantenere il punto di vista proprio del rapporto individuale di lavoro tra la distaccante ed il lavoratore distaccato (M. G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2014, 2, pag. 388 e ss).

I profili di dibattito che hanno animato, ed animano tuttora, l'identificazione degli elementi di legittimità dei distacchi, soprattutto quando afferenti i gruppi di impresa, stanno interessando anche il contesto delle reti di impresa.

L'espressa previsione del distacco nelle reti, contenuta nell'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003, come novellato ad opera dell'art. 7, comma 2, del D.L. n. 76/2013 e che costituisce la primissima codifica giuslavoristica di questa nuova forma di aggregazione produttiva, deriva sicuramente dalla consapevolezza del legislatore circa l'importanza che il distacco ricopre quale strumento di mobilità dei dipendenti tra le imprese, che nelle reti diventa strumento di flessibilità gestionale ed organizzativa.

Questa introduzione ha ovviamente rappresentato un nuovo stimolo per la dottrina che, partendo dal dettato legislativo per cui "*qualora il distacco di personale avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete*" (art. 30, comma 4^{ter}, D. Lgs. n. 276/2003), si è interrogata sulla validità nel contesto delle reti di impresa dei requisiti di legittimità del distacco "tradizionale", così come ha cercato di comprenderne eventuali peculiarità, soprattutto alla luce della successiva introduzione della codatorialità.

Ed infatti, è innegabile che le esigenze di flessibilità, coordinamento e mobilità tra le imprese retiste, finalità che peraltro rappresentano il fulcro e la ragion d'essere delle reti

di impresa, possano trovare realizzazione solo allontanandosi inevitabilmente dal rigore della normativa e degli orientamenti interpretativi che sino ad oggi hanno interessato gli strumenti di mobilità, per trovare un proprio specifico percorso applicativo.

Il primo passo in tal senso è stato mosso proprio dal legislatore che ha previsto una presunzione assoluta di interesse del distaccante in caso di distacco tra imprese sottoscrittrici di un contratto di rete. All'infuori della previsione per cui l'interesse del distaccante, requisito di preminente rilevanza ai fini della configurazione di un distacco genuino, sia dato come presunto nel caso delle reti di imprese al fine di agevolare la mobilità dei dipendenti tra le imprese del gruppo, vi è chi ritiene che la disciplina del distacco infra-rete non presenti ulteriori peculiarità rispetto al distacco tradizionale, sottolineando che l'ulteriore requisito della temporaneità diventi l'indicatore cui fare riferimento per scongiurare ipotesi di somministrazione irregolare di manodopera (A. PERULLI, *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in L. FIORILLO, A. PERULLI a cura di, *La riforma del mercato del lavoro*, Torino, 2014, pag. 463) pur non potendo esso, secondo un'altra interpretazione, coincidere con la temporaneità del contratto di rete, stante l'espressa puntualizzazione con rinvio all'art. 2103 c.c. (M. G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, cit., pag. 391). Considerato, peraltro, che la temporaneità risulta essere elemento tipico del contratto di rete, ex art. 3, comma 4 *ter*, lettera d) della Legge 9 aprile 2009, n. 33, tale interpretazione sembrerebbe sostanzialmente escludere profili di criticità nella gestione dei distacchi all'interno delle reti di imprese. Inoltre, pare non venga attribuita rilevanza all'inciso contenuto nel comma 4 *ter* dell'art. 30, D. Lgs. n. 276/2003 secondo cui il distacco debba essere relativo a reti di imprese il cui contratto di rete abbia "*validità ai sensi del decreto legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33*". Tale ultimo inciso sarebbe, secondo un'altra interpretazione, non trascurabile ed anzi costituirebbe un requisito peculiare del distacco nelle reti di imprese. Ed infatti, nel caso in cui il singolo distacco venisse giustificato dalla necessità di attuare le finalità del programma di rete, sarebbe richiesta una sostanziale corrispondenza tra le attività relative a ciascun distacco disposto e quelle dedotte all'interno del contratto di rete. Diversamente, qualora il distacco afferisse ad attività "ulteriori" o comunque riconducibili ad interessi non "di rete", tornerebbe ad essere applicabile la disciplina ordinaria del distacco (M. G. GRECO, *Distacco e*

codatorialità nelle reti di impresa, cit., pag. 389 e ss.) o si rischierebbe una dichiarazione giudiziale di illegittimità (A. BUSSOLARO, *Il distacco nelle reti di impresa*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI a cura di, *Contratto di rete e diritto del lavoro*, cit., pag. 115). La presenza dell'interesse di rete in relazione alle attività ed agli ambiti indicati all'interno del contratto di rete rende, secondo alcuni, addirittura evanescente l'applicazione del distacco in quanto in queste ipotesi la mobilità tra le imprese retiste rappresenterebbe un elemento naturale della gestione del personale all'interno delle reti, fino quasi al punto di non dover più ricorrere al distacco, né parlarne nell'accezione nota (I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014, pag. 188 e ss.).

L'allontanamento dai requisiti e dagli indicatori tradizionali è considerato naturale da chi ritiene che nelle reti non sia neppure necessario indagare la sussistenza di elementi legittimanti il distacco.

L'inutilità di tale indagine deriverebbe dalla considerazione per cui, a differenza di quanto accade nei gruppi di imprese, nelle reti non si verifichi l'ingerenza da parte di un'impresa nell'organizzazione e nelle scelte anche imprenditoriali delle altre società, posto che le "linee di condotta" sono condivise nel programma di rete e che le decisioni vengono adottate o da un organo comune, composto da rappresentanti di ogni retista, o da un organo monocratico comunque tenuto a conformarsi alle direttive contenute nel contratto di rete (G. GUZZARDI, *Distacco e codatorialità nelle reti di imprese alla luce del c.d. "Decreto Lavoro"*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2014, I, pag. 57 e ss).

Tuttavia, pur comprendendo la volontà di distinguere il *modus operandi* delle imprese in rete da quello del gruppo di imprese, segnalando il diverso impatto che ciò determina anche e soprattutto nella gestione dei dipendenti, sia tale interpretazione che quella per cui non si debba ricorrere al distacco finché la mobilità risulti funzionale al raggiungimento degli obiettivi di rete, conducono alla necessità di ripensare le condizioni per attuare legittimi distacchi all'interno delle reti di imprese. Ed invero, la mancanza di ingerenza da parte di un'impresa rispetto alle altre non è mai stata l'unica valutazione necessaria per individuare distacchi genuini. Probabilmente, le visioni qui sintetizzate partono dal presupposto per cui il legislatore, semplificando il criterio di maggiore criticità, ossia l'interesse della distaccante, e devolvendo gran parte della disciplina ad iniziative unilaterali delle imprese (come nel caso della codatorialità),

abbia in realtà voluto fornire alle società che optino per l'organizzazione in rete degli strumenti di gestione estremamente agili e quasi del tutto svincolati da oneri aggiuntivi rispetto ai vincoli inderogabili di legge.

Attenuare l'identità del distacco in rete porta con sé ulteriori interrogativi ove si consideri che, alla luce delle facoltà di scelta riconosciute alle imprese in rete, queste ultime potrebbero anche optare per la previsione della codatorialità. Il raffronto con il distacco in rete ha permesso ad alcuni autori di proporre altre letture del concetto di codatorialità e dei suoi contenuti. Ed infatti, è opinione largamente condivisa che l'istituto della codatorialità sia stato previsto dal legislatore, benché non sufficientemente disciplinato, per fornire alle imprese organizzate in rete un ulteriore strumento "agevolante" una gestione diffusa del personale, per cui se non altro, alla luce dell'interpretazione fornita dal Ministero con la circolare n. 35/2013, consentirebbe ad un soggetto terzo rispetto al rapporto individuale di lavoro di esercitare il potere direttivo nei confronti di un lavoratore, con ciò assumendo profili di analogia con il distacco.

Secondo alcune interpretazioni, infatti, la codatorialità potrebbe diventare addirittura una "modalità di declinazione" del distacco in tutti quei casi in cui la prima non trovasse espressa disciplina nel contratto di rete (M. PERUZZI, *La codatorialità nel contratto di rete: un'ipotesi definitoria*, in M.T. CARINCI a cura di, *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, 2015, pag. 264 e ss; R. COVINO, *Distacco del personale e regole di ingaggio nel contratto di rete*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2014, p. 840). Entrambi gli strumenti, peraltro, sarebbero accomunati dal persistente legame tra il lavoratore e l'impresa titolare del rapporto di lavoro (la distaccante in caso di distacco), dalla temporaneità e dall'interesse, quest'ultimo potendo coincidere, secondo la tesi prospettata, con l'interesse alla realizzazione del programma di rete che sarebbe parte dell'interesse del distaccante e, al contempo, finalità della codatorialità. Così facendo, la codatorialità potrebbe essere assimilata quanto a disciplina al distacco, salvo riconoscerle autonomia e specificità in presenza di regole di funzionamento definite all'interno del contratto di rete. Secondo una diversa interpretazione, invece, l'uso dell'avverbio "inoltre" all'interno dell'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 starebbe proprio a voler distinguere nettamente i due istituti, identificando il distacco quale modalità esecutiva della prestazione e la codatorialità quale ipotesi di

contitolarità (I. ALVINO, *Reti di imprese e subordinazione*, cit., pag. 225). A tale interpretazione si aggiunge quella di chi ritiene che la codatorialità consegna nelle mani delle imprese in rete un potere molto più intenso di quello derivante e realizzabile attraverso il distacco. Quest'ultimo, infatti, non consentirebbe un persistente interscambio di dipendenti ed una reale compenetrazione tra le attività realizzabili proprio attraverso la condivisione della forza lavoro (T. TREU, *Trasformazioni delle imprese*, cit., pag. 18).

Tornando alle riflessioni relative al distacco infra-rete, la quasi totalità delle interpretazioni fornite paiono, quindi, superare alcune questioni relative all'applicabilità nelle reti degli indicatori di legittimità tradizionali, posto che il requisito dell'interesse del datore di lavoro e della temporaneità sarebbero in qualche modo assorbiti rispettivamente dalla sussistenza della rete, che presuppone un interesse condiviso specificato nel programma di rete e che ne costituisce al contempo la finalità, e dalla temporaneità del contratto di rete stesso, al quale deve essere apposto un termine.

Allo stesso modo le interpretazioni analizzate si muovono comunque nella direzione di ritenere applicabili anche al distacco infra-rete la disciplina del distacco tradizionale quanto allo *ius variandi* e al consenso del dipendente in caso di distacco con mutamento di mansioni, criterio quest'ultimo destinato ad una veloce rivisitazione a seguito delle modifiche apportate all'art. 2103 c.c. dall'art. 3 del D. Lgs. n. 81/2015, attuativo del c.d. *Jobs Act*.

Tuttavia, qualche dubbio permane non solo in ordine alla necessità del consenso in caso di spostamenti presso un luogo distante oltre 50 km dalla propria sede di lavoro (M. PERUZZI, *La codatorialità nel contratto di rete*, cit. pag. 270; A. PERULLI, *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, cit., pag. 441 e ss; V. CAGNIN, *Il distacco infra-gruppo alla luce delle novità sul contratto di rete*, in M. T. CARINCI a cura di, *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, cit., pag. 275; E. MASSI, *Il distacco temporaneo del personale dopo le novità del contratto di rete e della codatorialità*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2013, pag. 2170 e ss), ma soprattutto rispetto all'applicazione dei limiti allo *ius variandi*, posto che l'organizzazione del lavoro in rete potrebbe comportare l'aggregazione di realtà produttive molto diverse tra loro con necessità per i dipendenti di svolgere mansioni riconducibili a livelli contrattuali e CCNL non omogenei (L. CORAZZA, *Reti di imprese*

e nozione di datore di lavoro, in AA.VV., *Scritti per la costituzione del Dipartimento Giuridico dell'Università del Molise*, Campobasso, 2012, pag. 249) oltre al fatto che potrebbe richiedere anche un maggiore asservimento dell'attività dei lavoratori – e quindi anche della tipologia di mansioni svolte – all'interesse di rete (L. D'ARCANGELO, *Ruolo e funzioni della contrattazione territoriale nelle tutele per il lavoro*, in *DRI*, 2, 2014, pag. 401 e ss), che proprio la nuova disciplina del distacco eleva a prioritario.

b) Gli obblighi in materia di salute e sicurezza.

La dimensione organizzativa di rete porta con sé la necessità di comprendere le ripercussioni che si determinano con riferimento ad un ulteriore ed importantissimo ambito della gestione del personale.

Il tema della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, infatti, oltre ad essere per sua natura di estrema rilevanza, rappresenta uno tra gli aspetti di maggiore complessità nell'ambito del governo delle risorse umane. In particolare, benché l'interazione tra esso e le reti di imprese possa essere esaminata sotto molteplici punti di vista, il profilo che in tale sede dovrà essere affrontato attiene da una parte all'identificazione del soggetto su cui gravano gli oneri prevenzionistici e le relative responsabilità, dall'altro alla valutazione dei problemi connessi ai c.d. rischi interferenziali che traggono origine dalla mobilità del personale all'interno della rete e dalla possibilità di svolgimento comune di specifiche attività.

La materia è disciplinata, come noto, dal c.d. Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, rappresentato dal D. Lgs. n. 81/2008 e successive modifiche ed integrazioni.

In particolare, partendo da una ricostruzione dell'attuale stato dell'arte rispetto al primo dei profili sopra indicati, l'art. 2, paragrafo n.1, lettera b) del Testo Unico definisce il datore di lavoro come *“il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa”*. Da tale nozione – sviluppata a partire dall'esigenza di mantenere profili di responsabilità in capo alla committente negli appalti nonché in forme organizzative di “rete” (P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i confini dell'impresa cit.*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1999, pag. 39; F. BACCHINI, *Le tutele lavoristico-antinfortunistiche negli appalti*

“d’impresa” ed endoaziendali. *Commento all’art 3, comma 1, lett. a), b). Cap 3.*, in F. BACCHINI a cura di, *Legge 3 agosto 2007, n. 123. Commentario alla sicurezza del lavoro – Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia*, Milano, 2008, pag. 83) è possibile distinguere due diversi criteri che consentono di individuare l’identità del datore di lavoro, cui sono devoluti importanti obblighi. Un primo criterio individua il datore di lavoro nel soggetto titolare del relativo rapporto, mentre il secondo, che attribuisce preminente rilevanza al dettato normativo, prende in considerazione il soggetto che abbia la responsabilità dell’organizzazione o dell’unità produttiva. In particolare, sia la dottrina che la giurisprudenza hanno largamente fatto riferimento a tale ultimo criterio proprio nei casi di frammentazione del processo produttivo in cui, nella sostanza, fossero individuabili più soggetti coinvolti nella prestazione di lavoro. È il caso tipico dell’appalto rispetto al quale, già prima dell’emanazione del Testo Unico, le diverse interpretazioni avevano individuato quali soggetti responsabili in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori tutti gli imprenditori che avessero integrale disponibilità dell’ambiente lavorativo ed anche coloro i quali si fossero ingeriti su quest’ultimo (A. VALLEBONA, *Responsabilità civile dell’appaltatore. Appalti. Responsabilità dei progettisti, fabbricanti, fornitori e installatori*, in L. MONTUSCHI a cura di, *Ambiente, salute e sicurezza*, Torino, 1997, pag. 216; per un riepilogo delle pronunce giurisprudenziali si veda V. PASQUARELLA, *Appalto e sicurezza sul lavoro: tutele legislative e rimedi giurisdizionali*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2007, 2, *Suppl.*, pag. 87), anche fornendo indicazioni per la gestione dell’organizzazione produttiva (V. FERRANTE, M. BRICCHI, *Solidarietà e responsabilità del committente nella disciplina dell’appalto alla luce della più recente giurisprudenza*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2012, II, pag. 470). Tale ultima indicazione attribuisce, quindi, gli obblighi previsti per la tutela dei lavoratori nell’ambito della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro a chi abbia la responsabilità dell’ambiente di lavoro stesso, in quanto rispetto a quest’ultimo possa esercitare i poteri decisionali e di spesa proprio nell’ambito della protezione dei lavoratori rispetto ai rischi per la salute e la sicurezza (con riferimento al principio di sostanzialità si veda D. VENTURI, *I datori di lavoro privati*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI a cura di, *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (D.Lgs. n. 106/2009)*, 2009, pag. 259 e ss; P. ALBI, *Adempimento dell’obbligo di*

sicurezza e tutela della persona, in F. D. BUSNELLI diretto da, *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, 2008, pag. 192 e ss).

Anche nel caso della somministrazione, in cui si verifica una diversa scomposizione organizzativa, tutti gli obblighi risultano a carico dell'utilizzatore, dato il collegamento fattuale con il lavoratore e la possibilità per il primo di avere diretta disponibilità del luogo di lavoro, pur permanendo in capo al somministratore un obbligo di tutela del lavoratore, derivante dal rapporto contrattuale ex art. 2094 c.c. (P. PASCUCCI, *Dopo la legge n. 123 del 2007. Titolo I del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro* in WP CSDLE "Massimo D'Antona", n. 73/2008, pag. 40).

Sul punto, un ulteriore commento ha rilevato come, a partire da tale definizione, sia possibile in qualche modo ripartire gli obblighi in funzione della suddivisione del potere direttivo e di quello decisionale effettuata tra più soggetti (C. LAZZARI, *Datore di lavoro e obbligo di sicurezza*, in *Working papers di Olympus*, 2012, n. 7, pag. 9; per un approfondimento anche rispetto al campo di applicazione si veda M. TIRABOSCHI, *La tutela della sicurezza alla prova del Testo Unico*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2008, n. 2, pag. 373), così ritornando anche all'applicazione del principio della personalità della responsabilità penale (P. RAUSEI, *L'arresto*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI, L. GOLZIO, P. PENNESI a cura di, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, 2008, pag. 737 e ss). Anche la giurisprudenza ha dimostrato negli anni di voler attribuire la responsabilità in capo a chi abbia effettivi poteri decisionali e di spesa rispetto all'attività di prevenzione dei rischi per l'incolumità dei lavoratori (Cass. n. 4106/2010; Cass. pen. Sez. IV, n. 16311/2011; Cass. n. 49819/2003 e, in passato, Cass. n. 4432/1989).

Da tali impostazioni è possibile desumere che proprio nel caso delle reti di impresa, soprattutto in quelle strutturate per la realizzazione di attività in comune con possibile ricorso alla codatorialità, sia possibile attribuire la responsabilità per gli adempimenti di cui al Testo Unico sulla salute e sicurezza a tutti i soggetti che effettivamente beneficino della prestazione lavorativa di ciascun lavoratore (M. T. CARINCI, *Dall'impresa a rete cit.*, pag. 38) o comunque al soggetto che governi l'ambiente lavorativo nel quale abbiano ingresso i lavoratori (M. T. CARINCI, *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d'azienda e di*

ramo, Torino, 2013, pag. 150; così anche Cass. n. 11362/2009 e Cass. n. 37588/2007), anche se non soggetti al potere direttivo del titolare dell'organizzazione (I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti cit.*, pag. 236 che richiama, al riguardo, la teoria del “contatto sociale qualificato” di C. CASTRONOVO, *La relazione come categoria essenziale dell'obbligazione e della responsabilità contrattuale*, in *Europa e dir. Privato*, 2011).

In tal senso, infatti, non osterebbe neanche la limitazione di applicabilità dell'art. 26 ai soli casi di appalto, somministrazione o contratti d'opera, in quanto il suo contenuto risulti funzionale alle altre forme organizzative caratterizzate da esigenze di prevenzione e protezione assimilabili (I. ALVINO, *op. cit.*, pag. 232).

Con una diversa prospettiva, nei casi in cui si verifica una sorta di scomposizione o estensione della figura datoriale potrebbe anche verificarsi una delega all'esercizio delle funzioni datoriali, con conseguente sostituzione del delegato al datore di lavoro “formale” nei relativi obblighi, eccezion fatta per quelli di cui all'art. 17 del Testo Unico (in tal senso D. VENTURI, *cit.*, pag. 260).

Partendo dall'assunto per cui, in sintesi, debba intendersi quale datore di lavoro ai fini del Testo Unico colui che abbia la disponibilità del luogo di lavoro al quale accedono i propri dipendenti, è possibile approfondire il secondo profilo di interesse in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, ossia il rischio da interferenza, strettamente correlato anche ad un più ampio concetto di “azienda”.

Sul tema, la dottrina è ormai unanime nell'avallare un'interpretazione di tipo funzionale dell'art. 26 del Testo Unico nel senso, come accennato poc'anzi, di considerarlo applicabile in quei casi in cui – anche all'infuori della disciplina dell'appalto – si verifichi una sorta di frammentazione produttiva, tale da coinvolgere soggetti diversi da quelli titolari del rapporto di lavoro (C. CESTER, E. PASQUALETTO, *Il campo di applicazione dell'art. 26 del testo unico n. 81/2008*, in M. T. CARINCI, C. CESTER, M. G. MATTAROLO, F. SCARPELLI a cura di, *Tutela e sicurezza del lavoro negli appalti privati e pubblici. Inquadramento giuridico ed effettività*, Torino, 2011, pag. 110 e ss.).

L'azienda, pertanto, sarebbe identificabile non soltanto in funzione dell'insieme dei fattori produttivi, ex art. 2555 c.c., bensì anche in questo caso in senso “sostanziale” (C. CESTER, E. PASQUALETTO, *cit.*; P. TULLINI, *Art. 26*, in L. MONTUSCHI a cura di, *La nuova sicurezza sul lavoro, D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche*, vol. I,

in C. ZOLI a cura di, *I principi comuni*, Bologna, 2010, pag. 271), avallando anche la definizione fornita da E. SCHEIN (*Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1985) per il quale l'organizzazione è il complesso delle attività svolte da più persone per il raggiungimento di scopi comuni.

Rispetto allo specifico profilo del rischio da interferenza, che presuppone la commistione tra realtà organizzative diverse, la giurisprudenza di legittimità in un'importante pronuncia ha, inoltre, affermato che “[...] ove lavoratori dipendenti da più imprese siano presenti sul medesimo teatro lavorativo, i cui rischi lavorativi interferiscano con l'opera o con il risultato dell'opera di altri soggetti (lavoratori dipendenti o autonomi), tali rischi concorrono a configurare l'ambiente di lavoro ai sensi degli art. 4 e 5 d.p.r. 547/1955 sicché ciascun datore di lavoro è obbligato, ai sensi dell'art. 2087 c.c., ad informarsi dei rischi derivanti dall'opera o dal risultato dell'opera degli altri attori sul medesimo teatro lavorativo, e dare le conseguenti informazioni e istruzioni ai propri dipendenti” (Cass. n. 45/2009). Ne deriva che l'obbligo di garantire la sicurezza del lavoratore, anche attraverso gli adempimenti nell'ambito della gestione dei rischi da interferenza, grava anche sul datore di lavoro che invia un proprio dipendente a lavorare in un diverso ambiente lavorativo, sul quale il datore stesso non abbia potere diretto e ove siano presenti rischi specifici, derivanti dalla presenza e dal lavoro di altri lavoratori.

In particolare, il datore di lavoro sarebbe tenuto comunque ad accertare i rischi e ad informarne i propri dipendenti anche al fine di munirli di idonei dispositivi di sicurezza (Cass. n. 18603/2003).

Sul punto proprio l'art. 26, comma 2, dispone nei casi di somministrazione ed appalto un obbligo a carico del datore di lavoro – inteso in senso “formale” – di coordinamento con gli altri soggetti (nello specifico appaltatori e subappaltatori) al fine di eliminare i rischi c.d. “interferenziali” che derivano dalla compenetrazione tra le organizzazioni produttive (F. BACCHINI, *Le tutele lavoristico-antinfortunistiche cit.*, pag. 67 e ss.). In occasione di somministrazione e appalto, pertanto, l'attività del datore di lavoro assume profili di maggiore “interventismo” rispetto proprio ai rischi da interferenza. Ciò appare in linea con l'interpretazione che distingue tra obblighi di “iniziativa” – di cui all'art. 26, comma 1, lett. a e b – gravanti sulla committente, ed i più “operativi” obblighi di coordinamento, cooperazione ed informazione reciproca – di

cui all'art. 26, comma 3 – in capo ai diversi datori (S. BERTOCCO, *La posizione di garanzia del datore di lavoro-committente negli appalti “interni”*, in M. T. CARINCI, C. CESTER, M. G. MATTAROLO, F. SCARPELLI a cura di, *cit.*, pag. 138).

Ed infatti, nell'ambito del distacco, ex art. 3, comma 6 del D. Lgs. n. 81/2008, l'impostazione che consente una corretta imputazione degli obblighi in capo appare limitata ai soli obblighi di informazione senza un'effettiva calibratura degli obblighi di valutazione dei rischi in caso di compresenza di lavoratori originariamente appartenenti a contesti lavorativi diversi (D. VENTURI, *cit.*, pag. 263). In tale ottica, quindi, l'art. 26 determina un'importante integrazione con significativi risvolti applicativi per le reti di impresa.

È ovvio che in tale ambito l'assenza di una peculiare disciplina lascia aperti i dubbi in merito al regime di responsabilità riconducibile alle diverse imprese in relazione ai dipendenti coinvolti in codatorialità, che contiene profili di somiglianza tanto rispetto al distacco – peraltro espressamente esperibile anche nelle reti di impresa – quanto all'appalto.

2. La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile”.

Nel corso del 2016 è tornato a riaccendersi il dibattito circa il futuro del lavoro. Le innovazioni che la tecnologia sta apportando in ambito sociale, non solo nella sfera privata delle persone ma anche in quella lavorativa, stanno conducendo le parti sociali ad interrogarsi sulla necessità di rileggere sia le caratteristiche del lavoro che le sue necessità.

La disciplina del lavoro nelle reti di impresa e del telelavoro, dalla quale si sviluppa e si differenzia prima lo smartworking (DDL Mosca) e, ulteriormente, il lavoro agile (DDL n. 2233 collegato lavoro alla Legge di Stabilità 2016), rappresentano due importanti esempi della difficoltà di adeguamento dell'ordinamento alle nuove condizioni e necessità del mercato del lavoro.

Il telelavoro, infatti, nel tentativo di apprestare forme flessibili di gestione della prestazione lavorativa più improntate alla conciliazione vita-lavoro, non ha avuto grande successo a causa, da un lato, delle eccessive rigidità applicative e degli oneri presenti soprattutto in tema di salute e sicurezza, dall'altro per l'assenza della giusta attenzione delle parti sociali, anche dovuta all'errata convinzione che questa modalità

organizzativa fosse di interesse esclusivo delle classi di lavoratori svantaggiati (es. donne, giovani, disabili etc.).

Il telelavoro in ambito privato, in particolare, ha trovato, quindi, sola definizione nell'Accordo Interconfederale del 09 giugno 2004 – in attuazione dell'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 – recepito poi in alcuni contratti collettivi che si sono spesso dedicati ad un semplice recepimento interno del tema (per una valida panoramica si veda G. SPOLVERATO, *Il telelavoro nei contratti collettivi*, in *DPL*, 2006, n. 34, pag. 1889 e ss), identificandolo in una “forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”. In dottrina, invece, la definizione comunemente accettata è quella di “*prestazione di chi lavori, con uno strumento telematico, topograficamente al di fuori dell'azienda su incarico e/o nell'interesse della quale la prestazione è svolta*” (L. GAETA, P. PASCUCCI, *La qualificazione del rapporto*, in *Telelavoro e Diritto*, Torino, 1998, pag. 2). Il requisito dell'assenza dai locali dell'impresa, profilo che, insieme alla regolarità della prestazione svolta fuori dai locali aziendali, maggiormente interessa il presente studio, ha determinato la possibilità di distinguere ulteriormente il telelavoro a seconda del luogo scelto dal lavoratore per rendere la propria prestazione lavorativa. Un contributo (M. GIOVANNONE, S. SPATTINI a cura di, *Lavoro in ambiente domestico, telelavoro e lavoro a progetto: linee guida e buone prassi per la prevenzione dai rischi, anche in chiave comparata, alla luce della riforma del mercato del lavoro in Italia*, Progetto di Ricerca n. 1403, finanziato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2009, pag. 315) identifica e sintetizza le tipologie di telelavoro più note: il telelavoro “da telecentri”, cui oggi ci si riferisce comunemente quando si parla di “*coworking*”, che si verifica nel caso in cui il lavoratore si avvalga di strutture e uffici, già attrezzati con postazioni telematiche ed informatiche, che solitamente sono co-gestiti e condivisi tra più imprese o professionisti allo scopo di dividerne i costi e gli oneri di gestione; telelavoro dal domicilio che, appunto, presuppone la scelta del lavoratore di lavorare da casa, avvalendosi di collegamenti via internet o LAN con il datore di lavoro; il telelavoro “mobile” in cui il lavoratore non ha un luogo di lavoro identificabile ma utilizza dispositivi, appunto, mobili e piattaforme virtuali per connettersi con l'impresa

ed adempiere alla propria prestazione, in ciò ricordando la disciplina che sta acquisendo il c.d. “lavoro agile” (quanto alla possibilità di assenza di postazione fissa nei periodi in cui il lavoratore non è presente nei locali aziendali) di cui al disegno di legge governativo del 28 gennaio 2016, ed effettua saltuari rientri in sede per garantire il corretto coordinamento con le esigenze aziendali. A queste modalità si aggiungono poi quelle meno diffuse, in un ambito generale già di scarsa implementazione, del telelavoro “one-way”, di quello “on-line” e delle “aziende virtuali”.

Le caratteristiche principali del telelavoro hanno condotto in passato la dottrina ad interrogarsi sulla sua compatibilità con la nozione di lavoro subordinato ex art. 2094 c.c. (F. TOFFOLETTO, *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore. Il potere del datore di lavoro. Il telelavoro*, Milano, 2006, 64 ss), posto che l'autonomia organizzativa che pare caratterizzare questa particolare modalità di esecuzione della prestazione di lavoro potrebbe far ritenere quasi inesistente, o comunque sensibilmente ridotto, tanto il potere di controllo quanto quello direttivo in capo al datore di lavoro.

In considerazione del fatto che il telelavoro, come detto, non rappresenta una nuova tipologia di contratto, bensì una modalità organizzativa di lavoro, esso potrà trovare serena applicazione anche con riferimento al lavoro subordinato (L. BATTISTA, *Telelavoro: quale subordinazione? Riflessioni minime sul potere di controllo*, in *Giust. Civ.*, 1998, pag.555, oltre che con il lavoro autonomo e parasubordinato, così secondo G. CASSANO, S. LOPATRIELLO, *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*, Napoli, 1999, pag. 146 e ss.; L. GAETA, *cit.*, pag.1 ss; nel senso di non poter distinguere forme di telelavoro subordinate, autonome, parasubordinate ed a domicilio L. NOGLER, *Qualificazione e disciplina del rapporto di telelavoro*, in *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli, Quaderni dir. Lav. Rel. Ind.*, 1998, n. 21.) laddove la prestazione continui ad essere personale (S. FERRUA, *Il telelavoro. Definizioni e criteri applicativi*, in *DPL*, 2006, n. 4), eterodiretta (F. TOFFOLETTO, *cit.*, pag. 69), svolta con attrezzature di proprietà aziendale e laddove il datore di lavoro continui comunque, seppure con diverse modalità pratiche, ad esercitare il proprio potere di controllo (L. NOGLER, *Il telelavoro a domicilio*, in *Il lavoro a domicilio*, Milano, 2000, pag. 511 e ss.). Diversamente, secondo un'altra interpretazione, l'art. 2094 c.c. non sarebbe più idoneo a rappresentare il “tipo” di telelavoro e sarebbe necessario, quindi, identificarne una nuova disciplina in grado di realizzare le nuove esigenze (R. DE LUCA TAMAJO, R.

FLAMMIA, M. PERSIANI, *La crisi della nozione di subordinazione e della sua identità selettiva dei trattamenti garantistici. Prime proposte per un nuovo approccio sistematico in una prospettiva di valorizzazione di un tertium genus: il lavoro coordinato*, in *Lav. Inf.*, 1996, n.15 e 16, pag. 75; R. FLAMMIA, in *Telelavoro*, voce dell'Enciclopedia Giuridica Treccani; P. PIZZI, “Telelavoro”: *prime esperienze applicative nella contrattazione collettiva in Italia*, in *Dir. Lav.*, 1996, pag. 170 e ss).

L'attuazione di un contratto di lavoro in telelavoro è subordinato ad un atto di volontà da parte del datore di lavoro e del lavoratore, esprimibile sia al momento dell'instaurazione del rapporto di lavoro (M. MISCIONE, *Diverse tipologie contrattuali: remote working, telelavoro e digital workplace*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2009, n. 7, pag. 663 ss) sia nel corso della sua esecuzione, sempre mediante un atto scritto nel quale indicare le fasce orarie di reperibilità e la previsione di rientri in sede (R. LA COSTA, V. MARCHITELLI, *Guida al telelavoro*, Centro studi ANCL, 2011, pag. 7).

Qualora la scelta del telelavoro fosse successiva alla sottoscrizione del contratto individuale di assunzione, essa si inquadra nelle modifiche del contratto di lavoro, per le quali è necessario il consenso del lavoratore e non rientrerebbe nelle modifiche unilaterali della sede di lavoro di cui all'art. 2103 c.c (F. TOFFOLETTO, *cit.*, pag. 71; in giurisprudenza si veda Trib. Napoli, 13 febbraio 2003, Pres. Robustella, Rel. Molè Giudice c. Soc. Zucchetti Com., in *Foro it.*, 2004, I, pag. 636).

Altra fondamentale caratteristica del telelavoro – che a seguito della presentazione del disegno di legge sul lavoro agile ha acquisito ancora maggiore forza dirimente nelle riflessioni sulla differenza tra quest'ultimo ed il telelavoro – è la condizione per cui esso debba essere svolto “regolarmente” rispetto alla quota totale di lavoro svolto dal dipendente: non si potrebbe parlare di telelavoro, quindi, con apertura verso modalità organizzative diversamente inquadrabili (*smartworking*, *coworking*, lavoro agile), nel caso in cui il lavoro a distanza trovasse sporadica effettuazione (F. TOFFOLETTO, *cit.*, pag. 64).

Il lavoro agile, invece, rappresenta un'ulteriore evoluzione rispetto al telelavoro.

Sul tema sono attualmente stati presentati due diversi disegni di legge, ossia il DDL governativo n. 2233 ed il DDL n. 2229 presentato dall'On. Sacconi il 03 febbraio 2016. In considerazione della natura provvisoria dei documenti e della loro breve “vita” politica, la dottrina ha fornito prime letture di sistema.

Partendo dall'analisi del DDL n. 2233, l'art. 13 ne individua le finalità nel favorire incrementi della competitività e nell'agevolare la conciliazione vita-lavoro. Mentre il telelavoro appare più caratterizzato dalla lontananza fisica e continuativa del lavoratore dalla sede di lavoro aziendale, il lavoro agile rappresenta un passo in avanti verso forme di esecuzione del lavoro maggiormente flessibili, in cui il lavoratore ha un più ampio margine di organizzazione della prestazione (M. LAI, L. RICCIARDI, *La nuova disciplina del lavoro agile*, in *DPL*, 2016, n. 11, pag. 707 e ss.). Infatti, le principali caratteristiche del lavoro agile, che rispetto al telelavoro – in attesa di conoscere la disciplina definitiva – dovrebbe essere destinato esclusivamente al lavoro subordinato, possono essere sintetizzate in: parziale svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali; obbligo di rispetto dei soli limiti di durata giornaliera e settimanale dell'orario di lavoro per come individuati dalla legge e dalla contrattazione collettiva; possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per l'esecuzione dell'attività lavorativa; assenza di postazione fissa per le prestazioni di lavoro rese fuori dai locali aziendali.

Nonostante, come detto, il lavoro agile rappresenti un'evoluzione più flessibile del telelavoro, rispetto a quest'ultimo presenta una sorta di rovesciamento d'impostazione. Ed invero, se gran parte della disciplina del telelavoro è contenuta nei contratti collettivi o nell'Accordo quadro del 2004, il lavoro agile dovrebbe risultare in una più ampia possibilità di definizione da parte del contratto tra datore di lavoro e lavoratore, con rinvio alla (futura) normativa legale per quanto attiene ai principi generali. L'art. 14 del disegno di legge n. 2233, infatti, rimette all'accordo individuale la disciplina relativa all' *“esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore”* nonché l'individuazione delle fasce orarie idonee a garantire il diritto al riposo del lavoratore (art. 14, comma 1). Pertanto, le parti del rapporto di lavoro, in fase di definizione delle concrete modalità e condizioni di esecuzione della prestazione di lavoro con modalità “agile” dovranno attenersi al rispetto dei principi stabiliti nella (futura) normativa in materia di diritti del lavoratore, potere di controllo e disciplinare – per il quale è sempre e comunque necessario attenersi al rispetto dell'art. 4 della l. n. 300/1970 –, tutela dei dati e delle informazioni e relativa riservatezza, salute e sicurezza dei lavoratori, con la possibilità di individuare,

entro tali ampie linee direttive, i dettagli organizzativi desiderati. Come rilevato (M. LAI, L. RICCIARDI, *cit.*, pag. 708), data la delicatezza di molti aspetti potenzialmente oggetto di “disciplina agile” – tra i quali, ad esempio, i tempi di disconnessione, le condotte sanzionabili disciplinarmente e gli aspetti riferiti alla salute e sicurezza sul lavoro – sarebbe auspicabile un intervento della contrattazione collettiva volto a regolare tali ambiti in modo da fornire comunque dei confini di maggior tutela per il lavoratore e di certezza dei rapporti. In negativo, come indicato in un recente commento di dottrina (V. FERRANTE, *Il ddl sul lavoro autonomo tra tautologia e promesse di innovazione*, IPSOA Quotidiano, 20 febbraio 2016), la disciplina del lavoro agile, per come proposta dal Governo, potrebbe anche sembrare un tentativo di elusione della stringente normativa del telelavoro in materia di salute e sicurezza.

Un’interessante variante della disciplina del lavoro agile sin qui descritta è quella contenuta nel DDL Sacconi n. 2229 del 03 febbraio 2016, che rilegge la flessibilità nell’ottica di una trasformazione del lavoro incentrata sullo spostamento del baricentro della prestazione lavorativa dall’ “ora-lavoro” al “risultato” e fornisce un’apertura anche verso forme di lavoro autonome.

In tale prospettiva, il lavoratore agile sarebbe chiamato ad adempiere al proprio obbligo contrattuale “per risultato ed obiettivi”, la cui definizione spetterebbe ad un accordo scritto individuale – ovviamente con maggiore potere di incisione da parte dell’impresa – ed i cui ulteriori contenuti dovrebbero garantire il rispetto della «*vigente disciplina in materia di assunzione, sospensione ed estinzione dei rapporti di lavoro, nonché la disciplina relativa alle sanzioni disciplinari, ai divieti di discriminazione e ai profili previdenziali e assicurativi*».

Come si legge dalla relazione che accompagna il disegno di legge, la libera contrattazione individuale diventa la sede dell’adattamento del lavoro subordinato e di quello autonomo alle esigenze di flessibilità ed “agilità” del lavoro. Il lavoro per obiettivi diventa il fulcro della prestazione di lavoro e, conseguentemente, viene meno l’interesse verso le modalità con le quali questa viene resa. Il lavoratore ha la possibilità di gestire il proprio lavoro con ampi margini di autonomia, assenza di orari predeterminati e di luoghi fissi dai quali operare grazie alla possibilità di avvalersi di strumenti tecnologici e di connessioni internet. Inoltre, il DDL n. 2229 del 03 febbraio 2016 richiama anche gli ambiti in cui le parti potrebbero dare efficace applicazione al

lavoro con modalità agile, rappresentati da distretti industriali, start-up innovative, reti di impresa ed altri, volendo sottolineare la volontà di destinare tale modalità di esecuzione della prestazione anche alle più alte professionalità (V. FERRANTE, *Nuove flessibilità nel contratto di lavoro: dai voucher al lavoro agile*, IPSOA Quotidiano, 02 aprile 2016).

3. La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di impresa: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete.

Il tema della contrattazione all'interno delle reti di imprese porta con sé non solo gli aspetti “problematici” connessi allo sviluppo di forme di contrattazione decentrata ma, allo stesso tempo, determina il dubbio sull'incompatibilità tra le istanze di flessibilità ed autonomia che l'istituto della rete di imprese pare riconoscere agli imprenditori e la concertazione dei contenuti relativi allo sviluppo delle reti.

Ad ogni modo, non volendo ignorare che in molte imprese, pur se appartenenti al mondo delle PMI, la presenza sindacale sia rilevante, è fortemente plausibile che la possibilità di implementazione di *best practice* in tema di reti di imprese non possa prescindere dall'individuazione delle modalità di contrattazione – in cui potranno essere coinvolte le imprese e le rappresentanze sindacali – e dei suoi margini di operatività. Tanto più che, come già ampiamente rilevato, la fumosità dell'attuale disciplina giuslavoristica potrebbe essere ridotta da interventi di definizione condivisi.

Occorre però tenere presente alcuni elementi tipici delle reti di imprese che incidono sensibilmente sulla contrattazione, quali la scarsa sindacalizzazione delle piccole e delle piccolissime imprese che rappresentano il sostrato più comune delle reti di imprese (G. ORLANDINI, *Diritto del lavoro e regolazione delle reti*, in F. CAFAGGI a cura di, *Reti di impresa tra regolazione e norme sociali*, Bologna, 2004, pag. 323), la possibile frammentazione territoriale, la riunione di imprese appartenenti a settori produttivi talvolta molto diversi tra loro e la relativa disomogeneità della rappresentanza sindacale etc.

La dottrina ha spesso affrontato tali elementi di complessità, tentando di individuare eventuali percorsi per un loro superamento, nella volontà di favorire la concertazione collettiva, consapevoli della sua utilità.

È infatti noto che tra i vantaggi della contrattazione vi sia la possibilità di fornire una disciplina comune con funzione aggregante, e ciò diventa ancora più vero quando è riferito a più imprese che per vari motivi e scopi siano state indotte ad “avvicinarsi” e ad integrarsi.

Già le parti sociali, con particolare riferimento a CGIL, CISL e UIL nel 2008 hanno ribadito, in occasione della riforma della struttura contrattuale, l'importanza di favorire livelli decentrati di contrattazione, capaci di intercettare le necessità e le peculiarità dei vari settori produttivi.

Tuttavia, la contrattazione collettiva in Italia non ha trovato sviluppi “articolati” in livelli diversi da quello nazionale, di categoria e aziendale.

Peraltro, proprio la contrattazione aziendale, ontologicamente più adatta a rendersi puntuale espressione delle specifiche esigenze di ciascuna realtà produttiva, è rimasta negli anni prerogativa delle imprese e delle unità produttive di maggiori dimensioni. A ciò si aggiunga che delocalizzazione, cambiamenti del lavoro e frammentazione produttiva, di cui le reti di imprese possono rappresentare un valido esempio – seppure in tale caso si possa assistere ad una sorta di ricongiunzione contrattuale della produzione – costituiscono alcuni fra gli elementi che negli anni hanno minato la capacità negoziale e, conseguentemente, lo sviluppo della contrattazione di secondo livello.

Le potenzialità della contrattazione decentrata sono state largamente ignorate, soprattutto considerato che, sin dagli anni '90, alcuni importanti ambiti di intervento sono stati profondamente trascurati da quest'ultima (come rilevato da G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni Industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, 2009, pag. 151 e ss). È il caso, in particolare, dell'organizzazione del lavoro, dell'inquadramento del personale e della formazione professionale, raramente oggetto di contrattazione di secondo livello a favore, invece, di istituti quali i diritti sindacali, il salario, il mercato del lavoro, la produttività. Tale tendenza è stata ricondotta all'incapacità dei sindacati di far fronte alle innovazioni tecnologiche, produttive ed organizzative che si stanno verificando nel mercato del lavoro. Le relazioni industriali non si sono mai realmente addentrate nell'ambito della “gestione del personale” che, nella quasi totalità delle esperienze di contrattazione di secondo livello, è relegato nelle mani del management aziendale.

Il contributo citato sottolinea, peraltro, la grande rilevanza del ruolo della contrattazione decentrata, aziendale in particolare, nel favorire la flessibilità regolatoria capace di superare alcune rigidità normative che, diversamente, finiscono quasi sempre per imbrigliare il cambiamento.

In tal senso, un ulteriore contributo di dottrina del 2009 (F. CAFAGGI in AA. VV., *Il contratto di rete. Commentario*, Bologna, 2009, pag. 147 e ss), riferendosi, peraltro, proprio al contesto di rete, sottolinea l'importanza delle relazioni industriali in questo settore, chiamate da un lato ad integrare una scarsa disciplina legale e, dall'altro, a non limitare il grado di innovazione che tale modello organizzativo è chiamato ad introdurre in ambito industriale sul piano organizzativo.

Ad ogni modo, storicamente, alcune tra le principali spinte alla contrattazione decentrata sono provenute proprio dal livello aziendale e, in particolare, da quello di gruppo (G.P. CELLA, T. TREU, *cit.*, pag. 135 e ss). Ed infatti, anche sotto questo profilo l'esperienza e le interpretazioni sviluppate a partire dai gruppi di imprese possono fornire utili spunti, soprattutto per arrivare a comprendere quale potrebbe essere il prodotto della contrattazione di rete e quali i percorsi per realizzarla. Anche se la contrattazione di gruppo non trova un suo riconoscimento esplicito quale livello di contrattazione collettiva, di fatto, la presenza di una sorta di unitarietà e di condivisione di interessi e scopi, tanto dal lato delle imprese quanto da quello dei lavoratori, ne ha permesso di fatto una legittimazione.

Un recente contributo si è proposto proprio di comprendere come la contrattazione possa incidere sulla disciplina dell'organizzazione di lavoro nell'ambito di una realtà produttiva caratterizzata da una pluralità di imprese assolutamente distinte e distinguibili (V. BAVARO, S. LAFORGIA, *Contrattazione collettiva e "prossimità delle imprese"*, in M. T. CARINCI a cura di, *op. cit.*, pag. 107 e ss). Nel contributo analizzato vengono sollevate le criticità che attengono sia al piano soggettivo, concernente proprio i soggetti legittimati alla contrattazione, sia a quello della categoria di contratto derivante dalla concertazione in rete, con tutte le relative conseguenze sul piano dell'applicabilità alle imprese retiste. Ed infatti, sotto il primo dei due aspetti, un'ipotesi prospettata sarebbe quella della contrattazione interconfederale, soprattutto nel caso di aggregazione in rete da parte di imprese appartenenti a categorie o a settori produttivi tra loro diversi. Tale soluzione porterebbe però con sé il problema della ricezione di

quanto disciplinato all'interno del contratto aziendale, non sempre presente soprattutto nel contesto delle PMI.

Diversamente, la strada percorribile sarebbe la validazione dei contenuti dell'accordo interconfederale attraverso la procedura ex T.U. del 2014 con il rischio, anche se remoto per motivi di convenienza sindacale, di una mancata sottoscrizione da parte delle imprese che ne sarebbero destinatarie.

Un'ulteriore ipotesi, questa volta sul piano della legittimazione a contrattare, richiederebbe il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali territoriali individuate in base alle categorie di appartenenza delle retiste: ne scaturirebbe una contrattazione che dovrebbe essere poi sottoscritta con metodo maggioritario.

Tale seconda ipotesi potrebbe risultare quella maggiormente praticabile ove si consideri che numerose reti di imprese si stanno sviluppando nell'ambito di territori tra loro molto distanti che presentano, quindi, esigenze e realtà a volte molto diverse. Un collegamento inter-territoriale avrebbe, infatti, il vantaggio di offrire un coordinamento quanto più omogeneo possibile tra sistemi organizzativi e produttivi altrimenti difficilmente conciliabili.

Quanto all'aspetto riguardante la tipologia di contratto risultante dalla concertazione in rete, è stato riproposto il richiamo al "contratto di gruppo". Partendo dal problema, già di per sé ampio, di comprendere se sia possibile riconoscere l'esistenza, come livello negoziale, del gruppo di imprese, viene rilevato anche come tale soluzione possa non soddisfare fino in fondo, sia per la difficoltà di identificare RSU "di gruppo" – considerato che molte aziende potrebbero essere sprovviste anche delle più tradizionali RSU di stabilimento – sia per la difficoltà nell'individuare una soluzione che consenta di raccordare tra loro il contratto di gruppo, eventuali CCNL diversi applicati dalle imprese ed i rinvii che il contratto di gruppo stesso effettuerebbe a favore della contrattazione aziendale per la disciplina di alcune materie ed aspetti organizzativi.

A prescindere da quale "identità" possa assumere lo strumento che consenta il raccordo e l'armonizzazione tra le esigenze di operatività della rete e quelle individuali delle singole imprese, la dottrina ha spesso sottolineato la necessità di stabilire preliminarmente quali possano essere i soggetti legittimati a contrattare nell'ambito di questo *tertium genus* di concertazione, onde evitare che i rapporti tra i diversi livelli di

contrattazione vengano disciplinati sulla base di criteri (come quello di specialità, cronologico etc..) che non rispecchiano le esigenze della rete e delle sue partecipanti.

Proprio questa spinta al riconoscimento di una contrattazione di rete viene ulteriormente riconosciuta e considerata necessaria da chi ha rilevato come la contrattazione di gruppo non abbia mai avuto un esplicito riconoscimento quale livello “ufficiale” di contrattazione ma sia comunque stata in grado in moltissimi casi concreti di armonizzare ed uniformare le discipline applicabili ai dipendenti, come accaduto nella fusione Daimler-Chrysler o nel gruppo Peugeot-Citroen (F. MINOLFI, *La contrattazione collettiva nei gruppi d'impresa: uno sguardo comparato*, in M. T. CARINCI, *op. cit.*, Milano, 2015, pag. 125 e ss che richiama sul punto S. Sciarra, *Automotive e altro: cosa sta cambiando nella contrattazione collettiva nazionale e transnazionale*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2011, II, pag. 348 ss.). Tale considerazione, unitamente alle spinte decentralizzatrici prodotte dalla disciplina di cui all’art. 8 della Legge n. 148/2011, lascia aperta, secondo l’interpretazione fornita, la possibilità di accettare una contrattazione di rete.

Sul punto, un contributo si è occupato di analizzare le problematiche della gestione del personale nelle reti di impresa (G. ZILIO GRANDI, *La contrattazione collettiva nella rete di imprese*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI a cura di, *Contratto di rete cit.*, pag. 178 e ss) e, partendo dalle problematiche sin qui condivise, individua nel contratto territoriale un modello valido ed utilmente applicabile anche alle organizzazioni in rete.

Per sostenerne l’applicabilità, esso viene ovviamente ricondotto all’opera di sua istituzionalizzazione effettuata dall’art. 8 della Legge n. 148/2011. Rispetto al primo profilo problematico, relativo alla legittimazione a contrattare, la rappresentatività dovrebbe essere valutata in relazione al territorio in questione ed avendo cura di verificare, nella sostanza, quali rappresentanze risultino “*parte di contratti collettivi territoriali applicati nelle unità produttive del territorio*” e l’effettiva rappresentatività dei soggetti stipulanti rispetto alle deleghe conferite dai lavoratori nelle imprese interessate. Per quanto concerne, invece, l’ambito di efficacia, ZILIO GRANDI e BIASI, richiamando l’art. 8, comma 1, seconda parte della L. n. 148/2011, indicano la necessità di un recepimento dell’accordo territoriale da parte dei sindacati confederali, in modo da assicurare l’applicabilità del contratto territoriale o “di rete”, anche in deroga alla legge

ed ai contratti collettivi nazionali, a tutti i lavoratori, anche non iscritti alle organizzazioni sindacali stipulanti.

In ottica più problematica, una diversa lettura delle dinamiche collettive di rete considera che, sebbene la contrattazione decentrata risulti sempre un elemento chiave per l'armonizzazione delle discipline di imprese diverse ma in rapporto di forte collaborazione tra loro, lo sviluppo ed il buon esito della contrattazione di secondo livello risulta condizionato da due elementi principali (cfr T. TREU, *Trasformazioni cit.*, pagg. 21, 22 e 31). Preliminarmente, l'appartenenza delle singole imprese retiste a diversi settori produttivi in uno con l'applicazione di differenti CCNL renderebbe estremamente complessa la creazione di un contratto di rete in grado di armonizzarne le discipline.

A ciò si aggiunga che anche la scarsa sindacalizzazione di molte delle imprese che compongono le reti, trattandosi nella maggioranza dei casi di PMI (si vedano i dati sulla natura delle imprese che si aggregano in rete contenuti nel Report *Reti di impresa, l'identikit di chi si aggrega: competitivo e orientato ai mercati esteri*, Confindustria-Retimpresa, 2016), non faciliterebbe la diffusione di fenomeni concertativi. Tale difficoltà inciderebbe, ovviamente, anche sull'implementazione interna e volontaria della codatorialità che presuppone, appunto, una sufficiente analogia tra le diverse discipline dei rapporti di lavoro applicate nelle imprese retiste.

Sotto un altro punto di vista, la realtà produttiva delle reti di impresa presenta delle caratteristiche di ancora maggiore complessità rispetto a quelle dei gruppi di impresa, stante l'assenza di un rapporto gerarchico tra l'impresa "capogruppo", che esercita il potere di ingerenza e di direzione sulle altre imprese del gruppo, ed in considerazione del fatto che le società in rete rimangono sostanzialmente autonome nell'esercizio della loro attività di impresa, potendo ricondurre in rete anche solo parte delle attività e parte del personale impiegato.

A *contrario*, un ulteriore contributo (I. ALVINO, *Il lavoro cit.*, pag. 255 e ss.) si propone da una parte di individuare eventuali elementi di somiglianza tra le reti ed altri modelli di produzione destrutturata, in modo da valutarne la mutuabilità delle soluzioni in materia di contrattazione, dall'altra, come nel contributo di BAVARO e LA FORGIA, di comprendere quali possano essere gli attori del sistema.

Rispetto al primo ambito di analisi, nonostante le rilevate differenze tra l'organizzazione in rete e i fenomeni di disarticolazione ed esternalizzazione dell'attività produttiva – normalmente volti a contenere le conseguenze negative sul personale, determinatesi in occasione di cessioni o esternalizzazioni – parrebbero comunque applicabili contratti e clausole finalizzate a definire livelli minimi di trattamento per tutti i dipendenti. Tuttavia, come rilevato, tali clausole avrebbero minore ragion d'essere nel contesto delle reti di imprese, ove il processo è di tipo aggregativo di realtà produttive indipendenti, all'opposto di quello che avviene durante cessioni, esternalizzazioni etc., con l'effetto di imporre importanti limiti alle imprese nella definizione della struttura e del funzionamento della rete. Sarebbe quindi consigliabile consentire al contratto collettivo di rete di disciplinare il funzionamento del proprio mercato interno, utilizzando tale strumento non con funzione restrittiva bensì regolatoria. Sul punto, la presenza di un eventuale contratto collettivo di secondo livello (o di terzo) potrebbe confliggere con l'autonomia e l'unilateralità che la legge attribuisce alle imprese nella definizione della disciplina del rapporto di lavoro in rete attraverso il contratto di rete (C. ALESSI, *Contratto di rete* cit, pag. 102).

Proprio sul punto, un recentissimo contributo (L. DI SALVATORE, *Reti di imprese e prospettive della contrattazione decentrata*, in www.nelmerito.com, 2015), riproponendo alcune delle difficoltà già rilevate in precedenza rispetto all'individuazione del livello di contrattazione più idoneo alla soddisfazione delle esigenze delle reti di imprese, ipotizza la stipulazione di “contratti collettivi di rete” che, aggregando trasversalmente le imprese facenti parte di reti con condivisione di progetti, siano in grado di definire discipline su aspetti giuslavoristici, anche in deroga alla contrattazione collettiva nazionale, in ciò legittimata da quanto disposto ex art. 8 della L. n. 148/2011.

Ad ogni modo, sarà necessario uno sforzo maggiore di definizione degli ambiti di regolazione di un'eventuale forma concertativa di rete rispetto alla competenza del contratto di rete, consapevoli del fatto che quest'ultimo, non essendo fonte di regolazione del rapporto di lavoro, necessita, ai fini della sua opponibilità nei confronti dei dipendenti, del consenso da parte di questi ultimi o del recepimento in ciascun contratto individuale di lavoro.

Alcuni interessanti spunti per future soluzioni nei contesti di rete derivano dall'esperienza estera che ci fornisce esempi di modelli partecipativi, sviluppati nell'alveo dei gruppi di impresa, che potrebbero garantire la partecipazione e la consultazione dei dipendenti nell'ambito della gestione del gruppo e, al contempo, non imbrigliare le iniziative imprenditoriali che la struttura a rete dovrebbe, invece, favorire.

In particolare, A. PERULLI (*Gruppi di imprese cit.*, pag. 110 e ss) ricorda che paesi come Francia e Germania, rispettivamente con i *comitè de groupe* ed il *KonzernBetriebsrat* (Consiglio aziendale di gruppo), o come l'Austria con i *group work council*, ci consegnano esperienze in cui la partecipazione dei dipendenti avviene con finalità consultiva ed informativa, raramente negoziale e talvolta di coordinamento.

Viene poi sottolineato come la contrattazione di gruppo raramente sia stata riconosciuta come livello negoziale titolato ad incidere sulla totalità degli aspetti riguardanti i rapporti di lavoro, rimanendo confinata agli ambiti attinenti la gestione delle riorganizzazioni e degli esuberi, la formazione, la definizione di sistemi incentivanti e premianti (così in Francia, rispetto alla quale PERULLI rinvia a H. J. LEGRAND, *Accords collectifs de groupe et d'unité économique et sociale: une clarification inachevée*, in *Droit social*, 2008, pag. 80, ma anche in Canada ed Argentina)

Potrebbero essere di indubbio interesse sistemi come quelli sopracitati, in cui si consente la partecipazione dei dipendenti alla gestione dell'impresa, che nel nostro caso riguarderebbe la rete, anche fuori da dinamiche sindacali, individuando i percorsi migliori per far sì che quanto disposto dall'impresa, coadiuvati da forme di comitati dei dipendenti, risulti poi collettivamente applicabile nei confronti di questi ultimi.

Uno spunto utile per successive valutazioni è fornito dal modello spagnolo in cui la rappresentanza dei lavoratori è riconosciuta, quindi legittimata a prendere parte alla contrattazione attraverso dei rappresentanti dei lavoratori in seno al *convenios colectivos*, a livello negoziale.

Tra gli altri aspetti, rimangono ancora da valutare le conseguenze della mancata adesione da parte di alcuni dipendenti ai "comitati" (o allo stesso modo la mancata adesione alle rappresentanze sindacali partecipanti alla contrattazione collettiva di rete) sull'applicabilità di quanto disposto nel contratto collettivo di rete, così come anche nel

contratto di rete ex art. 3, legge n. 33/2009, alla totalità dei dipendenti delle varie imprese retiste.

Proseguendo, per quanto concerne l'individuazione degli attori della contrattazione di rete, il contributo di ALVINO evidenzia vantaggi ed elementi di criticità di due specifici livelli di contrattazione astrattamente applicabili alla rete: la contrattazione interaziendale e quella territoriale (così concordando con le opinioni espresse da A. PERULLI, *Gruppi di imprese* cit, pag. 95 e ss; T. TREU, *Trasformazioni delle imprese* cit., pag. 28 e ss; G. ORLANDINI, *Diritto del lavoro* cit., pag. 332 e ss.).

In particolare, la contrattazione interaziendale viene elevata dall'Autore a strumento di particolare utilità cui devolvere la disciplina della responsabilità sociale di impresa volta a potenziare la produttività e la competitività controbilanciando con soluzioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti (sono richiamati, sul punto, le *best practice* del caso Gucci, con contributo di S. SCIARRA, *Uno sguardo oltre la Fiat. Aspetti nazionali e transnazionali nella contrattazione collettiva della crisi*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2011, III, pag. 169, e di quello Fiat, con contributo sempre di S. Sciarra, *Automotive e altro*, cit., pag. 345). Allo stesso modo alla contrattazione interaziendale, con speciale riferimento alle realtà in cui sia possibile individuare un'impresa con maggiore potere direttivo, potrebbe essere devoluta la definizione del trattamento di tutti i lavoratori che risulti assimilabile a quello dei dipendenti dell'impresa "capofila". Ad ogni modo, viene opportunamente contestualizzata l'esperienza delle reti di imprese che risultano composte, nella maggioranza dei casi, da PMI con bassissimo tasso di sindacalizzazione, elemento questo che, come già rilevato, incide indubbiamente sulla possibilità di addivenire ai risultati sin qui descritti.

Quanto al contratto collettivo territoriale, esso, *bypassando* le difficoltà connesse all'eventuale scarsa sindacalizzazione delle imprese in rete (G. ZILIO GRANDI, *La contrattazione collettiva nelle reti di imprese* cit., pag. 178 e ss.), potrebbe essere lo strumento idoneo ad incidere proprio sulla mobilità del lavoratore in senso trasversale tra le imprese in rete dislocate sul territorio ed avrebbe l'ulteriore vantaggio di far acquisire alla rete un'ottica più ampia di quella aziendale, consentendo l'individuazione delle esigenze del "fare impresa" in un determinato territorio. Anche con riferimento al contratto territoriale, tuttavia, il percorso di ottenimento non sarebbe agevolato, secondo

l'interpretazione fornita, dalla scarsa cultura concertativa territoriale, a fronte di una permanenza costante di interesse verso il livello di contrattazione aziendale.

In ultimo, appare importante dare conto di alcuni studi incentrati sul possibile ruolo proprio dell'autonomia collettiva rispetto allo sviluppo delle reti di imprese, allontanandoci almeno apparentemente dal punto di vista organizzativo-gestionale.

Rispetto a tale ulteriore prospettiva viene attribuito soprattutto alle associazioni imprenditoriali il compito di accompagnare e favorire la creazione o la stabilizzazione delle reti, soprattutto attraverso la redazione di contratti di rete adeguati agli scopi di ciascuna realtà (si veda F. CAFAGGI, *Il nuovo contratto di rete: learning by doing?*, in *I contratti*, v. 18, n. 12 (2010), p. 1143-1154).

Ed infatti, come spesso accade in caso di introduzione di nuovi modelli contrattuali o forme organizzative, l'impreparazione dei soggetti chiamati alla loro applicazione ne determina l'addebito di sostanziosi costi d'implementazione; l'assistenza da parte di soggetti esterni, con particolare riferimento alle associazioni datoriali, che spesso rappresentano un importante punto di riferimento per le PMI, può contribuire ad un sensibile contenimento in termini di costo e di tempo facilitando, al contempo, l'incontro ed il dialogo tra le imprese che potenzialmente potrebbero aggregarsi nonché l'individuazione dei profili regolamentari, organizzativi e fiscali che più si adattano agli intenti della costituenda rete. L'attività delle associazioni imprenditoriali, come rilevato dall'Autore, risulta fondamentale soprattutto nei casi in cui le reti di imprese vengano costituite per far fronte a situazioni estese di crisi, coinvolgenti un territorio o una filiera produttiva.

PARTE III

RETI DI IMPRESA E WELFARE

PARTE III – RETI DI IMPRESA E WELFARE

Sommario: 1. Il welfare aziendale nelle PMI in rete – ipotesi di welfare territoriale. – 2. Le Reti di Welfare. Un’indagine empirica.

1. Il Welfare aziendale nelle PMI in rete – ipotesi di welfare territoriale

Il welfare aziendale, definito di recente come *“l’insieme dei benefit e servizi forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare”* (F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, pag. 195 e ss.), è oggi uno dei temi di maggiore interesse in ambito socio-economico in quanto rappresentante un vantaggio per tutti i soggetti direttamente o indirettamente interessati, ossia lo Stato, le imprese, gli enti e le associazioni ed i lavoratori.

La tematica trova prime esperienze a partire dalla metà dell’Ottocento e si sviluppa fino alla Seconda Guerra Mondiale. Oggi essa rappresenta un importante tassello di quello che viene definito “secondo welfare”, un sistema sociale in cui soggetti privati sviluppano progetti e/o mobilitano risorse per integrare, e talvolta sostituire, i servizi resi dagli attori pubblici (F. MAINO, M. FERRERA a cura di, *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015; F. MAINO, M. FERRERA a cura di, *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013; F. MAINO, *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, in *La Rivista delle politiche sociali*, n. 4, 2012). Ed infatti, la crisi dello stato sociale rende molto più difficile per l’ambito pubblico riuscire a rispondere alle mutevoli esigenze sociali sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

Il sistema di welfare ha, inoltre, subito notevoli evoluzioni a partire dalla seconda metà degli anni Novanta e oggi è nel pieno di un possibile processo evolutivo che verrà meglio evidenziato nel corso del paragrafo successivo.

Come rilevato, l'origine del welfare aziendale in Italia è da rinvenirsi nella seconda metà del XIX Sec., quando le iniziative datoriali a favore dei dipendenti configuravano forme di paternalismo aziendale volte a contenere possibili crisi sociali. Tramite tale strumento, infatti, imprenditori particolarmente attenti alle dinamiche sociali in corso di sviluppo hanno tentato di alleviare il grado di conflittualità operaia suscitata dalle evoluzioni industriali, tecnologiche e produttive.

In tale ottica, tra le prime iniziative intraprese dagli imprenditori si colloca la messa a disposizione di collocazioni abitative per il proprio personale, perlopiù operaio, ubicate nella prima prossimità delle fabbriche e spesso riunite in modo tale da configurare veri e propri quartieri operai. Al contempo veniva anche assicurata ai dipendenti stessi la possibilità di usufruire di servizi educativi, assistenziali, sanitari e previdenziali (E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO a cura di, *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, 1999; A. CIUFFETTI, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, pag. 37 e ss.).

Nel corso del periodo fascista tali pratiche raggiungono la maggiore diffusione e, in particolare tramite l'istituzione dell'Opera Nazionale del dopolavoro, viene riconosciuto alle imprese un ruolo primario nella strutturazione dello stato sociale che annulli al contempo la conflittualità operaia. Attraverso la strutturazione ed il "funzionamento" dei villaggi operai viene generato il modello della c.d. "fabbrica totale", attraverso la quale gli imprenditori erano in grado di controllare ed influenzare sotto molti aspetti gli ambiti della vita dei loro operai (A. CIUFFETTI, *L'azione sociale cit*; A. CIUFFETTI, *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Perugia, 2004).

Durante il secondo dopoguerra, a partire da quanto implementato nel corso del regime fascista, alcuni imprenditori "illuminati" raggiungono una diversa prospettiva di rapporto tra territorio, impresa e lavoratori che trova massima espressione nelle sperimentazioni sviluppate in Olivetti e Lardarello da parte dei rispettivi titolari, Adriano Olivetti e Aldo Fascetti, destinate a non trovare successiva replica e a scomparire nel tempo (A. CIUFFETTI, *L'azione sociale cit.*; E. BENENATI, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, pag. 131 e ss.)

La conformazione del sistema di welfare, per come oggi noto, è stata acquisita in particolare con la crisi del c.d. “stato sociale”, dopo “*Les Trente Glorieuses*”, in forza della quale le imprese si sono fatte via via carico delle esigenze dei propri dipendenti, anche nella loro sfera privata, quasi sempre rimaste insoddisfatte dal sistema pubblico (F. MAINO, G. MALLONE, *cit.*). Tali azioni di responsabilità sociale di impresa, peraltro formalizzate nel piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale d’impresa 2012-2014, presentato il 16 aprile 2013 dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero del sviluppo economico, hanno da subito indirettamente dimostrato anche un “ritorno” per le imprese attive in tale ambito, in termini sia di vantaggio nei confronti delle altre imprese, sia di benessere dei dipendenti che ne percepiscono anche il valore economico ma anche di ritorno dell’investimento per le imprese che vedono, spesso, incrementare la propria produttività o ridurre l’assenteismo. Pertanto, il salario, nelle sue componenti fisse e/o variabili, non è più l’unico elemento della retribuzione ma in essa confluiscono altri elementi, che vanno a comporre il c.d. “*total reward*”, tra i quali, secondo quanto indicato in un recente approfondimento sul tema (T. TORRE, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2, pag. 1 e ss.), *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, sviluppo e carriera, ecc.), *company environment* (bilancio sociale, valori, certificazioni ambientali, ecc.) e *work-life balance* (servizi per il benessere personale, servizi per la famiglia).

In tale ambito, le pratiche di welfare maggiormente sviluppate negli anni dalle imprese, in maniera più o meno strutturata, sono state i servizi per l’educazione ed il sostegno alla genitorialità (es. pagamento campi estivi, rimborso spese per libri scolastici), le misure di sostegno pensionistico complementare e l’assistenza sanitaria integrativa, le iniziative di conciliazione vita-lavoro (prolungamento maternità, concessione part-time etc.), servizi per la mobilità e per le attività sportive e ricreative.

Si è venuto a creare, quindi, una sorta di doppio binario di welfare, distinguibile in “primo welfare” e “secondo welfare”. Secondo un recente contributo, rientrerebbero nel primo welfare i servizi ed i regimi di base previsti dalla legge, nonché quelli complementari obbligatori di protezione sociale (quali quelli connessi alla salute, agli infortuni sul lavoro, alla disoccupazione, alla vecchiaia, al pensionamento e alla disabilità) e nel secondo welfare le erogazioni per le prestazioni integrative volontarie in

ambito pensionistico e sanitario, nonché gli altri servizi, non previsti per legge, in ambito sociale (F. MAINO, *Il secondo welfare: cit.*, pag. 16).

Il “secondo welfare”, secondo l’interpretazione citata, troverebbe attuazione grazie all’attività integrativa del sistema di welfare pubblico non solo da parte delle imprese, ma anche degli enti bilaterali, del Terzo settore, delle associazioni datoriali.

Ovviamente, non tutte le realtà aziendali sono in grado di sostenere allo stesso modo tale sistema o, comunque, di implementarlo posto che, nonostante i benefici e gli sgravi riconosciuti negli anni ad opera delle diverse leggi di stabilità, esso rimane comunque subordinato al possesso di risorse economiche aggiuntive e destinabili esclusivamente al welfare, sia come costo diretto che come impiego di risorse umane dedicate allo sviluppo interno del progetto (T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU a cura di, *Welfare aziendale 2.0*, Milano, 2016, pag. 3 e ss.).

È questo il caso, in particolare, delle PMI.

Un’indagine condotta nel 2015 da OD&M (OD&M Consulting, *Rapporto Welfare 2015*) ha evidenziato, infatti, che solo il 21% delle piccole medie imprese intervistate ha dichiarato di aver sviluppato al proprio interno un piano di welfare, individuando nei costi e nella complessità gestionale i principali disincentivi all’implementazione di tali progetti.

A ciò si aggiunga che spesso nei contesti produttivi a grandezza contenuta l’assenza del sindacato impedisce la contrattazione di progetti di welfare che oggi, alla luce della Legge di Stabilità 2016, consentirebbe peraltro un notevole sgravio di costi (F. BRENNNA, R. MUNNO, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU a cura di, *Welfare aziendale 2.0*, Milano, 2016, pag. 173 e ss.).

Tuttavia, ciò non significa che il welfare aziendale sia sostanzialmente assente nelle PMI, ma esso acquista una dimensione che può essere definita “informale” o ancora “paternalistica” e che passa attraverso iniziative unilaterali, spesso originate nell’ambito della funzione *Human Resources* (J. DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, in *ERIM Report Series ERS 2003-015*, Rotterdam, Erasmus University, 2003) o dipendenti dalla sensibilità personale della proprietà aziendale (C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the*

use of flexible workplace policies, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40, pag. 1 e ss.).

Inoltre, l'avvicinamento delle PMI ai sistemi di welfare aziendale potrebbe trovare un valido percorso nello sviluppo di reti formali e/o informali che, oltre a coinvolgere singole imprese quali utilizzatrici dei servizi di welfare, includano altri soggetti in funzione di "facilitatori" nell'ideazione, sviluppo ed implementazione di servizi per il welfare (es. associazioni datoriali, enti bilaterali, società specializzate etc...) (D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI a cura di, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, pag. 111 e ss.; R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI a cura di, *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, Roma, 2014, pag. 45 e ss.).

2. Le Reti di welfare. Una indagine empirica.

Le problematiche sopra citate con riferimento allo sviluppo del welfare nelle PMI ha trovato spazio di analisi, con funzione di ricerca di probabili soluzioni, nell'ambito delle reti di impresa.

Tale piano si intreccia, infatti, con l'attenzione suscitata anche dai vantaggi ricollegati all'implementazione di progetti di welfare legati al territorio con funzione aggregativa e di sostegno alle realtà aziendali presenti.

Sotto questo secondo punto di vista, è di indubbio valore l'utilità dei sistemi di *Corporate Social Responsibility* in base ai quali l'attività delle imprese, in ottica welfare, dovrebbe essere improntata alla sostenibilità economica che risulti nella conservazione dell'ambiente naturale e sociale oltre che nello sviluppo economico della singola impresa e del territorio complessivamente considerato (F. PERRINI, *Corporate Social Responsibility*, Mont Blanc Cultural Forum, in www.mbcf.it).

Non sono molte, ovviamente, le trattazioni scientifiche dedicate al tema e pochi, purtroppo, anche gli interventi legislativi effettivamente strutturati per favorire lo sviluppo del welfare anche nelle PMI, nonostante una piccola inversione di rotta sia stata realizzata ad opera della Legge del 28 dicembre 2015 n. 208.

Innanzitutto è opportuno rilevare come l'attuale esperienza delle reti di welfare tragga origine a partire dalla fine degli Anni '70 nella crescente consapevolezza tra le imprese dell'utilità di forme organizzative orizzontali, capaci di creare collaborazione e condivisione di informazioni e conoscenze (T. C. POWELL, *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, in *Strategic Management Journal*, 2001). Si parla a tal proposito dei c.d. *cluster* (M. CASTELLS, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, 2014), una forma organizzativa che deriva dallo sviluppo di progetti sviluppati in forza della collaborazione tra unità appartenenti a diverse aziende: queste si collegano e cooperano al fine dell'esecuzione del progetto, avvantaggiandosi reciprocamente attraverso una più fluida comunicazione delle informazioni ed una importante condivisione dei costi.

Attualmente, le PMI hanno colto l'utilità di forme organizzative orizzontali, e della rete in particolare, anche nell'ambito del welfare aziendale, con individuazione, a tal proposito, di quattro diversi approcci al tema (E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in *I quaderni di Sviluppo&Organizzazione*, n. 21, 2016, pag. 24 e ss.). Un primo modello di welfare in rete prevede un'organizzazione di tipo "informale" di più imprese che insieme individuano un soggetto esterno, incaricandolo di favorire il coordinamento interno per l'implementazione del progetto di welfare. Un esempio di tale percorso di sviluppo viene individuato dagli Autori nella rete IEP ed EuGenio (D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare cit.*; PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale cit.*).

Una diversa esperienza è quella sviluppata da imprese riunitesi in rete sotto l'impulso di associazioni datoriali o enti bilaterali. Tali soggetti si occupano, nello specifico, di riunire i servizi di interesse comune, cui le singole imprese difficilmente avrebbero avuto accesso, in modo da favorirne la successiva attivazione, come accaduto nel caso della rete WelfareNet. Qualora poi gli eventuali progetti strutturati dall'associazione datoriale vengano ratificati anche dalle organizzazioni sindacali, ciò avrebbe il sicuro vantaggio di una maggiore "robustezza" (G. SCANSANI, *Per una responsabilità civile delle imprese. Verso il welfare generativo e di territorio*, in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 263, 2015).

In questa casistica possono rientrare, peraltro, anche le eventuali adesioni effettuate dalle imprese, anche in rete, ai contratti territoriali sul welfare, stipulati dalle

organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, con il vantaggio di ampliamento della platea delle imprese beneficiarie anche a quelle non sindacalizzate.

Diverso impulso può provenire anche dalla Pubblica amministrazione che, attraverso appositi bandi, può richiedere e, così, favorire la riunione tra le imprese ed il Terzo settore in modo da unificare la domanda e l'offerta. In questi casi è il settore pubblico a determinare l'avanzamento del progetto, le condizioni ed i tempi con procedure aperte e trasparenti. In ultimo, le imprese possono anche liberamente coordinarsi tra di loro per facilitare il proprio ingresso nel sistema di welfare, con organizzazioni più o meno strutturate. Ne è un esempio ormai noto la rete Giunca, prima esperienza in Italia di imprese appartenenti a settori produttivi ed ambiti territoriali diversi tra loro ma unificati da un sistema di welfare comune e gestito da un unico HR Manager.

Sempre all'interno di tale recente contributo vengono correttamente individuate le diverse finalità perseguibili dalle reti in ambito welfare. Preliminarmente, l'organizzazione in rete consente la circolazione delle informazioni e l'instaurazione di rapporti di *benchmark* tra le diverse imprese che determina, inoltre, la conoscibilità sul territorio delle esigenze delle singole imprese. Ulteriore finalità può attenerne, inoltre, l'approfondimento delle pratiche già attive soprattutto nel territorio di riferimento, per lo sviluppo di nuovi progetti. Un terzo risvolto applicativo delle reti di welfare può essere la concreta progettazione di nuovi servizi di welfare.

Non sempre le organizzazioni determinate dalla cooperazione tra le imprese risultano in una struttura contrattualizzata o formale ma spesso si limitano a *partnership* informali (E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *cit.*, pag. 26). Tali relazioni, poi, spesso riguardano non soltanto le imprese, come visto a proposito delle reti promosse dalla Pubblica amministrazione, ma anche gli altri soggetti che operano sul territorio, con i quali le imprese pattuiscono accordi, protocolli o contratti, sulla base delle specifiche esigenze e finalità (J. GILSON, C. SABEL, R. E. SCOTT, *Contracting for innovation, vertical disintegration and interfirm collaboration*, in *Law Working Paper*, n. 11, 2008).

CAPITOLO II

LA CODATORIALITÀ NELLE IMPRESE IN RETE

CAPITOLO 2 – LA CODATORIALITÀ NELLE IMPRESE IN RETE

Sommario: 1. Le reti di impresa: origine, natura e struttura – 2. L'identità del datore di lavoro – 2.1. La codatorialità nelle reti di imprese – 2.1.1. Un approfondimento: l'assunzione congiunta – 3. *Job sharing* come “specchio” della codatorialità e dell'assunzione congiunta. Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale. – 4. La codatorialità tra i rimedi e gli strumenti di prevenzione degli esuberi.

1. Le reti di impresa: origine, natura e struttura.

Prima di affrontare il complesso discorso sulla codatorialità, sulla sua natura e le sue ricadute applicative nell'ambito della gestione del personale, è necessario un inquadramento complessivo delle reti di impresa in modo da conoscere gli aspetti principali della sua disciplina, benché non particolarmente approfondita soprattutto sul piano giuslavoristico.

La rete d'impresa è quella forma di organizzazione tramite la quale, a norma dell'art. 3, comma 4 *ter*, L. n. 33/2009, “*più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*” e si obbligano, pertanto, a collaborare in svariate modalità e con diversi gradi di intensità.

La caratteristica principale della rete di imprese, in sintesi, è la sussistenza di una collaborazione stabile, ancorché temporanea, ma non così rigida o vincolante da determinare la perdita di indipendenza da parte delle singole imprese aderenti, che rimangono quindi libere di dare attuazione alla propria attività senza subire influssi o condizionamenti “esterni”, pur obbligandosi a cooperare per il raggiungimento di ulteriori obiettivi di rete.

La disciplina delle reti di impresa è di recentissima costituzione, con prime disposizioni introdotte ad opera del D.L. n. 5/2009 – convertito nella L. n. 33/2009 – nell'ambito delle “Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario”. Precipuo scopo di tale introduzione era fornire degli strumenti, a

disposizione delle imprese operanti nei settori più soggetti alla crisi economica, atti, appunto, a sostenerne l'attività. Nella premessa al decreto si rinviene, infatti, la centralità dell'esigenza di accrescere la produttività e lo sviluppo economico del Paese, scopo che, come noto, è strettamente dipendente dal rilancio delle attività produttive, industriali in particolare.

Lo strumento così introdotto ha subito negli anni diversi interventi legislativi – principalmente nel 2010 con una riscrittura dei commi 4 *ter* e *quater* dell'art. 3, L. n. 33/2009 e poi nel 2012 con il riconoscimento della possibilità di acquisire soggettività giuridica in forza della L. n. 134/2012 e della L. n. 221/2012 – che hanno contribuito a definirne l'attuale disciplina.

In breve, l'art. 3, comma 4 *ter* della L. n. 33/2009 individua come presupposto per la costituzione di una rete d'impresa la sottoscrizione da parte delle imprese aderenti di un contratto di rete, composto da elementi obbligatori (imprese sottoscrittrici, obiettivi strategici e di innovazione e modalità per la valutazione circa l'avvenuto raggiungimento dei medesimi obiettivi, il programma comune con i diritti e gli obblighi di ciascuna partecipante, durata, modalità di adesione di altri soggetti, regole per l'assunzione delle decisioni anche di modifica del programma di rete) e facoltativi (istituzione di un fondo comune, modalità di misura dei conferimenti, regole di gestione del fondo, organo comune e relativi soggetti incaricati ed eventuali poteri di rappresentanza).

Come sopra accennato, grazie alle modifiche apportate dalla L. n. 134/2012 e dalla L. n. 221/2012, la rete d'impresa può acquisire una propria soggettività giuridica, divenendo quindi direttamente titolare di obbligazioni e diritti con totale autonomia anche sotto il profilo tributario ⁽⁸⁾, qualora abbia al suo interno un fondo comune e il contratto – redatto per atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto firmato digitalmente – sia stato iscritto nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete soggetto.

Tale eventuale scelta di costituzione di un soggetto autonomo può incidere sensibilmente anche sulla gestione delle risorse umane. La rete-soggetto, infatti, potrà assumere direttamente il proprio personale, senza che ciò determini commistione di quest'ultimo con i dipendenti già in forza presso ciascuna impresa aderente, i quali

⁽⁸⁾ L'Agenzia delle Entrate ha escluso, invece, la soggettività tributaria delle reti-soggetto nella risoluzione n. 70/E del 2011.

rimangono quindi sottoposti al solo vincolo contrattuale vigente con la singola impresa datrice di lavoro. Tale profilo, insieme ad altri che attengono all'ambito civilistico e tributario, distingue le "reti-soggetto" dalle c.d. "reti-contratto", in cui le imprese operano singolarmente e in via autonoma, con diretta imputazione in capo a ciascuna di esse dei rapporti giuridici instaurati in esecuzione del contratto di rete.

La normativa sulle reti di imprese, a partire dall'ampia possibilità attribuita alle imprese retiste di stabilire la tipologia di rete da implementare, passando dalla libertà di scelta dei contenuti in grado di definire vincoli contrattuali più o meno rigidi, denota la volontà del legislatore di fornire uno strumento, secondo alcuni un istituto vero e proprio o una tipologia contrattuale ⁽⁹⁾, di estrema flessibilità per le imprese. Né, invero, potrebbe essere diversamente, posto che nell'attuale congiuntura economico-produttiva il mantenimento di buoni livelli di competitività e di business è direttamente proporzionale all'accrescimento di elevate capacità di adattamento e reazione anche all'interno dell'organizzazione aziendale.

Altri aspetti che attengono alla definizione del contenuto del contratto di rete e che, conseguentemente, incidono sulla sua struttura e sull'organizzazione sono rappresentati dalla previsione del fondo comune e dell'organo esecutore, entrambi inseribili sia nelle reti-contratto che nelle reti-soggetto.

Infatti, l'art. 3, comma 4 *ter*, L. n. 33/2009 attribuisce la facoltà alle c.d. retiste di prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di nominare un soggetto con l'incarico di gestire l'esecuzione del contratto di rete o di sue singole parti. Anche questa scelta può determinare importanti conseguenze sia sul piano economico e fiscale che, come verrà approfondito nel corso del presente elaborato, su quello della gestione del personale.

L'inserimento di uno o di entrambi i suddetti elementi, ancora una volta nella totale discrezionalità delle parti, è indice della tipologia di rete che le società vorranno costituire: meno rigida o "impegnativa" in caso di mancanza, in particolare, di fondo comune o più "pesante" e vincolata nel caso opposto. È, infatti, noto che la rete sia idonea a realizzare non soltanto progetti di collaborazione e compartecipazione per lo sviluppo di una determinata attività produttiva o commerciale, ma possa consentire anche solamente uno scambio di *know-how*, o la messa a fattor comune di attività o lo

⁽⁹⁾ CAFAGGI F., *Il nuovo contratto di rete: Learning by doing?*

scambio di prestazioni molto semplici, il tutto a condizione che si perseguano obiettivi innovativi o comunque in grado di innalzare la competitività delle singole imprese. Ovviamente, qualora le imprese si uniscano allo scopo di aumentare la propria capacità di aggressione del mercato o di offrire nuovi servizi, in ciò collaborando sinergicamente, la scelta di inserire un fondo patrimoniale comune, così come un soggetto in grado di agire anche, eventualmente, in nome e per conto delle singole imprese, può essere la soluzione più opportuna.

Peraltro, le leggi nn. 134 e 221 del 2012, operando nell'ambito della soggettività giuridica, hanno disciplinato più in dettaglio il profilo della responsabilità patrimoniale su cui la previsione del fondo comune incide sensibilmente. Attualmente, il fondo comune è l'elemento sul quale eventuali creditori o terzi possono far valere i propri diritti, ove connessi ad obbligazioni contratte dall'organo comune nell'esecuzione del contratto di rete, con impossibilità di aggressione da parte dei creditori delle singole imprese, ex art. 2614 e 2615, comma 2, c.c., soprattutto nel caso in cui la rete eserciti un'attività commerciale. È, quindi, evidente l'importanza di tali previsioni, anche per la serenità operativa delle imprese in rete, soprattutto nel caso in cui il fondo patrimoniale comune e l'organo comune coesistano all'interno del medesimo contratto di rete.

L'organo comune, infatti, benché rappresenti anch'esso un elemento facoltativo del contratto di rete, è di indubbia utilità, diventando quasi necessario, in tutte le reti create per l'esercizio in concreto di attività produttive e commerciali con forte grado di integrazione tra le retiste. Non sono previste specifiche limitazioni quanto alla struttura dell'organo comune che potrà, quindi, essere rappresentato da una singola persona fisica o giuridica, da un'impresa retista o da un soggetto esterno, così come da una sorta di comitato composto dai rappresentanti di ciascuna impresa aderente alla rete. I poteri dell'organo comune, in quanto strettamente connessi all'esecuzione del programma di rete o di sue parti, possono essere molto ampi, tanto da acquisire anche contenuti decisionali, oltre che pratico-attuativi.

Da ciò deriva, ulteriormente, l'importanza della scelta del regime di rappresentanza delle imprese in rete, ai sensi di quanto previsto in tema di mandato dagli artt. 1703-1730 c.c. E infatti, ad esclusione del caso delle reti-soggetto, in cui obbligatoriamente l'organo comune agisce in nome e per conto delle singole imprese, nel caso delle reti-contratto le imprese potranno legittimamente optare anche per un mandato senza

rappresentanza, con conseguente obbligo in capo al soggetto esecutore di trasmettere gli effetti o i risultati delle attività alle imprese per conto delle quali le attività medesime sono state volte.

2. L'identità del datore di lavoro.

La disciplina giuslavoristica delle reti di impresa, nel duplice profilo della codatorialità e del distacco infra-rete (art. 30, comma 4 *ter*, D. Lgs. n. 276/2003), ha suscitato un notevole dibattito in dottrina finalizzato da una parte ad individuare strumenti di tutela dei lavoratori, dall'altro a comprendere quali possano essere le ricadute applicative di tale nuova "figura", ancora non totalmente compresa, del diritto del lavoro.

È, infatti, indubbio che l'istituto delle reti di impresa rappresenti una deviazione dai tradizionali modelli di collaborazione tra imprese – tra i quali i gruppi di impresa, le ATI, i Consorzi etc... – e che presenti rispetto ad essi una disciplina legale sensibilmente meno approfondita per non dire quasi inesistente, pur affidando alle imprese partecipanti ampi margini di operatività organizzativa.

Già con riferimento alle altre modalità di collaborazione tra imprese – cui si aggiunge anche l'appalto, benché rappresenti un rapporto commerciale di natura diversa rispetto ai modelli sopra citati – soprattutto la dottrina si è occupata di declinare le condizioni alle quali le imprese possano esercitare "discrezionalmente" il potere imprenditoriale e quello datoriale, nell'idea che forti integrazioni produttive possano scaturire in un aggravio delle condizioni di lavoro dei dipendenti, risultando talvolta anche in elusioni delle garanzie e tutele ad essi accordate.

E ciò ha assunto ancora maggiore rilevanza in quei casi in cui l'individuazione del soggetto responsabile del pagamento delle retribuzioni e dei contributi sia stata subordinata – nei rapporti plurilaterali tra due o più imprese e i rispettivi dipendenti – all'identificazione del datore di lavoro effettivo, non sempre esclusivamente coincidente nel concreto declinarsi del rapporto di lavoro con quello formale, ossia con l'impresa sottoscrittrice del contratto individuale di lavoro.

Tale attività interpretativa, ormai consolidata, non dispiega la propria utilità solo ai fini protettivi e di tutela del lavoratore, ma può offrire importanti spunti di riflessione anche rispetto all'istituto della codatorialità che, essendo ad oggi privo non solo di

disciplina ma anche di sostanziale contenuto, necessita di integrazione. E infatti, la vaghezza definitoria di uno strumento che dovrebbe rappresentare per le imprese, soprattutto per le PMI, la chiave di volta per garantire una diversa forza di aggressione al mercato e un maggiore grado di resistenza ai costi, non ne consente, di fatto, una serena applicazione con notevole riduzione delle potenzialità.

La gran parte dei dibattiti sviluppatasi in dottrina si sono spesso occupati di “classificare” la codatorialità secondo i parametri giuslavoristici ormai ben noti all’interno di categorie tradizionali, dedicando meno spazio all’individuazione dei margini operativi e dei confini legali “di massima” della disciplina ⁽¹⁰⁾.

Uno degli argomenti più trattati ha riguardato l’eventualità di comprendere se la codatorialità comporti l’assunzione della nozione di datore di lavoro in capo a tutte le imprese retiste che, rispetto a tutti o alcuni dipendenti, avessero deciso di applicarla o se, diversamente, essa attenga esclusivamente all’esercizio dei poteri datoriali senza ulteriori conseguenze sul piano della titolarità del rapporto di lavoro.

Considerata l’assenza di una definizione puntuale dell’istituto e la presenza di indicazioni – quale la distinzione tra codatorialità e assunzione congiunta nonché la definizione fornita dal Ministero con la circolare n. 35/2013 – che lascerebbero propendere verso l’ultima soluzione prospettata, è stato ritenuto utile innanzitutto comprendere quali fossero gli “indicatori” di titolarità del rapporto di lavoro, diversi, ovviamente, dalla sola sottoscrizione del contratto individuale con il dipendente. Peraltro, l’analisi delle elaborazioni straniere sul tema avrebbe potuto fornire lo spunto per realizzare un passo in avanti verso la comprensione del fenomeno codatorialità, soprattutto ove si consideri che nell’ordinamento italiano tale attività esegetica è stata da sempre improntata a stabilire una soluzione *ex post* alle situazioni di utilizzazione promiscua del personale, caratterizzate da intenti fraudolenti (es. somministrazione irregolare, appalti e distacchi fittizi, gestione condivisa del personale da parte di imprese in gruppo, connesse e/o collegate etc..).

In particolare, nel sistema statunitense è prevista la possibilità che più soggetti esercitino i poteri datoriali, diventando quindi codatori o “*joint employer*”, con conseguente previsione di un regime di responsabilità solidale nei confronti dei

⁽¹⁰⁾ Ad eccezione di G. ZILIO GRANDI E M. BIASI, *Contratto di rete e diritto del lavoro*, e T. TREU, *Contratto di rete*, che si addentrano maggiormente nell’analisi degli aspetti pratici della gestione del personale.

dipendenti co-gestiti ⁽¹¹⁾. Le conseguenze applicative di tale impostazione, che astrattamente potrebbero riguardare anche l'esperienza italiana, sul piano "interno" potrebbero sostanziarsi nell'esistenza in capo a ciascun codatore nei confronti di ciascun lavoratore – anche se formalmente assunto da altro soggetto – dell'obbligo di rispetto di quanto previsto in materia di tutela della genitorialità, minimi retributivi, congedi, trasferimenti etc... Seppure è vero che in via astratta l'esperienza americana riconosce la possibilità di scomporre il rapporto di lavoro, tradizionalmente bilaterale, tra più soggetti – peraltro non riconducibili ad un medesimo assetto proprietario bensì totalmente estranee tra loro – ciò non appare sufficiente, ai nostri fini, a riconoscere nella codatorialità una diversa e più snella modalità di gestione del personale e non una moltiplicazione di figure datoriali aventi medesima natura.

Né risulta più utile, peraltro, quanto sviluppato nell'ambito degli altri paesi di *Common Law* dove quello che viene definito l' "*associated employer*", pur evocando la presenza di un datore di lavoro ulteriore rispetto a quello formale, altro non è che il sistema per estendere la protezione del lavoratore in caso di licenziamento illegittimo nell'ambito di imprese connesse o collegate.

Da ultimo, e in modo da sottolineare il successivo collegamento con quanto desumibile dall'esperienza italiana, negli altri paesi europei l'idea di una codatorialità – o pluridatorialità, volendo cercare di avvicinarci a fattispecie già più comuni – contrasta apertamente con la tendenza all'unificazione della figura datoriale nella citata volontà di scongiurare l'aggiramento, in forza di fenomeni interpositori illegittimi, delle garanzie poste a tutela dei lavoratori.

In Italia, come noto, le ricostruzioni di dottrina non si differenziano sensibilmente rispetto a quelle presenti nel resto d'Europa e anzi le teorie afferenti l'individuazione del datore di lavoro e, quindi, della sua identità, tendono ad escludere *ab origine* che possa di fatto configurarsi un rapporto di lavoro con più datori. E infatti, nonostante alcune aperture ⁽¹²⁾ che si propongono di individuare margini di operatività interpretativa in un sistema giuslavoristicamente ancora chiuso, l'applicazione della teoria del datore di lavoro sostanziale – a fronte della quale in caso di utilizzo di un

⁽¹¹⁾ S. DEAKIN, *The Changing Concept of the Employer in Labour Law* e, per una critica ricognizione sul tema L. CORAZZA, O. RAZZOLINI, *Who is an employer?*

⁽¹²⁾ L. CORAZZA, "*Contractual integration*" e rapporti di lavoro; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata* e, di recente, M. T. CARINCI, *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e Diritto del lavoro*.

lavoratore da parte di almeno due soggetti potrebbe considerarsi datore di lavoro solo colui il quale ne eserciti di fatto i poteri tipici – conduce ad escludere il riconoscimento di più datori. I soggetti che potrebbero astrattamente configurarsi come codatori non sono più di uno, in quanto ricondotti ad unità: il datore si identificherà, infatti, nell'effettivo beneficiario della prestazione di lavoro o in chi eserciti il potere direttivo e di controllo, sulla base degli indici concordemente individuati da dottrina e giurisprudenza.

Alla luce delle fattispecie analizzate, è possibile ritenere che attualmente il sostrato giuridico esistente non sia utile ai fini di una definizione di codatorialità originale rispetto agli istituti noti. Tutte le teorie ad oggi esistenti in merito all'identità del datore di lavoro conducono, infatti, a rilevare l'esistenza di un unico soggetto che, qualora eserciti anche alcuni dei poteri tipici del datore di lavoro c.d. "formale", finisce per sostituirsi a quest'ultimo subentrandone, soprattutto, in tutte le posizioni debitorie e negli altri oneri legali e contrattuali. Tale esito non è, a parere di chi scrive, quello atteso per dare forza e legittimazione ad un istituto che, benché ancora sostanzialmente non definito, parrebbe possedere una *ratio* più votata alla collaborazione e cooperazione tra imprese e lavoratori che al rafforzamento delle tutele di questi ultimi.

L'assimilazione del codatore nell'effettivo datore di lavoro parrebbe la soluzione avallata anche da quella dottrina che, fedele allo schema impostato sulla convinzione per cui ad ogni apertura verso le imprese debba corrispondere un "correttivo" per i lavoratori, individua nella codatorialità uno strumento atto a rafforzare le tutele per questi ultimi ⁽¹³⁾. Ove si condividesse questa impostazione, infatti, non si comprenderebbe il perché della specifica previsione, oggi contenuta all'interno dell'art. 30, comma 4 *ter*, del D. Lgs. n. 276/2003, di un istituto specifico – anche dal punto di vista terminologico – con relative, seppur scarse, indicazioni ai fini della sua applicabilità.

2.1 La codatorialità nelle reti di impresa.

Nell'ambito dell'intera disciplina delle reti di impresa e, in particolare, rispetto ai possibili contenuti del contratto di rete, la codatorialità è senza ombra di dubbio

⁽¹³⁾ M. T. CARINCI, *op. cit.*

l'aspetto che ha destato maggiore curiosità e, al tempo stesso, perplessità, tanto nei commentatori della riforma del 2009, quanto negli anni da parte delle imprese.

Tuttavia, l'abbandono del progetto di sviluppo di tale istituto da parte del legislatore ha contribuito ad alimentare anche la diffidenza degli operatori, già basata su una palese impreparazione dell'ordinamento e sulle difficoltà culturali interne. Infatti, l'impostazione da sempre vigente soprattutto, ma non solo, in ambito giuslavoristico risulta "complicata" dal cammino in parallelo dell'esigenza di flessibilità organizzativa e di business delle imprese nell'ambito del mercato produttivo e del lavoro, con quella (ritenuta) opposta di tutela delle categorie storicamente considerate "deboli" (lavoratore, consumatore etc..).

Nell'ambito del diritto del lavoro tale esigenza di bilanciamento ha trovato costante attenzione, ad esempio, rispetto ai fenomeni dei gruppi di impresa, dell'appalto, della somministrazione e del distacco. Comune denominatore degli istituti citati è una scomposizione del rapporto di lavoro funzionale alla realizzazione di un interesse economico-produttivo delle imprese. Negli anni, purtroppo, le condotte fraudolente volte ad aggirare le garanzie poste a tutela dei dipendenti hanno determinato una sempre crescente diffidenza verso la concessione di più ampi spazi di operatività alle imprese, con la conseguente previsione di correttivi, condizioni e limiti di applicabilità.

Ad ogni modo, pur nella consapevolezza circa la ragionevolezza delle impostazioni raggiunte, ciò ha finito, talvolta, per tradursi in soluzioni caratterizzate da estrema rigidità, che oggi rischiano di bloccare sul nascere anche utili sperimentazioni di nuovi percorsi di sviluppo organizzativo, necessarie soprattutto tra le PMI.

Ciò è quanto accaduto anche rispetto alla codatorialità.

Come già accennato, è plausibile ritenere che la previsione di questo strumento, tanto per la sua collocazione sistematica, quanto per la terminologia utilizzata, benché ambigua, volesse consentire una maggiore ampiezza dei margini operativi della gestione interna delle imprese che seguisse in maniera coerente la *ratio* dell'istituto civilistico del contratto di rete. In altri termini, al fine di consentire alle imprese che collaborano sinergicamente in rete di raggiungere scopi individuali e comuni allo stesso tempo – attraverso le attività comuni declinate nel contratto di rete – il legislatore del 2009 ha probabilmente ritenuto indispensabile dotare le imprese stesse del giusto grado di "adattabilità" interna alle esigenze produttive e organizzative comuni.

E ciò sembra peraltro indispensabile laddove si consideri che la gestione della forza lavoro, nell'ambito di un progetto di sviluppo comune tra più soggetti, non possa essere relegata al singolo contesto produttivo ma, come accade per gli altri fattori (capitale, capacità progettuale, strumentazione etc.), debba essere messa a "fattor comune".

Anche da una prospettiva di gestione meno complessa, la codatorialità potrebbe rappresentare la "mera" possibilità per le imprese coinvolte nello sviluppo di un progetto comune di dare le proprie indicazioni, rispetto all'attuazione di quest'ultimo, anche ai dipendenti altrui, in maniera immediata e snella, superando anche il ridotto tecnicismo del distacco. Tale soluzione potrebbe, ad esempio, trovare applicazione con riferimento alle attività più semplici che non richiedono neppure lo spostamento fisico dei lavoratori da un'impresa a un'altra, come avviene diversamente in caso di distacco.

La codatorialità, quindi, dovrebbe sostanziarsi in una assoluta novità all'interno del nostro ordinamento lavoristico, da distinguersi da tutti gli istituti ad oggi noti, non potendosi spiegare, diversamente, l'espressa introduzione. Ma, se da una parte proprio la potenziale capacità innovativa dell'istituto ha indotto la dottrina ad interrogarsi sulla sua natura e sulle conseguenze applicative, i percorsi logico-interpretativi e gli esiti spesso raggiunti lo hanno ricondotto e imbrigliato all'interno dei vincoli tradizionali e nelle più "rassicuranti" categorie del diritto del lavoro, quali la responsabilità solidale automatica, la contitolarità del rapporto di lavoro etc...

Diversamente, per un'indagine il più possibile scevra dai condizionamenti, che renda possibile una valutazione più aperta in relazione alla reale natura e alle potenzialità, se esistenti, della codatorialità, è necessaria un'inversione del presupposto di partenza dei ragionamenti: non interpretare più la codatorialità come strumento potenzialmente lesivo dei diritti dei lavoratori e, quindi, evitare di concentrarsi sul tentativo di ricondurla ad un'estensione della titolarità del rapporto di lavoro, in ottica protettiva e di tutela del dipendente. Peraltro, anche all'interno del nostro ordinamento, come rilevato in dottrina ⁽¹⁴⁾, vi sono alcune discipline in grado di dimostrare come sia possibile svincolarsi dalla sopracitata impostazione di "prevenzione del rischio", ed è il caso della subfornitura e dell'art. 8 della L. n. 223/1991. Quanto al primo caso, benché tra la committente e l'altra impresa sussista un rapporto di "dipendenza economica" o comunque di prevalenza di potere della prima sulla seconda, il legislatore si limita a

(14) Così V. PINTO, *Profili critici della teoria della codatorialità nei rapporti di lavoro*.

sanzionarne esclusivamente gli abusi (come accade nell'imposizione di condizioni contrattuali particolarmente onerose per l'impresa più debole), legittimando l'effettiva predominanza di un imprenditore sull'altro. Sotto il profilo giuslavoristico, invece, la disciplina prevista in materia di godimento dei benefici economici in caso di assunzione di dipendenti precedentemente licenziati da parte di un'impresa appartenente ad un medesimo gruppo o comunque collegata o controllata dal primo datore di lavoro, ex art. 8, Legge n. 223/1991, comma 4 *bis*, non solo non vieta il "passaggio" di personale tra tali imprese ma presuppone anche che i medesimi rapporti di lavoro non transitino per il solo fatto di essere riferibili ad imprese in qualche modo tra loro collegate.

L'approccio tenuto da gran parte della dottrina rispetto alla codatorialità, nell'ottica dell'asserita necessità di ricondurla nei canoni della subordinazione ex art. 2094 c.c. ⁽¹⁵⁾ o di interpretarla per individuare il "reale" datore di lavoro responsabile nei confronti dei lavoratori ⁽¹⁶⁾, rischia, a parere di chi scrive, di annullare i possibili effetti della riforma.

Peraltro, pur volendo tenere sempre in debita considerazione l'esigenza di tutela dei diritti dei lavoratori durante le attività esecutive volte ad identificare le caratteristiche e i confini della codatorialità, occorre attribuire anche il giusto rilievo al principio dell'effettiva sussistenza dell'interesse di rete nella gestione condivisa del personale. In altri termini, l'iter seguito è quasi sempre partito dall'individuazione dei passaggi logico-giuridici utili ad identificare *a priori* le caratteristiche della codatorialità, tali da permettere l'applicazione dei regimi di tutela già predisposti dall'ordinamento. Ciò è stato realizzato senza considerare che l'esigenza di tutela emerge, eventualmente, solo in presenza di effettive condotte fraudolente delle imprese in rete, non essendo diversamente necessaria un'indagine su chi sia il datore di lavoro effettivo in tutti quei casi in cui sussiste un reale interesse comune delle imprese in rete, ricollegabile al programma e agli obiettivi esplicitati nel contratto di rete.

Inoltre, alcuni dei contributi analizzati, sempre tenendo di base la ricerca di "rimedi *ex ante*", arrivano ad aggravare le logiche sopracitate utilizzando proprio l'elemento

⁽¹⁵⁾ M. G. GRECO, *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*.

⁽¹⁶⁾ T. TREU, *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*; U. CARABELLI, *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*; E. RAIMONDI, *Gruppi imprenditoriali e codatorialità*; O. RAZZOLINI, *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da unicità di impresa*.

dell'interesse comune come presupposto per un'estensione, più o meno automatica, della responsabilità solidale delle imprese in codatorialità ⁽¹⁷⁾.

Un approccio parzialmente diverso ⁽¹⁸⁾ è stato sviluppato partendo, invece, proprio dall'interesse condiviso delle retiste per legittimare la codatorialità quale esercizio diffuso del potere direttivo.

Rispetto alla possibile identificazione tra codatorialità e contitolarità o assunzione congiunta, il concetto di datore di lavoro "sostanziale" torna a ricoprire un ruolo fondamentale, in particolare, per l'estensione a quest'ultimo di tutti gli obblighi e gli oneri che diversamente apparterrebbero al datore di lavoro c.d. "formale". Tale percorso interpretativo, però, non pare condivisibile in assoluto, tanto dal punto di vista tecnico, quanto da quello sistematico, anche in relazione agli esiti raggiunti.

Al fine di comprendere meglio l'oggetto del discorso è necessario specificare che il termine "assunzione congiunta" compare anch'esso all'interno del D.L. n. 76/2013, art. 9, comma 11, poi convertito nella L. n. 99/2013, con riferimento, però, al solo lavoro in agricoltura. Infatti, tale previsione modifica l'art. 31 del D. Lgs. n. 276/2003, ove vi inserisce i commi 3 *bis* e 3 *ter*, e sancisce la possibilità per le imprese in rete, in cui il 40% di queste ultime (50% prima dell'intervento della L. n. 154/2016) abbia natura di impresa agricola, di assumere congiuntamente il proprio personale.

A supporto della distinzione tra codatorialità ed assunzione congiunta, in particolare, è possibile far riferimento a quanto già accade nel caso del distacco, in cui il rapporto di lavoro, pur non restando nei fatti bilaterale, non subisce mutamenti nell'assetto contrattuale ⁽¹⁹⁾ ma solo nella modalità esecutiva della prestazione di lavoro con una legittima modifica nella titolarità dell'esercizio del potere direttivo.

Peraltro, anche volendo restare nell'ambito delle reti di impresa senza ricercare analogie con istituti in qualche modo assimilabili, l'opportunità di evitare l'identificazione tra codatorialità e contitolarità può essere desunta anche in funzione delle conseguenze che l'eventuale moltiplicazione dei "rapporti contrattuali" dispiegherebbe nell'ambito del singolo rapporto di lavoro in rete. Infatti, qualora si

⁽¹⁷⁾ C. ALESSI, *Reti di imprese e fonti di regolazione dei rapporti di lavoro*; V. SPEZIALE, *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*.

⁽¹⁸⁾ M. BIASI, *Dal divieto di interposizione alla codatorialità: le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*.

⁽¹⁹⁾ F. SCARPELLI, *Art. 30. Distacco*; M. GAMBACCIANI, *La disciplina del distacco nell'art. 30 del d.lgs. n. 276 del 2003*; M. BIASI, *op. cit.*

ritenga che l'esercizio della codatorialità conduca alla nascita di ulteriori rapporti di lavoro tra il lavoratore condiviso e le imprese codatrici, allora occorrerebbe anche convenire sulla conseguenza per cui lo scioglimento di uno solo dei rapporti di lavoro riconducibili ad un'obbligazione soggettivamente complessa, diverso da quello originario, determinerebbe lo scioglimento di tutti i rapporti di lavoro, compreso quello con il datore di lavoro "formale" ⁽²⁰⁾. Il principio "*simul stabunt, simul cadent*" – rinvenibile nello *job sharing*, come meglio analizzato più avanti – non sarebbe applicabile, invece, nel caso in cui il rapporto di lavoro originario restasse indipendente e distinguibile dagli altri, per cui solo il recesso dal primo determinerebbe lo scioglimento di tutti gli altri rapporti. A ciò si aggiunga che solo in quest'ultima ipotesi l'eventuale scioglimento del contratto di rete non inciderebbe sul rapporto di lavoro, dovendosi diversamente considerare che un'eventuale assunzione congiunta potrebbe essere risolta contemporaneamente nei confronti di tutti i datori di lavoro in caso di scioglimento del vincolo di rete.

Peraltro, nel primo dei casi esposti, la dottrina, pur avendo approfonditamente trattato la possibilità di identificare gli istituti, non ha affrontato specificamente questo aspetto, nonostante la sua assoluta rilevanza, e non ha, conseguentemente, spiegato quando e come in concreto possa considerarsi risolto un rapporto di lavoro in rete in codatorialità rispetto all'impresa datrice di lavoro "sostanziale" con correlata risoluzione anche del rapporto di lavoro "formale".

2.1.1. Un approfondimento: l'assunzione congiunta.

Nell'ambito dell'eventuale dualismo tra codatorialità e assunzione congiunta, è opportuno effettuare alcune valutazioni rispetto a quello che oggi potrebbe essere il loro stato dell'arte all'interno delle reti di impresa, in modo da consentire agli operatori – con particolare riferimento alle imprese – di immaginarne le differenze, le conseguenze e i limiti di implementazione, senza rischiare di rimanere vittime di una gestione del personale inconsapevolmente non conforme al contenuto delle rispettive discipline.

Come già accennato in precedenza, alcuni interpreti hanno identificato quali possano essere gli istituti capaci di estendere alla codatorialità le tutele che l'ordinamento garantisce ai lavoratori in forza del vincolo contrattuale. In sintesi,

⁽²⁰⁾ M. BIASI, *op. cit.*

qualora la codatorialità dovesse corrispondere ad un'assunzione congiunta, i lavoratori impiegati dall'impresa codatrice potrebbero vantare nei confronti di tale impresa tutti i diritti che potrebbero, diversamente, far valere solo nei confronti dell'impresa c.d. datrice di lavoro "formale". In base a questa interpretazione, inoltre, l'impresa codatrice sarebbe automaticamente responsabile in solido con il datore di lavoro "originario" per tutte le obbligazioni nei confronti del dipendente cogestito.

È ovvia l'importanza di dirimere questo confronto tra teorie opposte, in quanto le conseguenze dell'una o dell'altra risultano determinanti nella scelta delle imprese di inserire o meno la codatorialità all'interno del contratto di rete. Soprattutto in caso di reti composte da imprese originariamente legate da rapporti di fornitura o appalto, le retiste, qualora fossero consapevoli e certe del fatto che la codatorialità determini il riconoscimento di un rapporto di lavoro subordinato dei dipendenti di un'impresa fornitrice, potrebbero considerare tale conseguenza eccessivamente onerosa rispetto al vantaggio economico, organizzativo e/o produttivo che la codatorialità stessa potrebbe favorire.

Infatti, l'organizzazione in rete spesso coinvolge realtà appartenenti a contesti produttivi e territoriali sensibilmente diversi tra loro e le imprese che hanno scelto di collaborare potrebbero non conoscersi approfonditamente, benché prima dell'aggregazione sia altamente consigliabile accertare l'affidabilità delle possibili partecipanti, sia dal punto di vista della gestione interna che della solidità economica. La possibilità di mantenere la totale autonomia organizzativa e imprenditoriale – caratteristica tipica delle reti di impresa che le distingue soprattutto dai gruppi e dai consorzi – potrebbe tuttavia indurre le imprese a considerare in qualche modo superati i rischi che solitamente accompagnano altre forme organizzative caratterizzate da maggiore compenetrazione tra le diverse realtà aderenti.

E ciò vale tanto più ove si consideri che le conseguenze del (possibile) riconoscimento di sussistenza di rapporto di lavoro tra i dipendenti di un'impresa nei confronti di un'altra impresa retista potrebbero essere eccessive dal punto di vista economico per imprese appartenenti al mondo delle PMI – le più interessate dal fenomeno delle reti – le quali spesso già scelgono il CCNL applicabile in forza del costo del personale al quale, pur volendo e per motivi di sopravvivenza, non potrebbero derogare in eccesso.

La natura deterrente del possibile effetto estensivo della responsabilità retributiva e contributiva rispetto all'implementazione di modelli di gestione condivisa del personale da parte delle PMI è stato, peraltro, sottolineato nella recentissima indagine condotta da Eurofound ⁽²¹⁾ rispetto alle pratiche di “*strategic employee sharing*”, sviluppatasi in Francia, Belgio, Austria, Germania e Ungheria. Infatti, dalle interviste realizzate con aziende, lavoratori, attori istituzionali e rappresentanti sindacali presenti negli Stati coinvolti è emerso che, a fronte dei numerosi vantaggi riscontrabili, il regime di responsabilità solidale rappresenta uno degli scogli principali per la diffusione del modello, nonostante in tali contesti esso non sia legislativamente “fumoso” come accade nel caso della codatorialità italiana.

Inoltre, l'eventuale estensione della titolarità del rapporto di lavoro, che ad oggi potrebbe essere solo successiva e conseguente ad un contenzioso, si porrebbe come conseguenza eccezionale e impreveduta dall'impresa coinvolta anche dal punto di vista economico con le immaginabili difficoltà di gestione conseguenti per una PMI.

Non è mancato, tuttavia, chi invece abbia letto nella codatorialità non soltanto l'identificazione con l'assunzione congiunta ma, proprio in forza di questa coincidenza, anche una spinta ad una maggiore integrazione tra le imprese in rete ⁽²²⁾, opinione questa che non si ritiene condivisibile in considerazione dei rilievi sin qui esposti.

Ciò premesso, è quindi opportuno svolgere alcune riflessioni sul tema in modo da tentare di chiarirne alcuni aspetti.

La commistione tra codatorialità e assunzione congiunta – o contitolarità che dir si voglia – risulta difficilmente comprensibile non solo in forza dei rilievi già effettuati nel paragrafo precedente, ma anche dal punto di vista logico-sistematico. E infatti, *in primis*, le due espressioni sono utilizzate e contenute in due articoli diversi nell'ambito del medesimo decreto legislativo – il termine “codatorialità” compare infatti nell'art. 30, comma 4 *ter*, del D. Lgs. n. 276/2003, mentre quello “assunzione congiunta” è presente nell'art. 31, commi 3 *bis* e 3 *ter* – e proprio la seconda disposizione specifica con buon dettaglio l'ambito applicativo dell'assunzione congiunta. Ad onor del vero in nessuno dei due articoli compare una definizione degli istituti tale da condurre

⁽²¹⁾ *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016.

⁽²²⁾ Così I. ALVINO, *Rete di imprese e subordinazione*, in *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*.

incontrovertibilmente a sostenerne la diversità, ma si ritiene possibile pervenire a tale esito analizzando le suddette previsioni e le ulteriori indicazioni e letture fornite dal Ministero e da altri Enti.

Preliminarmente, si rileva che i due termini sono collocati non solo in due articoli diversi ma tali articoli, a loro volta, attengono a diverse sezioni del D. Lgs. n. 276/2003. E infatti, mentre la codatorialità risulta inserita all'interno dell'art. 30, espressamente dedicato al distacco, l'assunzione congiunta è collocata nell'art. 31 rubricato "*Gruppi di impresa*". Volendo, quindi, dare una giustificazione ad una collocazione effettuata dal legislatore che difficilmente può risultare casuale, la codatorialità sembrerebbe ipotizzata quale strumento di gestione del personale al pari del distacco, dal quale si differenzia per un grado di flessibilità maggiore, desumibile dall'uso da parte del legislatore dell'espressione "*Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso.*". Tale formulazione, infatti, porta a dedurre che nelle reti di impresa, ove già è possibile far ricorso ad una forma di distacco semplificata nelle sue condizioni di legittimità, è ulteriormente esperibile uno strumento dai contorni più ampi, peraltro disciplinabili nel contratto di rete ⁽²³⁾.

L'assunzione congiunta, invece, possiede una disciplina caratterizzata da maggiore dettaglio tecnico e minore ambiguità. Nell'art. 31, infatti, sono presenti i principi di base di "funzionamento" dei gruppi di impresa e dei consorzi relativi, in particolare, alle attività delegabili alla capogruppo senza che ciò intacchi – in forza di quanto stabilito nel comma 3 – la titolarità delle obbligazioni contrattuali e legislative in capo al datore di lavoro. Il comma 3 *bis* specifica che le imprese agricole – e non altre, evidentemente – organizzate in gruppi possono procedere "*congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti*" con ciò introducendo l'istituto dell'assunzione congiunta in agricoltura nell'ambito dei gruppi di impresa (o delle strutture caratterizzate dalla presenza di un assetto proprietario sostanzialmente coincidente tra le imprese partecipanti). Il successivo comma 3 *ter* immediatamente specifica che l'assunzione congiunta appena prevista nel comma 3 *bis*, può trovare applicazione anche in una rete di impresa a patto che quest'ultima sia composta per almeno il 40% da imprese agricole. A ciò si aggiunga che il comma 3 *quinqüies* si preoccupa anche di specificare che tale

⁽²³⁾ Per un approfondimento in tema di codatorialità e distacco si veda più avanti *sub* Capitolo 2, par. 3.

assunzione congiunta comporta la responsabilità solidale dei datori di lavoro per le obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge che scaturiscono dal rapporto di lavoro instaurato ai sensi dei commi sopra indicati. Ciò equivale, in sostanza, ad una specificazione di una caratteristica dell'assunzione congiunta, nonché di una conseguenza che essa determina in capo ai plurimi datori di lavoro che si trovano, pertanto, in una posizione di uguaglianza passiva rispetto al lavoratore coassunto.

Diversamente, non vi sono indicazioni in tal senso riferibili alla codatorialità e la scelta terminologica contenuta nei due articoli pare suggerire un'appropriata distinzione. Peraltro, anche i successivi interventi ministeriali e le precisazioni operative dell'INPS si muovono nel senso di fornire chiarimenti e indicazioni circa il "funzionamento" dell'assunzione congiunta, facendo sempre e solo riferimento alle imprese agricole e senza mai parlare di codatorialità. Infatti, la Circolare del Ministero del Lavoro del 29 agosto 2013, n. 35, proprio in punto alla codatorialità precisa testualmente che *"in relazione a tale personale, il potere direttivo potrà essere esercitato da ciascun imprenditore che partecipa al contratto di rete. Sul piano di eventuali responsabilità penali, civili e amministrative – e quindi sul piano della sanzionabilità di eventuali illeciti – occorrerà quindi rifarsi ai contenuti del contratto di rete, senza pertanto configurare "automaticamente" una solidarietà tra tutti i partecipanti al contratto"*.

Sono due gli elementi che, a parere di chi scrive, non dovrebbero dare adito a dubbi.

Il primo attiene al fatto che nell'idea del legislatore, confermabile dalla specifica ministeriale, la codatorialità sia stata pensata come uno strumento di gestione del personale, simile per alcuni elementi al distacco – che anch'esso determina l'attribuzione del potere direttivo ad un soggetto diverso dal datore di lavoro – ma in grado di consentire alle imprese in rete di indirizzare il comportamento dei dipendenti, quotidianamente e indipendentemente da un eventuale distacco, in funzione degli obiettivi di rete ed in relazione alle attività comuni. Non vengono forniti dettagli diversi, né in questo caso l'espressione utilizzata dal Ministero appare ambigua.

Secondariamente, la parte finale del paragrafo contiene un'indicazione diametralmente opposta a quanto contenuto nell'art. 31, comma 3 *quinquies*, del D. Lgs. n. 276/2003 con riferimento alla responsabilità solidale nell'assunzione congiunta. Nella codatorialità la responsabilità solidale tra i codatori non è automatica ma può essere oggetto di espressa previsione nel contratto di rete, proprio ad ulteriore sottolineatura sia

della volontà di distinguere i due istituti – richiamando alla mente gli unici contenuti legislativi relativi all’assunzione congiunta presenti al momento della pubblicazione della circolare – sia di quella di connotare la codatorialità quale strumento di attuazione delle attività in rete nella piena disponibilità delle imprese. L’eventuale scelta di un regime di responsabilità solidale automatica – fuori dalle ipotesi fraudolente che troverebbero comunque sanzione, come avviene nei casi dei gruppi di impresa, degli appalti illegittimi etc – sarebbe esclusivamente un’opzione di maggior rigore e responsabilità delle imprese nell’identificazione delle caratteristiche peculiari della costituenda rete.

Come accennato poco sopra, anche ulteriori indicazioni operative – alcune di esse piuttosto recenti – dettagliano le modalità applicative dell’assunzione congiunta, sempre ben circoscritta alle ipotesi di cui all’art. 31 del D. Lgs. n. 276/2003. È questo il caso del Decreto del 27 marzo 2014 – concernente le comunicazioni di assunzione, trasformazione, proroga e cessazione di lavoratori assunti congiuntamente – e del Decreto direttoriale n. 85 del 28 novembre 2014 – che, ancora una volta solo in caso di assunzioni congiunte – ha disposto la modifica del modello Unilav in UnilavCong. Da tali indicazioni operative si è giunti nel 2015 alla Circolare ministeriale n. 7671 del 06 maggio 2015 e alla Circolare Inps n. 131 del 02 luglio 2015. In particolare nella prima si rinviene l’indicazione per cui l’assunzione congiunta determina l’instaurazione di *“un rapporto di lavoro con una pluralità di datori, intesi come tali sia sotto il profilo formale che sotto quello sostanziale”* da ricollegarsi ai rinvii espressi alle modalità operative di cui ai citati decreti del 2014. Nella Circolare n. 131/2015 viene fornito un ulteriore dettaglio tecnico rappresentato dall’individuazione di un “Referente unico” tra le imprese in rete, cui devolvere gli adempimenti previdenziali relativi al personale co-assunto.

Ulteriore compito attribuito al Referente unico dalla Circolare n. 131/2015 è quello di comunicare analiticamente all’INPS le giornate di lavoro prestate da ciascun dipendente per ciascuna diversa impresa della rete, in modo da rendere possibile la corretta ripartizione dei costi e degli oneri connessi al rapporto di lavoro. Da ciò si desume come l’assunzione congiunta porti con sé esigenze di chiarezza e tracciabilità della gestione dei lavoratori co-assunti, rispetto ai quali ogni impresa è tenuta a dare

conto all'istituto previdenziale, garantendo la tutela dei dipendenti utilizzati promiscuamente da più imprese.

Tutti gli interventi qui riassunti palesano una maggiore complessità operativa per le imprese che vogliano integrare le proprie realtà produttive sino al punto di co-assumere i dipendenti, rendendo indispensabile anche dal punto di vista del legislatore e degli attori istituzionali la creazione di un ordine anche nelle procedure amministrative relative alla gestione del personale.

Nessuno dei sopracitati interventi, invece, ha riguardato la codatorialità e ciò non può rappresentare solo una dimenticanza del legislatore, né tantomeno la disciplina prevista per l'assunzione congiunta, in assenza di eventuali specifiche indicazioni ufficiali, può essere estesa alla prima in forza di un'asserita e non confermata analogia tra i due istituti.

In aggiunta ai rilievi già forniti con riferimento ai “costi” della responsabilità solidale quale ricaduta della coincidenza tra codatorialità e contitolarità, come rilevato in dottrina ⁽²⁴⁾, la dimensione di rete – quantomeno con riferimento a quelle che abbiano optato per la scelta della codatorialità – dovrebbe essere tenuta in considerazione rispetto ad istituti che richiedono una valutazione della dimensione complessiva delle imprese, quali il *repechage*, i licenziamenti, i diritti sindacali etc.

Sotto questo punto di vista e alla luce delle considerazioni e della ricostruzione effettuata, in assenza di chiarimenti o ulteriore normativa di dettaglio, è prevedibile e comprensibile una scarsa applicazione in concreto dell'istituto della codatorialità – rispetto alla quale oggi non è fornito un dato su validi esempi applicativi, eccezion fatta per la rete Battistella che l'ha espressamente inserita nel proprio contratto di rete ma mai concretamente applicata – anche in considerazione della possibilità per le imprese organizzate in rete, già riconosciuta dalla legge, di muoversi liberamente attraverso lo strumento del distacco senza dover far ricorso ad un istituto, quello della codatorialità, che ad oggi presenta più punti d'ombra che di luce.

Un'ultima considerazione attiene poi alla possibilità di consentire l'uscita anticipata delle imprese dalla rete attraverso espresse clausole contrattuali, che, peraltro, vengono comunemente previste nel contratto di rete ed il cui inserimento è, anzi, consigliato dal punto di vista civilistico.

⁽²⁴⁾ F. BASENGHI, *Contratti di rete e rapporti di lavoro: legge n. 99 del 09.08.2013*.

Apparentemente tale aspetto parrebbe incidere esclusivamente sui rapporti contrattuali vigenti tra le diverse imprese aggregatesi in rete, con particolare riferimento alle causali per il recesso, alla ripartizione di costi e/o dei guadagni etc... Da ciò conseguirebbe che l'intera disciplina di tutti i possibili elementi e condizioni per l'esercizio del recesso sarebbe liberamente definibile dalle imprese all'interno del contratto di rete. Tuttavia, l'eventuale previsione della codatorialità, all'interno del medesimo contratto, per tutte o per parte delle imprese retiste, richiede un livello di cautela ulteriore.

In prima analisi i due ambiti potrebbero essere considerati totalmente scissi l'uno dall'altro, in considerazione del fatto che il recesso riguarda le dinamiche "civilistiche" tra le imprese aderenti alla rete, mentre la codatorialità attiene al concreto dispiegarsi della prestazione lavorativa. Occorre, tuttavia, ricordare come l'interpretazione della codatorialità quale obbligazione soggettivamente complessa porti con sé conseguenze fortemente incidenti proprio sul rapporto di lavoro.

E invero, secondo le teorie già esposte ⁽²⁵⁾, nelle obbligazioni soggettivamente complesse la risoluzione di anche uno solo dei co-rapporti di lavoro determinerebbe l'automatica risoluzione di tutti i rapporti in essere, compreso quello vigente in forza del contratto individuale di lavoro con il datore di lavoro c.d. "formale". Pertanto, ammessa l'interpretazione appena citata, appare evidente come l'eventuale risoluzione del contratto di rete da parte di anche solo una delle imprese retiste – che, come detto, potrebbe trovare autonoma e unilaterale disciplina nel contratto di rete, non essendo richiesto per tale oggetto il preventivo consenso dei lavoratori – possa determinare anche la risoluzione di tutti i rapporti di lavoro del dipendente nei confronti non solo della singola impresa codatrice che abbia deciso di uscire dalla rete, ma anche di tutte le altre imprese codatrici.

La conseguenza qui illustrata appare, tuttavia, difficilmente accettabile, tanto sul piano pratico, quanto su quello giuridico e correlato alla tanto ricercata tutela del lavoratore: quest'ultimo, infatti, potrebbe trovarsi automaticamente inserito in una rischiosa dinamica lavorativa – per cui la "semplice" rottura di un vincolo contrattuale di natura civilistica tra più imprese potrebbe cagionare l'immediato licenziamento del

⁽²⁵⁾ Si rinvia al paragrafo n. 2.1

lavoratore – senza aver potuto neanche opporsi al suo inserimento in codatorialità o, addirittura, senza neanche aver avuto contezza di questa nuova condizione d’impiego.

È del tutto evidente, quindi, come anche sotto questo profilo, l’interpretazione che riconduce la codatorialità tra le obbligazioni soggettivamente complesse, sebbene plausibile, risulti del tutto inidonea e anzi controproducente per il lavoratore stesso nel concreto dispiegarsi della fattispecie.

Al di fuori di questa specifica dinamica – che, sebbene prospettata dalla dottrina, non ha ricevuto, al pari di interpretazioni opposte, riconoscimenti o conferme “ufficiali – è comunque consigliabile in fase applicativa che le imprese effettuino un’attenta analisi relativa alle eventuali ricadute che soprattutto le “regole di ingaggio”, unilateralmente inserite nel contratto di rete, possono produrre sul rapporto di lavoro.

3. *Job sharing* come “specchio” della codatorialità e dell’assunzione congiunta.

Alcune riflessioni in tema di responsabilità solidale.

La codatorialità non è l’unico esempio all’interno del nostro ordinamento di reale scomposizione del rapporto di lavoro bilaterale.

Infatti, oltre al distacco, all’appalto e alla somministrazione in cui in realtà viene sempre coinvolto un soggetto che, di fatto, risulta “esterno” al rapporto di lavoro, nel lavoro ripartito, c.d. *job sharing*, il rapporto di lavoro subordinato abbandona realmente la sua natura bilaterale.

L’art. 55, comma 1, lettera d) del D. Lgs. n. 81/2015 ha abrogato gli articoli da 41 a 45 del c.d. decreto Biagi, rendendo applicabile forme di lavoro ripartito esclusivamente in forza di pattuizioni individuali o collettive ⁽²⁶⁾. Ad ogni modo, il lavoro ripartito per come originariamente previsto *ex* D. Lgs. n. 276/2003 prevedeva la condivisione in solido dell’obbligazione lavorativa da parte di due lavoratori nei confronti di un unico datore di lavoro. Fatte salve eventuali diverse pattuizioni, ai sensi dell’abrogato art. 41, comma 2, ogni lavoratore rimaneva obbligato nei confronti del datore di lavoro per l’intera prestazione.

Già ad una prima lettura delle disposizioni contenute nella Legge Biagi è possibile individuare i profili di analogia sussistenti tra questo “*speciale contratto di lavoro*” (art. 41, comma 1, D. Lgs. n. 276/2003) e quanto può accadere nelle reti di impresa che siano

⁽²⁶⁾ G. GAMBERINI, *Part-time e lavoro a orario ridotto tra Jobs Act e Legge di stabilità per il 2016 (tempo parziale, intermittente e abrogazione della disciplina del lavoro ripartito)*.

ricorse alla codatorialità: sdoppiamento di una delle parti del rapporto di lavoro, solidarietà passiva, riconduzione del contratto nella categoria delle obbligazioni soggettivamente complesse, maggiore flessibilità organizzativa nella prestazione dell'attività lavorativa.

In particolare, merita un approfondimento la possibilità di inquadrare il lavoro ripartito nell'ambito delle obbligazioni soggettivamente complesse, estendendo analogicamente la tipologia di conseguenze anche alla codatorialità, posto che alcune caratteristiche tipiche di questa tipologia contrattuale, che ne giustificano l'inquadramento sistematico sopra indicato, potrebbero non risultare applicabili anche alla codatorialità. Ciò potrebbe consentire, peraltro, utili riflessioni rispetto all'opportunità di ricondurre anche quest'ultimo istituto nell'alveo delle obbligazioni soggettivamente complesse.

Preliminarmente, tra gli aspetti tipici del rapporto di lavoro ripartito si colloca l'unitarietà della posizione debitoria ⁽²⁷⁾, da intendersi soprattutto come interesse condiviso dei lavoratori ad adempiere ad un'unica prestazione di lavoro, laddove diversamente l'alternatività della prestazione tra i coobbligati risulta tipica delle obbligazioni solidali in senso stretto ⁽²⁸⁾. Nelle reti di impresa la solidarietà dell'obbligazione riguarda, invece, il datore di lavoro formale e il codatore (o i codatori), eventualmente anch'esso chiamato a rispondere per l'obbligazione retributiva.

Occorre chiedersi se proprio quest'ultima obbligazione possa considerarsi unitaria o se si configurino tante obbligazioni quanti sono i rapporti che si instaurano all'interno della rete. Fondamentale in tale senso è anche una valutazione in merito all'effettiva sussistenza di un interesse comune, che quindi porterebbe con sé la natura complessa dell'obbligazione, e alla possibilità di valutarla caso per caso.

In punto alla comprensione dell'unitarietà dell'obbligazione retributiva in caso di codatorialità può risultare utile partire da quanto attualmente previsto per l'assunzione congiunta per effettuare una breve valutazione. La Circolare INPS n. 131/2015, in sintesi, proprio con riferimento all'assunzione congiunta ha avuto modo di specificare la necessità di distinguere le ore di lavoro svolte dal dipendente per ciascun coassuntore in modo da individuare l'obbligazione retributiva in carico a ciascuna impresa. Da ciò

⁽²⁷⁾ F. D. BUSNELLI, *L'obbligazione soggettivamente complessa (Profili sistematici)*; M. N. BETTINI, *Il lavoro ripartito*.

⁽²⁸⁾ C. M. BIANCA, *Diritto civile, L'obbligazione*.

deriva che in tale caso l'obbligazione retributiva subisce una sorta di scomposizione tale per cui ciascuna impresa è titolare dell'obbligo di retribuire la specifica prestazione resa dal lavoratore nei suoi confronti. Ciò è poi confermato dal fatto per cui la disciplina dell'assunzione congiunta, contenuta nel D. Lgs. n. 276/2003, prevede che i *“datori di lavoro rispondono in solido delle obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge che scaturiscono dal rapporto di lavoro instaurato”*.

Conseguentemente, ad una pluralità di adempimenti corrisponde una scomposizione dell'obbligazione debitoria con intervento della responsabilità solidale.

Rispetto alla codatorialità non sono rinvenibili indicazioni simili e sono necessarie alcune valutazioni.

Se la codatorialità è riconducibile alle obbligazioni soggettivamente complesse ⁽²⁹⁾, assunto che non si ritiene possa darsi per acquisito, allora l'obbligo di corrispondere la retribuzione, che grava sui codatori, può essere considerato unitario e imputabile indifferentemente a ciascuno di essi per la totalità, come accade nel caso della prestazione di lavoro resa dagli *job sharers*. Tuttavia, in fase di concreta attuazione della codatorialità, risulta quanto meno complesso immaginare una tale unitarietà. Se così fosse, infatti, potrebbero verificarsi situazioni critiche per le imprese in rete. Non è difficile immaginare che l'impresa datrice di lavoro che si trovi in difficoltà economiche, consapevole dell'esistenza di un obbligo condiviso e “diffuso” tra gli altri codatori, tenda a spostare il proprio debito retributivo verso le altre imprese che abbiano, seppur limitatamente, beneficiato della prestazione lavorativa.

Allo stesso modo ma in un'ipotesi inversa, l'impresa datrice di lavoro “formale” potrebbe ben temere simili comportamenti da parte delle altre imprese e per tale motivo risultare disincentivata a ricorrere – e consentire il ricorso – all'istituto. In linea teorica, sarebbe maggiormente corretto imputare a ciascun codatore l'effettivo “costo” del personale co-gestito, al pari di quello che avviene nell'assunzione congiunta, prevedendo quale strumento di tutela dei lavoratori un eventuale fondo di garanzia per debiti retributivi e contributivi contratti dalle imprese in rete.

Sotto questo punto di vista le differenze tra i due istituti paiono scemare. Se nella codatorialità, intesa quale obbligazione soggettivamente complessa, si finisce sostanzialmente per accomunare tutte le imprese codatrici dal punto di vista della

⁽²⁹⁾ T. TREU, *Contratto di rete: un successo applicativo*.

obbligatorietà della prestazione retributiva, caratterizzata da assenza di alternatività e da solidarietà, allora diventa meno agevole distinguerne le peculiarità.

Tuttavia, ciò che in qualche modo consente di mantenere separati codatorialità e assunzione congiunta è ancora una volta l'apertura, prima sancita dal D.L. n. 76/2013 e poi ribadita dalla Circolare n. 35/2013, verso la possibilità per le imprese retiste di apprestare una specifica disciplina di questi aspetti, anche fino al punto di escludere l'automaticità della responsabilità solidale.

Tale assunto, tuttavia, conduce a mettere in dubbio la collocazione della codatorialità tra le obbligazioni soggettivamente complesse che non ammetterebbe una calmierazione del grado di solidarietà.

È, quindi, opportuno richiamare nuovamente il concetto di interesse comune che, indefettibile nelle obbligazioni soggettivamente complesse, può invece essere derogato a favore dell'interesse di uno solo dei coobbligati nel caso della responsabilità solidale. Sebbene il contratto di rete presupponga proprio l'interesse delle imprese retiste al raggiungimento di un obiettivo comune, è altrettanto vero che tale interesse non possa essere considerato immanente al contratto di rete o comunque persistente in tutte le fasi e in tutte le attività svolte dalle imprese, considerato peraltro che queste ultime rimangono sostanzialmente autonome nell'esercizio delle rispettive attività imprenditoriali.

Anche nella codatorialità, se da un lato può sembrare agevole individuare un interesse comune nella gestione condivisa del personale, dall'altro potrebbe comunque sostenersi che ogni singola impresa sia portatrice di interessi personali e diversi da quelli di ogni altra retista, proprio nell'ambito di una cogestione del personale che risulta inquadrabile, comunque, in una più ampia utilità, più che finalità, di rete.

In quest'ottica, che tra l'altro richiama alla mente l'ulteriore applicazione della codatorialità nel caso di gestione degli esuberanti di personale ⁽³⁰⁾ – in cui l'interesse comune, tipico delle obbligazioni soggettivamente complesse, sembra scemare a favore dell'interesse della singola impresa in difficoltà – è possibile rileggere la codatorialità quale obbligazione solidale con il corollario di consentire anche la modulazione negoziale dei regimi di responsabilità indicata dalla citata Circolare n. 35/2013.

⁽³⁰⁾ Per un approfondimento si veda il successivo paragrafo §4.

Sul punto, uno strumento idoneo a ridurre al minimo i rischi connessi ad eventuali insolvenze delle retiste può essere quello introdotto dal legislatore del 2012 che ha consentito al coobbligato di eccepire il beneficio di escussione del debitore principale pur senza dare preventiva prova di solvibilità di quest'ultimo. Nel caso che ci interessa, dovrebbe essere ammissibile che obbligato principale risulti l'impresa codatrice – ossia quella che di fatto abbia usufruito della prestazione lavorativa del dipendente per gli scopi di rete – e non quella datrice di lavoro “formale”.

A ciò si aggiunga che occorrerebbe chiedersi anche se il datore di lavoro “formale” sia comunque legittimato a corrispondere al proprio dipendente esclusivamente la quota parte di retribuzione relativa alla prestazione di lavoro svolta nei suoi confronti, procedendo invece a trattenere la parte relativa alle ore svolte dal medesimo dipendente a favore del codatore. Questo potrebbe trovare risposta positiva qualora un eventuale *beneficium excussionis* – benché parte della dottrina lo ritenga incompatibile con le obbligazioni solidali ⁽³¹⁾ – o *beneficium ordinis* siano espressamente previsti nel contratto di rete, anch'essi probabilmente da integrare nei rapporti di lavoro individuali con effetto novativo.

Tuttavia, se si ammettesse la possibilità per le imprese di pattuire una parziarietà nella corresponsione della retribuzione o l'introduzione di un *beneficium ordinis*, non altrettanto potrebbe liberamente essere disposto con riferimento ai contributi, rispetto ai quali l'Inps difficilmente accetterebbe una deresponsabilizzazione contrattata ⁽³²⁾.

L'ulteriore elemento tipico del rapporto di lavoro ripartito, sempre in quanto obbligazione soggettivamente complessa, è l'unicità della causa che richiede che alla base dell'obbligazione sia ravvisabile un unico fatto giuridico ⁽³³⁾. Se nel lavoro ripartito appare ormai pacifico che tale ultimo elemento sia dato dal contratto individuale al cui interno sono indicati tutti i soggetti coinvolti, anche nel caso delle reti di impresa e della codatorialità questo aspetto pare presente, laddove il fatto giuridico da cui trae origine l'obbligazione sia ravvisabile nel contratto di rete o, più specificamente, nella previsione della codatorialità all'interno del contratto di rete. Ad ogni modo questo potrebbe non risultare sufficiente laddove si consideri che secondo parte della dottrina

⁽³¹⁾ M. FRAGALI, *Osservazioni sulle situazioni soggettivamente collettive*.

⁽³²⁾ V. PINTO, *Prime osservazioni in tema di lavoro subordinato a prestazioni ripartite*.

⁽³³⁾ M. GIORGIANNI, *Obbligazioni parziarie, solidali, indivisibili, connesse: lineamenti di un sistema*.

(³⁴) il contratto di rete non sia di per sé sufficiente a traslare sul rapporto di lavoro gli obblighi e i diritti che, in forza del contratto di rete, si sviluppano su un piano civilistico. Quindi, sebbene il fatto giuridico alla base della codatorialità sia rappresentato dalla stipulazione del contratto di rete, sarà comunque necessaria l'espressione del consenso del lavoratore affinché tale causa gli risulti opponibile.

Proseguendo con l'analisi delle analogie tra codatorialità e lavoro ripartito, in considerazione della reciproca specularità dei due istituti, è possibile avanzare ancora qualche considerazione ulteriore rispetto al profilo retributivo nell'ambito dei rapporti di lavoro plurilaterali. La – seppur limitata – applicazione che il lavoro ripartito ha avuto negli anni può rendere più agevole tale analisi in quanto ha consentito alla dottrina di comprenderne con buon grado di approfondimento le caratteristiche.

Nello *job sharing*, nonostante la prestazione dedotta nel contratto sia unica e richiesta ad entrambi i lavoratori, la retribuzione dovuta nei loro confronti non segue la medesima direttiva e subisce una scomposizione per cui ogni lavoratore ha diritto ad essere retribuito in relazione alla prestazione resa (³⁵). Pertanto, il principio di base operante nel lavoro ripartito prevede un'unica prestazione, avente unica causa, richiesta ad una pluralità di soggetti con determinazione, però, di una parzializzazione della controprestazione dovuta dal datore di lavoro.

Nel tentativo di ribaltare questo ragionamento rispetto alla codatorialità, rispettandone però le peculiarità, dovremmo avere un'unica prestazione rappresentata dall'obbligo di corrispondere la retribuzione da parte di più soggetti, con la possibilità anche in questo caso di assistere ad una frammentazione o, addirittura, ad uno sdoppiamento della controprestazione da parte del lavoratore, chiamato ad adempiere la propria prestazione lavorativa nei confronti di più soggetti.

E invero, qualora nella codatorialità la prestazione del lavoratore non fosse unica, potrebbero ben verificarsi due distinti obblighi retributivi. Ciò dovrebbe essere correlato, comunque, alla considerazione per cui, dal punto di vista del lavoratore, il datore di lavoro rimarrebbe sempre e solo quello formale, ancorché quest'ultimo abbia messo il lavoratore a disposizione di un altro soggetto. Sulla base di tale ragionamento si potrebbe ritenere esistente un solo obbligo retributivo, dovendosi al contempo

(³⁴) S. MAGRINI, *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*. M. BIASI, *Dal divieto di interposizione cit.*; L. DI SALVATORE, *Reti di imprese e prospettive della contrattazione decentrata*.

(³⁵) L. MONTUSCHI, *Lavoro ripartito*.

ignorare che, in tal caso, verrebbe meno il sinallagma prestazione-controprestazione del rapporto di lavoro. Considerare esistente un unico datore di lavoro consentirebbe, peraltro, di tenere distinta la codatorialità dall'assunzione congiunta, in cui ritorna il concetto della retribuzione riproporzionata in base al lavoro effettivamente svolto.

Senza voler approfondire se la prestazione dovuta dal lavoratore nei confronti dei codatori sia unica, medesima o se invece siano diverse e distinguibili, ma volendo concentrarci sull'obbligazione dei codatori, alla luce di quanto accade nel lavoro ripartito l'obbligo retributivo graverebbe su ciascuno di essi automaticamente come responsabilità solidale e ciascuna impresa sarebbe chiamata al pagamento del totale della retribuzione, con effetto liberatorio nei confronti di tutte le altre retiste che abbiano eventualmente co-gestito il lavoratore nel medesimo periodo cui la retribuzione è riferita, in forza dell'interesse comune delle imprese in rete. Tale esito, tuttavia, non appare condivisibile, sia per le difficoltà in precedenza esposte con riferimento ai rischi per le imprese in codatorialità, sia per l'incompatibilità tra la riconduzione della codatorialità nella categoria delle obbligazioni soggettivamente complesse e la defettibilità della responsabilità solidale tra i codatori.

4. La codatorialità tra i rimedi e gli strumenti di prevenzione degli esuberi

Nonostante l'ambiguità che permea l'istituto della codatorialità, le ipotesi applicative e i relativi profili di utilità ipotizzabili sono molteplici. Tutti gli autori che hanno affrontato tale tema nei loro studi hanno colto le potenzialità dell'istituto, non confinate, comunque, nella sola gestione più flessibile del personale – presumibilmente improntata ad un contenimento dei costi durante l'esecuzione del contratto di rete – ma afferenti molti ambiti del mercato del lavoro.

Uno dei temi attualmente al centro del dibattito sociale e politico è sicuramente quello delle c.d. “dinamiche transizionali”, che risultano un elemento chiave nel mercato del lavoro. Dal punto di vista delle politiche sociali, con un occhio anche ai profili retributivi, infatti, un mercato del lavoro “sano” risulterebbe caratterizzato da una buona capacità di transizione dei lavoratori tra diverse occupazioni, con riduzione dell'intervallo di transizione stesso – soprattutto in caso di disoccupazione – e dalla garanzia del mantenimento di adeguati livelli di reddito.

Se gli strumenti di sostegno al reddito rappresentano di sicuro un elemento centrale, bisogna considerare che essi dovrebbero essere chiamati a svolgere una funzione del tutto sussidiaria nell'attuale mercato del lavoro, in quanto non finalizzati per natura a garantire l'occupabilità ma solo a sostenere l'individuo che si trovi privo di occupazione durante il relativo periodo o per una parte di quest'ultimo.

Tale lettura, inoltre, ha caratterizzato negli anni anche lo sviluppo e le modifiche della normativa in materia di ammortizzatori sociali, che ha oscillato tra impostazioni di tipo assistenzialistico ⁽³⁶⁾ e altre improntate a fronteggiare situazioni di temporanea difficoltà in vista di una ripresa economica o di una ricollocazione del lavoratore, con funzione anche regolatoria del mercato del lavoro ⁽³⁷⁾. Anche la riforma introdotta con il Jobs Act ha voluto tentare di creare un maggiore collegamento tra le tutele al reddito, le esigenze di flessibilità organizzativa e le politiche attive ⁽³⁸⁾, distinguendo nettamente gli strumenti utilizzabili in costanza di rapporto di lavoro – disciplinati nel D. Lgs. n. 148/2015 – da quelli relativi al sostegno in caso di disoccupazione involontaria, di cui al D. Lgs. n. 22/2015.

In particolare, le maggiori novità hanno riguardato la cassa integrazione guadagni straordinaria sia rispetto alle causali che alla durata e alla misura dell'integrazione. Infatti, la Cigs risulta oggi attivabile solo in caso di crisi aziendale – ma con prospettive di ripresa e non in caso di cessazione dell'attività – riorganizzazione aziendale o in presenza delle condizioni che in precedenza legittimavano il ricorso ai contratti di solidarietà difensivi.

Relativamente alla misura dell'importo di integrazione ed alla durata del trattamento, è prevista un'integrazione pari all'80% della retribuzione per le ore lavorative non prestate, usufruibile per un massimo di 24 mesi complessivi in un quinquennio mobile – estendibili a 36 qualora la causale sia quella relativa ai contratti di solidarietà – ma spettante esclusivamente al personale delle imprese con più di 15 dipendenti.

⁽³⁶⁾ S. SPATTINI, *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012, n. 92.*

⁽³⁷⁾ M. CINELLI, *Diritto della previdenza sociale.*

⁽³⁸⁾ S. SPATTINI, *Le tutele sul mercato del lavoro: il sistema degli ammortizzatori sociali, le politiche attive e la condizionalità.*

La Cigo non ha, invece, subito particolari modifiche rispetto al regime previgente e risulta fruibile al solo personale dipendente – nel quale rientrano ora anche gli apprendisti – con un’anzianità contributiva non inferiore a 90 giorni.

A margine dei descritti interventi, cui si aggiunge la citata integrazione dei contratti di solidarietà difensivi all’interno delle causali della Cigs, si collocano le politiche attive che non hanno ricevuto una sostanziale attenzione. Nella prospettiva delle iniziative volte a favorire la ricollocazione dei soggetti privi di occupazione si inserisce quanto disciplinato all’interno del D. Lgs. n. 22/2015 che, con riferimento ai trattamenti di disoccupazione (in particolare Naspi, Asdi e contratto di ricollocazione), ne subordina la persistente fruizione all’effettiva partecipazione del soggetto interessato a progetti sviluppati dai centri per l’impiego o ad altre iniziative o percorsi di riqualificazione professionale.

Il tema del coordinamento tra le politiche attive e gli ammortizzatori sociali ha sempre dimostrato criticità anche sul piano applicativo, spesso dovute ad un eccessivo grado di burocratizzazione, alla diffidenza dei lavoratori verso i centri per l’impiego e gli altri soggetti operanti nel sistema, a costi elevati di attuazione, sia sul piano pubblico che su quello privato.

La codatorialità stimola l’interesse verso alcune valutazioni anche in merito alla sua potenziale efficacia e utilità sia per i dipendenti che per le imprese in situazioni di difficoltà economico-produttive.

Già in uno dei primi esempi pratici di contratto di rete, la codatorialità è stata prospettata quale strumento di gestione degli esuberi di personale, utilmente applicabile soprattutto in quei settori produttivi caratterizzati da cicli di business fortemente irregolari o comunque a carattere stagionale. Ci si riferisce, in particolare, al contratto di rete “Lettera B”, sottoscritto tra le imprese Battistella S.p.A., Novamobili S.p.A., Baco S.r.l. e Battistella Finanziaria S.r.l. che pone tra gli obiettivi principali proprio l’ottimizzazione delle risorse umane all’interno della rete sulla base delle esigenze produttive. Tale scelta appare tanto più valida laddove si consideri che tutte le imprese coinvolte appartengono ad un medesimo territorio e comparto, quello della produzione di mobili, il che semplifica il raggiungimento di questo obiettivo strategico.

L’ottimizzazione nella gestione del personale non afferrisce esclusivamente alla fase di esecuzione della prestazione di lavoro in senso stretto, ma, come si legge in diversi

articoli giornalistici, è interpretata anche quale *modus operandi* finalizzato alla prevenzione di esuberi strutturati di personale. La codatorialità, infatti, consentirebbe un più disinvolto passaggio di personale da un'impresa della rete ad un'altra anche a fronte di contrazioni dell'attività di una delle retiste tali da risultare in una, seppur temporanea, difficoltà di sostenimento del costo del lavoro.

Pertanto, la codatorialità può assumere un'ancora più spiccata utilità per le imprese, con risvolti sociali e conseguenze sul mercato del lavoro di non poco conto.

Infatti, come si legge anche all'interno del contratto "Lettera B", la condivisione del personale in rete consente il potenziamento della capacità formativa delle imprese – singolarmente e complessivamente considerate – rispetto al personale cogestito, il quale potrebbe essere chiamato ad operare in contesti comunque diversi tra loro, con la possibilità anche di risultare impiegato – nel rispetto di alcune condizioni e presupposti – in mansioni non identiche rispetto a quelle svolte presso l'impresa datrice di lavoro formale.

L'incontro tra la funzione di formazione e quella di gestione degli esuberi palesa alcune interessantissime potenzialità della codatorialità, proprio nel senso di favorire lo sviluppo di dinamiche transizionali e di porsi quale valida alternativa per le imprese al ricorso ai tradizionali ammortizzatori sociali o, per le realtà escluse dal campo di applicazione di questi ultimi, ai licenziamenti.

La mobilità interaziendale del personale – unita alle altre caratteristiche delle reti di impresa – rappresenta, infatti, la dimostrazione della possibilità che le reti configurino una sorta di mercato interno del lavoro, già ravvisato da alcuni interpreti che si sono occupati di studiarne lo sviluppo ⁽³⁹⁾.

I vantaggi di una gestione interna e condivisa di eventuali fasi di difficoltà economico-produttive possono essere molteplici.

In prima analisi, è ovvio che lo spostamento di personale in esubero a fronte di difficoltà temporanee può costituire un validissimo strumento per favorire una rapida ripresa economica dell'impresa interessata. Ciò in particolare si verifica per le PMI operanti in ambiti come quelli della produzione in conto terzi, ove possono facilmente verificarsi cali ciclici delle commesse, talvolta estesi su più mesi, seguiti poi da riprese degli ordini non prevedibili. La gestione degli esuberi attraverso la mobilità

⁽³⁹⁾ Così, in particolare I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese cit.* e T. TREU, *Contratto di rete cit.*

interaziendale di rete si configura come alternativa al ricorso, ad esempio, alla Cassa integrazione, non facilmente attivabile in caso di cali di ordini repentini che necessitano di immediata reazione da parte dell'impresa.

A ciò si aggiunga che, soprattutto nelle realtà sopra citate, molte delle imprese operanti in rete sono artigiane e ciò costituisce un'ulteriore preclusione al ricorso agli ammortizzatori sociali. La codatorialità diventa, quindi, una soluzione semplice, gestibile internamente e caratterizzata da un bassissimo impatto emotivo sia per l'impresa che per i dipendenti e anzi comportante sicuri vantaggi dal punto di vista formativo per questi ultimi.

Secondariamente, la gestione della codatorialità per esuberanti non necessiterebbe di intervento sindacale, posto che essa possa trovare disciplina nel contratto di rete che, come noto, trae origine dall'esclusiva iniziativa degli imprenditori aderenti. Anche tale aspetto contiene profili di sicuro interesse per tutte quelle imprese in cui il sindacato è sostanzialmente assente e che, allo stesso tempo, preferiscono non favorirne l'ingresso.

Un ultimo aspetto, non secondario, è rappresentato dal notevole risparmio rispetto ai costi che, soprattutto a seguito degli interventi del Jobs Act, accompagnano la possibilità di usufruire degli ammortizzatori sociali. Infatti, l'art. 5 del D. Lgs. n. 148/2015 ha sancito l'obbligo per le imprese, indipendentemente dalla loro consistenza occupazionale, di versare un contributo addizionale in caso di richiesta di attivazione degli ammortizzatori sociali, da computarsi sulla retribuzione globale che sarebbe spettata al dipendente. È presumibile che il ricorso agli ammortizzatori sociali risulti, così, fortemente disincentivato sia dalle complessità burocratiche e dai tempi di gestione, sia dai costi che il contributo addizionale, per come attualmente strutturato, ha sensibilmente incrementato.

Oltre all'aspetto economico, infatti, il ricorso ad alcuni strumenti, come i contratti di solidarietà, determina all'interno delle imprese limitazioni gestionali di non poco conto. E invero, l'eventuale attivazione della Cassa integrazione o dei contratti di solidarietà impedisce all'impresa di assumere personale con contratto a tempo determinato nelle unità interessate dalla riduzione di orario (art. 20, comma 1, lett. c, D.Lgs 81/2015). Ulteriormente, qualora l'impresa intendesse fare ricorso al contratto di solidarietà dovrebbe avere cura di indicare in un contratto aziendale, da stipularsi obbligatoriamente con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative

sul piano nazionale o con le loro rappresentanze sindacali aziendali/unitarie, le modalità con le quali far fronte ad eventuali esigenze di incremento dell'orario di lavoro, con obbligo di comunicazione e riduzione dell'integrazione salariale. Eventuali ulteriori riduzioni, invece, dovrebbero essere oggetto di nuovo contratto di solidarietà, mentre non sarebbe in alcun modo consentito il ricorso al lavoro straordinario per tutto il periodo di fruizione dello strumento.

Alla luce dei rilievi sin qui svolti, il rischio è che una valutazione complessiva di opportunità che tenga conto di tutti questi elementi, unitamente all'eventuale presa di coscienza da parte dell'imprenditore circa la necessità di modificare il proprio assetto organizzativo in considerazione delle diverse condizioni del mercato, possa condurre le imprese a guardare al licenziamento non più quale *extrema ratio*, bensì come soluzione più opportuna o, addirittura, complessivamente conveniente ⁽⁴⁰⁾, nonostante i costi che anche i licenziamenti determinano in capo al datore di lavoro (es. ticket licenziamento, costi transattivi etc.).

Tuttavia, sebbene la codatorialità possa essere disciplinata liberamente nel contratto di rete – con le criticità già in parte viste in precedenza – non è detto che l'uso finalizzato alla gestione degli esuberi risulti congruo rispetto agli obiettivi sanciti all'interno del contratto stesso. E invero, il contratto di rete deve contenere, tra gli altri elementi, anche l'indicazione del c.d. “programma di rete” che, a sua volta, include gli obiettivi alla base dell'organizzazione in rete e gli strumenti individuati per il loro raggiungimento. La codatorialità assurge, quindi, a strumento utile allo svolgimento delle attività in rete, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi collettivi.

Tuttavia, è opportuno rilevare come un utilizzo dei dipendenti in codatorialità in caso di esubero, che si sostanzierebbe in realtà in una sorta di gestione temporaneamente delegata del personale ad un'altra azienda della rete, potrebbe risultare carente quanto al requisito della funzionalità dello strumento al perseguimento degli obiettivi individuati nel contratto di rete. Infatti, laddove tale spostamento non risultasse funzionale rispetto alle finalità esplicitate nel contratto e soprattutto all'interesse comune, l'esercizio della codatorialità potrebbe risultare delegittimato, con rischiose ricadute in termini di riconoscimento del rapporto di lavoro in capo all'azienda di destinazione temporanea del personale.

⁽⁴⁰⁾ C. A. NICOLINI, *La nuova disciplina della cassa integrazione guadagni*.

In considerazione del fatto che i contratti di rete vengono sottoscritti dalle imprese per “accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato”, uno spostamento di manodopera esclusivamente finalizzata al mantenimento del livello occupazionale, realizzato attraverso uno strumento tipico delle reti di impresa – e solo in esse utilizzabile – non appare in linea con gli intenti di cui sopra e, soprattutto, non sarebbe compatibile con l’asserita – e non del tutto condivisa dalla scrivente – natura di obbligazione soggettivamente complessa della codatorialità.

Pertanto, qualora dovesse essere accolta tale interpretazione, la possibilità di utilizzare la codatorialità in un dato momento solo per scongiurare eventuali esuberi dovrebbe essere esclusa. Sempre in tale ottica, per assicurare una maggiore tenuta in caso di contestazioni (ad es. da parte del sindacato per richiedere l’eventuale riconoscimento di un rapporto di lavoro subordinato alle dipendenze dell’impresa retista che abbia “accolto” al proprio interno il personale dell’impresa temporaneamente in crisi), sarebbe opportuno specificare con particolare attenzione nel contratto di rete i diversi profili in base ai quali le imprese retiste trarrebbero comune vantaggio dalla codatorialità e dallo spostamento del personale, avendo cura di individuare ragioni che caratterizzino interessi persistenti nel tempo e non meramente contingenti.

È anche vero che, normalmente, ai fini dell’esercizio della codatorialità non sono richiesti specifici adempimenti o comunicazioni – eccezion fatta per la suggerita opportunità di recepirla all’interno del contratto individuale – per cui una volta ricompresa la codatorialità nel contratto di rete, sarebbe di fatto complesso escludere l’esistenza di interessi ulteriori rispetto a quello di evitare esuberi strutturali di personale.

Sul punto è, infine, necessaria un’ultima valutazione. L’utilità dell’impiego della codatorialità in rete nella gestione del personale eventualmente in esubero attraverso la mobilità intra-rete risiede, evidentemente, nel fatto che per il tempo necessario all’impresa datrice di lavoro il costo del personale viene sostenuto dall’impresa o dalle imprese presso la/le quale/quali viene inviato il personale in esubero. Diversamente risulterebbe difficile comprendere quale sia il vantaggio economico dell’operazione, tale da consentire all’impresa in difficoltà di rientrare dell’eventuale perdita riducendo il costo del lavoro.

Da ciò derivano due ulteriori corollari.

Il primo attiene al profilo del pagamento della retribuzione, per alcuni aspetti già analizzato nel paragrafo n. 3. È legittimo chiedersi se, nel caso di codatorialità per gestione degli esuberi, l'impresa datrice di lavoro rimanga comunque responsabile per i crediti retributivi e contributivi verso il personale, in caso di mancato pagamento da parte dell'impresa che si fosse fatta carico del personale stesso, o se invece chi abbia effettivamente beneficiato della prestazione di lavoro diventi l'unica a dover adempiere all'obbligo retributivo e contributivo, con l'ulteriore problema collegato all'eventuale applicazione di diversi contratti collettivi da parte delle altre imprese aderenti alla rete.

Ancora una volta si riproporrebbe, peraltro, la questione in merito alla natura della codatorialità quale obbligazione soggettivamente complessa o solidale. Solo in questo ultimo caso, infatti, risulterebbe predominante l'interesse di uno solo tra i coobbligati, ossia dell'impresa in crisi, con la possibilità di definire tramite specifica pattuizione contrattuale eventuali modalità e strumenti a garanzia delle prestazioni retributive – mantenendo sempre sullo sfondo la problematica della validità di atti di disposizione degli obblighi contributivi – da parte dell'impresa codatrice.

Il secondo aspetto, che si ricollega a quest'ultima analisi, fa emergere proprio l'opportunità di sottoscrizione di un accordo, in aggiunta al contratto di rete, tra l'impresa datrice di lavoro e quelle coinvolte dalla gestione diffusa del personale a causa delle contingenti difficoltà economiche della prima, volto a mettere nero su bianco le cause dell'esercizio della codatorialità e le sue condizioni, pur dovendo tenere in considerazione quanto previsto nel contratto di rete in merito al regime di responsabilità solidale e ad eventuali benefici d'ordine o di escussione, da considerare a loro volta nell'ottica di garantire adeguata tutela ai diritti dei lavoratori.

Nonostante gli elementi di vantaggio illustrati, che innegabilmente denotano le grandi potenzialità della codatorialità quale strumento sia di sviluppo e regolazione delle attività delle PMI, sia di supporto e gestione delle dinamiche occupazionali, ad oggi non sono note esperienze di effettivo ricorso alla codatorialità per far fronte a contingenti periodi di difficoltà economica delle imprese. Neanche il gruppo Battistella, sottoscrittore del citato contratto "Lettera B", risulta abbia mai realmente fatto ricorso in tal senso a questo istituto, probabilmente anche per mancanza di necessità.

Occorre comunque considerare che tale insuccesso in questo particolare ambito di interesse sia sicuramente ascrivibile alla mancanza di conoscenza, alla sostanziale disapplicazione e sfiducia generalizzata da parte delle imprese nei confronti dell'istituto, i cui rischi – in larga parte afferenti al possibile riconoscimento di sussistenza del rapporto di lavoro in capo ai coobbligati e alla solidarietà retributiva e contributiva – inducono le imprese a rifugiarsi nei tradizionali percorsi di gestione del personale con i ben più noti strumenti in tale sede illustrati. Peraltro, le imprese potrebbero esperire un ulteriore strumento di gestione degli esuberanti – con presenta alcune affinità con la codatorialità – rappresentato dal distacco ex art. 8, comma 3, del d. l. 20 maggio 1993, n. 148, convertito con modificazioni dalla legge 19 luglio 1993, n. 236. Tale disposizione, infatti, grazie ad un maggior grado di approfondimento e trattazione anche da parte del Ministero del lavoro, indica alle imprese interessate ambiti e condizioni di legittimità per, appunto, distaccare il proprio personale presso altre imprese nell'interesse alla conservazione dei livelli di occupazione ⁽⁴¹⁾.

A ben vedere, in considerazione dell'attuale stato di implementazione della disciplina della codatorialità nelle reti di impresa, si comprende facilmente come qualsiasi direzione del personale ad approccio prudenziale possa sicuramente trarre spunti di riflessione e valutazione interessanti da questo nuovo istituto ma, soprattutto in presenza di difficoltà aziendali, possa anche ritenere preferibile il ricorso a strumenti che, non solo risultano molto più definiti nella loro essenza e struttura, ma che consentono al contempo il raggiungimento dei medesimi obiettivi con il valore aggiunto del contenimento del rischio di gestione scorretta.

Una spinta al ricorso alla codatorialità – almeno a livello di previsione all'interno dei contratti di rete – potrebbe derivare dalla previsione di sgravi o facilitazioni economiche a favore di quelle imprese che, in forza di regolare contratto di rete in cui sia prevista, appunto, la codatorialità, si facciano carico del personale – o di parte di esso – di un'impresa retista in difficoltà, anche subordinando la fruibilità dei benefici ad una comprovata difficoltà economica del datore di lavoro. Anche un maggiore supporto formativo e gestionale ad opera delle associazioni di categoria potrebbe consentire una più ampia apertura delle imprese verso il ricorso alla codatorialità.

⁽⁴¹⁾ P. TOSI, *Appalto, distacco, lavoro a progetto, Appunti da una conferenza*.

CAPITOLO III

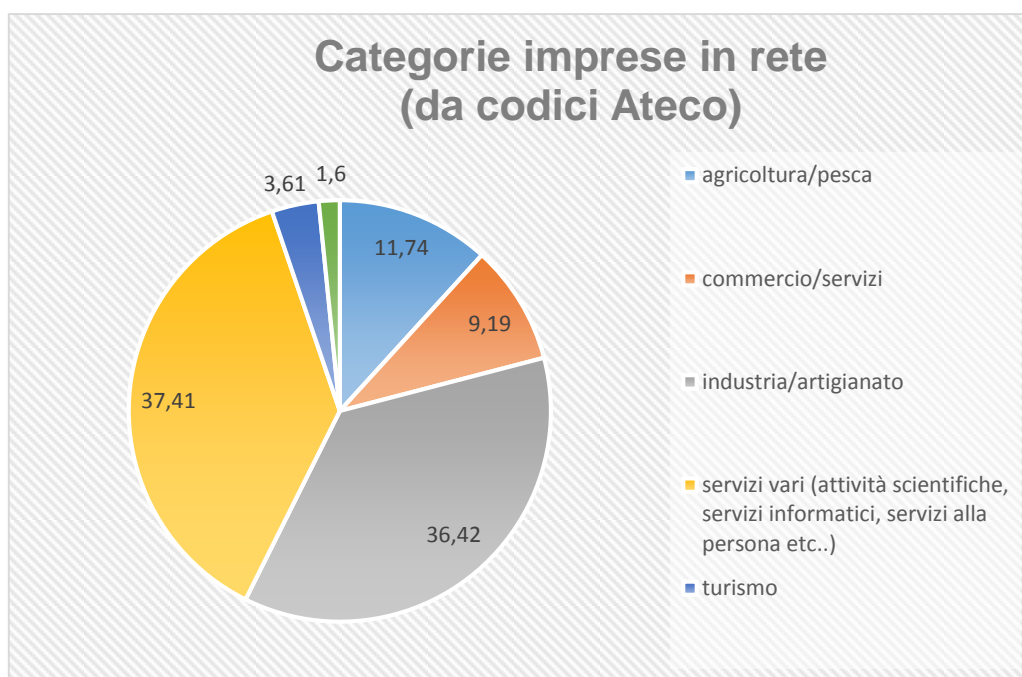
RETI DI IMPRESE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

CAPITOLO 3 – RETI DI IMPRESE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Sommario: 1. Le PMI: un *focus* necessario? – 2. Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale. – a) L’opponibilità al lavoratore delle clausole di gestione del personale contenute nel contratto di rete. Il caso del mutamento di mansioni. – b) Le conseguenze sugli obblighi di diligenza e fedeltà. L’aspetto disciplinare. – c) Gli obblighi in materia di salute e sicurezza. – 2.1. Le ricadute delle scelte organizzative sulla gestione del personale. – 2.1.1. Il Fondo Comune patrimoniale – 2.1.2. L’organo comune. – 3. Il distacco e i limiti all’esercizio dello *ius variandi* nella Rete. – 4. La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile”. – 5. La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di imprese: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete.

1. Le PMI: un *focus* necessario?

Il tema delle reti di impresa si è concettualmente molto esteso rispetto alla sua origine inquadrabile nell’ambito delle misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi di cui al D.L. n. 5/2009. Attualmente, infatti, l’istituto ha ricevuto l’interesse da parte di varie categorie di imprese, operanti nei più diversi settori produttivi (v. Figura



1), per il raggiungimento di differenti scopi.

Figura 1. Fonte: elaborazione di dati estratti da *Registroimprese.it*. (settembre 2016).

Una tale ampiezza applicativa, che – come può desumersi dal grafico – riguarda settori tra loro totalmente diversi, denota sicuramente la duttilità di questa forma organizzativa nel riuscire a soddisfare le aggregazioni di imprese in molte delle loro possibili esigenze, siano esse produttive, scientifiche, di incremento della competitività nel mercato di riferimento, di contenimento dei costi, di condivisione di risorse e *know-how*, etc...

È altrettanto vero che una forma aggregativa in cui le singole imprese rimangono formalmente e sostanzialmente autonome, pur potendo riunire le forze economiche, i mezzi di produzione e le risorse umane, risulta particolarmente vantaggiosa soprattutto per le realtà di piccole-medie dimensioni, quali, appunto, le PMI.

Queste ultime, infatti, rappresentano ancora oggi gran parte del tessuto produttivo nazionale, pari al 22% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido (fonte dati report Cerved 2015), e, pertanto, forniscono un rilevante contributo anche in termini di produzione di PIL.

Tuttavia, è noto come tali categorie di imprese affrontino notevoli difficoltà, in particolare, rispetto al mantenimento della stabilità economica, allo sviluppo di capacità di iniziativa nell'ambito dell'innovazione (anche interna) e all'incremento della forza di aggressione e controllo dei mercati di riferimento. Sul punto, un'interessante indagine contenuta nel report annuale Istat del 2015 (si veda la Tabella n. 1) ha evidenziato come le imprese che si aggregano – solitamente nella forma dei gruppi di impresa, ma non vengono fornite specifiche distinzioni rispetto alla tipologia di aggregazione realizzata – riescano a raggiungere livelli di produttività significativamente più alti rispetto alle imprese che continuano ad operare “individualmente”.

Produttività media delle imprese, per appartenenza a un gruppo e classe di addetti – Anno 2012 (migliaia di euro)

CLASSI DI ADDETTI	TIPO DI IMPRESA	
	Non appartenenti a gruppi	Appartenenti a gruppi
1-9 addetti	24,8	60,4
10-49 addetti	37,7	62,0
50-249 addetti	37,2	68,3

0 addetti e oltre	31,8	73,4
Totale	29,1	71,3

Tabella 1. Fonte: report annuale Istat 2015

Stesso discorso vale, secondo quanto riportato dall'Istat, anche per la capacità innovativa e la performance e per la propensione verso la ricerca di soluzioni organizzative flessibili, elementi questi fortemente agevolati, quindi, dalla forma aggregata.

In tal senso, peraltro, anche la già citata indagine Eurofound ⁽⁴²⁾ ha evidenziato come anche altri fenomeni aggregativi – nell'indagine *de quo* si tratta di gestione condivisa del personale, ma la considerazione che segue può valere anche in caso di condivisione di funzioni, risorse umane o progetti – risultino un valore aggiunto in particolare per le imprese di dimensioni contenute le quali riescono così a elevare la propria capacità innovativa e a potenziare la propria struttura, beneficiando non solo del contenimento dei costi ma anche di un utilissimo *benchmarking* con altre imprese.

Anche il dato sopra riportato, unitamente alle altre considerazioni effettuate, rende visibile la rilevanza che un istituto quale quello delle reti di impresa può avere per le PMI, tenuto conto anche del fatto che la *ratio* del legislatore sia stata proprio quella di favorire l'innovazione e la creazione di massa critica, nell'ottica di implementazione della forza di aggressione del mercato da parte di questa categoria di imprese.

Le reti nascono, infatti, proprio per agevolare le imprese nell'introduzione di strumenti e percorsi di gestione innovativi, senza che ciò richieda al contempo ingenti investimenti di risorse economiche che spesso nelle PMI risultano appena sufficienti a portare avanti l'attività produttiva. L'organizzazione in rete, che rende possibile l'allocazione o l'affidamento di alcuni processi e attività ad altre imprese – o una loro gestione condivisa – consente alle singole imprese di focalizzarsi ancora di più sul proprio *core business*, aumentando il grado di specializzazione. Peraltro, ciò rende al contempo possibile ridurre le risorse economiche che dovrebbero essere ulteriormente destinate alle funzioni c.d. "indirette" (amministrazione, commerciale, logistica etc..., a seconda del tipo di attività svolta). Inoltre, l'aumento del grado di specializzazione nello svolgimento di attività, o parti di esse, assegnate alle imprese retiste, porta con sé una

⁽⁴²⁾ Si veda *sub* nota 21

sempre crescente riduzione dei tempi di produzione, degli errori e dei costi correlati. Anche questo ultimo aspetto rappresenta spesso un nodo cruciale per la sopravvivenza delle PMI, in quanto, soprattutto nell'ambito della produzione industriale, ogni errore si traduce in una riduzione del margine di guadagno.

L'elenco dei potenziali vantaggi della rete di imprese potrebbe proseguire a lungo, ma in questa sede ci interessa soprattutto comprendere il perché sia utile differenziare, ai fini della presente analisi, lo sviluppo di una rete che coinvolge principalmente PMI da quello che riguarda reti composte da grandi o grandissime imprese.

In particolare, i piani di ragionamento utili in tal senso risultano due.

Il primo attiene ad una valutazione che può essere definita di "impatto": ci si chiede quale sia il grado di rilevanza che l'organizzazione in rete acquisisce nelle PMI rispetto alle imprese di maggiori dimensioni e forza economica. La seconda prospettiva, che induce ad indagare le conseguenze dell'organizzazione in rete sulla gestione delle imprese dal punto di vista delle PMI, invece, deriva dalla necessità, sentita maggiormente da queste ultime, di ricorrere all'istituto riducendo al minimo eventuali rischi connessi all'ampiezza della disciplina e alla sua parziale indefinitezza. È evidente, infatti, che le reti di impresa, benché risultino in costante crescita, rappresentino ancora una prassi poco diffusa sul territorio nazionale. Nonostante molti commenti nel corso degli anni ne abbiano elogiato la flessibilità, la malleabilità da parte delle imprese e l'assenza di particolari oneri burocratici, rimane fermo che un giudizio sulla reale efficacia delle reti di impresa – rispetto alle potenzialità espresse "sulla carta" – risulti strettamente connesso a quanto le PMI si sentano "predisposte" alla sua implementazione, dato lo stretto margine di errore che tali imprese possono permettersi ai fini del mantenimento dei necessari livelli di redditività degli investimenti.

Pertanto, qualsiasi considerazione sui risvolti pratici dell'implementazione delle reti, sull'efficacia dell'organizzazione rispetto alle necessità delle retiste e, al contempo, sulla effettiva "convenienza" della loro strutturazione da parte di singole imprese, risulterà valida solo se effettuata dal punto di vista di chi ne abbia realmente bisogno per raggiungere gli scopi per cui proprio le reti di imprese sono state pensate, senza poterne tralasciare le ricadute applicative.

Per quanto concerne la valutazione sull' "impatto", sopra citata, è di grande interesse analizzare e comprendere quanto l'organizzazione in rete possa effettivamente consentire alle PMI di superare i propri limiti naturali, senza dover rinunciare a forme di gestione semplificate, alle competenze specialistiche necessarie e senza sacrificare la personale iniziativa imprenditoriale. Come detto, è ovvio che le reti di impresa possano costituire un vantaggio anche per le grandi imprese, ma non in termini "chiave" per la sopravvivenza di queste ultime – ossia le reti non rappresenterebbero uno strumento senza il quale esse non sarebbero in grado di innovare, crescere e adeguarsi alle nuove sfide del mercato – costituendo una tra le altre iniziative comunque utili a creare un valore aggiunto all'attività.

Pertanto, non sarebbe sensato, ai nostri fini, tenere in considerazione le reti di imprese dal punto di vista delle multinazionali o delle società di maggiori dimensioni, in quanto queste ultime non rappresenterebbero il contesto nel quale l'aggregazione risulta indefettibile ai fini di una svolta imprenditoriale, produttiva e/o organizzativa, eventualità invece verificabile nelle imprese di più contenute dimensioni.

E ciò tanto più ove si consideri che nelle reti in cui sono presenti grandi imprese, talvolta anche multinazionali, sarebbe legittimo anche porsi il dubbio della sussistenza di quel rapporto paritetico tra le imprese in rete che è presupposto imprescindibile di questa tipologia organizzativa. È facile immaginare, infatti, che l'impresa dotata di maggiore forza contrattuale, anche in considerazione delle risorse economiche che presumibilmente potrà e vorrà investire, risulti nei fatti assimilabile più ad un capogruppo che ad una semplice "retista".

Ciò da un lato renderebbe vano qualsiasi tentativo di comprensione della reale utilità delle reti di impresa, dall'altro ne snaturerebbe l'applicazione. Infatti, nel concreto esercizio delle attività di rete e nell'utilizzo degli strumenti tipici (es. codatorialità), l'azione dell'impresa o delle imprese dominanti altererebbe le dinamiche di codecisione e compartecipazione alla gestione, influenzando anche le valutazioni delle imprese minori quanto alla sostenibilità degli eventuali rischi, nella consapevolezza che le imprese più grandi potrebbero porsi in qualche modo a garanzia delle prime.

È, quindi, sicuramente più valido focalizzare l'analisi sul ricorso alla rete nell'ottica delle PMI, anche se dovrà sempre tenersi in considerazione l'eventualità che proprio all'interno della rete possano essere presenti imprese che in qualche modo svolgano un

ruolo di coordinamento o leadership, avendo cura di verificare che ciò non determini rapporti gerarchici, piuttosto che fiduciari e paritetici, tra le imprese aderenti.

2. Il lavoro in rete e le conseguenze sul personale

Tutto quanto sin qui detto consente ora di approfondire come in concreto sia possibile gestire il personale all'interno di una rete di imprese, soprattutto in presenza di ricorso alla codatorialità, e quali siano gli aspetti di difformità rispetto ad una gestione "tradizionale" da tenere in considerazione onde evitare comportamenti illegittimi dei codatori.

Per tentare di dare un ordine nell'esposizione di aspetti che, comunque, risultano tra loro connessi e interdipendenti, verrà distinto il piano dei rapporti tra contratto di rete e contratti individuali di lavoro, da quello che riguarda con maggiore specificità la gestione pratica dei rapporti di lavoro.

Rimane fuori da questa sezione della trattazione il tema del distacco del personale che, pur essendo anch'esso espressione del potere di gestione del rapporto in capo al datore di lavoro, sarà oggetto di un paragrafo dedicato.

Preliminarmente, è opportuno un veloce rinvio alle disposizioni legali e alle eventuali ulteriori indicazioni fornite dal Ministero e/o dalle altre Istituzioni, in modo da comprendere quale sia l'attuale stato della disciplina di base che riguarda la gestione del personale. La prima fonte legale che interessa questo profilo è contenuto nel comma 4 *ter* dell'art. 30, del D. Lgs. n. 276/2003, introdotto ad opera del D.L. n. 76/2013 (convertito con modificazioni nella L. n. 99/2013). Nel comma 4 *ter* si legge, infatti, che "[...] *Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso*". Da ciò si desume che nelle reti di impresa è possibile prevedere delle regole di esercizio della codatorialità rispetto ai dipendenti sebbene essa non trovi una definizione. Per ottenere un seppur minimo chiarimento sul punto occorre prendere come riferimento la più volte citata circolare del Ministero del lavoro n. 35/2013, che ha avuto cura di specificare come codatorialità "significhi" che ciascun imprenditore, che partecipi al contratto di rete, possa esercitare il potere direttivo nei confronti del personale in rete (non "della" rete, il che ricondurrebbe la fattispecie al caso delle reti-soggetto con personalità giuridica).

In considerazione dell'assenza di altre disposizioni di legge o di altre interpretazioni ufficiali, la pressoché intera disciplina della materia, ad oggi, pare rimessa al contratto di rete, con la consapevolezza di dover tenere sempre ben presenti le norme inderogabili di legge e i principi costituzionali in materia di lavoro. Infatti, sebbene l'ultimo periodo del comma 4 *ter* dell'art. 30 pare aprire la possibilità alle singole imprese di inserire nel contratto di rete ciò che è ritenuto più opportuno quanto a potere direttivo da esercitare nei confronti dei dipendenti – che nella pratica corrisponde ad un'autonomia decisionale dei codatori in merito alla gestione dei lavoratori (mansioni, orario, sede di lavoro etc..) – occorre rilevare che l'assenza di una disciplina più puntuale, soprattutto in caso di contenzioso, verrebbe affrontata dagli interpreti a norma dei principi e degli orientamenti ad oggi esistenti per casistiche simili o assimilabili.

Questo rappresenterebbe, ovviamente, un passo indietro inevitabile rispetto alle potenzialità di un istituto che dovrebbe porsi come assoluta novità all'interno dell'ordinamento giuslavoristico nazionale e che, pertanto, non avrebbe senso ricondurre all'interno dei classici paradigmi legali. E infatti, l'introduzione di un nuovo strumento o istituto, finalizzato al raggiungimento di scopi ben precisi e specifici, richiederebbe una necessaria individuazione delle caratteristiche tipiche, la cui assenza potrebbe annullarne la funzionalità.

Ad oggi, tuttavia, la vaghezza definatoria non favorisce un'attuazione consapevole e sufficientemente ragionata dell'istituto. Può quindi risultare interessante, oltre che in qualche modo utile, tentare di fornire alcune indicazioni rispetto ai problemi che possono emergere in un'eventuale fase di implementazione dell'istituto all'interno di una rete, individuando, ove possibile, i percorsi esperibili per ridurre al minimo l'attuale elevatissimo rischio di contenzioso.

a) L'opponibilità al lavoratore delle clausole di gestione del personale contenute nel contratto di rete. Il caso del mutamento di mansioni.

Entrando nel vivo dell'analisi, il primo passaggio da affrontare attiene al collegamento tra il contratto di rete e il rapporto di lavoro individuale tra il datore di lavoro e il lavoratore. Come visto, infatti, l'art. 30, comma 4 *ter* del D. Lgs. n. 276/2003 stabilisce che le regole per l'esercizio del potere direttivo – ossia la codatorialità – debbano essere previste all'interno del contratto di rete.

Sul punto, uno dei temi affrontati dalla dottrina è stato proprio quello dell'opponibilità ai dipendenti di quanto previsto all'interno di un contratto di tipo commerciale tra due o più imprese, quale è il contratto di rete.

In particolare, parte della dottrina ha evidenziato che, qualora all'interno del contratto di rete venga inserita la disciplina di aspetti devoluti alla decisione unilaterale del datore di lavoro, non sarà necessario alcun recepimento o collegamento con il contratto individuale di lavoro, in quanto il primo non comporterebbe novazione del secondo e non sarebbe, quindi, necessario ottenere il consenso del lavoratore ⁽⁴³⁾. In linea teorica tale impostazione può essere condivisibile, laddove si consideri, appunto, che non tutti gli atti di disposizione datoriale necessitino di espressa approvazione e consenso da parte del lavoratore. In particolare, quest'ultimo è richiesto, a pena di illegittimità della disposizione datoriale, in tutti quei casi in cui il potere dispositivo del datore possa incidere in maniera sensibile sulla vicenda lavorativa o possa determinare rilevanti conseguenze anche nella sfera privata del lavoratore. Si pensi, a puro titolo esemplificativo, ai trasferimenti, alle modifiche al regime orario (full-time e part-time), alla scelta del telelavoro successiva all'assunzione, al mutamento di mansioni (sia verso l'alto che verso il basso) o anche al distacco con mutamento di mansioni, ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 276/2003.

Nel caso della codatorialità, quindi, laddove la regolamentazione contenuta nel contratto di rete non posseda le caratteristiche sopra citate, non sarebbe necessario alcun ulteriore atto di recepimento, integrazione e/o consenso da parte del dipendente.

Tuttavia, proprio uno dei casi tipici di disposizione codatoriale – ossia la condivisione della prestazione lavorativa del dipendente – anche se teoricamente non sottoposto all'obbligo di preventivo consenso del lavoratore, potrebbe di fatto condurre a esiti diversi.

E infatti, una delle caratteristiche tipiche della codatorialità è quella di consentire la mobilità dei dipendenti – così “ingaggiati” – tra le imprese che abbiano optato per questa soluzione gestionale. In tal modo, ammettendo la possibilità, tra l'altro frequente, che le imprese siano tra loro differenti anche quanto a tipologia di attività o di produzione realizzata, la suddetta mobilità potrebbe facilmente richiedere anche un

⁽⁴³⁾ Così I. ALVINO, *op. cit.*; C. ALESSI, *Reti di imprese e fonti di regolazione dei rapporti di lavoro*, in senso opposto S. MAGRINI, *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*; V. DE MICHELE, *Il contratto contestuale in agricoltura*.

cambio di mansioni – totale o parziale – per il dipendente, con conseguente necessità di acquisizione del consenso.

Prima di verificare come si possa procedere in tali casi nei confronti del personale, è necessario effettuare una breve analisi delle ripercussioni che la riforma del *Jobs Act* può avere anche nell'ambito del lavoro in rete.

Infatti, in forza delle ultime novità introdotte ad opera del D. Lgs. n. 81/2015, il mutamento di mansioni di cui all'art. 2103 c.c. – all'infuori dei casi di demansionamento – può oggi essere unilateralmente disposto dal datore di lavoro, qualora le nuove mansioni attribuite al lavoratore siano riconducibili allo stesso livello e categoria contrattuale di quelle originariamente dedotte nel contratto di lavoro. Ciò può consentire, anche all'interno delle reti di impresa, diverse valutazioni ma richiede al contempo la capacità da parte delle imprese di comparazione delle declaratorie dei diversi contratti collettivi applicati, che eventualmente potranno tra loro differire. Occorrerà, quindi, una corretta interpretazione delle declaratorie contrattuali, attività talvolta anche molto complessa stante la già accennata possibile presenza in rete di imprese appartenenti a diversi settori produttivi.

Peraltro, proprio la difficoltà di interpretazione, con relativa assenza di garanzia di correttezza, espone le imprese ad un rilevante rischio di contenzioso con i lavoratori e, ove presenti, i sindacati.

Al fine di contenere il rischio di conseguenze pregiudizievoli per le imprese, potrebbe risultare utile richiedere la certificazione del contratto di rete – o di un suo eventuale allegato espressamente dedicato alla codatorialità – in cui siano previste per iscritto, per quanto possibile, eventuali corrispondenze tra mansioni e livelli riconducibili ai diversi contratti collettivi applicati dalle retiste. In tale modo, sarebbe quantomeno possibile ovviare ai dubbi interpretativi che potrebbero sorgere in fase di svolgimento delle attività di cui al contratto di rete, con l'ulteriore vantaggio tipico della certificazione di fornire maggiore “resistenza” ad un eventuale contenzioso.

Tra l'altro, una specifica previsione nel contratto da certificare delle esigenze di mobilità – con indicazione delle competenze che le imprese intendono condividere in rete ed eventualmente da allocare per lo svolgimento di attività comuni – consentirebbe una più efficace collocazione della gestione del personale e delle attività connesse all'interno degli obiettivi strategici di rete e delle attività comuni (art. 3, comma 4 *ter*,

lettera b) L. n. 99/2013), questi ultimi rappresentanti elementi chiave per la realizzazione del programma di rete.

Una siffatta previsione richiederebbe, ovviamente, una chiara progettazione dell'organizzazione in rete e delle sue fasi di sviluppo e, pertanto, non sarebbe di semplice realizzazione ⁽⁴⁴⁾. E ciò è ancora più vero in quei contesti in cui la rete di imprese pervenga ad una formalizzazione contrattuale a partire da una prassi già più o meno sviluppata in maniera spontanea, non strutturata e/o pianificata a livello manageriale. In queste realtà, infatti, la connotazione ed il riconoscimento contrattuale vengono attribuiti *a posteriori* partendo da fenomeni collaborativi tra imprese già esistenti da tempo, senza che alla base vi sia un progetto consapevole o, in qualche modo, predefinito.

Per quanto concerne il percorso da seguire per poter procedere al cambio di mansioni, gli orientamenti di dottrina sopra citati considerano necessaria o un'integrazione del contratto individuale, a mezzo della quale il lavoratore si dichiara disponibile alla mobilità inter-aziendale anche con eventuale mutamento di mansioni, oppure un'espressa accettazione, da richiedere di volta in volta da parte dei dipendenti. In particolare, l'integrazione del contratto di lavoro individuale potrebbe essere realizzata anche attraverso un *addendum*, da far sottoscrivere al lavoratore e che rinvii al contratto individuale originario, in cui trovi espressa previsione la codatorialità unitamente alla possibilità di essere adibito a mansioni diverse. Anche per l'opponibilità al rapporto di lavoro individuale di quanto previsto nel contratto di rete occorrerebbe, ex art. 1372 c.c., un contratto novativo del medesimo rapporto o la previsione di un rinvio al contratto di rete stesso, tale da fungere da espressa accettazione dell'intervenuta modifica.

b) Le conseguenze sugli obblighi di diligenza e fedeltà. L'aspetto disciplinare.

Si è detto di come una gestione condivisa del personale determini la nascita di numerosi profili di operatività per le imprese, che queste ultime devono tenere in

⁽⁴⁴⁾ Si vedano a tal riguardo i rilievi esposti nel report Eurofound, *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, rispetto alle complessità di gestione e coordinamento delle imprese coinvolte nella condivisione dei dipendenti. La mancanza di supporto tecnico ed organizzativo rappresenta, secondo quanto emerso dall'indagine, un importante deterrente allo sviluppo di nuovi modelli di gestione flessibile del personale.

considerazione e analizzare, al fine di evitare che la propria condotta risulti illegittima o in violazione delle garanzie dei lavoratori.

Tuttavia, la codatorialità comporta l'insorgenza di nuovi o ulteriori obblighi anche in capo ai dipendenti, in quanto la prestazione lavorativa debba essere resa a favore di più imprese codatrici. Peraltro, non è neppure chiaro se nel caso della codatorialità si determini una moltiplicazione della prestazione lavorativa o se quest'ultima resti unica ma debba essere resa alternativamente o cumulativamente nei confronti di più codatori. Ad oggi – volendo mantenere in essere le differenze tra codatorialità e assunzione congiunta e mantenendo come base l'idea per cui con la codatorialità si verifica una funzionalizzazione della prestazione lavorativa del dipendente agli scopi comuni della rete – potrebbe ritenersi che il lavoratore sia subordinato ad adempiere al proprio obbligo lavorativo, da considerarsi unico, talvolta nei confronti del proprio datore di lavoro c.d. “formale”, talvolta nei confronti del/dei datore/i. Anche in quest'ultimo caso, però, non si verificherebbe una moltiplicazione della prestazione bensì essa verrebbe semplicemente orientata a favore di interessi più ampi di quelli del singolo datore di lavoro, ma comunque comuni a quest'ultimo, e sarebbe diretta da un altro soggetto.

Tuttavia, gli obblighi cui sarebbero sottoposti i lavoratori coinvolti dalla codatorialità non si esaurirebbero nel rendere la prestazione lavorativa, ma quest'ultima porterebbe con sé quanto previsto ex artt. 2104 e 2105 c.c. in tema di obblighi di diligenza e fedeltà del prestatore di lavoro nei confronti dell'imprenditore.

Rispetto al primo dei due profili, ossia all'obbligo di diligenza, esso perde la propria dimensione “individuale” per acquisirne una “diffusa”. E infatti, come già rilevato in precedenza, le reti d'impresa comportano una sorta di asservimento delle attività svolte dalle singole imprese ad uno o più interessi comuni a tutte le retiste nell'ambito di un programma di rete. Nel caso in cui le imprese in rete optino per la messa a fattor comune anche del personale – o di parte di esso – ne deriva che, sebbene ciascuna impresa rimanga autonoma nell'esercizio della propria attività imprenditoriale, anche l'esecuzione della prestazione di lavoro dovrà risultare in linea con le esigenze di rete, da intendersi peraltro non limitate alle esigenze economiche.

Ciò comporta che la diligenza nell'esecuzione dell'attività lavorativa non potrà più essere parametrata esclusivamente alle direttive del datore di lavoro, che stiamo

definendo “formale”, o alla natura delle mansioni e all’interesse tipico dell’attività svolta da quest’ultimo. Il lavoratore, infatti, potrà essere coinvolto in attività e progetti diretti da soggetti estranei al proprio rapporto lavorativo, le cui “regole” di lavoro, caratteristiche e parametri di qualità potrebbero anche essere diversi da quelli cui normalmente è chiamato a conformare la propria prestazione lavorativa. A ciò si aggiunga che la singola prestazione di lavoro tenderebbe a perdere la dimensione d’impresa per iscriversi all’interno di un interesse organizzativo “di rete”, rispetto al quale dovrebbe risultare allineata e coerente.

Ad ogni modo, tale conseguenza della codatorialità non coinvolge esclusivamente i lavoratori e occorre tenere presente che la modifica al rapporto di lavoro, conseguenza della codatorialità, determina anche la necessità datoriale di porre il lavoratore nelle condizioni di comprendere appieno quali siano i nuovi parametri di diligenza cui adeguare l’attività lavorativa. In dottrina, peraltro, è già stato rilevato come l’esercizio della codatorialità non possa comportare un aggravio delle condizioni di lavoro dei dipendenti così “ingaggiati”⁽⁴⁵⁾ e, conseguentemente, occorrerà individuare le modalità per semplificare e per chiarire le condizioni del concreto dispiegarsi dell’attività lavorativa in rete.

Nello specifico, sulla base di quanto precisato proprio nell’art. 2104 c.c., comma 1, il lavoratore deve usare la diligenza “*richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall’interesse dell’impresa [...]*”. Tale disposizione, collocata nel contesto di rete, fa sì che la natura della prestazione dovuta in codatorialità possa differire da quella dell’attività originariamente dedotta nel contratto individuale e, inoltre, richiedere che il dipendente debba talvolta conformare la prestazione di lavoro all’interesse di rete.

A ciò si aggiunga che il successivo comma 2 dell’art. 2104 c.c. sancisce che il lavoratore “*Deve inoltre osservare le disposizioni per l’esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall’imprenditore*”. È immediatamente intuibile come la codatorialità incida anche su questo aspetto, posto peraltro che l’esercizio del potere direttivo da parte di un soggetto diverso dal datore di lavoro sia l’unico elemento in qualche modo ufficialmente esplicitato e legittimato rispetto al contenuto della codatorialità.

⁽⁴⁵⁾ V. PINTO, *Profili critici della teoria della codatorialità nei rapporti di lavoro*.

Operativamente, quindi, è necessario comprendere come sia possibile rendere noto ai dipendenti in codatorialità i nuovi parametri di diligenza.

Come detto, l'art. 30, comma 4 *ter*, del D. Lgs. n. 276/2003 dispone che il contratto di rete preveda al suo interno le “regole di ingaggio” dei dipendenti in codatorialità. Tuttavia, l'adempimento di tale disposizione non pare sufficiente a garantire la concreta attuazione del rapporto di lavoro in codatorialità e la tutela dei dipendenti, quest'ultima intesa soprattutto quale chiarezza e trasparenza nella definizione degli obblighi di lavoro. Il contratto di rete, infatti, può coinvolgere esclusivamente le imprese retiste e rimanere sostanzialmente “estraneo” ai dipendenti delle singole imprese, in considerazione dell'assenza di qualsiasi espresso obbligo legale di comunicazione del contenuto del contratto a questi ultimi o di integrazione dei loro contratti individuali di lavoro.

Infatti, ben potrebbe verificarsi che il lavoratore continui a svolgere la propria attività lavorativa in rete senza sostanziali modifiche quanto a modalità rispetto al proprio rapporto di lavoro individuale. In tale caso, come descritto nel precedente paragrafo, non sarebbe necessario integrare il contratto di lavoro originario né informare espressamente il lavoratore rispetto ad una modifica di una delle condizioni del rapporto di lavoro al fine di ottenerne lo specifico consenso. Il dipendente, quindi, potrebbe effettivamente non riuscire a comprendere o a percepire la dimensione di rete in cui collocare una prestazione che potrà essere valutata in funzione di parametri e interessi molto più vasti di quelli precedenti.

È ovvio che tale condizione, oltre a non essere corretta nei confronti del dipendente, risulta poco funzionale all'attività in rete stessa. La mancanza di consapevolezza nel personale coinvolto della necessità di conformare la propria prestazione lavorativa ad obiettivi noti, più estesi e/o ulteriori, può tradursi in attività poco efficaci e scoordinate, con rischio di conseguente insuccesso dell'organizzazione in rete.

Per tutti i motivi suesposti, sarebbe opportuno che le imprese in rete definissero un documento rivolto ai dipendenti coinvolti nella codatorialità in cui trovino esplicitazione gli obiettivi perseguiti dalle imprese in rete, le attività che i dipendenti potranno essere chiamati ad eseguire – eventualmente anche in collaborazione con i dipendenti di altre imprese, all'interno di gruppi di lavoro per progetti – con ulteriore possibile specificazione delle caratteristiche qualitative e delle modalità con le quali le

imprese potranno impartire le relative direttive. Inoltre, l'acquisizione di una sottoscrizione da parte dei lavoratori per espressa accettazione di quanto indicato, anche ad eventuale integrazione del contratto di lavoro individuale, consentirebbe la contestuale soluzione del problema relativo sia all'opponibilità del contratto di rete ai dipendenti, sia all'avvenuta conoscenza da parte di questi ultimi delle nuove condizioni di lavoro.

Anche l'obbligo di fedeltà, di cui all'art. 2105 c.c., acquisisce in rete una diversa dimensione che necessita di approfondimento.

Esso si sostanzia, nello specifico, nell'obbligo in carico al lavoratore di realizzare due contegni omissivi, ossia di non trattare affari in concorrenza con il datore di lavoro e di non utilizzare per scopi personali o divulgare a terzi, in osservanza all'obbligo di riservatezza che costituisce una sorta di corollario di quello di fedeltà, le informazioni riservate che attengono al datore di lavoro e alla sua attività e che potrebbero arrecargli un danno ove poste a conoscenza o nella disponibilità di altri soggetti.

È ormai consolidato l'orientamento che considera violato l'obbligo di fedeltà quando *“a) per la sostanziale omogeneità dei due campi di attività; b) per la natura delle prestazioni rese; c) per l'intensità dell'interesse della partecipazione ad una delle due imprese a confronto, si debba concludere che la scelta della seconda attività è destinata ad incidere (anche solo parzialmente) sullo sviluppo dell'azienda in cui si presta, come dipendente, la prima attività”* (così Trib. Milano, 01 luglio 1980). Negli anni la giurisprudenza ha avuto modo di affrontare frequentemente tale tematica sotto molteplici punti di vista, arrivando ad identificare l'assenza di fedeltà in tutte quelle condotte che, anche se non espressamente rientranti in quelle descritte dall'art. 2105 c.c., possano arrecare un pregiudizio al datore di lavoro e/o ledere il rapporto fiduciario con quest'ultimo.

In considerazione della realtà delle reti di impresa, occorre un sostanziale ridimensionamento dell'operatività dell'art. 2105 c.c. nei confronti dei dipendenti assunti in codatorialità e operanti a favore di più imprese. E infatti, una delle più note fattispecie lesive dell'obbligo di fedeltà è rappresentata dallo svolgimento di attività lavorativa a favore di imprese astrattamente, o concretamente, concorrenti rispetto a quella datrice di lavoro.

La presenza in rete di imprese tra loro concorrenti non è affatto infrequente e anzi rappresenta spesso proprio una caratteristica delle reti c.d. “orizzontali”, in cui le imprese, appartenenti ad uno stesso comparto produttivo, si aggregano per riuscire a raggiungere una maggiore massa critica nel mercato e ad ampliare i margini del proprio business.

In un tale contesto è ovvio che il solo fatto per cui il dipendente presti la propria attività lavorativa anche a favore di imprese svolgenti attività in concorrenza con il datore di lavoro non sia automaticamente sanzionabile alla luce dell’art. 2105 c.c..

In primis, lo svolgimento delle suddette attività anche a favore di imprese concorrenti deriverebbe, in adempimento al citato obbligo di diligenza, dall’attuazione di indicazioni fornite direttamente dal datore di lavoro. Infatti, anche nel caso in cui il datore di lavoro non abbia modificato il contratto individuale con i propri dipendenti, si presume che abbia quantomeno comunicato a questi ultimi la nuova dimensione di rete e la necessità di operare sinergicamente con le altre imprese. Ciò, soprattutto nel caso in cui tra gli obiettivi della rete venga ricompresa la condivisione del *know-how*, determina anche un necessario flusso di informazioni talvolta “sensibili” ai fini della corretta tutela dell’attività economico-produttiva (es. identità dei clienti, caratteristiche tecniche di prodotto e/o di fasi della produzione, dati economici etc..). Ne deriva l’esigenza in capo al datore di lavoro di consentire il corretto svolgimento delle attività per l’attuazione del programma di rete da bilanciare, al contempo, con la protezione interna delle informazioni e conoscenze che, a prescindere dalle finalità comuni delle imprese retiste, devono rimanere nel contesto della singola impresa che, si ricorda, mantiene la propria autonomia imprenditoriale pur rientrando nell’organizzazione in rete.

Pertanto, se è vero che i confini dell’obbligo di fedeltà, nelle due accezioni di non concorrenza e di riservatezza, subiscono in rete una sorta di ampliamento, è opportuno che il datore di lavoro, proprio per tali motivi, da un lato identifichi in maniera più precisa quali siano le informazioni realmente riservate, e dall’altro chiarisca ai dipendenti fino a che punto l’esercizio della codatorialità legittimi l’esecuzione di attività a favore delle altre imprese e al contempo “protegga” da eventuali contestazioni di violazione dell’obbligo ex art. 2105 c.c..

Tale attività non è di semplice realizzazione già nella sua fase iniziale, ossia nell’individuazione degli strumenti idonei al raggiungimento di quegli obiettivi.

In particolare, quanto alla riservatezza, il datore di lavoro dovrebbe avere cura di redigere un accordo contenente un'indicazione più specifica – senza scendere in un limitante elenco di dettaglio delle singole informazioni da non divulgare – almeno degli ambiti cui appartengono i documenti e/o le informazioni con le quali il dipendente, in relazione alla funzione e alle mansioni svolte, si trova a lavorare e rispetto alle quali il datore ha l'esigenza di mantenere il riserbo (in via del tutto esemplificativa e, se si vuole, semplicistica, potrebbero essere indicate quali oggetto di riservatezza le informazioni in possesso di un Responsabile di commessa, in un'impresa metalmeccanica, rispetto alla lista dei fornitori, ai prezzi praticati da questi ultimi o a quelli effettuati verso i clienti).

Chiarite in via preventiva, per quanto possibile, le categorie di informazioni vincolate a restare nel solo ambito aziendale di riferimento, diventa fondamentale anche esplicitare quali siano i confini operativi entro i quali i dipendenti possano muoversi, tenuto conto della possibilità che questi ultimi ricevano direttive da altre imprese.

Uno dei maggiori problemi che un'impresa può trovarsi a dover fronteggiare attiene proprio ad una corretta regolamentazione dell'aspetto della riservatezza, in uno con il consentire che il proprio dipendente venga impiegato più o meno autonomamente da un'altra delle imprese retiste in forza dell'esercizio della codatorialità. E infatti, come ormai più volte sottolineato, uno dei pochi elementi non posti in discussione rispetto alla codatorialità è il fatto che essa consenta ad altre imprese di esercitare il potere direttivo nei confronti dei dipendenti altrui. Ciò comporta che il lavoratore in codatorialità sia tenuto, in presenza di espressa direttiva del suo co-datore, ad adempiere alla richiesta, peraltro esponendosi, in caso di diniego, a contestazione disciplinare.

È facile immaginare come nelle quotidiane dinamiche lavorative risulti estremamente complesso, oltre che controproducente rispetto al regolare svolgimento delle attività, attuare un controllo idoneo a garantire che non si verifichi uno “sconfinamento” della co-datrice oltre i limiti delle richieste effettuabili o, dall'altro lato, che i dipendenti non eccedano, consapevolmente o inconsapevolmente, rispetto ai documenti e alle informazioni fornite in esecuzione della prestazione cogestita.

Pertanto, l'unico percorso che rimane esperibile è quello che consenta una maggiore tutela *ex post*, che chiarisca quanto più possibile, ai fini della tutela della riservatezza, i margini di operatività di ciascun soggetto coinvolto in rete e che, al contempo, funga da

deterrente per eventuali violazioni. Tale percorso passa attraverso la predisposizione per via contrattuale e disciplinare degli obblighi e delle condizioni di esercizio delle facoltà, rispettivamente, dei dipendenti e delle imprese.

Sotto il primo dei due profili, oltre ad un puntuale accordo di riservatezza che verrà approfondito più avanti, occorre individuare anche una regolamentazione inerente lo svolgimento delle attività in rete, tale da assumere un contenuto in qualche modo dispositivo e azionabile, ove necessario, in via disciplinare.

Infatti, nel contesto della rete, in cui si sovrappongono e incrociano tra di loro anche diversi ambiti del diritto, è opportuno tenere in considerazione che le diverse discipline devono risultare in un sistema completo e coerente. Così, se civilisticamente sono state previste delle condizioni e dei limiti per le imprese, volti a circoscrivere e disciplinare l'esercizio di alcune attività e se tali previsioni determinano ricadute anche nel rapporto con il personale, ai fini del funzionamento del "sistema-rete" sarà opportuno tenere in considerazione proprio le correlazioni tra le clausole civilistiche e l'ambito giuslavoristico.

Pertanto, la previsione di un preventivo obbligo a carico del dipendente di ottenimento di autorizzazione da parte del datore di lavoro, in caso di rischio di divulgazione di informazioni riservate, dovrebbe essere espressa anche in una sorta di regolamento di rete. Infatti, se è vero che le regole di ingaggio sono finalizzate a regolare i rapporti tra le reti, tramite l'individuazione di modalità e condizioni dell'esercizio in comune dei poteri datoriali, è altrettanto corretto anche considerare che tale regolamentazione non possa rimanere totalmente estranea ai dipendenti, che devono essere messi a conoscenza di quali siano le condizioni di legittimità anche della propria condotta nei confronti delle diverse imprese.

Per quanto attiene alle imprese, invece, esse dovrebbero avere cura di inserire nelle "regole di ingaggio" di cui al contratto di rete anche le condizioni alle quali attenersi nell'esercizio della codatorialità. Tra di esse, ad esempio, potrebbe essere inserita una clausola di non contestabilità per via disciplinare del dipendente che non esegua immediatamente una direttiva impartita dal co-datore qualora tale esecuzione possa comportare la diffusione di informazioni riservate o lo svolgimento di attività a danno dell'impresa datrice di lavoro. In tali casi potrebbe prevedersi, anche in forma di obbligo, l'ottenimento da parte del co-datore di una preventiva autorizzazione del datore

di lavoro rispetto all'esercizio della codatorialità in determinati ambiti e categorie di attività. Inoltre, sarebbe anche opportuno prevedere espressamente nel contratto di rete – nello specifico nella sezione destinata ai diritti e agli obblighi delle imprese partecipanti – la possibilità per le stesse imprese di negare la messa a disposizione del proprio personale in presenza di specifiche motivazioni attinenti l'organizzazione, la tutela del business e/o della riservatezza. L'inserimento di tale diritto, infatti, scongiurerebbe il rischio che il suddetto diniego da parte di una retista si concretizzi in un inadempimento contrattuale a carico di quest'ultima che ne legittimi l'esclusione dalla rete. E invero, ciò appare possibile – benché possa risultare più un rischio teorico che concreto – considerato che in molti contratti di rete viene spesso inserita una clausola generica in base alla quale il diniego di svolgere anche una delle attività previste dal contratto di rete – tra le quali è presumibile sia inclusa la messa a disposizione del personale in rete – può comportare l'esclusione dell'impresa da quest'ultimo.

In ultimo e in stretta correlazione con gli aspetti appena evidenziati, occorre una breve analisi anche del profilo disciplinare.

L'assenza di una più specifica regolamentazione, che tenga conto dell'ingerenza nel rapporto di lavoro di soggetti ad esso originariamente estranei, potrebbe determinare difficoltà di contestazione disciplinare delle condotte dei lavoratori in violazione degli ulteriori obblighi che derivano dal dispiegarsi delle regole di ingaggio nel rapporto di lavoro. Infatti, ai fini della legittimità del procedimento disciplinare, con riferimento *in primis* proprio alla contestazione, occorre far sì che i dipendenti siano in grado di comprendere esattamente quali siano gli obblighi cui attenersi nell'esercizio della propria attività lavorativa e, conseguentemente, i parametri di diligenza, correttezza e buona fede “di rete”, che si aggiungono a quelli già noti e riferibili alla singola impresa datrice di lavoro.

In considerazione della complessità delle dinamiche che la rete di impresa può determinare proprio all'interno delle relazioni di lavoro, la contestazione di comportamenti tenuti in violazione dei doveri connessi alla dimensione di rete, in assenza di una loro chiara esplicitazione, potrebbe essere facilmente impugnabile, al pari del caso in cui ad un dipendente sia stata contestata la violazione di una disposizione aziendale non nota, o comunicata con carenza di dettaglio tecnico.

Pertanto, è di tutta evidenza, qualora vi fossero stati dubbi a riguardo, che l'assoluta genericità del dettato tecnico-normativo in materia di esercizio della codatorialità nei confronti dei dipendenti non consenta un'altrettanta genericità nella gestione concreta del rapporto di lavoro. Ciò, infatti, non solo si traduce in un illegittimo aggravamento delle condizioni lavorative, ma può anche causare alle stesse imprese quelle sensibili difficoltà di gestione e quei rallentamenti nei processi che sono tipici delle realtà impreparate a gestire cambiamenti organizzativi, con conseguente rischio di fallimento dell'intera iniziativa.

c) Gli obblighi in materia di salute e sicurezza.

La gestione condivisa del personale in rete determina un impatto significativo anche sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Ed infatti, soprattutto nelle reti finalizzate allo svolgimento di attività in comune, in cui vi sia un alto tasso di mobilità dei lavoratori tra le retiste ed una possibile compartecipazione di queste ultime nello svolgimento di una medesima attività, l'adempimento degli obblighi di cui al D. Lgs. n. 81/2008 da parte di ciascun datore di lavoro in relazione al proprio contesto lavorativo non risulta più sufficiente. Il punto di vista in cui inscrivere quanto disposto dal Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (D. Lgs. n. 81/2008) subisce, nei casi sopracitati, un necessario ampliamento, sia rispetto alla nozione di datore di lavoro che a quella di ambito di rischio.

In punto al primo profilo, le interpretazioni sviluppate hanno già evidenziato – pur spesso collocandosi nell'ambito dell'appalto e della somministrazione – come debba essere considerato datore di lavoro chi possa esercitare una qualche influenza sul luogo di lavoro e chi abbia potere decisionale e direttivo rispetto alla gestione dei rischi cui sono esposti i lavoratori ⁽⁴⁶⁾. Ne deriva che, nel contesto di rete, l'impresa che abbia l'effettiva disponibilità del luogo di lavoro ove si trovino ad operare anche lavoratori dipendenti di altre imprese, risulti titolare degli obblighi di cui al D. Lgs. n. 81/2008 anche nei confronti di questi ultimi.

Per quanto attiene all'individuazione dei rischi, anche in questo caso non è possibile considerare soddisfatto l'obbligo di valutazione e quello di formazione ed informazione

⁽⁴⁶⁾ A. VALLEBONA, *Responsabilità civile dell'appaltatore. Appalti. Responsabilità dei progettisti, fabbricanti, fornitori e installatori*; P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*; C. LAZZARI, *Datore di lavoro e obbligo di sicurezza*.

dei lavoratori riferito al singolo contesto produttivo del datore di lavoro “formale”. Ed infatti, la compenetrazione tra gli ambiti produttivi ed organizzativi delle retiste determina ricadute soprattutto con riferimento alla valutazione dei rischi da interferenza. Rispetto a tale specifico ambito, come rilevato dalla dottrina, l’azienda dovrebbe essere considerata quale struttura organizzata con un’interpretazione, quindi, non limitata alla definizione civilistica ⁽⁴⁷⁾.

Rispetto alle reti di impresa, l’esistenza di un contratto finalizzato al coordinamento tra diverse realtà produttive, soprattutto in funzione dello svolgimento in comune di determinate attività, conduce a collocare anche in tale ambito gli obblighi di cui all’art. 26 del D. Lgs. n. 81/2008. Le imprese in rete, infatti, dovrebbero configurare tutte insieme quella struttura organizzata complessa che integra ai fini della salute e sicurezza sul lavoro la nozione civilistica di azienda.

Dal punto di vista degli attori del sistema di salute e sicurezza sul lavoro, quindi, ciascuna impresa codatrice risulterà responsabile per gli adempimenti prescritti dal Testo Unico, non solo nei confronti dei propri dipendenti ma, con riferimento al proprio luogo di lavoro, anche dei lavoratori “altrui” che avranno accesso a quest’ultimo in occasione dello svolgimento delle attività comuni di cui al contratto di rete.

Il profilo del c.d. rischio interferenziale è sicuramente quello di maggiore complessità gestionale all’interno delle reti. È comunque necessario tentare di individuare come possano cambiare alcuni tra i principali adempimenti imposti dal D. Lgs. n. 81/2008 nel contesto di rete.

In particolare l’art. 26 del Testo Unico – precipuamente riferito agli appalti ed al lavoro autonomo – pone una serie di attività a carico dell’impresa committente, al fine di mantenere profili di responsabilità in capo a quest’ultima in caso di esternalizzazioni o frammentazioni dell’attività produttiva. Preliminarmente – considerata tale disposizione applicabile anche alle reti di impresa, sulla scorta delle interpretazioni che ne estendono l’ambito di efficacia ⁽⁴⁸⁾ – occorre individuare quale impresa possa, di fatto, essere considerata “committente”.

In linea teorica, l’individuazione dell’impresa committente, anche coinvolta in codatorialità, all’interno di una rete di imprese non può utilmente basarsi sul criterio

⁽⁴⁷⁾ M. T. CARINCI, *Dall’impresa a rete cit.*; I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti cit.*; D. VENTURI, *I datori di lavoro privati*.

⁽⁴⁸⁾ C. CESTER, E. PASQUALETTO, *Il campo di applicazione dell’art. 26 del testo unico n. 81/2008*.

della titolarità dell'interesse, posto che in rete quest'ultimo dovrebbe essere omogeneamente condiviso. Pertanto, l'unico elemento in qualche modo funzionale all'individuazione della "committente" potrebbe risultare l'individuazione "di fatto" dell'impresa che riceve al proprio interno i dipendenti altrui. Ad ogni modo, sebbene tale dinamica possa aiutare a comprendere in capo a chi sussista un profilo di maggiore interesse o coinvolgimento, neanche questo elemento garantisce la corretta identificazione della committenza.

In considerazione proprio della posizione di uguaglianza che caratterizza le retiste nel contesto organizzativo di rete, tutte le imprese interessate dalla gestione condivisa di attività e personale dovrebbero essere ritenute solidamente responsabili per l'adempimento degli obblighi di cui al citato Testo Unico, avendo cura, eventualmente, di coinvolgere nella responsabilità quegli "attori produttivi" che abbiano di fatto concorso a configurare l'ambiente lavorativo nel quale il lavoratore dipendente viene inviato ad operare (Cass. n. 45/2009). Appare in linea con l'ipotesi adeguatrice appena esposta anche quell'interpretazione di dottrina che, benché riferita agli appalti, riconosce la responsabilità nell'ambito del D. Lgs. n. 81/2008 in capo all'imprenditore (committente) che abbia concorso ad organizzare la prestazione di lavoro e l'attività produttiva ⁽⁴⁹⁾. Non risulta quindi inopportuno ritenere che la responsabilità per gli adempimenti di cui all'art. 26 del T.U. debba essere attribuita a tutte le imprese in rete che gestiscano in comune una o più attività, in codatorialità o meno, sulla base di quanto individuato nel contratto di rete e riscontrabile in concreto.

Conseguentemente, è opportuno analizzare le dinamiche che il contesto di rete può determinare rispetto alla gestione degli adempimenti. Nello sviluppo di tale analisi è sempre preferibile tenere in considerazione che l'organizzazione in rete, sebbene porti con sé delle ovvie complicazioni per le imprese, soprattutto rispetto all'individuazione delle rispettive competenze in ciascuno degli ambiti di gestione del rapporto di lavoro, richieda un grande sforzo di semplificazione e razionalizzazione, onde non smentire la vocazione alla flessibilità dell'istituto.

Alla luce di quanto illustrato con riferimento ai soggetti su cui gravano gli obblighi di cui al Testo Unico, le attività di cui all'art. 26 dovrebbero essere svolte da tutte le

⁽⁴⁹⁾ V. FERRANTE, M. BRICCHI, *Solidarietà e responsabilità del committente nella disciplina dell'appalto alla luce della più recente giurisprudenza*.

imprese coinvolte in attività comuni. Ciò che, in particolare, richiede attenzione è la redazione del DUVRI, ex art. 26, comma 3, che dovrebbe consentire una corretta individuazione dei rischi da interferenza in modo da favorirne un sensibile contenimento. La redazione di tale documento potrebbe essere realizzata congiuntamente dalle imprese in rete, in modo da allegarlo al contratto di rete in relazione alle attività condivise. Inoltre, le valutazioni dei rischi, l'individuazione delle misure di protezione e prevenzione – anche in relazione agli altri adempimenti di cui all'art. 26, commi 1 e 2 – potranno assumere contenuti e caratteristiche diverse rispetto a quelle dei singoli contesti aziendali, soprattutto nel caso in cui l'attività dedotta nel contratto di rete, e svolta congiuntamente da più imprese, sia anche solo parzialmente diversa da quella svolta da ciascuna retista (es. imprese metalmeccaniche ed imprese che si occupano di cablaggio elettrico che collaborano per la produzione di una nuova macchina industriale). È facile comprendere, pertanto, come la collocazione in rete degli adempimenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori possa determinarne notevoli ampliamenti, a partire dai plurimi rischi da interferenza – dati dalla possibile interazione tra più imprese – fino alla determinazione di attività originariamente estranee dall'oggetto sociale delle imprese e, quindi, comportanti nuovi rischi ed interazioni da valutare approfonditamente.

La flessibilità gestionale riconosciuta alle reti di impresa, attraverso la libera determinazione sia del contenuto del contratto di rete che degli strumenti e modalità di gestione della rete stessa (previsione o meno di un organo comune, individuazione unilaterale di poteri ed obblighi dell'organo e delle singole imprese retiste, possibilità di previsione di un fondo comune etc.), potrebbero indurre ad ipotizzare che anche la gestione degli obblighi di cui all'art 26 del D. Lgs. n. 81/2008 sia devolvibile ad un organo comune, composto da rappresentanti delle diverse imprese, eventualmente dotato di specifici poteri di rappresentanza. Tuttavia, tale possibilità si scontra con la limitazione prevista all'interno del medesimo art. 26, comma 3, D. Lgs. n. 81/2008 che consente l'individuazione di un incaricato per la redazione del DUVRI solo con riferimento alle attività caratterizzate da un basso livello di rischio di infortuni e malattie professionali, di cui all'articolo 29, comma 6 *ter* del D. Lgs. n. 81/2008. Si pone, quindi, la questione interpretativa in merito al fatto che la devoluzione all'organo comune del compito di redigere il DUVRI rappresenti o meno un conferimento di

incarico, quindi limitato alle condizioni stabilite nel Testo Unico. Occorre, infatti, considerare che, mentre le reti-soggetto configurano un autonomo soggetto di diritto che, si ritiene, possa redigere al proprio interno tale documento tramite l'organo comune⁽⁵⁰⁾ senza troppi dubbi interpretativi, nel caso delle reti-contratto le singole imprese rimangono sempre e comunque autonomi soggetti di diritto. Ciò potrebbe comportare che l'eventuale conferimento all'organo comune del compito di redigere un DUVRI "di rete" – anche nel caso in cui tale ruolo sia svolto da una delle imprese in rete – rappresenti comunque un conferimento di incarico "esterno" al singolo contesto aziendale. Ne deriverebbe che ciascuna impresa, data la citata difficoltà di individuare in rete una "committente", sarebbe tenuta a redigere un documento unico per la valutazione dei rischi da interferenza in funzione sia delle attività comuni da svolgere in rete e che degli altri reciproci profili di interferenza possibili (es. sovrapposizione di attività rischiose, contatti tra personale appartenente ad imprese diverse etc..). Tale documento, al pari di quanto accade negli appalti, dovrebbe essere allegato da parte di ciascuna impresa al contratto di rete.

Ad ogni modo, potrebbe rivelarsi opportuna la costituzione di un organismo comune – possibilmente composto da soggetti interni alla rete e dai vari Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), che conoscano approfonditamente le attività realizzate – atto a coordinare gli adempimenti a carico di ciascuna impresa, anche in funzione di una corretta valutazione dei rischi specifici dell'attività svolta in comune. Oltre ad un contenimento dei costi e dei possibili errori connessi a gestioni disomogenee e/o scollegate, la previsione di un organismo deputato della gestione interna dell'intero sistema – possibilmente composto da soggetti con adeguate competenze tecniche – consentirebbe anche un corretto adempimento all'obbligo di cui all'art. 2087 c.c.. Tale disposizione, infatti, impone al datore di lavoro, con funzione di garanzia, di adottare tutte le misure che, in base alle specificità del lavoro, consentano la tutela del lavoratore, e ciò richiede anche un idoneo impianto organizzativo. Se riportato nel contesto di rete, i datori di lavoro sono tenuti anche a predisporre organizzativamente in modo tale da riuscire a pianificare con chiarezza i compiti e le procedure da seguire per il corretto adempimento degli obblighi contenuti nel Testo Unico, nonché a monitorarne

⁽⁵⁰⁾ Per un approfondimento rispetto alla natura ed alla funzione dell'Organo Comune si veda *infra* § 2.1.2.

il costante rispetto. E tale obbligo, peraltro, non riguarda la singola azienda ma si estende a tutto il contesto in cui si iscrive il lavoratore (Cass. n. 45/2009; Cass. n. 4840/2006) che, nel caso *de quo*, è la rete. Un organismo comune, buone policy interne di rete e un contratto di rete completo possono essere gli strumenti idonei a garantire una corretta gestione di tale materia all'interno della rete.

Inoltre, rispetto al rapporto tra contratto di rete e DUVRI, è opportuno rilevare che, a differenza di quanto accade nell'appalto, in cui l'attività appaltata deve essere ben individuata nel relativo contratto, nel caso del contratto di rete non è necessario specificare nel dettaglio le attività che potranno essere svolte congiuntamente dalle imprese, sebbene ciò sia preferibile per molti altri aspetti che esulano dalla presente trattazione. Questo potrebbe rappresentare un ostacolo alla redazione di DUVRI sufficientemente completi già nella fase di avvio della rete, con necessità di successive e molteplici modifiche e/o integrazioni, anche per scongiurare il rischio di responsabilità penale per omesso aggiornamento ⁽⁵¹⁾.

Ma le criticità che possono verificarsi nel contesto delle reti di impresa non attengono esclusivamente alla gestione del rischio da interferenza, ma incidono anche su altri aspetti della normativa di cui al D. Lgs. n. 81/2008.

Preliminarmente e nell'ottica della semplificazione, in forza di quanto stabilito *ex art.* 16 del Testo Unico, alcuni obblighi in materia di salute e sicurezza dei lavoratori potrebbero essere delegati dal datore di lavoro ad un soggetto diverso, anche esterno. Nella rete tale previsione potrebbe rivelarsi di particolare utilità laddove si consideri che essa possa garantire omogeneità di gestione e contenimento di costi e tempi nell'ambito di una tematica tra le più complesse. Ad esclusione dei compiti non delegabili – ossia la valutazione del rischio (art. 28) e la nomina del responsabile del servizio di prevenzione e protezione dal rischio – il soggetto comune potrebbe occuparsi di tutte le attività di prevenzione, assicurazione, formazione, informazione e coordinamento che in un contesto aggregato rappresentano aspetti di grande complessità. Infatti, benché nelle reti ogni singola impresa, anche di piccolissime dimensioni, rimanga un soggetto autonomo, l'aggregazione contrattuale può determinare quella complessità organizzativa che la giurisprudenza, già prima dell'emanazione del D. Lgs. n. 81/2008, considerava legittimante il conferimento della citata delega.

⁽⁵¹⁾ S. BERTOCCO, *La posizione di garanzia del datore di lavoro-committente negli appalti interni*.

Anche in questo caso un'attenta redazione del contratto di rete potrebbe consentire il rispetto delle condizioni richieste dal dettato normativo per una corretta definizione della delega, da allegare al contratto di rete stesso. Immaginando l'esigenza di strutturare un buon sistema per garantire la tenuta della struttura organizzativa reticolare, si rileva l'utilità di formalizzare all'interno del contratto di rete la volontà di delegare ad un determinato soggetto lo svolgimento di alcune attività, specificando anche casi e condizioni volti a legittimare eventuali revoche della delega da parte della singola impresa che decidesse di abbandonare il sistema di gestione comune degli obblighi in materia di salute e sicurezza. E infatti, data la delicatezza della materia e la necessità di continuità ed omogeneità della sua gestione, potrebbe rivelarsi opportuna una regolamentazione anche civilistica di tali aspetti tra le diverse imprese, con la finalità di evitare o comunque di disciplinare improvvisi ripensamenti da parte di una o più delle retiste. Tali condotte, invero, potrebbero rappresentare ipotesi non particolarmente remote ove si consideri che in rete possono coesistere imprese, non solo con esigenze organizzativamente differenti tra di loro, ma anche con assetti dimensionali molto diversi, rispetto ai quali il medesimo Testo Unico parametrata la quantità e l'intensità degli obblighi a carico del datore. Peraltro, in molti settori produttivi non sono infrequenti forti ciclicità di business che – unitamente ad un ampio ricorso a contratti a tempo determinato – possono comportare frequenti riduzioni o aumenti dell'organico – che nelle PMI molto spesso si colloca ai confini dei 15 dipendenti – con la conseguente possibilità di modifica dei regimi applicabili in forza della dimensione occupazionale (si veda, in particolare quanto disposto ex art. 29, comma 6, nonché, ulteriormente, ex artt. 35 e 37 del D. Lgs. n. 81/2008).

Pertanto, prevedere una regolamentazione civilistica di questi aspetti nei rapporti tra le imprese retiste, atta a contenere l'imprevedibilità delle scelte imprenditoriali di ciascuna di esse, potrebbe risultare una soluzione più che opportuna per garantire una maggiore stabilità e sicurezza delle dinamiche di rete.

Le complessità sin qui esposte consentono di porre in rilievo come anche la gestione dei profili riguardanti gli adempimenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro assuma in rete una dimensione diversa, caratterizzata da una dilatazione dei confini di competenza di ciascuna impresa.

Se da un lato ciò può comportare la necessità di approfondire tutti gli ambiti della materia al fine di comprendere come essi possano essere efficacemente adattati alla dimensione di rete, con tutte le difficoltà tecnico-interpretative che questo comporta, dall'altro lato è la rete stessa a fornirne le soluzioni. Ed infatti, attraverso il contratto di rete e la libertà delle retiste di definire gli strumenti e gli organi di *governance* più opportuni, tutti gli oneri che l'ordinamento pone già a carico delle imprese e che in un contesto di forte connessione organizzativa tendono a complicarsi, possono essere gestiti – in rete e dalla rete – in maniera razionale, efficiente oltre che economica, purché ben regolamentata.

2.1. Le ricadute delle scelte organizzative sulla gestione del personale.

Come accennato in precedenza, l'ampia libertà organizzativa riconosciuta alle retiste dal contratto di rete può sostanziarsi in soluzioni molto diverse tra loro anche per quanto concerne l'eventuale gestione condivisa del personale in rete.

Infatti, le imprese in rete, o anche solo alcune di esse, oltre a scegliere se effettivamente condividere tutto o parte del proprio personale, possono influenzare le caratteristiche della sua gestione anche attraverso scelte che ineriscono elementi che in prima analisi poco sembrano avere a che fare con essa. Ci si riferisce, in particolare, alla previsione di un Fondo comune patrimoniale e di un organo comune di gestione della rete.

2.1.1 Il Fondo comune patrimoniale.

Sebbene tale opzione abbia più evidenti ricadute in ambito fiscale e tributario, il suo impatto sulla gestione del personale è facilmente desumibile partendo dal principio per cui l'istituzione di un fondo comune consente alle imprese retiste di separare gli ambiti di responsabilità. Come detto, eventuali creditori “della rete” – il cui credito, cioè, sia stato originato dallo svolgimento di attività in esecuzione del contratto di rete – potranno aggredire esclusivamente il fondo patrimoniale comune al fine di ottenere il pagamento del proprio credito e, dall'altra parte, i creditori particolari delle singole imprese non potranno rifarsi sul fondo patrimoniale comune.

Tale sistema apre alle reti di impresa una possibilità non di secondaria importanza rispetto al profilo della (eventuale) responsabilità solidale nei confronti dei dipendenti

“co-gestiti”. Ed infatti, una delle questioni più dibattute in dottrina è la possibilità di configurare, anche in via automatica, una responsabilità solidale delle imprese in rete per le retribuzioni e i contributi dei dipendenti gestiti in codatorialità. Una strada valida per ridurre la pesantezza di tale onere – soprattutto nell’ambito di reti “di filiera” in cui spesso sono coinvolte imprese originariamente legate da rapporti di appalto o fornitura – potrebbe essere la possibilità di dedicare una parte del fondo patrimoniale a garanzia dei crediti da lavoro dei dipendenti delle imprese che abbiano optato per la codatorialità, o, addirittura, stabilire la creazione di un fondo a ciò dedicato, in aggiunta a quello comune. Tale seconda ipotesi consentirebbe, peraltro, di rispettare la condizione per cui non tutte le imprese in rete abbiano deciso di far ricorso alla codatorialità. Queste ultime, infatti, potranno apportare i propri conferimenti al fondo patrimoniale comune senza che questi possano venire utilizzati per far fronte a debiti retributivi e/o contributivi a loro totalmente estranei.

Sul punto è opportuno richiamare, inoltre, l’ulteriore possibilità, già oggetto di approfondimento nel paragrafo *sub* § 3 del Capitolo II e direttamente collegata al regime di responsabilità solidale, di rafforzare una separazione dei regimi di responsabilità attraverso la previsione del c.d. *beneficium excussionis* del soggetto utilizzatore rispetto al datore di lavoro “formale”.

2.1.2 L’organo comune

Anche tale elemento può svolgere un ruolo importante ai fini dell’implementazione della codatorialità o, più in generale, nell’ambito di una gestione del personale comunque coordinata.

L’organo comune, in quanto deputato a dare esecuzione al programma di rete, svolge un ruolo fondamentale all’interno della rete che, ancora una volta, può liberamente individuarne non solo la struttura, ma soprattutto i poteri e gli obblighi da coordinare con quelli individualmente attribuiti alle imprese aderenti.

Infatti, poiché l’organo comune è chiamato in concreto ad eseguire le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi della rete, è ovvio che tra le suddette attività possa rientrare anche la gestione delle risorse umane, soprattutto in quei casi in cui il programma di rete preveda tra gli obiettivi la messa a fattor comune di aree o funzioni aziendali o la formazione del personale attraverso la mobilità interna etc...

Alla luce di ciò, all'organo comune – che potrà essere unipersonale o pluripersonale, interno o esterno alla rete – potrà anche essere conferito mandato – generale o specifico – di gestire direttamente il personale in codatorialità. Peraltro, tale previsione risulterebbe in linea con quanto sancito dall'art. 30, D. Lgs. n. 276/2003, come modificato dalla L. n. 99/2013, per cui le regole di applicazione della codatorialità debbano essere previste nel contratto di rete. Infatti, in assenza di indicazioni legislative di dettaglio o specifiche preclusioni e/o limitazioni, ben sarebbe possibile non solo che nel contratto di rete siano specificati i poteri delle imprese per la gestione condivisa del personale e le modalità del loro esercizio, ma anche che risulti consentito attribuire un potere di gestione direttamente in capo ad un unico soggetto.

Sono molte le prospettive organizzative ipotizzabili.

Innanzitutto occorre precisare che, in considerazione del fatto per cui l'organo comune opera in qualità di mandatario delle singole imprese, ex art. 1703 c.c. e successivi, qualora non tutte le imprese aderenti al contratto di rete intendano gestire in comune la propria e l'altrui forza lavoro, sarà necessario prevedere un mandato *ad hoc* per singolo affare – in questo caso in grado di comprendere la gestione delle risorse umane – in modo da separare gli ambiti di attività dell'organo comune rispetto alle imprese non interessate a questo aspetto, prevedendo quindi disposizioni specifiche anche rispetto ai relativi obblighi di rendicontazione, nonché ai poteri direttivi delle imprese “codatrici” nei confronti dell'operato dell'organo.

Fatta questa doverosa precisazione, che rappresenta una delle possibili articolazioni dell'organizzazione in rete e che consente di comprendere come l'eventuale diversa intenzione delle imprese retiste in punto alla scelta della codatorialità non sia d'ostacolo alla sua implementazione, può essere fornito un quadro delle possibili soluzioni esperibili in presenza di un organo comune.

Nel contratto di rete, dunque, è facoltà delle imprese sottoscrittrici prevedere l'inserimento della codatorialità. Tale scelta, ovviamente, risulterà in linea con il programma di rete e gli obiettivi generali e specifici in esso contenuti, per cui la codatorialità ne rappresenterà uno strumento di attuazione. In quanto tale, non è difficile ipotizzare che le imprese conferiscano mandato all'organo comune per la gestione delle attività condivise con co-gestione delle risorse umane. Tuttavia, siffatta soluzione,

teoricamente ragionevole e razionale, deve essere valutata in funzione delle caratteristiche e possibili ripercussioni dell'istituto della codatorialità.

Sul punto, l'art. 30, comma 4 *ter*, del D. Lgs. n. 276/2003 prevede ora che le regole di "ingaggio" dei lavoratori in codatorialità siano specificate all'interno del contratto di rete e la circolare del Ministero del lavoro n. 35 del 29 agosto 2013 ha precisato che la disposizione di cui sopra vada interpretata nel senso che "[...]il potere direttivo potrà essere esercitato da ciascun imprenditore [...]". Da ciò se ne deduce, volendo in questo momento ignorare le discussioni sviluppate in dottrina sulla reale natura e portata della codatorialità, che il contratto di rete possa disciplinare il *modus operandi* dei codatori rispetto allo svolgimento delle attività comuni ad opera dei dipendenti di altra società della rete. L'esercizio del potere direttivo da parte dell'impresa codatrice, che necessita di un ovvio coordinamento con l'impresa formalmente datrice di lavoro, è un aspetto che richiede grande attenzione in quanto interessa l'ambito dei diritti e degli obblighi del lavoratore. Se da un lato potrebbe sembrare più agevole conferire ad un unico soggetto il potere e il compito di gestire i lavoratori in codatorialità, dall'altro ciò rischierebbe di non soddisfare le esigenze di chiarezza, trasparenza ed effettività nella gestione dei lavoratori interessati.

Ed infatti, posto che la codatorialità consente di attribuire ad un'impresa la possibilità di esercitare il potere direttivo nei confronti dei dipendenti di un'altra impresa retista, l'affidamento del potere di gestione diretto dei dipendenti in capo ad un unico organo – unipersonale o anche pluripersonale – renderebbe di certo difficile l'individuazione del soggetto dal quale le suddette direttive promanerebbero. Tale effetto, inoltre, sarebbe quasi più "tipico" della diversa forma della rete-soggetto con assunzione diretta del proprio personale.

Inoltre, qualora l'organo comune fosse identificabile con una delle imprese retiste, sarebbe ancora più complesso discernere il caso in cui l'impresa stia dirigendo il personale nel proprio interesse, ancorché nell'ottica del più ampio interesse di rete, da quello in cui stia invece perseguendo esclusivamente l'interesse della rete o stia dando soddisfazione all'esigenza di un'altra impresa. Non tutte le attività, infatti, possono essere facilmente ricollegabili all'uno o all'altro caso, basti pensare alle difficoltà che storicamente la giurisprudenza ha affrontato nell'identificazione dell'interesse delle

parti in caso di distacco, o dell'interesse di gruppo rispetto a quello della singola impresa.

Ciò senza considerare, peraltro, che, soprattutto in caso di organo comune pluripersonale, che spesso assume la forma di un'assemblea dei rappresentanti delle imprese aderenti, sarebbe pressoché impossibile a quest'ultimo garantire un costante presidio circa il corretto svolgimento delle attività concordate.

Si perviene alla stessa conclusione anche, e soprattutto, nell'ambito della gestione quotidiana del lavoro in rete, considerato che per mezzo della codatorialità – data l'assenza di una compiuta previsione dei poteri e dei doveri delle imprese codatrici – le singole imprese possano anche doversi occupare, ad esempio, dell'organizzazione di turni, ferie etc... Tale aspetto, laddove demandato alla gestione dell'organo comune, rappresenterebbe indubbiamente un'inversione di quella snellezza esecutiva e di quella flessibilità che dovrebbe caratterizzare il lavoro nelle reti di impresa.

In alcuni casi, tuttavia, potrebbe ipotizzarsi una maggiore apertura alla fattibilità dell'ipotesi di gestione centralizzata.

Ad esempio, ciò potrebbe avvenire nel caso di reti territoriali caratterizzate da una forte prossimità fisica tra le imprese aderenti, tale quindi da rendere più agevole anche la presenza dei responsabili del progetto nelle diverse sedi delle imprese partecipanti. Una gestione in tal senso meno problematica potrebbe essere anche quella di attività introdotte specificamente ed *ex novo* dal contratto di rete e per la cui realizzazione venga dato esclusivamente un obbligo di risultato e non singoli obblighi di prestazione; in questo caso potrebbe ipotizzarsi un controllo periodico – disciplinabile nel contratto di rete all'interno della sezione dedicata ai poteri di controllo e verifica dello stato di attuazione del programma di rete da parte dell'organo comune – riferito allo stato di implementazione del progetto che quest'ultimo potrebbe dirigere o quantomeno coordinare.

Le difficoltà sin qui presentate risultano di preminente rilevanza tenuto conto dell'alto grado di trasparenza richiesto dall'ordinamento, soprattutto dal punto di vista giuslavoristico, in ordine allo svolgimento del rapporto di lavoro da parte del dipendente che, nell'esecuzione della prestazione di lavoro, dovrà attenersi agli obblighi di lealtà, correttezza, buona fede e dovrà adempiere secondo il grado di diligenza richiesto. In tale prospettiva, una gestione confusa o poco chiara potrebbe facilmente dare adito ad

equivoci nella comprensione delle direttive impartite, con ricadute anche in ambito disciplinare, e conseguentemente risultare in un aggravio delle condizioni di lavoro dei dipendenti in codatorialità.

In tale prospettiva, quindi, qualora le imprese intendessero effettivamente centralizzare la gestione del personale nell'organo comune – o eventualmente in un diverso soggetto cui conferire specifico mandato in tal senso – sarebbe auspicabile che le singole imprese, in attuazione dei diritti espressamente esplicitati nel contratto di rete, indicassero periodicamente al soggetto incaricato le specifiche direttive cui desiderano che il personale si attenga durante l'esecuzione del progetto, in modo da consentire all'organo medesimo un più agevole e trasparente coordinamento delle attività e una verifica costante dello sviluppo del progetto stesso.

Ciò che appare necessario, in sintesi, è un raccordo ancora più stretto e determinato tra le imprese e l'organo comune in merito alle attività del personale, pur tenendo presente che in tale ambito la libertà esecutiva dell'organo risulterebbe molto più limitata rispetto al resto delle attività di rete, posta la titolarità del potere direttivo esclusivamente in capo ai codatori e la persistenza degli altri poteri datoriali in capo alla singola impresa di cui ogni lavoratore risulta essere dipendente.

Sebbene il combinato disposto di quanto previsto nell'attuale formulazione dell'art. 30 della Legge Biagi, dell'art. 3, comma 4 *ter* della L. n. 99/2013 e del chiarimento fornito dal Ministero del lavoro non conducano a negare a priori che anche la gestione del personale, in quanto attività strumentale al raggiungimento degli obiettivi di rete, sia “delegabile” ad un unico soggetto, è comunque altrettanto difficile ritenere che ciò sia sufficiente a legittimare tale soggetto nell'esercizio dei poteri tipici datoriali.

Anche dal punto di vista disciplinare, infatti, non è possibile garantire la tenuta in un eventuale giudizio di un provvedimento, comunque comminabile esclusivamente dal datore di lavoro in senso stretto, risultante da contestazioni conseguenti a violazioni di direttive impartite da un soggetto che non soltanto è formalmente estraneo al rapporto di lavoro, ma che potrebbe anche risultare “composto”, in caso di organo pluripersonale, da imprese non coinvolte nella codatorialità.

Volendo soprassedere dal rilievo appena svolto, è opportuno fornire alcune indicazioni finali in merito all'ambito disciplinare.

In particolare, si pone l'ulteriore necessità di definizione di una sorta di specifico codice disciplinare condiviso, a mezzo del quale eventualmente supportare la legittimazione dell'attività di direzione indiretta o coordinamento in capo all'organo comune – la cui base è rinvenibile nella delega dei codatori a quest'ultimo di tale potere, ammesso che ciò basti, come detto, ai fini della suddetta legittimazione –, nonché dettagliare gli ulteriori obblighi al cui rispetto saranno chiamati i lavoratori cogestiti in relazione alle attività di rete. Tale previsione si aggiungerebbe alle disposizioni contenute nel CCNL applicato in azienda.

Tuttavia, anche questa soluzione non pare del tutto soddisfacente e lascia aperti due profili di dubbio.

In prima analisi, il controllo periodicamente effettuato dall'organo comune potrebbe non essere sufficiente a consentire il corretto esercizio del potere disciplinare rispetto ad eventuali violazioni delle indicazioni e/o direttive impartite, alla luce dei richiesti requisiti di immediatezza e tempestività della contestazione.

Secondariamente, la soluzione prospettata non sarebbe facilmente applicabile in tutte quelle realtà in cui la codatorialità si sostanzia anche nella mobilità infra-rete dei dipendenti e in attività difficilmente parametrabili esclusivamente al risultato. In tali casi, infatti, diventerebbe proibitivo per un organo “fisso” e predeterminato, indipendentemente dalle varie attività richieste ai dipendenti e dalle sedi di lavoro, effettuare una direzione e un controllo costante.

Alla luce di quanto sin qui rilevato e tenuto conto dell'ambiguità che permea la gestione condivisa del personale, appare comunque preferibile mantenere la codatorialità tra i poteri esercitabili singolarmente dalle imprese, onde evitare che l'ingerenza dell'organo comune aggiunga ulteriori profili di criticità.

3. Il distacco e i limiti all'esercizio dello *ius variandi* nella Rete

La breve disciplina delle reti di impresa e la previsione della codatorialità hanno trovato in ambito giuslavoristico una collocazione peculiare tale da suggerire una serie di riflessioni ulteriori in merito alla loro funzione e natura.

La L. n. 99 del 09 agosto 2013 ha, infatti, modificato l'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003, dedicato alla disciplina del distacco di personale, introducendo il comma 4 *ter*.

Tale nuovo comma, in particolare, contiene inizialmente una sorta di deroga alla tradizionale disciplina del distacco, con riferimento alle condizioni di legittima applicazione dell'istituto. Infatti, il suddetto comma 4 *ter* stabilisce che nell'ambito delle reti di impresa il requisito dell'interesse dell'impresa distaccante – trattato diffusamente negli anni da giurisprudenza e dottrina in quanto indicatore principale della correttezza del distacco – possa essere considerato automaticamente esistente per la sola presenza di un contratto di rete, sottoscritto ai sensi e per gli effetti del D.L. n. 5/2009 convertito, con modificazioni, dalla L. n. 33/2009. L'ultimo capoverso del citato comma 4 *ter*, infine, aggiunge la possibilità per le imprese in rete di ammettere la codatorialità *“dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”*.

Come può essere facilmente dedotto, con l'introduzione del comma 4 *ter* nell'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003 sono sviluppabili due piani di analisi: da un lato è necessario comprendere quali siano le caratteristiche del distacco all'interno delle reti di impresa, tenendo in considerazione che la rivalutazione del principale requisito di legittimità, ossia l'interesse della distaccante, porta a domandarsi quali potrebbero essere eventuali dinamiche di illegittimità nel ricorso al distacco in rete, che le imprese dovrebbero avere ben presente onde contenere il rischio di sanzione in caso di contenzioso o di ispezione; dall'altro lato, la stretta correlazione con la codatorialità, che è *“inoltre”* ammessa per le imprese in rete, parrebbe avallare non solo l'idea circa l'avvenuta introduzione di un nuovo strumento di gestione dei lavoratori, in quella sede non meglio disciplinato, ma anche la sua sostanziale differenziazione dal distacco. Sulla base di questa ultima indicazione e in considerazione della somiglianza tra gli impieghi che distacco e codatorialità possono avere in concreto all'interno delle imprese, è opportuno verificare se esistano, e quali siano, le reali differenze tra di essi.

Preliminarmente, il legislatore ha, come sopra accennato, previsto un regime semplificato di ricorso al distacco che presuppone l'esistenza dell'interesse della distaccante per la sola avvenuta sottoscrizione del contratto di rete. Ciò sicuramente deriva dal fatto che proprio il contratto di rete, secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 4 *ter*, della L. n. 33/2009, sia già esso stesso collegato e anzi subordinato alla sussistenza di scopi e interessi comuni, al cui raggiungimento è finalizzata l'attività collettiva e individuale delle imprese aderenti alla rete. A ciò si aggiunga che una delle

principali caratteristiche delle reti di imprese sia proprio la flessibilità organizzativa e operativa – particolarmente preziosa soprattutto per le imprese di medio-piccole dimensioni – che consenta un più agevole raggiungimento degli obiettivi dedotti nel programma di rete.

È chiaro, dunque, come il legislatore, tenendo in considerazione la natura e le finalità della rete di imprese, abbia voluto mantenere sul punto la coerenza interna dell'ordinamento, evitando la realizzazione di una sorta di antinomia. Sarebbe apparso quantomeno contraddittorio, con margini di conflittualità interna, prevedere in ambito commercial-civilistico un istituto altamente flessibile e basato su un interesse in grado di legittimare varie modalità di esercizio in comune delle attività produttive, mantenendo al contempo in ambito giuslavoristico limitazioni e oneri – connessi a profili di legittimità proprio rispetto all'interesse stesso – nell'impiego di strumenti di gestione flessibile del personale, tra i quali si colloca il distacco.

Posto che l'interesse della rete, e delle imprese ad essa aderenti, risulti la base fondante dell'istituto del contratto di rete – benché la sottoscrizione di un contratto di rete non ne garantisca la sussistenza – l'automatico collegamento alla costituzione di quest'ultimo come elemento sufficiente a giustificare il ricorso al distacco è risultata una scelta da parte del legislatore, se non del tutto opportuna, quanto meno coerente. Essa, inoltre, va a risolvere nel contesto di rete una delle principali problematiche connesse all'applicazione del distacco, su cui sia la giurisprudenza che la dottrina hanno a lungo dibattuto. Infatti, il requisito dell'interesse della distaccante, unitamente a quello della temporaneità e della funzionalità all'organizzazione imprenditoriale, è stato da sempre oggetto di approfondimento nell'ottica della tutela del lavoratore e della correlata distinzione tra distacchi legittimi, illegittimi e fraudolenti ⁽⁵²⁾. Sul punto, inoltre, è da segnalare la recente sentenza della Corte di Cassazione del 21 aprile 2016, n. 8068 che, probabilmente recependo l'evoluzione legislativa e invertendo le interpretazioni sin qui effettuate con riferimento all'interesse della distaccante nei gruppi di impresa, eleva la sussistenza di uno scopo comune ad elemento legittimante il

⁽⁵²⁾ In dottrina si vedano S. MAGRINI, *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*; G. DE SIMONE., *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza, interposizione, imprese di gruppo, lavoro interinale*; C. BIZZARRO e M. TIRABOSCHI, *La disciplina del distacco nel decreto legislativo n. 276 del 200*; A. PESSI, *Il comando e distacco*. In giurisprudenza Cass. 16 giugno 1992, n. 7328, in *Dir. Lav.*, 1993, II, pag. 443; Cass., 10 giugno 1999, n. 5721, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2000, 2, pag. 36; Cass., 02 settembre 2004, n. 17748, in *Giust. Civ. Mass.*, 2004, 9, pag. 2301; Cass. 25 novembre 2010, n. 23933, in *Giust. Civ. Mass.*, 2010, 11, pag. 1511.

distacco infragruppo, richiamando a supporto della propria tesi la disciplina del distacco nelle reti di impresa di cui all'art. 30, comma 4 *ter*, D. Lgs. n. 276/2003.

Tuttavia, a riguardo, è consigliabile chiedersi se, nonostante l'apparente insindacabilità circa la sussistenza dell'interesse della distaccante, tale requisito abbia effettivamente perso di rilevanza in fase applicativa o se esso possa ancora risultare dirimente rispetto ad eventuali applicazioni concrete in rete, soprattutto in caso di contenzioso. E invero, benché l'esistenza di un "valido" contratto di rete – ossia contenente tutti gli elementi obbligatori prescritti dalla legge e formalizzato con le modalità indicate (atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto firmato digitalmente, trasmesso agli uffici competenti del registro delle imprese) – configuri un automatico interesse delle imprese al distacco, si ritiene che, qualora il distacco di personale dovesse consentire lo svolgimento di attività non in linea con quanto dedotto all'interno del contratto di rete, ossia non finalizzate al raggiungimento degli obiettivi indicati, soprattutto in caso di contenzioso non sia da escludersi un ritorno del criterio sopra indicato ⁽⁵³⁾. Infatti, qualora dovessero sorgere dei dubbi in merito alla legittimità dei distacchi disposti nel contesto di rete, il controllo giudiziale sicuramente terrebbe in considerazione diversi fattori, tra i quali la rispondenza dell'attività svolta attraverso il distacco alle finalità del contratto di rete e alle modalità di raggiungimento degli obiettivi di rete e individuali, la sussistenza degli altri requisiti del distacco (es. la temporaneità), nonché le modalità operative e le condizioni contrattuali disciplinate nell'accordo di distacco tra le imprese coinvolte. Tuttavia, seppure in via sussidiaria, l'assenza di un effettivo interesse al distacco in capo all'impresa distaccante potrebbe quantomeno assurgere ad elemento indiziario se non, addirittura, "vincere" la presunzione stabilita dall'art. 30, comma 4 *ter*, del D. Lgs. n. 276/2003, in linea con quella parte della dottrina che legge in tale disposizione solo un'esonazione per il giudice di censurare con l'illegittimità un distacco disposto senza esplicitazione dell'interesse perseguito ⁽⁵⁴⁾.

Ad ogni modo, al fine di scongiurare qualsiasi profilo di rischio, potrebbe essere opportuno individuare – nell'ambito del contratto di rete e in funzione degli obiettivi – per quali attività e contesti sia previsto il ricorso al distacco di personale, anche se tale specificazione potrebbe risultare limitante o essere interpretata nel senso di escludere la

⁽⁵³⁾ Così M. G. GRECO, *Distacco cit.*

⁽⁵⁴⁾ A. BUSSOLARO, *cit.*

sussistenza di interesse comune nello svolgimento di attività diverse da quelle esplicitate nel contratto.

Secondo le teorie qui prospettate, che potrebbero validamente trovare riscontro anche in future pronunce di giurisprudenza in materia, l'esistenza della rete escluderebbe la necessità di ricercare ulteriori elementi legittimanti il distacco infra rete. Inoltre, tale esigenza sarebbe esclusa nelle reti diversamente da quanto accade nei gruppi, in cui la differente forza contrattuale tra le imprese può con più facilità determinare distorsioni nel ricorso all'istituto ⁽⁵⁵⁾. Tuttavia, sebbene sia corretto distinguere nettamente i gruppi di impresa dalle reti, ciò non è sufficiente ad avallare l'opinione in base alla quale nelle reti di impresa l'indagine sulla legittimità del distacco possa risultare superflua. Infatti, anche in tali contesti organizzativi potrebbe verificarsi un condizionamento da parte di un'impresa dominante rispetto alla gestione condivisa dei dipendenti o, soprattutto nel caso di aziende con forti legami sinergici, potrebbero essere realizzate scelte opportunistiche in base alle quali la mobilità facilitata dei dipendenti nasconda una suddivisione delle assunzioni tra le imprese, consapevoli di poterne poi utilizzare indistintamente le prestazioni.

Ma le valutazioni sin qui effettuate circa il distacco in versione semplificata in contesto di rete non possono prescindere dal considerare il rapporto che esso instaura direttamente o indirettamente con l'istituto della codatorialità. È indubbio, infatti, che le affinità tra essi siano molteplici e concernano non soltanto la finalità – essendo entrambi votati a consentire la mobilità del personale tra le imprese in rete e il contestuale impiego diffuso tra esse – ma anche le caratteristiche (es. temporaneità, legame tra lavoratore e impresa titolare, legittimazione nell'esercizio del potere direttivo). Ciò, unitamente alla più volte citata indefinitezza della codatorialità, induce a domandarsi quali siano effettivamente i confini tra i due istituti e le loro peculiarità, per poi comprendere quali necessità possano orientare le imprese nella scelta dell'uno o dell'altro istituto.

Alcuni autori, infatti, hanno già avanzato un'interpretazione che propende per considerare il distacco e la codatorialità come alternativi tra loro, con ricorso a quest'ultima nei casi in cui il distacco non fosse legittimamente applicabile ⁽⁵⁶⁾.

⁽⁵⁵⁾ G. GUZZARDI, *Distacco e codatorialità nelle reti di imprese alla luce del c.d. "Decreto Lavoro"*.

⁽⁵⁶⁾ M. PERUZZI, *La codatorialità nel contratto di rete: un'ipotesi definitoria*; R. COVINO, *Distacco del personale e regole di ingaggio nel contratto di rete*.

Nonostante tale ipotesi sia ragionevole e anzi possa trovare conforto anche nella dizione utilizzata dalla legge – laddove dopo aver disciplinato espressamente il distacco in rete ha testualmente previsto che “*Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità*” – non è stato affrontato il tema di quali siano i rispettivi ambiti di applicazione.

Sul punto, l’eventuale scelta da parte delle imprese retiste di ricorrere alla codatorialità potrebbe determinare la superfluità dell’istituto del distacco, che tornerebbe a trovare applicazione – probabilmente, come detto in precedenza, nella sua forma “originaria” e non semplificata – per lo svolgimento di attività non rientranti nell’ambito del programma di rete. Tuttavia, tale superfluità troverebbe giustificazione solo nel caso in cui la codatorialità venisse interpretata quale mera modalità di gestione del personale, comportante esclusivamente un esercizio diffuso del potere direttivo. Qualora, invece, la codatorialità fosse maggiormente avvicinata all’assunzione congiunta, le differenze con il distacco assumerebbero maggiore ampiezza e la scelta di ricorrere all’uno o all’altro istituto si fonderebbe su ragioni di opportunità ed esigenze tra loro difficilmente assimilabili. La scelta di ricorso al distacco, in alternativa alla codatorialità, si fonderebbe, probabilmente, sulla volontà delle imprese di non voler realizzare una compenetrazione nella titolarità dei rapporti di lavoro ma di rimanere su un piano di semplice mobilità inter-aziendale e intra-rete.

Tale ultima casistica, peraltro, giustificherebbe anche il ricorso da parte del legislatore alla formulazione dell’articolo per come sopra riportato, nella volontà di sottolineare come la codatorialità possa consentire di ottenere i medesimi effetti del distacco, cui si aggiungono, però, ulteriori ricadute applicative, condizione questa segnalata dall’uso dell’avverbio “inoltre” ⁽⁵⁷⁾. Sebbene in punto alla distinzione tra codatorialità e assunzione congiunta si propenda per l’interpretazione che ne distingue caratteristiche, natura e conseguenze, rispetto al piano afferente la comparazione tra codatorialità e distacco la suddetta interpretazione risulta maggiormente funzionale alla differenziazione tra distacco e codatorialità.

Ad ogni modo, il distacco si configurerebbe quale ipotesi gestionale meno ampia e flessibile della codatorialità anche nel caso in cui quest’ultima rappresentasse esclusivamente uno strumento di esercizio diffuso del potere direttivo. Secondo parte

⁽⁵⁷⁾ I. ALVINO, *Reti di imprese cit.*

della dottrina, infatti, il distacco non consente a più soggetti di cogestire contemporaneamente il personale e, inoltre, trova legittimazione più ampia e radicata all'interno del contratto di rete ⁽⁵⁸⁾. Peraltro, è possibile ravvisare un'ulteriore differenza con la codatorialità nel caso in cui quest'ultima venisse interpretata come mera possibilità riconosciuta alle imprese di “dirigere” il personale altrui solo con riferimento alle attività comuni di rete. In tale caso, infatti, il distacco tornerebbe a rappresentare un tradizionale strumento di gestione del personale per lo svolgimento delle più diverse attività, in attuazione e nell'interesse del business della distaccante, mentre la codatorialità risulterebbe una modalità di attuazione e di esercizio delle sole attività comuni, peraltro non comportanti obbligatoriamente un mutamento del luogo di lavoro del dipendente cogestito.

Un ultimo profilo che richiede una veloce analisi attiene all'esigenza di rispetto dell'art. 2103 c.c., richiamato espressamente all'interno del comma 4 *ter* dell'art. 30.

L'applicazione dei limiti posti dal citato art. 2103 c.c. anche al distacco infra-rete appare sufficientemente condivisibile, laddove proprio la dizione della norma lasci poco spazio a dubbi. Tuttavia, come rilevato in alcuni contributi di dottrina ⁽⁵⁹⁾, l'applicazione dei limiti connessi all'esercizio dello *ius variandi* potrebbe risultare quasi contraddittoria rispetto alle peculiarità organizzative del lavoro in rete. E infatti, il distacco si configura quale strumento di flessibilità per la gestione del personale ancora di più nelle reti di impresa rispetto ai tradizionali contesti organizzativi. Poiché non possa attualmente essere escluso che il distacco risulti funzionale allo svolgimento di attività in comune o alla finalizzazione di queste ultime al raggiungimento di obiettivi condivisi, ciò potrebbe sottendere la necessità di avere a disposizione degli strumenti in grado di superare alcune note rigidità. Ci si riferisce, ad esempio, all'esigenza di sviluppare al massimo il potenziale delle risorse umane coinvolte al fine di impiegarle trasversalmente, ove necessario, anche in diversi ambiti di attività. La base delle scelte operative delle imprese in rete sarebbe rappresentata, quindi, non soltanto dalle attività normalmente svolte da ciascun dipendente, ma anche dalle potenzialità lavorative dimostrate, dalle quali partire per identificare a chi devolvere le attività comuni che

⁽⁵⁸⁾ M. BIASI, *Dal divieto di interposizione cit.*

⁽⁵⁹⁾ L. CORAZZA, *Reti di imprese e nozione di datore di lavoro*; L. D'ARCANGELO, *Ruolo e funzioni della contrattazione territoriale nelle tutele per il lavoro.*

potrebbero rappresentare anche una totale novità nell'ambito delle diverse realtà produttive aziendali.

La recente riforma dell'art. 2103 c.c., intervenuta ad opera del D. Lgs. del 15 giugno 2015, n. 81, rappresenta in ottica di rete un fastidioso passo indietro in quanto, con riferimento al mutamento di mansioni, ha eliminato la riferibilità all'equivalenza delle mansioni svolte dal dipendente – concetto connesso anche a quello di professionalità, alla cui protezione la giurisprudenza ha sempre posto particolare attenzione – confinando la mobilità professionale nei limiti dell'inquadramento contrattuale e della classificazione di cui alle declaratorie dei vari contratti collettivi nazionali. Appare subito chiaro come tale impostazione irrigidisca e limiti l'operatività delle reti, in cui l'unione di più realtà e la presenza di obiettivi di crescita e sviluppo potrebbero, invece, richiedere e al contempo favorire la previsione di nuove attività. Ciò si potrebbe tradurre, inoltre, in possibilità di grande crescita professionale dei lavoratori con ricadute notevoli in termini di formazione e aggiornamento. Al contrario, il continuo riferimento a prospettive e ottiche di utilizzo fraudolento delle possibilità offerte dall'ordinamento rappresenta una chiave interpretativa che annulla in partenza le opportunità di individuazione di nuovi percorsi di crescita, che potrebbero coinvolgere non solo l'ambito giuslavoristico in senso stretto, ma anche quello delle politiche attive, della formazione continua, dell'aggregazione produttiva etc.

Sul punto, come già rilevato in precedenza, l'eventuale mobilità del personale tra le imprese retiste, fuori dal ricorso alla codatorialità, richiederebbe un consapevole e approfondito sforzo interpretativo di quanto disposto nei CCNL applicati dalle aziende, al fine di comprendere se i mutamenti di mansioni disposti risultino rispettosi dei limiti di cui all'art. 2103 c.c. in aggiunta, secondo la dottrina, anche alla necessità di acquisizione del consenso del lavoratore ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D.Lgs. n. 276/2003.

Non è difficile ipotizzare, quindi, che il distacco continuerà a trovare applicazione nelle reti senza difformità rispetto alla tradizionale casistica e modalità di impiego dell'istituto, anche in considerazione della “certezza” delle conseguenze che un distacco illegittimo avrebbe nei confronti delle imprese coinvolte. A ciò può aggiungersi che, laddove si consideri il distacco esplicitamente limitato al rispetto delle condizioni sin

qui descritte, rispetto alla codatorialità, invece, non sia chiara l'ampiezza operativa a disposizione delle imprese.

E infatti, in considerazione dell'interpretazione per cui la codatorialità rappresenti un'alternativa rispetto al distacco, pur in presenza di alcuni punti di contatto tra i due istituti, essa parrebbe esente dal rispetto delle condizioni stabilite dall'art. 2103 c.c..

Questa potrebbe rappresentare, peraltro, un'ulteriore differenza di non poco conto tra i due strumenti di gestione del personale. Personalmente si ritiene che nell'esercizio della codatorialità le imprese possano unilateralmente assegnare mansioni diverse ai dipendenti – benché riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento – non essendo previsto l'obbligo di ottenimento del loro preventivo consenso, limitato al caso del distacco (art. 30, comma 3, D. Lgs. n. 276/2003), senza neanche l'ulteriore onere di redazione dell'accordo di distacco.

Tuttavia, rimane sempre aperta la questione attinente gli spazi di gestione del mutamento di mansioni alla luce del nuovo art. 2103 c.c..

Infatti, il comma 2 del novellato art. 2103 c.c. prevede che “in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore”, sia possibile assegnarlo anche a mansioni appartenenti ad un livello di inquadramento inferiore rispetto a quello posseduto. È opportuno chiedersi se, in via interpretativa, il passaggio da azienda individuale ad azienda retista, con l'eventualità di una riorganizzazione interna anche funzionale agli obiettivi di rete soprattutto in caso di rete “forte”, possa rappresentare o possa cominciare a rappresentare un'ipotesi riconducibile ad una modifica degli assetti organizzativi aziendali, anche se temporanea, o se, diversamente, tali ipotesi sia riferita esclusivamente ad una situazione di esubero di personale. A ciò si aggiunga che eventuali altre ipotesi legittimanti il demansionamento e connesse allo svolgimento di attività in rete potrebbero essere previste da parte della contrattazione collettiva, anche aziendale.

4. La compatibilità del lavoro in rete con le forme di lavoro “agile”.

Un ulteriore importante ambito, che già presenta in sé notevoli spunti di innovazione, nel quale le reti di imprese potrebbero trovare interessanti elementi di utilità è quello del c.d. “lavoro agile”.

È ormai un dato acquisito la costante diffusione di nuovi lavori e nuove professioni che derivano e trovano la loro ragion d'essere nel costante progresso tecnologico, basti pensare al *Digital Strategist*, al *Web Content Editor* etc...

Tale fenomeno, unitamente alle nuove frontiere di comunicazione, all'esponenziale estensione dei limiti di spazio ed alla tendenza a funzionalizzare il progresso tecnologico alla conciliazione vita-lavoro, sta richiedendo un grande sforzo di comprensione rispetto agli adeguamenti ed evoluzioni auspicabili e necessarie proprio da parte del diritto del lavoro, per far sì che quest'ultimo non risulti obsoleto fino al punto di impedire lo sviluppo e il cambiamento in atto o di non riuscire ad assolvere alla sua funzione di strumento di regolazione del mercato del lavoro.

Le riflessioni in tema di lavoro nelle reti di impresa si collocano all'interno di questo necessario percorso esegetico, e traggono origine tanto dagli spunti offerti dalle norme ad esse dedicate, quanto dalle potenzialità proprie dell'istituto e da quelle derivanti dalla connessione con altri strumenti dell'ordinamento.

Inoltre, la rigidità nel lavoro che deriva dal vincolo per i lavoratori rispetto a tempi e luoghi di esecuzione della prestazione lavorativa risulta oggi del tutto anacronistica – in quanto figlia dell'originaria impostazione della catena di montaggio, necessaria nel cuore dell'industrializzazione – rispetto alle nuove complessità connesse allo spazio e al tempo del lavoro, che le imprese stanno cercando faticosamente di comprendere e gestire.

E invero, il collegamento tra le reti di impresa e il c.d. "lavoro agile" suscita interessanti suggestioni, benché ad oggi si ritiene che sia gli attori – imprese e lavoratori – sia l'ordinamento giuridico stesso siano sostanzialmente impreparati ad accogliere e accompagnare il progresso verso nuove forme organizzative del lavoro di siffatta complessità tecnica.

Ad ogni modo, una primissima apertura verso le possibili interazioni tra gli istituti è stata mostrata in occasione della pubblicazione del disegno di legge n. 2229 degli Onn. Sacconi e D'Ascola, il quale ha individuato e citato espressamente le reti di impresa quali sedi per l'implementazione del lavoro agile. Tale impostazione, tuttavia, pare non essere stata seguita nell'ultimo disegno di legge governativo, attualmente proposto dalla Commissione e in attesa di essere presentato al Senato. Secondo tale ultima proposta, per "lavoro agile" s'intende una modalità di lavoro subordinato reso, in parte all'interno

e in parte all'esterno dell'azienda, in funzione di fasi, cicli e obiettivi senza vincoli di orario o di luogo rispetto alle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

A prescindere dalla previsione – espressa o meno – delle reti quali sedi per l'implementazione del lavoro agile, pare comunque utile cercare di comprendere quali potrebbero essere alcune delle implicazioni del “mix” tra lavoro in rete e lavoro agile, nella consapevolezza che le modalità di lavoro di quest'ultimo potrebbero risultare di grande utilità per le reti di impresa. E infatti, l'impostazione del lavoro per fasi e obiettivi, oltre alla previsione della possibilità di svolgere l'attività lavorativa anche fuori dalla sede aziendale potrebbe consentire una più semplice messa a fattor comune del personale delle diverse imprese per lo svolgimento delle attività individuate nel contratto di rete.

Preliminarmente, alla luce delle caratteristiche delle reti di impresa sin qui esaminate – ossia ampia flessibilità di gestione del personale, capacità di aggregazione produttiva, ampiezza nella definizione delle modalità di collaborazione tra le imprese in rete, varietà di definizione degli obiettivi e delle attività comuni – è possibile percepire il livello di recettività delle reti di impresa stesse rispetto, in particolare, alle connessioni con altri strumenti di gestione flessibile, tanto del lavoro quanto del personale e, più in generale, del business d'impresa. Infatti, proprio l'organizzazione in rete, spesso sviluppata a partire da forme aggregative “informali” e destrutturate, nasce dall'esigenza delle piccole e medie imprese, come detto, di incrementare la propria competitività e forza di aggressione del mercato, in ciò coadiuvate dalla possibilità di condividere i costi di eventuali progetti di sviluppo, piani di investimento etc...

Peraltro, la previsione al loro interno di modalità di lavoro agile potrebbe costituire un ulteriore valore aggiunto anche nel caso in cui le singole imprese c.d. “retiste” siano territorialmente distanti tra loro. L'assenza di un luogo di lavoro fisso, la possibilità di rendere la prestazione lavorativa anche a distanza, la finalizzazione di quest'ultima a risultati e obiettivi (anche di rete) rappresenterebbero sicuramente elementi ben conciliabili con la natura, le finalità e le caratteristiche, anche organizzative, delle reti di imprese. Basti pensare anche alla possibilità che intere funzioni aziendali, compatibili con modalità agili di esecuzione del lavoro (ad es. funzione commerciale, marketing, amministrazione, ma potrebbero ipotizzarsi anche nuove funzioni interne, finalizzate proprio alla continua analisi e studio dei processi produttivi per la valutazione di

idoneità o di necessità di adattamento alle esigenze mutevoli del mercato), potrebbero essere centralizzate e condivise a livello di rete con notevole risparmio di costi.

Inoltre, occorre considerare che il contratto di rete stesso potrebbe rappresentare una delle “sedi” della disciplina del lavoro agile, posta la possibilità, peraltro, di coordinarla con la scelta e l’esercizio della codatorialità, anch’essa da prevedere all’interno del contratto di rete. In questo caso, tuttavia, il lavoro agile, che dovrebbe necessitare – secondo il testo del disegno di legge quantomeno ai fini amministrativi e di prova – di una disciplina individuale, potrebbe sostanziarsi in una sorta di modalità di esercizio della codatorialità stessa.

Peraltro, una disciplina della gestione del personale che nasca direttamente dall’impresa, anche in termini di sussidiarietà, è una soluzione da sempre caldeggiata dalle parti sociali e dagli operatori del sistema, in quanto considerata idonea a garantire la soddisfazione delle esigenze specifiche di ogni realtà produttiva.

Il lavoro agile e la codatorialità sono modalità organizzative del lavoro che, per come ad oggi ipotizzate e per le loro stesse finalità, possono essere strutturate nelle singole realtà a partire da una cornice normativa di riferimento neanche troppo stringente.

Entrando nello specifico, soprattutto nel citato caso delle reti composte da imprese dislocate su diversi territori, la previsione della codatorialità – che attenendosi rigorosamente allo scarno dettato normativo in vigore determina la possibilità che più imprese esercitino il potere direttivo nei confronti di un unico lavoratore – può ben amalgamarsi con il lavoro agile.

Sul punto è possibile approfondire alcune prospettive applicative, derivanti dalla citata interazione e non prive di complessità giuridiche, che potrebbero afferire alla gestione di un dipendente in codatorialità e con modalità di lavoro agile.

In primis, un lavoratore potrebbe gestire “autonomamente” il lavoro in rete assegnatogli da ciascun codatore grazie all’individuazione di specifici obiettivi di rete e/o per singola impresa. Tale aspetto del lavoro agile, tuttavia, dovrebbe essere bilanciato con l’opposta necessità di individuare nel contratto di rete le “regole” di esercizio del potere direttivo che, peraltro, il disegno di legge sul lavoro agile devolve all’accordo individuale. È, pertanto, evidente come tale esigenza rappresenti un primo elemento di complessità in quanto mentre rispetto alle reti di impresa l’esercizio del

potere disciplinare, come detto ⁽⁶⁰⁾, potrebbe passare esclusivamente attraverso la predisposizione di un regolamento o di policy unilaterali – capaci di porre il lavoratore nelle condizioni di avere chiara contezza degli obblighi e dei parametri cui conformare la propria prestazione lavorativa in ambito di rete – l’attuale disposto dell’art. 16 del disegno di legge governativo prevede che tale aspetto trovi disciplina direttamente all’interno dell’accordo individuale di lavoro agile.

Pertanto, accanto alla stipula di un contratto di rete e alla predisposizione degli altri strumenti unilaterali utili per una corretta e trasparente gestione del personale in rete, dovrebbe essere collocato un accordo esplicito con il lavoratore, benché l’art. 14 del disegno di legge non prescriva più l’accordo scritto a pena di nullità.

Potrebbe essere opportuno redigere un unico accordo individuale novativo del rapporto di lavoro in cui prevedere al contempo la modalità agile e le eventuali peculiarità del lavoro in rete – relative ad aspetti non disciplinabili in via unilaterale da parte dell’azienda – tale da ricomprendere tutte le nuove regole del rapporto di lavoro. Tuttavia, è ovvio che tale nuovo accordo dovrebbe essere sottoscritto nel momento in cui l’azienda avesse chiari tutti i nuovi elementi da disciplinare in base ad un programma e a finalità ben individuate. Diversamente, qualora le esigenze medesime dovessero sopraggiungere in momenti diversi, sarebbe necessario sostituire i relativi atti e contratti in modo da armonizzare le discipline ed eliminare eventuali disomogeneità, operazione non sempre di semplice realizzazione.

Proseguendo nell’analisi delle interazioni tra codatorialità e lavoro agile, si rileva come il dipendente possa scegliere “autonomamente” come e se spostarsi tra le sedi delle imprese retiste, diverse dalla sede del datore di lavoro c.d. “formale”, in funzione degli obiettivi di lavoro assegnati e delle necessità contingenti. In tale caso, però, bisognerebbe valutare se la presenza del lavoratore presso una diversa impresa appartenente alla rete possa configurarsi quale modifica temporanea del luogo di esecuzione della prestazione di lavoro (es. trasferta o distacco) e se, in questi casi, possa comunque parlarsi di lavoro agile, in considerazione del divieto di avere una postazione fissa di lavoro durante il periodo di lavoro fuori dall’azienda.

Quanto al primo degli aspetti citati, la volontarietà nella scelta del luogo di lavoro da parte del dipendente, basata su valutazioni di opportunità e convenienza personali

⁽⁶⁰⁾ Si rinvia sul tema al paragrafo n. 2, lettera b).

benché connesse all'esigenza di espletamento delle attività lavorative in funzione degli obiettivi, porterebbe ad escludere la configurabilità in tali casi di trasferte o distacchi. E infatti, questi ultimi si configurano quali atti di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, peraltro esclusi dalla necessità di espresso consenso del lavoratore. Ne deriva, tuttavia, l'esigenza di comprendere però quale possa essere il regime economico applicabile alla fattispecie. Per le trasferte, ad esempio, sono gli stessi contratti collettivi nazionali a prevedere il regime retributivo o le modalità di rimborso delle spese sostenute, nell'ottica di apprestare una sorta di sostegno ai lavoratori che, su disposizione datoriale, vedono modificata la sede originaria di lavoro. Nel caso del lavoro agile, però, non è stata prevista ad oggi una disciplina legale di base delle condizioni della mobilità del lavoratore. Ciò appare anche comprensibile, tenuto conto del fatto che nel lavoro agile non sono individuati particolari vincoli per il lavoratore che viene, invece, lasciato libero di organizzare la propria prestazione di lavoro sia quanto ai tempi che al luogo; non è, quindi, necessario prevedere un trattamento economico che tradizionalmente rappresenta un bilanciamento al sacrificio, anche minimo, richiesto al lavoratore da parte del datore di lavoro.

Rispetto alla codatorialità, invece, la prospettiva assume caratteristiche parzialmente diverse laddove eventuali spostamenti del lavoratore possano essere frutto del potere dispositivo del datore di lavoro o del codatore di lavoro. In questi casi, tornerebbero applicabili le discipline legali e contrattuali che attengono alla modifica della sede di lavoro sulla base dell'effettiva fattispecie determinatasi, nonché le ulteriori disposizioni che eventualmente siano state disciplinate nel contratto di rete.

Qualora il dipendente in codatorialità, invece, eserciti la propria attività lavorativa con la modalità agile, nuovamente non sarebbe necessario retribuire o rimborsare quegli spostamenti del lavoratore che risultino esercizio della libertà di scelta del luogo di lavoro esterno all'azienda. In presenza di lavoro agile, peraltro, si ritiene anche che quest'ultimo non sia compatibile con un esercizio della codatorialità che comporti la richiesta al lavoratore, durante il periodo di lavoro svolto fuori dall'azienda, di esecuzione della prestazione lavorativa in determinati luoghi o in altre sedi delle imprese retiste. In questi casi, infatti, il potere direttivo – esercitabile con le regole predisposte, peraltro, unilateralmente dal datore nel contratto di rete – dovrebbe risultare recessivo rispetto alla prevalenza della disciplina legale del lavoro agile.

Un ultimo piano in cui i due strumenti possono trovare valido incontro è quello connesso all'impiego di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa, come indicato all'interno dell'art. 13, comma 1, del disegno di legge sul lavoro autonomo. Come più volte rilevato, una delle potenzialità della rete di imprese è rappresentata dallo svolgimento in comune di attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di rete. Tali attività potrebbero essere rappresentate non solo da quelle normalmente oggetto dell'attività di impresa, ma potrebbero anche essere specificamente introdotte proprio in occasione della costituzione della rete.

A riguardo, la messa a fattor comune del personale per lo svolgimento condiviso di tali attività potrebbe richiedere anche forme di coordinamento tecnico e strumentazione in grado di azzerare le distanze eventualmente esistenti tra le diverse imprese.

Anche in tale prospettiva, il lavoro agile appare compatibile con le possibili esigenze del lavoro in rete. Infatti, il personale potrebbe utilizzare piattaforme informatiche e programmi informatici posti in condivisione tra tutte le aziende in rete sia come strumento di lavoro in modalità agile, sia quale mezzo attraverso il quale le imprese possono esercitare la codatorialità, con trasparenza a tutela del lavoratore e sensibile contenimento dei costi. Tale ultimo vantaggio, inoltre, potrebbe essere massimizzato dal punto di vista gestionale qualora le imprese in rete riescano a destinare il lavoro agile alle eventuali attività comuni aggiuntive a quelle strettamente riconducibili al singolo business aziendale.

È, inoltre, da valutare la possibilità per cui il lavoro agile in rete, consentendo di parametrare la prestazione del dipendente in codatorialità non alle ore di lavoro svolte bensì al risultato (anche di rete) eventualmente raggiunto, possa anche determinare un'evoluzione del costo del lavoro che risulti condizionato al raggiungimento dei risultati raggiunti, con una crescita considerevole del tempo di lavoro al quale la retribuzione resterebbe indifferente.

In conclusione, lavoro agile e lavoro in rete palesano numerose affinità di scopo e organizzative: un lavoro improntato all'autonomia organizzativa, il cui *focus* sia la messa a disposizione delle imprese di capacità e competenze, strettamente calate all'interno del contesto produttivo di riferimento – nel caso della rete riguardante

contemporaneamente più imprese – e impiegate per il raggiungimento di obiettivi senza la rigorosa articolazione di regole e confini.

Proprio la valutazione della qualità del lavoro e della produttività, misurabile in base al raggiungimento di obiettivi e all'esecuzione di programmi di lavoro, è uno tra gli elementi utilmente implementabili tanto nel lavoro agile quanto in quello in rete, nei distretti produttivi e nelle altre realtà aggregate, caratterizzate da obiettivi più ampi e aggiuntivi rispetto a quelli delle singole imprese. Peraltro, queste caratteristiche di base conducono a riflessioni rispetto ad un probabile ripensamento delle caratteristiche “tradizionali” del rapporto di lavoro subordinato, così come avviene, per aspetti parzialmente diversi, anche nel caso della codatorialità.

5. La contrattazione collettiva per lo sviluppo delle Reti di impresa: dalla contrattazione di gruppo alla contrattazione di rete.

L'analisi degli aspetti della gestione del personale nelle reti di impresa non può prescindere dal coinvolgere anche il piano della contrattazione collettiva. Esso, infatti, non solo richiede di essere affrontato in modo da comprendere se e come la contrattazione possa effettivamente realizzarsi all'interno delle reti di impresa ma, soprattutto, rappresenta una tematica di cruciale rilevanza proprio per lo sviluppo stesso delle reti.

E invero, in considerazione del fatto che la rete determina comunque la nascita di un nuovo modello produttivo, appare anche necessario individuare una diversa dimensione collettiva che renda possibile utili forme di contrattazione.

Tale attività non pare, comunque, di semplice realizzazione, posto che molte delle riflessioni ad oggi già sviluppate con riguardo ai gruppi di impresa hanno dimostrato la difficoltà di configurare modelli di contrattazione di secondo livello la cui legittimità o funzionalità sia stata unanimemente riconosciuta da dottrina e/o giurisprudenza, anche in ambito europeo ⁽⁶¹⁾.

Le maggiori difficoltà, in particolare, attengono ai profili del piano di rappresentanza, della legittimazione a contrattare e dell'efficacia del contratto di gruppo

⁽⁶¹⁾ A. PERULLI, *Gruppi di imprese, reti di imprese e codatorialità: una prospettiva comparata*; F. MINOLFI, *La contrattazione collettiva nei gruppi d'impresa: uno sguardo comparato*.

– che nel nostro caso diventerebbe “di rete” – rispetto ai dipendenti delle diverse imprese ⁽⁶²⁾.

I contributi della dottrina che è intervenuta sul tema della contrattazione di rete hanno evidenziato, in sostanza, le stesse problematiche riscontrabili proprio con riferimento ai gruppi di impresa pur sottolineando l'estrema rilevanza che lo sviluppo di una buona concertazione ricopre proprio in tali contesti organizzativi ⁽⁶³⁾.

Prima di affrontare le complessità tecniche legate allo sviluppo della contrattazione collettiva, è opportuno valutare in che misura quest'ultima possa essere funzionale alla gestione del lavoro in rete. E ciò anche al di là dell'eventuale esigenza di realizzare un contratto di rete, in forza di un'espressa istanza da parte delle organizzazioni sindacali delle imprese in rete, che – in assenza di disposizioni di legge che rinviino alla contrattazione di secondo livello la disciplina del lavoro in rete – risponderebbe più a esigenze di mantenimento di positive relazioni sindacali che ad obblighi superiori. Sul punto, le sue finalità sarebbero molteplici.

Da un primo punto di vista, la predisposizione di una disciplina collettiva che vada ad incidere, in particolare, sugli aspetti direttamente afferenti la gestione del personale, fornirebbe maggiori garanzie di tutela della forza lavoro, profilo questo di particolare attenzione e interesse per la dottrina. Come è stato più volte rilevato, infatti, la possibilità per le imprese di disciplinare unilateralmente alcuni aspetti del rapporto di lavoro ha suscitato perplessità in merito al rischio che la flessibilità concessa si traduca in tentativi di fuga dalle discipline poste a tutela dei lavoratori (licenziamenti, distacchi, mutamento di mansioni etc..). Pur tuttavia, occorre ricordare che le reti di impresa sono state introdotte nel nostro ordinamento proprio per attribuire, soprattutto alle PMI, uno strumento di estrema flessibilità gestionale, che consenta di sfruttare appieno tutte le risorse aziendali al fine di ottenere la massima utilità. L'introduzione di un piano di contrattazione che partecipi alla definizione delle “regole di ingaggio”, normalmente nella piena disponibilità delle imprese tramite il contratto di rete, potrebbe però ridurre ulteriormente la forza attrattiva della disciplina del lavoro in rete, già sensibilmente limitata dalla vaghezza di dettaglio legale e dalla scarsa conoscenza dell'istituto da parte delle imprese. A ciò si aggiunga, cosa ben più importante, che la codatorialità stessa

⁽⁶²⁾ V. BAVARO, S. LAFORGIA, *Contrattazione collettiva e “prossimità delle imprese”*.

⁽⁶³⁾ G. ZILIO GRANDI, *La contrattazione collettiva nella rete di imprese*.

potrebbe essere privata della sua stessa natura di strumento di gestione del personale, adattabile alle più diverse esigenze delle imprese retiste.

È altrettanto vero che, stante l'assenza di un obbligo per le imprese di favorire una gestione concertata delle regole di esercizio dei poteri datoriali in rete, potrebbe essere predisposto un contratto collettivo applicabile alle imprese in rete in cui apprestare delle linee guida o condizioni minime riferite ad ambiti o istituti di particolare interesse. La condizione per la convivenza di esigenze da sempre considerate (erroneamente) opposte – ossia quella di flessibilità nella gestione dei dipendenti e quella di tutela del lavoratore – resterebbe comunque quella di evitare un'eccessiva limitazione delle iniziative di gestione delle imprese ⁽⁶⁴⁾.

Tale attività, peraltro, potrebbe quasi assumere profili di innovatività, posta la scarsa dimestichezza, e forse interesse, della contrattazione di secondo livello nel trattare gli aspetti che più propriamente riguardano l'organizzazione del lavoro (si veda la Figura 2 sulla frequenza degli istituti contrattuali sul totale complessivo degli accordi sottoscritti tra il 2009 ed il 2014) ⁽⁶⁵⁾.

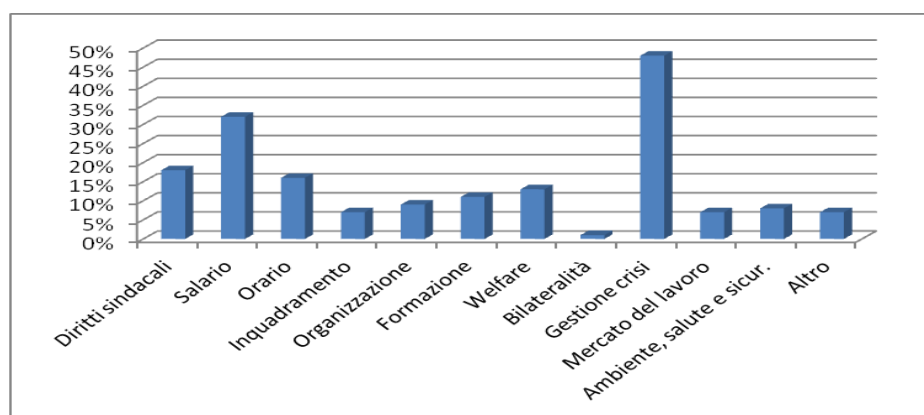


Figura 2. Fonte: Rapporto OCSEL 2015.

Peraltro, una contrattazione poco accurata, o priva della sensibilità richiesta dal tema e dal contesto, rischierebbe di annullare non solo l'utilità della codatorialità, ma anche la caratteristica principe della contrattazione di secondo livello, ossia la flessibilità che le consente di rispondere alle esigenze delle singole imprese.

⁽⁶⁴⁾ F. CAFAGGI in AA. VV., *Il contratto di rete. Commentario*.

⁽⁶⁵⁾ G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni Industriali e contrattazione collettiva*.

Vi sono, però, altri profili di vantaggio connessi alla presenza di un contratto collettivo riguardante le imprese in rete. Ci si riferisce, in particolare, alla capacità di armonizzazione delle discipline applicabili alle diverse imprese, anche rispetto all'implementazione della codatorialità. Nel contratto collettivo di secondo livello, infatti, con le criticità già accennate, potrebbero trovare una disciplina comune non tanto gli aspetti devoluti alla gestione unilaterale delle imprese – normalmente contenuti in regolamenti interni – ma quegli istituti che ad oggi la legge delega alla contrattazione, anche aziendale, ex art. 51, D. Lgs. n. 81/2015, quali la gestione del part-time, il lavoro supplementare, la disciplina del contratto a termine, l'apprendistato, il mutamento di mansioni etc. ⁽⁶⁶⁾, nonché aspetti più attinenti alle “politiche attive” quali la formazione, l'apprendimento permanente e la gestione degli esuberanti.

In tale prospettiva, oltre all'indubbia utilità di apprestare una disciplina la più omogenea possibile tra tutte le imprese in rete, la regolamentazione degli aspetti sopra indicati, riferiti ad un ambito più o meno esteso che trascende la singola impresa, si sostanzia nella regolamentazione stessa di una sorta di mercato interno del lavoro. La partecipazione in ottica collaborativa da parte del sindacato, che approcci al tema della gestione del personale in rete senza concentrarsi esclusivamente sull'esigenza di garanzia e tutela da eventuali condotte fraudolente da parte delle imprese, potrebbe seriamente rappresentare un enorme valore aggiunto per le potenzialità delle reti di impresa. Infatti, l'unione tra le caratteristiche peculiari della gestione del personale in rete e le possibilità – sia ex art. 51, D. Lgs. n. 81/2015 che in deroga ex art. 8, L. n. 148/2011 – di disciplinare alcuni istituti in base alle specifiche esigenze del contesto, possono esponenzialmente aumentare le capacità di adattamento, risposta al cambiamento e di innovazione proprie delle reti.

A ciò si aggiunga che, a soddisfazione delle tradizionali esigenze di tutela dei lavoratori, la presenza di una contrattazione decentrata, anche di rete, corredata da sistemi di monitoraggio, potrebbe rappresentare lo strumento per il controllo di eventuali prassi e condotte datoriali opportunistiche. Anche tale attività, tuttavia, non dovrebbe tradursi in una costante limitazione delle iniziative datoriali ed imprenditoriali di rete che coinvolgano la gestione del personale.

⁽⁶⁶⁾ A. PERULLI, *Gruppi di imprese cit.*

Quanto sin qui esposto palesa la delicatezza di un tema in cui si intersecano esigenze da sempre contrapposte e che rappresentano storicamente il piano di confronto e contrasto tra le parti sociali. Anche alla luce dell'esperienza, è presumibile che le imprese non si dimostrino favorevoli ad un coinvolgimento non necessario del sindacato nella gestione del lavoro in rete, con il rischio che gli ambiti di partecipazione e collaborazione si trasformino in condizioni e limiti. Sulla scarsa diffusione di fenomeni di contrattazione decentrata incide, ovviamente, anche il bassissimo livello di sindacalizzazione delle PMI, che rappresentano il contesto di implementazione delle reti di impresa ⁽⁶⁷⁾ (si veda la Figura n. 3).

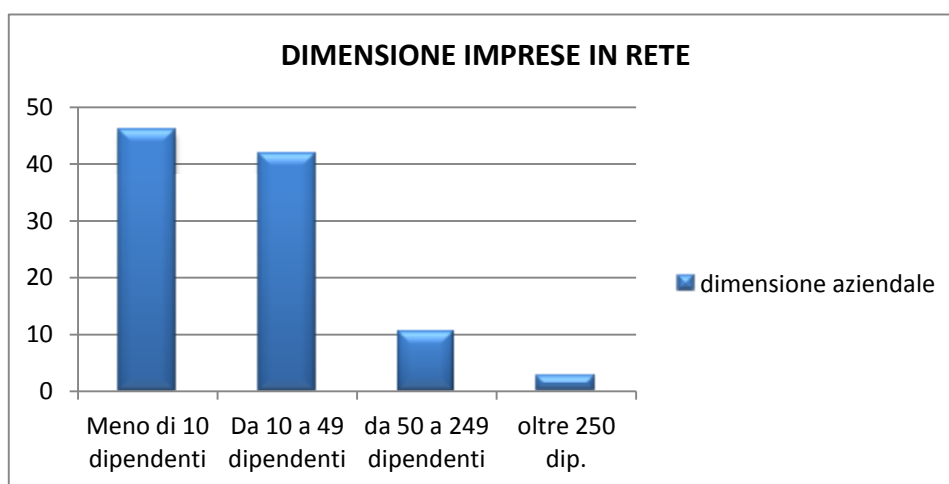


Figura 3. Fonte: Istat – Reti di impresa. L'identikit di chi si aggrega. Marzo 2016.

Tuttavia, le reti di impresa rappresentano un ambito di sperimentazione e innovazione a cui neanche il piano collettivo dovrebbe risultare estraneo. In tal senso, come rilevato anche da parte della dottrina ⁽⁶⁸⁾, soprattutto le esperienze sviluppatesi negli altri paesi europei forniscono esempi di gestione condivisa di alcuni aspetti da parte delle imprese e dei lavoratori, in un'ottica meno sindacalizzata e più consultiva, informativa e di coordinamento. Le organizzazioni che ricalcano l'esperienza dei *comitè de groupe* francesi, del *KonzernBetriebsrat* (Consiglio aziendale di gruppo) tedesco, o del *group work council* austriaco – i cui membri non devono necessariamente appartenere a sigle sindacali – potrebbero favorire una presenza proattiva dei lavoratori nella gestione del lavoro in rete, senza tuttavia che ciò possa portare con sé il potere

⁽⁶⁷⁾ G. ORLANDINI, *Diritto del lavoro e regolazione delle reti*.

⁽⁶⁸⁾ A. PERULLI, *Gruppi di imprese cit.*

d'ingerenza che caratterizza, invece, la tradizionale partecipazione sindacale in ambito aziendale.

Lo sviluppo di sistemi non sindacalizzati, con comitati di dipendenti anche a natura inter-aziendale, peraltro, non risponderebbe soltanto alla costante riluttanza delle PMI ad accogliere i sindacati ma anche al problema della scarsa sindacalizzazione e a quello delle possibili differenze di rappresentanza interna che le imprese in rete potrebbero presentare. In tale ottica, ed al fine di conferire una più ampia legittimazione ad incidere su alcuni aspetti concreti del rapporto di lavoro, i dipendenti potrebbero anche conferire mandato a favore del comitato con l'ulteriore possibilità di ratifica del contratto di rete ad effetto cogente nei confronti di tutti i lavoratori.

Le opzioni sin qui esposte, in merito all'attuabilità di modelli più o meno tradizionali di partecipazione collettiva alla gestione del lavoro in rete, determinano la necessità di analizzare gli aspetti che tecnicamente, in assenza di prassi applicative note, rimangono ancora esposti a dubbi. Tali aspetti attengono, in particolare, all'esame della "forma" che la contrattazione di rete può assumere ed alle eventuali problematiche che derivano quanto ad efficacia e validità.

Sul tema, ancora una volta, molte delle valutazioni sviluppate dalla dottrina hanno tratto validi spunti di riflessione dall'esperienza della contrattazione collettiva nei gruppi di impresa, che spesso hanno tentato di muoversi nella direzione di una sorta di contrattazione aziendale che andasse oltre il singolo contesto aziendale⁽⁶⁹⁾.

Tuttavia, anche in questi casi le difficoltà applicative non sono mancate, soprattutto a causa della già riscontrata opposizione ad una negoziazione sindacale delle dinamiche interne di gestione delle imprese⁽⁷⁰⁾. A ciò si collega, inoltre, un esteso mancato riconoscimento della contrattazione "di gruppo" quale ambito legittimato ad incidere su tutti gli aspetti che attengono la gestione del lavoro⁽⁷¹⁾, ulteriori rispetto alla gestione degli esuberanti, alle esternalizzazioni, alla formazione etc.

La dimensione che più pare avvicinarsi alla contrattazione di gruppo – con ovvie affinità rispetto alla contrattazione di rete – e che potrebbe risultare più adatto a rispondere alle esigenze della rete stessa è sicuramente quella della contrattazione

⁽⁶⁹⁾ G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni Industriali cit.*

⁽⁷⁰⁾ I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese cit.*

⁽⁷¹⁾ A. PERULLI, *op. cit.*

territoriale. Infatti, come correttamente rilevato dalla dottrina ⁽⁷²⁾, ammettere la possibilità di un contratto di rete avente natura aziendale, determinerebbe notevoli difficoltà sia in relazione all'individuazione della rappresentanza – posto che alla luce del T.U. del 2014 non sarebbe possibile individuare una RSU di rete/gruppo – sia rispetto all'armonizzazione delle discipline. In tale ultimo caso, in considerazione del fatto che le imprese in rete potrebbero appartenere a contesti produttivi totalmente diversi tra loro, la contrattazione aziendale potrebbe con estrema difficoltà essere chiamata ad intervenire per l'armonizzazione dei vari istituti.

Diversamente, il contratto territoriale – interpretabile come accordo intercategoriale riguardante più imprese accomunate dall'adesione ad un contratto di rete ⁽⁷³⁾ – non solo potrebbe riguardare imprese appartenenti a categorie produttive differenti, ma non sarebbe neppure vincolato all'appartenenza dei lavoratori a medesime organizzazioni sindacali.

Peraltro, soprattutto nei casi in cui le imprese retiste siano localizzate nell'ambito di un territorio circoscritto, la contrattazione territoriale potrebbe dispiegare la sua massima utilità, disciplinando con maggiore grado di specificità il rapporto di lavoro.

Ciò non potrebbe agevolmente accadere nel caso di contratti *trans-territoriali* che, a fronte delle sicure differenze dei contesti, si manterrebbero su un livello di approfondimento abbastanza superficiale, senza potersi addentrare nella gestione di istituti giuslavoristici che sono comunque strettamente correlati alla realtà locale (es. gestione della flessibilità oraria, welfare, mobilità del personale etc..).

Come accennato, la stipula di un accordo territoriale, inoltre, avrebbe quale diretta conseguenza quella di fornire una disciplina collettiva omogenea applicabile a tutti i dipendenti delle imprese in rete.

Dal punto di vista della legittimazione attiva, la rappresentanza dovrebbe essere individuata nelle organizzazioni sindacali che siano parte dei contratti territoriali applicati (o applicabili) nelle unità produttive del territorio, e ciò come proiezione allargata del percorso di misurazione della rappresentatività individuato dall'art. 8 della L. n. 148/2011 ⁽⁷⁴⁾ o nelle organizzazioni sindacali territoriali delle categorie coinvolte.

⁽⁷²⁾ V. BAVARO, S. LA FORGIA, *Contrattazione collettiva e "prossimità delle imprese". La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete di imprese.*

⁽⁷³⁾ A. PERULLI, *Gruppi di imprese, cit.*

⁽⁷⁴⁾ G. ZILIO GRANDI, *La contrattazione collettiva cit.*

Quanto all'ambito di efficacia di un contratto territoriale, sottoscritto dalle parti così individuate, esso potrebbe estendersi a tutti i lavoratori impiegati in rete, a prescindere dall'appartenenza sindacale e a patto che i suddetti contratti siano in qualche modo ratificati dai sindacati confederali, in modo da superare un'eventuale eccezione fondata sulla mancanza di collegamento tra le dimensioni aziendali ed il contratto territoriale applicato nelle unità produttive, per come sopra individuato.

Evitare eventuali questioni o dubbi in merito alla legittimazione a contrattare ed all'ambito di applicazione diventa ancor più necessario laddove le previsioni contenute nel contratto collettivo "di rete" contengano disposizioni in deroga alla legge ed ai contratti collettivi nazionali. Ed invero, tale possibilità per la contrattazione territoriale, non escludibile sulla base del combinato disposto dell'art. 8, L. n. 148/2011 e dell'Accordo interconfederale del 20 giugno 2011, dimostra le enormi potenzialità rispetto alla predisposizione di una disciplina estremamente rispondente alle esigenze della rete stessa.

A ciò si aggiunga che il contratto collettivo territoriale "di rete" potrebbe trovarsi in conflitto o concorrenza anche con eventuali contratti aziendali in essere nelle imprese retiste, o in alcune di esse, oltre che con la contrattazione collettiva nazionale. In linea generale, una delle maggiori difficoltà che la contrattazione "di rete" dovrebbe fronteggiare – superata la fase di coordinamento tra le rappresentanze – sarebbe connessa al rapporto con gli altri livelli di contrattazione che insistono su determinate materie contemplate contemporaneamente dalla stessa contrattazione di rete.

E infatti, a seconda del livello di contrattazione che disciplina un certo aspetto del rapporto di lavoro – nazionale, di secondo livello in funzione delegata, o di secondo livello in funzione derogatoria – la contrattazione "di rete" dovrebbe cercare di dispiegare i propri effetti secondo le rispettive regole di decentramento normativo ⁽⁷⁵⁾.

È, quindi, ovvio che gli elementi di difficoltà nell'identificazione delle regole di funzionamento di un diverso livello di contrattazione – peraltro profondamente focalizzato sugli aspetti organizzativo-gestionali del rapporto di lavoro – siano attualmente numerosi e non risulta azzardato sostenere la necessità di previsione di regole specifiche per tale peculiare struttura organizzativa e per quelle ad essa analoghe.

⁽⁷⁵⁾ V. BAVARO, S. LA FORGIA, *op. cit.*

L'utilità di un livello di contrattazione specifico per le reti di impresa si dispiegherebbe, come visto, su moltissimi fronti. *In primis* esso sarebbe indispensabile nel caso delle reti più "pesanti", in cui le organizzazioni delle imprese aderenti siano tra loro fortemente compenstrate e necessitino, quindi, di un'imprescindibile armonizzazione delle discipline vigenti nei rispettivi comparti produttivi. Secondariamente, essa potrebbe consentire l'accesso ad istituti sfruttabili esclusivamente in forza di contrattazione di prossimità in quanto caratterizzati da ampi margini di flessibilità organizzativa.

Infine, ma non da ultimo, la contrattazione collettiva decentrata avrebbe l'ulteriore funzione di favorire una più serena applicazione della codatorialità, bypassando i problemi interpretativi in merito alla gestione delle "regole di ingaggio", ed una promozione del contratto di rete ⁽⁷⁶⁾ anche in ambiti territoriali e in imprese ove le forme aggregative stentano a trovare diffusione, soprattutto a causa delle difficoltà nella gestione di nuovi istituti contrattuali.

Tuttavia, tutti i vantaggi esposti, cui di sicuro la prassi applicativa, finora sostanzialmente assente, consentirebbe di aggiungere altri, rischiano di venire vanificati dall'assenza di consapevolezza da parte degli attori sociali della necessità di affrontare l'ambito di rete con la specificità che un nuovo modello organizzativo di per sé merita. Infatti, le complessità già rilevate con riferimento alle regole di gestione dei profili giuslavoristici non trovano, ad oggi, possibilità di semplificazione neanche da parte di interventi della contrattazione decentrata che porta con sé quesiti non ancora risolti in merito alla legittimazione attiva ed all'efficacia che ne annullano la potenziale enorme utilità.

⁽⁷⁶⁾ T. TREU, *Trasformazioni delle imprese cit.*

CAPITOLO IV

RETI DI IMPRESA E WELFARE: UNA INDAGINE EMPIRICA

CAPITOLO 4 – RETI DI IMPRESA E WELFARE: UNA INDAGINE EMPIRICA

Sommario: 1. Finalità e impostazione dell'indagine empirica. – 2. Gli strumenti utilizzati – a) Il Questionario di rete e il Questionario delle retiste. – b) Le interviste semi-strutturate. – 3. Le analisi delle risposte.

1. Finalità e impostazione dell'indagine empirica

La presente indagine empirica, come già accennato nel paragrafo introduttivo al lavoro di tesi, è stata condotta al fine di comprendere alcuni aspetti e dinamiche relative allo sviluppo e alla gestione di progetti di welfare aziendale all'interno delle reti di impresa. In particolare, alla base della ricerca – che non pretende in alcun modo di avere rilevanza statistica – vi è la necessità di comprendere i reali motivi che inducono le imprese, e in particolar modo le PMI, ad aggregarsi in rete per la realizzazione di piani di welfare, le caratteristiche principali delle imprese che si aggregano, l'effettiva utilità della dimensione di rete e dei suoi strumenti, nonché gli aspetti che eventualmente necessitano di supporto normativo/regolatorio o di generale miglioramento.

Prima di entrare nel cuore di quanto emerso in occasione dell'indagine empirica, può essere utile un breve approfondimento delle prime ipotesi effettuabili rispetto ai principali interrogativi della ricerca. La successiva analisi delle risultanze dei questionari e delle interviste semi-strutturate consentirà di verificare se quanto ipotizzato in via teorica – spesso anche riscontrabile nelle pubblicazioni sul tema – corrisponda alle risposte fornite dalle imprese intervistate o a quanto desumibile dalla valutazione complessiva delle risultanze empiriche.

Uno degli argomenti che risulta di sicuro interesse attiene al rapporto che può instaurarsi tra le PMI e le reti di impresa. Come è già stato rilevato nel corso del presente lavoro di ricerca, l'aggregazione in rete è una soluzione esperibile anche da parte delle imprese di più contenute dimensioni per far fronte alle difficoltà di sviluppo che sono loro tipiche. Tale considerazione vale anche con riferimento al tema dell'accesso e della conseguente attuazione di piani di welfare aziendale. Come rilevato dalla dottrina ⁽⁷⁷⁾, il welfare aziendale rappresenta spesso per le PMI un ambito di

⁽⁷⁷⁾ T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*.

investimento dei margini di utile prodotto dal business aziendale non indispensabile al business stesso, cui è da aggiungervi la necessità di possedere al proprio interno le risorse umane da destinare allo sviluppo del piano. Tramite un'indagine sul campo è possibile riuscire a comprendere se effettivamente la rete di imprese possa fungere da strumento organizzativo in grado di consentire alle PMI di superare le difficoltà tecniche, economiche e organizzative che si frappongono tra loro ed il welfare aziendale. Ci si chiede, inoltre, se l'aggregazione orizzontale comporti per le imprese vantaggi ulteriori rispetto a quelli immaginabili in via teorica (ad es. condivisione e contenimento dei costi) e quali siano gli scopi che le PMI riconducono all'operatività in rete rispetto al welfare aziendale. Su questi aspetti è presumibile che, dal punto di vista meramente economico e tecnico-operativo, la rete possa dispiegare la propria utilità soprattutto per le imprese di più contenute dimensioni. Queste ultime, grazie al fenomeno aggregativo, potranno beneficiare del supporto di altre imprese che si occupino di sviluppare in concreto il progetto di welfare aziendale, tenendo in considerazione gli interessi di tutte le retiste coinvolte.

Dal punto di vista sostanziale, invece, è immaginabile che la maggiore utilità sia conseguibile dalle reti di impresa in cui le singole realtà aderenti siano "simili" tra di loro – quanto a settore produttivo e tipologia di popolazione aziendale – e siano collocate su un territorio non eccessivamente esteso. Diversamente potrebbe rivelarsi particolarmente complesso riuscire "dall'interno" della rete a sviluppare un welfare aziendale effettivamente rispondente a ciascuna realtà aziendale.

Altra analisi che può aiutare nella comprensione del fenomeno e delle sue potenzialità attiene all'identità delle imprese che ricorrono al "welfare di rete". Molti fattori sicuramente incidono sulla propensione all'aggregazione e potrebbe risultare riduttivo ritenere che l'unico o il principale elemento comune alle imprese in rete sia l'esiguità del budget destinabile ad un progetto di welfare individuale o la dimensione occupazionale. Nell'indagine è stato ritenuto utile conoscere – oltre alle caratteristiche più note (dimensione, fatturato etc...) – la realtà delle singole retiste anche rispetto ad elementi quali la storia aziendale, il tasso di sindacalizzazione, l'eventuale esperienza pregressa in forme di welfare definite "paternalistiche" ⁽⁷⁸⁾. La "spinta" verso lo sviluppo di progetti volti a sostenere i dipendenti e la scelta di realizzarli attraverso

⁽⁷⁸⁾ E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*; A. CIUFFETTI, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*.

attività condivise possono, infatti, trovare la loro origine, ad esempio, in una determinata cultura aziendale – elemento che incide anche sulla tipologia di progetti implementati – o nella sussistenza di relazioni industriali proattive e collaborative. Tali caratteristiche ottengono nella rete una significativa amplificazione con conseguente estensione di utilità per tutte le altre imprese coinvolte.

Ulteriore spunto di analisi è stato fornito dalla lettura di alcuni contributi di dottrina ed altri elaborati sul tema che hanno evidenziato la possibilità di distinguere diversi modelli di reti di welfare, in particolare quelli delle reti c.d. “informali” e delle più note reti-contratto ⁽⁷⁹⁾. Infatti, le reti di impresa, in considerazione della flessibilità che ne caratterizza la struttura e le finalità, si sono prestate allo sviluppo di modelli diversi a seconda dell’utilità da conseguire. Come accennato nel paragrafo introduttivo, sono state implementate sia reti di impresa volte a erogare servizi di welfare all’esterno – in cui il welfare diventa quasi il prodotto commerciale – sia reti finalizzate a consentire alle retiste un più agevole accesso agli strumenti di welfare aziendale.

In quest’ultima categoria è stato possibile distinguere, come detto, tra reti “informali”, ossia non basate sulla stipula di un contratto di rete, e reti-contratto. Tale ultima distinzione, in particolare, è stata oggetto di approfondimento ed analisi in quanto risulta interessante comprendere se l’eventuale contrattualizzazione dell’organizzazione in rete rappresenti o meno un valore aggiunto per l’implementazione del welfare aziendale nelle retiste. Qualora, diversamente, quello delle reti informali dovesse risultare un modello organizzativo sufficiente a favorire un più agevole accesso al welfare aziendale, allora l’indagine potrebbe anche far emergere quali siano le ulteriori esigenze che tendono a “giustificare” o rendere opportuna la redazione del contratto di rete.

In ultimo, la possibilità di un confronto diretto con alcune PMI, organizzate in rete più o meno strutturate, è stata colta anche con riferimento al tema della codatorialità. Se è vero che tale istituto favorisce la gestione condivisa del personale nell’ottica dello sviluppo di progetti comuni, allora in ambito welfare esso potrebbe agevolare il coordinamento tra le risorse umane delle diverse imprese in rete deputate all’implementazione del welfare di rete. È ovvio che le reti definite informali, in assenza di un contratto di rete – che l’art. 30, comma 4 *ter* del D. Lgs. n. 276/2003 pone quale

⁽⁷⁹⁾ E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*; R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*.

requisito indefettibile per l'inserimento della codatorialità – non potranno sicuramente contribuire all'indagine con la loro esperienza pratica, ma potrebbe rivelarsi utile anche comprendere se e quanto tale istituto sia conosciuto e/o in grado di attirare l'attenzione delle piccole e medie imprese.

L'esigenza di dare risposta a tutti i dubbi sin qui esposti deriva, a sua volta, dalla mancanza di diffusione di informazioni specifiche sulle esperienze che si stanno sviluppando in concreto. E infatti, su diversi siti internet sono rinvenibili numerosi articoli relativi all'implementazione di nuovi modelli di gestione del welfare attraverso l'aggregazione in rete ma non sono presenti informazioni di dettaglio – oltre che scientificamente apprezzabili – in grado di consentire valide valutazioni.

Lo sviluppo della presente ricerca ha presentato numerose difficoltà, a partire dall'individuazione dei casi-studio, passando dal reperimento dei contatti fino all'acquisizione dell'effettiva disponibilità delle imprese interpellate a fornire le risposte ai questionari e a concedere un'intervista semi-strutturata. In particolare, l'indagine è stata articolata in questionari e successive interviste semi-strutturate ⁽⁸⁰⁾, queste ultime funzionali ad un approfondimento di quanto comunicato attraverso i questionari o emerso dalla combinazione delle informazioni ottenute.

Quanto alla prima delle sopracitate fasi della ricerca sono stati seguiti tre percorsi in grado di consentire l'individuazione delle realtà di rete in cui fossero stati implementati progetti di welfare aziendale. Preliminarmente è stata realizzata un'analisi del report scaricabile attraverso il sito <http://contrattidirete.registroimprese.it>, in cui sono sintetizzati tutti i dati raccolti dalle camere di commercio presenti sul territorio nazionale. Grazie alle iscrizioni al registro delle imprese, adempimento cui le reti sono sottoposte ai fini di pubblicità legale, sono state estrapolate dal suddetto report le informazioni relative, in particolar modo, alle imprese aderenti ed all'oggetto del contratto. L'analisi del report, aggiornato con cadenza mensile, ha consentito un'immediata individuazione e selezione delle reti finalizzate anche all'implementazione di progetti di welfare aziendale. Sono state così individuate 8 reti di impresa nel cui contratto di rete fosse previsto il welfare aziendale, di cui 2 aventi tra gli obiettivi l'erogazione ad imprese esterne alla rete di servizi di welfare. Tali ultime reti, benché contattate per comprenderne meglio le caratteristiche, non sono state

⁽⁸⁰⁾ Di cui si dirà meglio nei paragrafi dedicati a ciascuno strumento di indagine.

ricomprese nel campione analizzato, in quanto aventi natura e finalità sostanzialmente commerciale. Tale modello, benché rappresenti un ulteriore sviluppo delle reti di impresa, non attiene all'oggetto della presente indagine sull'utilità che la rete può conseguire a favore delle PMI retiste che desiderino sviluppare internamente i propri piani di welfare aziendale.

Ovviamente, non è da escludere che le informazioni reperibili nel report non abbiano consentito di individuare tutte le reti di impresa che abbiano sviluppato un piano di welfare aziendale "di rete", probabilmente in quanto tale aspetto non era stato esplicitato in fase di registrazione o non era indicato come oggetto del contratto di rete. Anche per tale motivo è risultato opportuno estendere il terreno della ricerca da un piano più "formale", quale è quello del registro delle imprese, ad uno più "sostanziale", che partisse dalle effettive esperienze sviluppate nella prassi. Ciò, inoltre, si è reso ancor più necessario ove si consideri che il suddetto ambito di indagine non consente l'individuazione delle reti c.d. "informali" in quanto esse, stante l'assenza di un contratto di rete da registrare, non appaiono nei report delle camere di commercio.

Pertanto, l'indagine è stata estesa agli articoli, pubblicati su diversi siti internet ed all'interno di riviste scientifiche, dedicati al tema del welfare aziendale e delle reti di impresa che facessero riferimento diretto a reti ed imprese retiste che avessero sviluppato un sistema di welfare aziendale di rete o in rete. Un'ulteriore soluzione è stata la ricerca di un contatto diretto con alcuni consulenti, associazioni datoriali ed esperti della materia – individuati anche a mezzo degli articoli e delle pubblicazioni consultati in precedenza – che si fossero occupati direttamente o indirettamente dello sviluppo del welfare aziendale all'interno di reti di impresa o che avessero conoscenza più approfondita di casi già implementati.

All'esito dell'intera fase di reperimento delle imprese e delle fonti di ulteriori informazioni sono state individuate 6 reti di impresa, dislocate sul territorio nazionale (Porto di La Spezia, EuGenio, Made in Pavia, Giunca, Welstep, Rete Welfare Toscana), in cui è stato implementato un piano di welfare comune e 3 tra consulenti ed esperti in ambito di welfare di rete che hanno più volte pubblicato sul tema e/o partecipato in prima persona ad iniziative concrete. Tutti i soggetti e le reti citati sono stati contattati tramite e-mail e/o messaggi individuali destinati ai loro account personali dei principali *social network* (nel dettaglio LinkedIn e Twitter). A fronte delle richieste di

collaborazione inviate, solo 2 reti di impresa si sono dichiarate disponibili a prendere parte all'indagine ⁽⁸¹⁾, mentre nessuno dei professionisti ha fornito riscontro alle e-mail. Peraltro, le due reti in questione – composte da un totale di 19 imprese di medie dimensioni (con numero di dipendenti ricompreso per la maggioranza dei casi tra 10 e 300 e fatturato da 10.000.000 a 50.000.000) – rappresentano i due modelli (di rete-contratto e rete informale) che la presente ricerca proponeva di indagare, in grado di fornire i due diversi punti di vista rispetto alla tipologia di reti di impresa implementabili ed alla rispettiva utilità in relazione al welfare aziendale.

Purtroppo non è stato possibile individuare un campione più ampio sulla scorta delle criticità di seguito esposte. Occorre sottolineare come le reti di impresa rappresentino una realtà piuttosto recente in ambito industriale – benché in continua crescita – rispetto alla cui implementazione le PMI si trovano ancora in fase di sperimentazione e comprensione delle possibili utilità. Ne deriva che molte delle reti costituite risultano in concreto una contrattualizzazione di prassi collaborative già esistenti, volte a rafforzare la presenza sul mercato delle singole imprese attraverso una connessione di natura commerciale tra i rispettivi ambiti di attività, senza che tra le imprese stesse sia prevista una vera condivisione della gestione di funzioni aziendali, di progetti, di attività o di personale. È, quindi, abbastanza complesso riuscire ad individuare casi utili alla ricerca, laddove non vi siano articoli o altre pubblicazioni in grado di far emergere esperienze altrimenti difficilmente conoscibili. Altra complessità nell'individuazione dei casi-studio è stata rappresentata dallo scarso approfondimento attuale del tema “reti di impresa e welfare” non solo tra gli operatori del mercato ma anche in ambito scientifico e accademico. La maggior parte dei contributi e delle informazioni sono riferiti alle reti di impresa più note in ambito nazionale e spesso composte da aziende di medio-grandi dimensioni (es. rete Giunca), a fronte di una sostanziale assenza di ricerche più approfondite rispetto al mondo delle PMI. In ultimo, come già rilevato in precedenza, molti dei contatti reperiti non si sono resi disponibili a favorire la ricerca o, in alcuni casi, non hanno mai neanche fornito riscontro.

⁽⁸¹⁾ Non verranno resi noti i nomi delle reti e delle singole imprese che effettivamente hanno partecipato alla presente analisi in quanto molte delle informazioni fornite sono da intendersi riservate ai sensi del D. Lgs. n. 196/2003 (all. A3) e il numero contenuto delle imprese intervistate consentirebbe facilmente la riconduzione delle risposte al soggetto di appartenenza.

A ciò si aggiunga che nel caso di una rete di impresa dedicata anche allo sviluppo di progetti di welfare aziendale, il cui programma di rete era stato oggetto di attenzione mediatica anche in ambito nazionale – di cui si preferisce non riportare il nome per ragioni di riservatezza, peraltro richieste dalla rete stessa – si è rivelata essere una rete mai concretamente avviata, nonostante risultino trascorsi già due anni dalla sua costituzione.

Per completezza d'informazione si segnala che sono stati compiuti ulteriori tentativi di reperimento di contatti e/o informazioni presso le principali associazioni datoriali (circa 4 a livello nazionale e 10 a livello territoriale), in grado di segnalare in quali reti fossero stati sviluppati progetti di welfare aziendale. Tuttavia, le poche risposte fornite hanno riportato la mancata conoscenza di tale effettiva implementazione rispetto a quanto non fosse già reperibile nei report del registro imprese, senza apportare altre informazioni utili da cui trarre ulteriori valutazioni.

Ad ogni modo, a seguito dell'avvenuto contatto, è stato possibile inviare ai soggetti indicati come referenti “di rete” per i progetti di welfare il questionario precedentemente predisposto. Successivamente, grazie all'instaurazione dei primi rapporti diretti con le reti di impresa, è stato possibile anche ottenere i recapiti dei referenti interni delle singole imprese retiste cui poter inviare i questionari specifici a queste ultime destinatari.

A seguito dell'avvenuta compilazione dei due modelli di questionari – rispettivamente da parte dei referenti di rete e da parte delle singole imprese retiste – sono stati fissati gli incontri diretti, in occasione dei quali procedere con le interviste semi-strutturate per l'approfondimento delle prime risultanze dei questionari. Nel dettaglio, sono stati compilati n. 2 questionari “di rete” e n. 9 questionari da parte delle imprese sul totale delle 21 complessivamente aderenti alle due reti, di cui 5 facenti parte della rete c.d. informale e 4 della rete-contratto (in questo caso una delle imprese retiste ha svolto la funzione di impresa “capofila” del progetto, quindi è sembrato opportuno somministrarle entrambi i questionari). Quanto alle interviste, è stato possibile incontrare, oltre ai responsabili delle imprese “capofila” dei due progetti, tutte e 9 le imprese che hanno fornito riscontro alla richiesta di contatto.

2. Gli strumenti utilizzati

L'oggetto dell'indagine empirica, come visto, è rappresentato dalla comprensione delle dinamiche che conducono alla costituzione di una rete di imprese per il welfare aziendale, delle caratteristiche interne di tali fenomeni e degli elementi che ne rappresentano punti di forza e criticità. Le caratteristiche dei quesiti posti hanno condotto alla scelta dei questionari quali/quantitativi come strumenti di acquisizione delle molteplici informazioni necessarie all'effettuazione delle analisi finali.

La difficoltà riscontrata anche nel mantenimento del contatto acquisito e nella garanzia di ottenimento di un'intervista successiva alla compilazione dei questionari ha reso opportuna una strutturazione di questi ultimi tale da consentire l'acquisizione di quante più informazioni possibili già in fase di risposta ai questionari, ovviando parzialmente all'eventuale mancanza di successivo approfondimento.

All'interno dei questionari sono state predisposte domande perlopiù a risposta multipla, riconoscendo comunque la possibilità alle imprese intervistate di dettagliare la propria risposta o di inserirne una specifica ed eventualmente non ricompresa tra le opzioni fornite.

Ulteriore funzione dei questionari è stata quella di apprestare una base ed una traccia per il successivo approfondimento tramite le interviste semi-strutturate.

Inoltre, è stato ritenuto opportuno ricomprendere nei questionari alcune domande attinenti con specificità al sistema di welfare aziendale, nell'idea che l'acquisizione di informazioni e dati anche afferenti aspetti tecnici potesse, da un lato, risultare comunque d'interesse per la comprensione dell'intero sistema e, dall'altro lato, eventualmente anche fornire utili spunti di discussione.

Ad ogni modo, per mantenere la coerenza sistematica del presente progetto, verranno analizzati direttamente solo gli aspetti e le risposte che afferiscono al tema di ricerca e che consentono di comprendere le relazioni tra PMI, reti e welfare, nonché le caratteristiche e le potenzialità di tale sistema.

a) Il Questionario di Rete ed il Questionario delle retiste.

Come anticipato, un primo questionario è stato destinato alla "Rete" considerata nel suo complesso. È stato ritenuto utile acquisire anche il punto di vista generale di chi si è occupato direttamente dello sviluppo dell'intero progetto, nell'idea per cui l'esistenza

della Rete – formale o informale che sia – abbia sicuramente comportato l'individuabilità di un soggetto promotore o esecutore. E infatti, nel caso della rete-contratto tale soggetto si identifica con una delle imprese aderenti alla Rete, con funzione di impresa “capofila” del progetto, che ha operato per la concreta realizzazione delle attività e il coordinamento delle altre imprese attraverso la propria funzione Comunicazione-Marketing. Diversamente, nella rete definita “informale”, la funzione di “capofila” è stata attribuita ad un'impresa esterna operante specificamente nell'ambito dello sviluppo di progetti di welfare aziendale per le imprese.

All'interno del questionario sono presenti 38 domande, divise in 7 sezioni contraddistinte da lettere maiuscole e destinate alle seguenti aree tematiche:

- A) Informazioni generali;
- B) La Rete;
- C) Relazioni Industriali;
- D) Attori;
- E) Pratiche (da discutere in sede di colloquio);
- F) Risorse;
- G) Performance.

In particolare, le prime quattro aree sono dedicate all'approfondimento dell'esperienza di rete. In aggiunta alla raccolta di alcuni dati quantitativi, relativi al numero di aziende in rete e al fatturato complessivo, le domande sono volte ad indagare la tipologia di rete implementata, l'eventuale scelta della codatorialità o la motivazione alla base del suo mancato inserimento. Un elemento di particolare interesse è anche la verifica rispetto all'appartenenza delle imprese in rete a diversi settori produttivi. Tale condizione, infatti, può incidere sulla maggiore o minore complessità di gestione sia della rete, nel caso in cui essa sia stata costituita per lo sviluppo di piani di business comuni, sia del sistema di welfare, posto che ogni realtà produttiva porta con sé esigenze peculiari – correttamente evidenziate dai contratti collettivi nazionali – anche rispetto alla propria popolazione aziendale.

Le sezioni “Relazioni Industriali” e “Attori” cercano di collocare il ruolo dei sindacati, delle associazioni datoriali e del c.d. terzo settore (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, etc...) all'interno del processo di progettazione ed

implementazione del piano di welfare, allo scopo di comprendere se l'attività di questi soggetti sia indispensabile anche nella dimensione di rete o no. È, infatti, noto come l'impulso ed il supporto esterno alle PMI, singolarmente considerate, da parte degli enti bilaterali, delle associazioni datoriali etc costituisca talvolta l'elemento dirimente per lo sviluppo anche solo di forme embrionali di welfare aziendale.

Diversamente, la riunione di più imprese all'interno di una rete potrebbe rendere superflua l'azione di "avviamento" al welfare che soggetti esterni spesso realizzano attraverso la proposta di adesione al proprio "pacchetto welfare".

La medesima impostazione con suddivisione delle domande nelle aree tematiche sopraelencate è stata adoperata anche per il questionario sottoposto alla compilazione delle singole imprese, composto da un totale di 40 domande a risposta multipla. Tale questionario è stato compilato dal soggetto referente per il progetto, nella quasi totalità dei casi appartenente alla funzione Risorse Umane (in un solo caso si è trattato della direzione d'azienda), anche se, come meglio si dirà più avanti, non è sempre stato possibile individuare per ciascuna impresa un'unica persona incaricata di occuparsi del welfare in azienda. Nel questionario delle retiste all'interno della sezione "Rete" sono stati indagati i motivi che hanno condotto le imprese ad aggregarsi in rete e ad implementare un piano di welfare aziendale, nonché le criticità eventualmente connesse all'operatività della rete, ponendo così le basi per le successive interviste.

b) Le interviste semi-strutturate.

Tale secondo strumento d'indagine rappresenta sicuramente quello di maggiore utilità, soprattutto nei casi in cui il tema trattato risulti nuovo, tanto per chi si trova ad applicarlo che per chi lo rende oggetto di studio. Il confronto aperto e diretto sull'argomento specifico consente, infatti, di riuscire ad individuare gli aspetti di maggiore interesse oltre a quelli che nella fase di predisposizione dei questionari sono stati ignorati proprio per una scarsa dimestichezza pratica con l'argomento.

Per tale motivo l'intervista semi-strutturata – basata su una traccia fornita in precedenza dal questionario già compilato e, nel corso dell'intervista stessa, da un nocciolo di domande – consente agli intervistati di fissare il punto di partenza del confronto per poi segnalare ed approfondire liberamente ciò che dell'esperienza si è rivelato di maggiore interesse e/o criticità.

Metodologicamente, per consentire di non interrompere il percorso di sviluppo della ricerca è stato richiesto, sia alle imprese che al soggetto legittimato a parlare per conto della rete nel suo complesso, di garantire la corrispondenza tra chi avesse compilato i questionari e chi si fosse poi occupato di partecipare all'intervista.

Rispetto alle interviste effettuate è possibile individuare alcune domande "comuni", poste a tutte le imprese, in modo da garantire che parte dell'analisi si fondasse su informazioni rese da tutti i soggetti intervistati, pur non avendo con ciò la pretesa di validare alcun campione statistico.

Sintetizzando, durante le interviste è stato preliminarmente richiesto di esporre una breve storia dell'impresa per comprenderne l'evoluzione, con eventuale approfondimento degli elementi e delle caratteristiche già evidenziate nel questionario. Successivamente sono state richieste indicazioni di dettaglio rispetto al sistema di welfare interno sviluppato sia grazie alla rete che, ove presente, a seguito di iniziative individuali di ogni impresa. Acquisita una conoscenza più approfondita del welfare di rete – e di quello aziendale, ove esistente in maniera più o meno strutturata – è stato possibile richiedere di evidenziarne vantaggi e criticità operative e sostanziali, nonché ambiti di miglioramento.

Inoltre, vista la citata esistenza dei due modelli di rete (informale e rete-contratto) in sede di intervista è stata espressamente richiesta la motivazione che ha condotto alla scelta di uno dei due modelli organizzativi e l'eventuale conferma di utilità rispetto alle aspettative. Tali domande hanno consentito di comprendere il grado di consapevolezza in capo alle imprese di quali siano le caratteristiche e le potenzialità delle reti di impresa, oltre al reale livello di interesse delle prime verso queste ultime.

Come anticipato in precedenza, l'incontro con le imprese ha offerto l'occasione di affrontare anche il tema della codatorialità. Acquisite le prime informazioni attraverso le domande presenti nel questionario, sono stati posti altri interrogativi più ampi e diretti volti primariamente a capire se e quanto l'istituto fosse veramente noto alle imprese e, chiariti insieme gli aspetti più rilevanti, individuare un potenziale interesse ad una futura implementazione.

3. Le analisi delle risposte.

Per semplicità d'esposizione e per rendere più agevole la comprensione delle risultanze dell'indagine, verranno indicate in maniera schematica le domande che sono state poste allo scopo di dare risposta ai quesiti evidenziati nel primo paragrafo del presente capitolo.

In ultimo verranno esposte le considerazioni complessive formulate grazie all'indagine.

Inoltre, è opportuno segnalare, in breve, le principali caratteristiche delle due reti che hanno consentito la raccolta delle informazioni in modo da favorire la contestualizzazione delle relative risposte. Per quanto concerne la rete definita "informale", essa consta di 9 imprese perlopiù appartenenti a diversi settori produttivi (tra i quali, ad esempio, il settore chimico, quello tessile, quello della logistica etc...). La collaborazione tra tali imprese è stata agevolata grazie al supporto fornito da un'ulteriore società svolgente attività di consulenza ed assistenza per l'implementazione di progetti di welfare. In questo caso le imprese hanno individuato alcuni bandi pubblici – di particolare interesse ai fini del finanziamento di progetti di welfare aziendale – cui aderire in forma "aggregata", in modo da averne facilitato l'accesso, beneficiando di un supporto esterno del quale dividerne il costo. Peculiare caratteristica della rete in questione è rappresentata dalla dislocazione delle retiste in un medesimo ambito territoriale, riconducibile a quello provinciale, che ha permesso complessivamente un più agevole reperimento di provider esterni comuni per la strutturazione dei servizi di welfare.

La rete-contratto, invece, riunisce 12 imprese anche esse operanti in un medesimo territorio ma, in questo caso, accomunate anche dallo svolgimento di attività riconducibili ad un medesimo contesto produttivo. La rete ha trovato origine nell'iniziativa di un'impresa capofila di grandi dimensioni che si è occupata dello sviluppo pressoché integrale del progetto, poi esteso alle altre imprese della rete.

A) Quali sono i motivi ed i principali vantaggi della rete d'impresa che vi hanno condotto alla scelta di questa modalità organizzativa per lo sviluppo del welfare aziendale?

Dall'incrocio tra le risposte fornite all'interno dei questionari e quelle rese durante le interviste è possibile individuare tra le principali motivazioni che hanno spinto le imprese ad aggregarsi in rete per il welfare aziendale l'implementazione dei servizi di welfare erogabili (7 imprese sul totale delle 9 interpellate via questionario e intervista) e l'acquisizione di nuove risorse e *know-how* (4 imprese su 9). Solo 2 imprese hanno dichiarato di aver avuto interesse anche all'accesso alle agevolazioni fiscali, seppure non come unica motivazione dell'implementazione del welfare di rete.

In particolare, tutte le imprese hanno evidenziato la grande utilità della rete nell'ottica del *benchmarking* e della condivisione delle esperienze sviluppate dalle singole retiste, ai fini di un costante miglioramento del proprio sistema interno. Tale profilo di efficacia della rete è stato sottolineato da imprese che già in precedenza e singolarmente avevano sperimentato pratiche di welfare, anche in forme più "embrionali" e paternalistiche, e che attraverso la rete hanno verificato la possibilità di superare le limitazioni pratiche e culturali che ne avevano fino a quel momento caratterizzato l'esperienza. Nessuna delle imprese intervistate ha, invece, indicato il contenimento dei costi tra le motivazioni alla base dell'aggregazione. Rispetto a quest'ultimo profilo, in sede di colloquio è emerso un diffuso ed esplicito interesse verso l'eventuale presenza in rete di un soggetto che si occupi di tutte le attività necessarie all'implementazione di un sistema di welfare aziendale efficace e corretto (così secondo 7 imprese su 9). Torna ad essere centrale, quindi, la necessità tipica delle PMI di trovare una modalità organizzativa o una soluzione che consenta di supplire soprattutto ad una carenza di risorse umane da dedicare allo sviluppo del progetto. Quindi, la condotta delle imprese risponde all'esigenza più che di vero e proprio risparmio economico, di concentrazione dei costi c.d. "indiretti" – cui sarebbe da ricondurre quello del personale adibito allo sviluppo dei servizi di welfare – nelle attività più strettamente necessarie, tra le quali si collocano a titolo esemplificativo le attività amministrative, quelle commerciali etc...

Ulteriore aspetto emerso in occasione delle interviste è che tutte le imprese avevano in passato già sperimentato iniziative rientranti *lato sensu* nel welfare aziendale, riconducibili ad un'impostazione patronale dell'impresa. Rispetto alle precedenti esperienze, è stata posta in rilievo la capacità della rete di favorire l'accesso ad un paniere maggiore di beni e servizi oltre ad agevolare le retiste nell'accesso a bandi e

finanziamenti (5 imprese su 9), sempre finalizzati all'implementazione di welfare aziendale. Vantaggio non secondario è rappresentato, secondo quanto segnalato, dalla crescita del potere contrattuale in fase di stipula di convenzioni e/o contratti per servizi esterni.

B) Quali sono le principali criticità dell'operare in rete?

In particolare, nei questionari le imprese hanno indicato tra gli elementi di criticità dell'operatività in Rete le difficoltà di coordinamento tra le diverse *governance* aziendali, la scarsa conoscenza della disciplina legale e fiscale e la mancanza di supporto tecnico da parte di consulenti, enti ed istituzioni (6 imprese su 9).

Diversamente, in occasione dei colloqui 3 imprese tra quelle intervistate – che in passato avevano implementato privatamente alcune misure di welfare – hanno rilevato un sensibile appesantimento procedurale, nonché un allungamento dei tempi di realizzazione del progetto (così solo secondo una delle imprese intervistate), senza richiamare le criticità precedentemente individuate. Potrebbe ipotizzarsi che tale discrepanza sia dovuta proprio all'impostazione del questionario, composto da opzioni di risposta limitate, che abbia orientato il riscontro fornito dalle imprese, o all'eventuale errata interpretazione delle risposte multiple pre-impostate.

Inoltre, è opportuno approfondire un ulteriore aspetto emerso con riferimento alla rete informale. È indubbio che le criticità qui evidenziate risultino in parte in contrasto con i vantaggi segnalati e sintetizzati al precedente punto A). Infatti, la presenza in entrambe le reti analizzate di un soggetto con il compito di coordinare o sviluppare direttamente il progetto di welfare, condizione indicata tra i punti di forza dell'organizzazione aggregata, dovrebbe determinare un sostanzioso snellimento proprio della fase d'implementazione delle pratiche di welfare. La spiegazione di tale discrepanza può trovare giustificazione in alcune ulteriori specificazioni fornite da parte delle imprese intervistate (3 imprese sulle 5 intervistate e appartenenti alla rete informale). È stata segnalata in particolare la difficoltà per le imprese in rete sia di concordare sui servizi ed i beni erogabili, sia di avere al proprio interno il tempo e/o una persona incaricata di rappresentare l'azienda ai fini del progetto. Rispetto a quest'ultimo elemento – considerato che nella rete-contratto sono state individuate delle convenzioni e dei servizi applicabili indistintamente presso tutte le imprese della rete – è opportuno

segnalare che in alcune delle imprese intervistate non è possibile neanche individuare un'unica persona incaricata di seguire lo sviluppo del progetto (2 imprese delle 5 appartenenti alla rete informale). Ne deriva che parte dell'appesantimento procedurale segnalato dalle imprese e ricondotto alla rete possa essere in parte imputabile più ad una cultura aziendale del welfare non ancora particolarmente sviluppata in alcuni contesti che non a effettive complessità operative della rete.

Da ultimo, nella rete informale è stato lamentato lo scarso livello di personalizzazione delle misure di welfare implementate dalla società incaricata, sebbene si rileva che nel caso *de quo* l'ottenimento di finanziamenti pubblici per l'implementazione in azienda di strumenti specifici di *work-life balance* ha sicuramente influito sull'ampiezza dei servizi e dei beni valutabili.

C) Per le imprese della rete informale: è stata valutata la possibilità di costituire un rete-contratto?

Per le imprese della rete-contratto: perché è stata scelta una rete-contratto?

Dalle risposte fornite dalle imprese aggregate nella rete informale è possibile desumere che la scelta di un modello di rete contrattualizzato in realtà non rappresenti ai loro occhi un reale valore aggiunto ai fini del welfare.

Tutte le imprese aderenti alla rete informale, infatti, hanno considerato non interessante l'ipotesi di sottoscrizione di un contratto di rete con motivazioni connesse all'esigenza di forme di collaborazione più flessibili. A ciò si aggiunga che anche la società incaricata di gestire e sviluppare il progetto di rete per conto delle altre imprese ha segnalato come l'instaurazione di un rapporto contrattuale possa rappresentare un'opzione in qualche modo "temuta" dalle imprese stesse.

Sul punto, peraltro, anche l'impresa "capofila" della rete-contratto non ha ricondotto la scelta di sottoscrizione di un contratto di rete a ragioni di vantaggio operativo bensì alla possibilità che la formalizzazione di una vera e propria rete contrattuale possa consentire alle imprese ed alla rete stessa di beneficiare di incentivi e/o finanziamenti. In subordine, la creazione di un legame contrattuale tra imprese operanti all'interno di un medesimo contesto produttivo – realtà che coincide appunto con quella del caso di specie – è stata considerata una soluzione in grado di rendere con maggiore forza l'idea,

sia nei confronti dei dipendenti che degli altri operatori del settore, di un sistema strutturato e coeso, con una vocazione al welfare condivisa.

Le altre 3 imprese aderenti alla rete contratto hanno, invece, evidenziato che la contrattualizzazione del rapporto di rete da un lato, come rilevato dalla “capofila”, consente una maggiore riconoscibilità esterna del soggetto operante anche nei confronti dei soggetti erogatori dei servizi, ma dall’altro fornisce soprattutto una base ed un vincolo legale che conferisce solidità e stabilità allo sviluppo del progetto.

D) Conoscete e/o ritenete interessante l’istituto della codatorialità anche ai fini del welfare aziendale? Per quale motivo non è stata inserita?

Quello della codatorialità è risultato in assoluto il tema rispetto al quale le imprese si sono dimostrate più impreparate.

Ciò può essere dovuto, in parte, alla scelta effettuata a monte dalle imprese poi riunitesi nella rete informale di instaurare una semplice collaborazione senza più profonde implicazioni organizzative o contrattuali.

Ad ogni modo, come verrà meglio approfondito di seguito, le risposte ottenute tendono ad avallare l’idea che la scarsità di disciplina e dettaglio legale siano inversamente proporzionali alla conoscibilità dell’istituto e conseguentemente al potenziale interesse che può derivarne tra le imprese.

Scendendo nel dettaglio di quanto emerso e per quanto concerne le imprese della rete informale, 3 su 5 hanno indicato nel questionario di non considerare la codatorialità utile né per la rete né per le singole imprese, in un caso sottolineandole l’eccessiva complessità di implementazione, mentre in sede di intervista 2 di loro hanno poi aggiunto di non conoscere a sufficienza l’istituto. Anche un’ulteriore impresa, che dapprima non ha fornito risposta alle domande del questionario sull’argomento, ha aggiunto di non conoscere la codatorialità, mentre una sola ha precisato di ritenerla utile ai fini della condivisione delle risorse, senza però motivare sufficientemente tale asserzione.

Nel tentativo di consentire valutazioni più complete, in sede di intervista sono state chiarite – soprattutto alle imprese che hanno dichiarato di non sapere in cosa la codatorialità si sostanzia effettivamente – la finalità dell’istituto e le sue possibili applicazioni. Anche a seguito di tale approfondimento le imprese hanno confermato uno

scarso interesse verso l'istituto ed una di esse ha precisato che le difficoltà d'implementazione sarebbero eccessive rispetto alle finalità sottese alla strutturazione di un progetto di welfare comune.

Nel caso della rete informale la domanda relativa ai motivi alla base della mancata implementazione della codatorialità non è stata ritenuta necessaria posto che, come già precisato, l'assenza di un contratto di rete è ragione sufficiente a giustificarne il mancato inserimento e il totale disinteresse delle imprese verso tale strumento.

Per quanto concerne la rete-contratto, invece, l'analisi sulla codatorialità potrebbe consentire valutazioni tecnicamente più approfondite, in considerazione non solo della presenza di un contratto di rete ma soprattutto in forza dell'appartenenza delle imprese ad un medesimo contesto economico-produttivo – peraltro in uno stesso ambito territoriale – che potrebbe trovare nella codatorialità un utile strumento di gestione omogenea e condivisa delle attività.

Tuttavia, anche nel caso della rete-contratto il questionario sottoposto ha evidenziato la mancata previsione della codatorialità nel contratto di rete. Inoltre, nel dettaglio, 2 imprese delle 4 che hanno compilato i questionari non hanno fornito alcuna risposta rispetto alle domande sulla codatorialità. La terza impresa ha, invece, rilevato la possibile utilità dell'istituto per l'ottimizzazione e l'integrazione delle risorse, pur sottolineandone la difficoltà di concreta previsione e introduzione nella rete, a fronte dell'assenza di supporto tecnico-professionale per la sua implementazione, nonché la complessità di omogeneizzazione delle gestioni del personale tra le varie retiste. L'ultima delle imprese che ha partecipato all'indagine attraverso il questionario considera la codatorialità non particolarmente utile, soprattutto ai fini del welfare aziendale, adducendo come motivazione l'inutilità di uniformare i servizi tra le imprese aderenti alla rete. La spiegazione fornita pone in evidenza un'incomprensione di fondo della natura e della funzione dell'istituto, fondata sulla convinzione che la codatorialità possa condurre alla strutturazione di un sistema di gestione non in grado di differenziare le attività e/o i servizi condivisi in funzione delle peculiarità di ciascuna impresa.

Anche in questo caso le interviste hanno fornito l'occasione per un approfondimento del tema. Le 3 imprese interpellate – ulteriori all'impresa “capofila” – a fronte dell'ottenimento di delucidazioni in merito alle caratteristiche e al possibile funzionamento della codatorialità, hanno dichiarato di trovare estremamente

interessante l'ipotesi della codatorialità, soprattutto per le PMI, quale strumento atto a favorire gestioni flessibili e snelle di nuovi progetti o nuove esigenze, pur segnalando una possibile impreparazione culturale tra gli imprenditori sul tema, che potrebbe tradursi in una scarsa disponibilità all'implementazione di tale modello di gestione e di impiego del personale.

Dall'indagine condotta è possibile trarre alcune ulteriori utili considerazioni per comprendere quali possano essere le attuali caratteristiche e tendenze del rapporto tra PMI, reti di impresa e piani di welfare aziendale.

Preliminarmente, pur dovendo sempre tenere in considerazione l'impossibilità di fornire un campione in qualche modo rappresentativo della realtà, l'analisi ha evidenziato alcuni tratti comuni alle imprese che hanno preso parte all'indagine che – presumibilmente e nella necessità di uno specifico approfondimento – potrebbero fungere da segnali di una maggiore propensione all'aggregazione, da intendersi come iniziativa volontaria, per lo sviluppo del welfare. Elementi comuni alle imprese analizzate sono l'origine quali società a conduzione familiare e il possesso di esperienze passate di welfare destrutturato ed a connotazione paternalistica. Anche il sindacato è rinvenibile in tutte le imprese intervistate, nonostante esso non incida direttamente e fattivamente nella gestione del welfare. Come vedremo anche più avanti, si tratta di aziende caratterizzate da una struttura interna abbastanza semplice e snella, in cui viene costantemente riscontrata la difficoltà di destinare tempo e risorse specifiche a progetti di welfare formali.

Rispetto a quest'ultima condizione, la creazione di “reti di welfare” appare essere una soluzione di sicura utilità per le PMI, ma ciò che di fatto sembra risultare l'elemento di maggiore interesse è la possibilità di ottenere un supporto tecnico-operativo di natura “interna” alla rete per l'implementazione del welfare aziendale. In altri termini, il ricorso a mere consulenze esterne, rese da quelle che oggi sono le società erogatrici di servizi di welfare, non rappresentano per le PMI la soluzione immediatamente preferibile. E infatti, dal confronto con le realtà indicate – lungi dal voler attribuire alle risultanze di tale indagine una valenza generale, anche a causa dell'esiguità del campione – è emersa l'esigenza per le imprese di confrontarsi tra di loro per condividere le proprie esperienze interne di welfare. In tale modo queste ultime, soprattutto ove collocate in un medesimo contesto territoriale, riescono a pianificare con maggiore

semplicità le iniziative ed i servizi di welfare, potendo anche beneficiare della concreta esperienza di implementazione interna delle altre retiste. L'utilità, inoltre, può essere massimizzata nel caso in cui nella dinamica di rete sia ricompreso un soggetto terzo espressamente incaricato di gestire lo sviluppo del progetto per tutte le imprese coinvolte ed interessate, possibilmente anche mantenendo un buon grado di flessibilità rispetto ai servizi da offrire a ciascuna impresa. La presenza in rete di un soggetto originariamente esterno che si occupi del welfare aziendale, oltre a defaticare tutte le altre imprese rispetto alle attività preparatorie ed agli oneri burocratici, può contribuire allo sviluppo della cultura del welfare grazie ad un'attività formativa di supporto. L'aggregazione reticolare, soprattutto di tipo informale, favorisce un libero transito delle imprese da un sistema di welfare definito "paternalistico" o destrutturato ad un piano formale, talvolta anche poi esplicitato attraverso policy, regolamenti etc...

Ciò che in tale dinamica rimane dubbia è la disponibilità delle imprese a instaurare, tra di loro e con l'eventuale società esterna un vincolo quale quello derivante dal contratto di rete, in quanto non ne appare visibile il vantaggio.

La rete-contratto, infatti, potrebbe rappresentare un valore aggiunto anche in ambito welfare laddove vi sia già una compenetrazione organizzativo-produttiva tale da giustificare anche una condivisione di strutture o risorse umane finalizzate all'inserimento di un programma di welfare comune. In tal senso anche rispetto alla codatorialità è difficile immaginare che possa sorgere un interesse delle imprese se non già sufficientemente legate da sinergie che riguardano la loro attività produttiva. In caso contrario, essa richiederebbe un investimento in termini di approfondimento tecnico, implementazione e successivo sviluppo delle competenze legali necessarie per la sua gestione, difficilmente giustificabili dalla sola necessità di offrire ai dipendenti un piano di welfare aziendale. Infatti, nella maggioranza dei casi – così come riscontrato anche nelle aziende del caso che ci occupa – le PMI presentano una struttura interna abbastanza semplice in cui le attività c.d. di "staff" (ad es. amministrazione, finanza, controllo etc..) sono spesso accorpate all'interno di un'unica funzione e vengono svolte da un numero contenuto di risorse umane cui, pertanto, sarebbe complesso richiedere di destinare periodicamente gran parte del proprio tempo allo sviluppo del welfare aziendale.

Inoltre, le risposte fornite dalle imprese coinvolte in entrambe le tipologie di rete dimostrano una sostanziale mancanza di interesse e conoscenza dell'istituto che, alla luce delle esperienze osservate, non pare neanche rappresentare uno strumento tale da ridurre o risolvere le questioni e le complessità che si frappongono tra le PMI ed il welfare. Elementi quali la flessibilità, il *benchmarking*, la condivisione delle c.d. "*best practice*", un più agevole accesso ai bandi e la possibilità di instaurare rapporti di collaborazione più duraturi con società esterne specializzate in welfare aziendale, invece, risultano gli obiettivi e al contempo i principali elementi di vantaggio riscontrabili in rete.

Infine, un'importante riflessione attiene al ruolo, in particolare, delle parti sociali.

Durante le interviste è stata più volte lamentata una scarsa proattività da parte delle associazioni datoriali sia rispetto al supporto alle imprese nell'implementazione di piani di welfare, sia con riferimento alla promozione del contratto di rete – oltre alla possibile partecipazione diretta delle associazioni stesse al contratto – quale strumento di aggregazione utile anche in tema di welfare aziendale. In considerazione delle note difficoltà delle PMI nel reperire le risorse – umane ed economiche – indispensabili per far fronte all'implementazione di nuovi progetti e sperimentazioni, è comprensibile come l'attività di impulso ed assistenza da parte delle associazioni datoriali possa risultare un elemento chiave tanto per la diffusione in tali contesti del welfare aziendale, quanto per la conoscenza, comprensione e successiva costituzione da parte delle PMI del contratto di rete e della codatorialità. A ciò si aggiunga che tali organizzazioni, dotate di un elevato grado di conoscenza del territorio e del suo tessuto produttivo, oltre che delle esigenze delle singole imprese, potrebbero effettivamente favorire aggregazioni e collaborazioni di successo.

CONCLUSIONI

In esito al presente lavoro di ricerca è possibile sviluppare alcune considerazioni finali in merito agli aspetti di favore e alle criticità connesse alla gestione condivisa del personale in rete, con particolare riferimento alla codatorialità. Le conclusioni raggiunte consentono anche di intravedere l'ampiezza dei futuri margini di implementazione interna della codatorialità nonché gli sviluppi desiderati o desiderabili della sua disciplina.

Preliminarmente, tra i principali interrogativi rispetto ai quali la ricerca si è interrogata, che peraltro attiene ad un aspetto chiave per il reale sviluppo delle reti di impresa, rientra l'assimilabilità o meno della codatorialità alla contitolarità dei rapporti di lavoro.

La risposta proposta deriva dalle analisi effettuate in merito alle conseguenze che un'eventuale assimilazione tra i due istituti determinerebbe nel contesto di impresa e, in via correlata, ad una valutazione di coerenza tra gli effetti di tale interpretazione rispetto alla finalità ed all'utilità della rete d'impresa per le PMI.

Sul punto, l'analisi realizzata ha permesso di evidenziare molte delle complessità tecniche che le imprese, e le PMI in particolare, dovrebbero fronteggiare non solo nella fase di sviluppo della rete ma soprattutto in quella di concreta gestione del personale, laddove condiviso. Senza riproporre inutilmente in tale sede tutti i rilievi esposti nei singoli paragrafi, è sufficiente citare, a titolo esemplificativo, le difficoltà di governo interno di eventuali mutamenti di mansioni dei dipendenti cogestiti tra imprese che applicano diversi CCNL, o le modalità di bilanciamento tra obbligo di diligenza e fedeltà più ampi a carico del dipendente e l'esigenza di tutela della riservatezza da parte delle imprese singolarmente considerate.

Tali complessità subiscono un ulteriore aggravamento proprio in forza dell'attuale incertezza in merito alla natura della codatorialità. Come emerso, l'eventuale assimilazione della codatorialità alla contitolarità dei rapporti di lavoro porta con sé il rischio per le PMI codatrici di trovarsi improvvisamente titolari di ulteriori rapporti di lavoro per aver partecipato alla gestione delle attività comuni – dedotte all'interno del contratto di rete – seppure tale possibilità, per il tramite di un esercizio condiviso del potere direttivo, sia espressamente riconosciuta da disposizioni legislative che non specificano – né sottintendono – l'onerosa conseguenza sopra citata.

Tutte le valutazioni effettuate nel corpo della presente analisi – unitamente ad un’interpretazione del dettato normativo che tenga conto delle finalità del contratto di rete, alla mancata estensione alla codatorialità di quanto disposto per l’assunzione congiunta, alla collocazione sistematica dell’istituto, nonché all’onerosità legale del riconoscimento di plurimi rapporti di lavoro – conducono a ritenere che la codatorialità sia da intendersi solo come legittimazione, estesa ad altri soggetti, di impartire anche ai dipendenti altrui ordini e direttive in relazione alle attività comuni, in conformità ad un impianto contrattuale e regolamentare ben definito dalle medesime imprese in via preventiva. Qualsiasi ulteriore sforzo esegetico finalizzato a ritrovare e ricondurre nella codatorialità tutti gli schemi e gli istituti tipici dei rapporti subordinati risulterebbe nella costruzione di un istituto totalmente diverso da quello effettivamente riscontrabile. A ciò si aggiunga che anche la *ratio* dell’introduzione delle reti di impresa, rispetto alle quali la codatorialità si pone quale strumento di attuazione e facilitazione, verrebbe frustrata da interpretazioni non in grado di cogliere l’evoluzione delle modalità di lavoro.

Peraltro, l’assimilazione tra codatorialità ed assunzione congiunta o contitolarità ne renderebbe illogica l’implementazione interna da parte delle imprese, posto che essa non risponderebbe alla flessibilità e semplicità gestionale delle attività che le imprese si propongono di ottenere dall’istituto.

Un ulteriore profilo analizzato che ha contribuito al raggiungimento delle conclusioni qui esposte è quello relativo all’operatività del distacco di cui all’art. 30, comma 4 *ter*, D. Lgs. n. 276/2003. A seguito dell’approfondimento condotto è possibile ritenere che neppure il distacco “semplificato” risulti lo strumento effettivamente deputato a consentire l’esercizio in comune delle attività; ciò in quanto esso consente il coinvolgimento di sole due imprese e determina, inoltre, un mutamento nella titolarità del potere direttivo – che dal distaccante si trasferisce al distaccatario per il periodo di durata del distacco – e non una sua estensione. Distacco e codatorialità, quindi, rappresenterebbero due strumenti tra di loro non assimilabili e rispondenti, anche nella rete d’imprese, a finalità totalmente diverse tra loro.

Proseguendo, il raggiungimento dell’esito interpretativo illustrato in merito alla natura della codatorialità, mantenuto sullo sfondo dei ragionamenti condotti durante le analisi dei singoli istituti e strumenti di gestione del personale in rete, ha comunque

richiesto un'attenzione particolare verso un'ulteriore esigenza spesso collegata allo sviluppo di nuove forme e modelli organizzativi del lavoro, ossia la protezione dei lavoratori.

Non volendo ignorare la necessità di contrasto delle possibili condotte datoriali fraudolente, facendo comunque salvo tanto il senso quanto l'utilità della codatorialità, nel corso delle analisi condotte in ciascun ambito di operatività datoriale, sono stati individuati alcuni elementi che potrebbero assurgere a primissimi indicatori di legittimità della gestione condivisa del personale, nel tentativo di contenere sensibilmente gli spazi di riconduzione *a priori* della codatorialità nell'alveo della subordinazione.

Pertanto, un impiego legittimo della codatorialità in rete, in presenza di un valido e completo contratto di rete, potrebbe essere ravvisato:

- in caso di esercizio del potere direttivo nei confronti dei dipendenti di altra impresa retista limitato alle attività comuni specificamente individuate nel contratto di rete ed in relazione alle quali sia stato espressamente previsto l'impiego della codatorialità;
- qualora l'esercizio del potere direttivo della/e codatrice/i attenga comunque ad attività di interesse anche del datore di lavoro c.d. "formale" e non escluda la possibilità di impiego del lavoratore nelle attività d'impresa di quest'ultimo;
- con riferimento al ricorso alla codatorialità per la gestione delle crisi aziendali, nel caso in cui sia stata data evidenza dello stato di difficoltà economico-organizzativa e sia stato formalizzato tra le imprese un piano di gestione con idonea garanzia da parte dell'impresa in crisi per l'adempimento degli oneri retributivi e contributivi nei confronti dei propri dipendenti.

Alla base degli elementi qui esposti è sempre richiamato l'interesse comune delle imprese retiste che giustifica e legittima l'iniziale ricorso all'organizzazione reticolare e la successiva ed eventuale implementazione della codatorialità. Si tratta di un'inversione d'interpretazione necessaria per il funzionamento interno del sistema di rete, laddove tradizionalmente sia la dottrina che la giurisprudenza considerano l'esistenza di interesse in capo ad un'impresa nell'impiego della forza lavoro un "sintomo" di subordinazione in possibili contesti di frode alla normativa giuslavoristica.

Peraltro, nel rapporto tra le PMI e le reti di impresa ciò che, a seguito dell'analisi effettuata, è apparso estremamente critico sono state le complessità tecniche che si pongono dal punto di vista legale per una gestione del personale in rete che contenga il più possibile il rischio di contenzioso o di subire sanzioni impreviste. Infatti, anche prescindendo dalle questioni prettamente attinenti alla codatorialità, la commistione tra la dimensione aziendale e quella di rete, che coesistono in un medesimo ambito temporale, per medesime attività e con riferimento a dipendenti di imprese diverse, determinano ripercussioni che, all'apparenza ed agli occhi di soggetti non competenti in materia giuslavoristica, sono pressoché invisibili. I rischi della gestione del personale in rete potrebbero essere contenuti, ma non eliminati, solo attraverso un complesso incrocio di pattuizioni individuali (datore-lavoratore), contratti plurilaterali (accordi tra imprese, contratto di rete), regolamenti etc... In tale ottica, come evidenziato nel secondo capitolo, anche alcuni elementi del contratto di rete stesso (es. Fondo Comune con sezione dedicata ai crediti retributivi) potrebbero agevolare la mitigazione dei rischi della co-gestione del personale derivanti da sanzioni, riconoscimento di regimi di responsabilità solidale o riqualificazioni dei rapporti di lavoro.

Ulteriore elemento di criticità emerso nel corso della ricerca è il possibile disallineamento tra il maggiore dettaglio della disciplina civilistica applicabile al contratto di rete e le conseguenze che derivano dalle interpretazioni possibili in ambito lavoristico. Ne è un esempio la facoltà delle imprese di recedere dal contratto di rete – le cui condizioni sono peraltro liberamente disciplinabili dalle imprese, anche a favore di un regime di libera recedibilità – posta in relazione alla difficoltà di poter considerare o meno risolto anche il rapporto di lavoro eventualmente instauratosi, prima di fatto e poi di diritto, con l'impresa codatrice, laddove venisse avallata l'ipotesi di identità tra codatorialità e contitolarità del rapporto di lavoro.

Alla luce di tali considerazioni, la semplificazione di alcuni aspetti e la possibilità di “togliere il velo” da alcune ambiguità legali, per come rilevato in precedenza, sono attività indispensabili per bilanciare le complessità tecnico-legali che connotano la gestione del personale in rete. E ciò appare di particolare rilevanza laddove si consideri che le PMI risultano generalmente prive in organico di figure in grado di realizzare verifiche, analisi o di predisporre internamente gli strumenti necessari a prevenire eventuali problematiche legali. Tali categorie di imprese in particolare rischiano di non

essere ancora in grado di affrontare il cambiamento richiesto da un modello di rete “forte” senza dei chiari riferimenti legali o senza una costante consulenza di supporto che porta con sé costi ed appesantimento gestionale.

Pertanto, i limiti naturali delle PMI, l’ambiguità della disciplina giuslavoristica delle reti di impresa e della codatorialità, le complessità di gestione e le conseguenze sanzionatorie analizzate nel corpo della ricerca potrebbero costituire un forte disincentivo per le imprese stesse ad implementare reti complesse, che non si risolvano in forme leggermente più articolate di collaborazione commerciale.

Ciò si traduce in un sensibile depotenziamento dell’utilità delle reti per le piccole e medie imprese in particolare che, diversamente, potrebbero acquisire maggiore capacità e velocità di adattamento al cambiamento, oltre a poter beneficiare di importanti percorsi di flessibilità. Anche la gestione dei picchi di produzione o delle fasi di contrazione del business potrebbe trovare nella codatorialità o anche nel distacco semplificato l’alternativa al ricorso ai tradizionali ammortizzatori sociali – peraltro non tutti accessibili a qualsiasi categoria di impresa – con contenimento dei costi, dell’impatto sociale e con la possibilità che l’impiego del personale temporaneamente in esubero in altre realtà produttive possa addirittura rappresentare per questi ultimi un’opportunità di formazione e crescita professionale.

Inoltre, come correttamente rilevato nel citato report Eurofound ⁽⁸²⁾, uno strumento giuslavoristico che consenta a più imprese – soprattutto PMI – di avviare e sviluppare alcuni nuovi progetti, facendo fronte ad esigenze di personale specializzato per attività che ancora non giustificano un’assunzione definitiva di personale, potrebbe fornire un nuovo percorso di politica attiva che favorisca l’occupazione stabile di personale di lungo periodo. Grazie agli spunti forniti dalle esperienze estere di “*strategic employee sharing*” e immaginandone possibili commistioni con la nostra disciplina delle reti di impresa, queste ultime potrebbero essere costituite allo scopo di favorire le PMI aderenti nella graduale implementazione di nuove funzioni aziendali, con maggiore possibilità che si determinino in futuro nuove occasioni di stabilità occupazionale. Tale meccanismo, peraltro, potrebbe essere realizzato sia attraverso la costituzione di reti-soggetto che impieghino direttamente il personale, che sarà poi chiamato ad operare nel contesto di rete, o inserendo in una rete-contratto un’impresa che assuma il ruolo di

⁽⁸²⁾ Si veda sub nota 21.

attuare tale progetto di rete attraverso attività di guida, coordinamento ed allocazione del personale.

In conclusione, lo stato attuale della disciplina giuslavoristica delle reti di impresa e della codatorialità – ricordando che secondo la soluzione qui proposta quest’ultima ad oggi dovrebbe esclusivamente consentire un esercizio diffuso del potere direttivo rispetto all’esecuzione delle attività comuni – lasciano solo intravedere le possibili applicazioni ed utilità nei contesti produttivi delle piccole e medie imprese.

Ne è un esempio il collegamento con il lavoro agile, già segnalato in uno dei progetti di legge dedicati a quest’ultimo, che potrebbe andare a costituire una nuova modalità di lavoro ad alto grado di adattabilità alle esigenze tanto dell’impresa quanto del lavoratore. Peraltro, anche l’esercizio della codatorialità nei confronti di dipendenti “agili” o *smart workers* potrebbe risultare più agevole rispetto a quanto accade con riferimento ai dipendenti “tradizionali”.

Ma anche all’infuori del lavoro agile, la gestione condivisa o “diffusa” del personale merita una grande attenzione da parte del legislatore proprio perché potrebbe rappresentare, come dimostrato dalle esperienze di *strategic employee sharing*, il percorso per consentire a gran parte delle imprese del nostro tessuto produttivo di crescere e sviluppare la propria organizzazione usufruendo di personale qualificato e competente, senza il deterrente del costo o dell’obbligo di impiego diretto a fronte di esigenze temporanee e sperimentali.

Tuttavia, alla luce delle indagini svolte sul campo, ad oggi alla laconicità del dettato normativo corrisponde anche un bassissimo livello di conoscenza dello strumento e delle sue applicazioni proprio da parte delle PMI.

È necessario un completamento legislativo che si auspica possa cogliere l’opportunità di favorire almeno la sperimentazione di nuove modalità di organizzazione del lavoro sulle quali non gravino *ab origine* meccanismi sanzionatori, le cui conseguenze risulterebbero insostenibili anche solo dal punto di vista economico per la maggioranza delle PMI. In assenza del suddetto intervento, o della declinazione di linee guida ministeriali per una legittima gestione del personale in rete, è opportuno che le imprese interessate allo sviluppo di una rete in cui le rispettive realtà produttive siano realmente integrate approfondiscano attentamente le finalità che intendono perseguire. Ciò allo scopo di disciplinare poi con buon dettaglio sia gli aspetti civilistici che

riguardano i rapporti tra le imprese stesse, sia l'ampiezza dei poteri datoriali nei confronti dei dipendenti.

Bibliografia

AA.VV., *Il Contratto di rete per la crescita delle imprese*, CAFAGGI F., IAMICELI P. e MOSCO G. D. (a cura di), in *Quaderni di Giurisprudenza. Commerciale*, Milano, 2013.

ALBI P., *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in BUSNELLI F. D. (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, 2008.

ALVINO I., *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014.

ANDERSON H., *Piercing the veil on corporate groups in Australia: the case for reform*, in *Melbourne University Law review*, vol. 33, 2, 2009.

ASCOLI U., MIRABILE M., PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La rivista delle politiche sociali*, 3, 2012.

BACCHINI F., *Lavoro intermittente, ripartito e accessorio. Subordinazione e nuova flessibilità*, Milano, 2004.

BACCHINI F., *Le tutele lavoristico antinfortunistiche negli appalti "d'impresa" ed endoaziendali. Commento all'art 3, comma 1, lett. a), b). Cap 3.*, in BACCHINI F. (a cura di), *Legge 3 agosto 2007, n. 123. Commentario alla sicurezza del lavoro – Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia*, Milano, 2008.

BAINBRIDGE S., *Abolishing veil piercing*, in *Oklahoma law review*, 1998, pag. 497 e ss.

BASENGHI F., *Contratti di rete e rapporti di lavoro: legge n. 99 del 09.08.2013, relazione al Convegno "I contratti di rete: novità legislative, regime tributario e contabile, aspetti giuslavoristici"*, Modena, 08.11.2013.

BATTISTA L., *Telelavoro: quale subordinazione? Riflessioni minime sul potere di controllo*, in *Giust. Civ.*, 1998.

BAVARO V., LA FORGIA S., *Contrattazione collettiva e "prossimità delle imprese". La struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete di imprese*, in CARINCI M. T. (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e Diritto del Lavoro*, Milano, 2015.

BELLOCCHI P. *Art. 4, Sezione I – Art. 4, comma 1, lett. a), c), d), e), f). Le nuove tipologie di lavoro: il lavoro a chiamata, il lavoro coordinato e continuativo; il lavoro occasionale e accessorio; il lavoro ripartito*, in CARINCI M. T. (a cura di), *La legge delega in materia di occupazione e mercato del lavoro*, Milano, 2003.

- BELLOCCHI P., *Interposizione e subordinazione*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2001, pag. 125.
- BENENATI E., *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1.
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, 1999.
- BERTOCCO S., *La posizione di garanzia del datore di lavoro-committente negli appalti "interni"*, in CARINCI M. T., CESTER C., MATTAROLO M. G., SCARPELLI F. (a cura di), *Tutela e sicurezza del lavoro negli appalti privati e pubblici. Inquadramento giuridico ed effettività*, Torino, 2011, pag. 138.
- BETTINI M. N., *Il lavoro ripartito*, in GALANTINO L., HERNANDEZ S. (diretto da), *Studi di Diritto del lavoro*, 17, Torino, 2005.
- BIASI M., *Dal divieto di interposizione alla codatorialità: le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*, in ZILIO GRANDI G. E BIASI M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Padova, 2014, 218.
- BIZZARRO F., TIRABOSCHI M., *La disciplina del distacco nel decreto legislativo n. 276/2003*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2004, pag. 371.
- BRENNA F., MUNNO R., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Milano, 2016.
- BUSNELLI F. D., *L'obbligazione soggettivamente complessa (Profili sistematici)*, Milano, 1974.
- BUSSOLARO A., *Il distacco nelle reti di impresa*, in ZILIO GRANDI G. E BIASI M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Padova, 2014.
- CAFAGGI F., *Il nuovo contratto di rete: learning by doing?*, in *I Contratti*, 2010, 12, pag. 1143 e ss.
- CARABELLI U., *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2009, pag. 91 e ss.
- CARINCI F., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1985, pag. 203 e ss.
- CARINCI M.T., (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e Diritto del Lavoro*, Milano, 2015.
- CARINCI M. T., *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d'azienda e di ramo*, Torino, 2013.

CARINCI T., *L'unicità del datore di lavoro – quale parte del contratto di lavoro, credito della prestazione e titolare di tutte le posizioni di diritto, potere e obbligo ad esso connesse – è regola generale nell'ordinamento giuslavoristico*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2007, pag. 1019.

CAROSIELLI G., VENTURI D., *Le assunzioni nelle imprese agricole*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Il lavoro riformato*, Milano, 2013, pag. 378 e ss.

CASSANO G., LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*, Napoli, 1999.

CASTELLS M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, 2014.

CELLA G.P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, 2009.

CESTER C., PASQUALETTO E., *Il campo di applicazione dell'art. 26 del T.U. n. 81/2008*, in CARINCI M. T., CESTER C., MATTAROLO M. G., SCARPELLI F. (a cura di), *Tutela e sicurezza del lavoro negli appalti privati e pubblici. Inquadramento giuridico ed effettività*, Torino, 2011.

CINELLI M., *Diritto della previdenza sociale*, Torino, 2015.

CIUFFETTI A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Perugia, 2004.

CIUFFETTI A., *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La rivista delle politiche sociali*, 3, 2012.

CORAZZA L., *"Contractual Integration" e rapporti di lavoro*, Padova, 2004.

CORAZZA L., *Reti di imprese e nozione di datore di lavoro*, in AA.VV., *Scritti per la costituzione del Dipartimento Giuridico dell'Università del Molise*, Campobasso, 2012, pag 254.

CORAZZA L., RAZZOLINI O., *Who is the employer?*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona", n. 110, 2014.

CORTI M., *Le modifiche in pejus delle condizioni individuali di contratto nelle ristrutturazioni d'impresa in Italia: gli spazi dell'autonomia individuale e di quella collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, n. 3, 2009.

COVINO R., *Distacco del personale e regole d'ingaggio nel contratto di rete*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2014, n. 14, pag. 837 e ss.

D'ALVIA F., VAIASICCA A., *La gestione delle risorse umane nelle reti di impresa*, "Osservatorio Isfol", IV (2014), n. 1-2, pag. 191-204.

D'ARCANGELO L., *Ruolo e funzioni della contrattazione territoriale nelle tutele per il lavoro*, in *DRI*, 2, 2014.

DE KOK J., UHLANER L. M., THURIK A. R., *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, in *ERIM Report Series ERS 2003-015*, Rotterdam, Erasmus University, 2003.

DE LUCA TAMAJO R., SANTORO PASSARELLI G., *Il nuovo mercato del lavoro*, Padova, 2007.

DE LUCA TAMAJO R., FLAMMIA R., PERSIANI M., *La crisi della nozione di subordinazione e della sua identità selettiva dei trattamenti garantistici. Prime proposte per un nuovo approccio sistematico in una prospettiva di valorizzazione di un tertium genus: il lavoro coordinato*, in *Lav. Inf.*, 1996, n.15 e 16.

DE MICHELE V., *Il contratto contestuale in agricoltura*, in *Lav. Giur.*, 2013, *Gli Speciali – “Pacchetto lavoro”: interventi urgenti per la promozione dell’occupazione*, 2013.

DEL PUNTA R., *Appalto di manodopera e subordinazione*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1995, pag. 625.

DE SIMONE G., *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza, interposizione, imprese di gruppo, lavoro interinale*, Milano, 1995,

DE SIMONE G., *I gruppi di imprese*, in BROLLO M. (a cura di), *Il mercato del lavoro*, in CARINCI F., PERSIANI M. (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Padova 2012, pag. 1509 e ss.

DI MAJO A., *Obbligazioni solidali (e indivisibili)*, in SCIALOJA G., BRANCA A. (a cura di), *Commentario al codice civile*, Roma-Bologna, 1957.

DRIGUEZ L., *Licenciements économique et procédures collectives: une nouvelle articulation gage de la sécurisation?*, *DS*, 2013.

EUROFOUND, *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016.

FERNANDEZ LOPEZ M. F., *Las transformaciones del empleador y sus consecuencias en Derecho del trabajo. Una jurisprudencia “lenta y suave”*, *RL*, 2009.

FERRANTE F., *Recenti evoluzioni nella disciplina degli ammortizzatori sociali: fra sostegno alla riduzione d’orario e generalizzazione delle tutele*, in *DRI*, 2009, 4.

FERRANTE V., BRICCHI M., *Solidarietà e responsabilità del committente nella disciplina dell’appalto alla luce della più recente giurisprudenza*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2012, II, pag. 470.

- FERRANTE V., *Il ddl sul lavoro autonomo tra tautologia e promesse di innovazione*, IPSOA Quotidiano, 20 febbraio 2016.
- FERRANTE V., *Nuove flessibilità nel contratto di lavoro: dai voucher al lavoro agile*, IPSOA Quotidiano, 02 aprile 2016.
- FERRARO G., *Ammortizzatori sociali e licenziamenti collettivi nella riforma del mercato del lavoro*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.it, 2012, n. 143.
- FERRUA S., *Il telelavoro. Definizioni e criteri applicativi*, in DPL, 2006, n. 4.
- FLAMMIA R., in *Telelavoro voce dell’Enciclopedia Giuridica Treccani*.
- FIGURATI S., *Aspetti lavoristici del contratto di rete*, in *Nuovo notiziario giuridico*, 2013, 2.
- FRAGALI M., *Osservazioni sulle situazioni soggettivamente collettive*, in *Studi in onore di F. Santoro Passarelli*, Napoli, 1972, II.
- FRAGALI M., voce *Fideiussione*, in *Enciclopedia del diritto*, Milano, 1968, XVII.
- FUDGE J., *Fragmenting Work and Fragmenting Organizations: the Contract of Employment and the Scope of Labour Regulation*, Osgoode Hall Law Journal, vol. 44, 2006, n. 4.
- GAETA L., PASCUCCI P., *La qualificazione del rapporto*, in *Telelavoro e Diritto*, Torino, 1998, pag. 2.
- GALGANO F., *L’impresa di gruppo*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2004, pag. 686.
- GAMBERINI G., *Part-time e lavoro a orario ridotto tra Jobs Act e Legge di stabilità per il 2016 (tempo parziale, intermittente e abrogazione della disciplina del lavoro ripartito)*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, 2016, pag. 153 e ss.
- GILSON J., SABEL C., SCOTT R. E., *Contracting for innovation, vertical disintegration and interfirm collaboration*, in *Law Working Paper*, n. 11, 2008.
- GIORGIANNI M., *Obbligazione solidale e parziaria*, in *Noviss dig. It.*, XI, Torino, 1965.
- GIORGIANNI M., *Obbligazioni parziarie, solidali, indivisibili, connesse: lineamenti di un sistema*, in *Annali dell’Università di Catania*, VI-VII, 1951-1953.
- GIOVANNONE M., SPATTINI S. (a cura di), *Lavoro in ambiente domestico, telelavoro e lavoro a progetto: linee guida e buone prassi per la prevenzione dai rischi, anche in chiave comparata, alla luce della riforma del mercato del lavoro in Italia*,

Progetto di Ricerca n. 1403, finanziato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2009.

GIUGNI G., *Diritto sindacale*, Bari, 2010.

GIUGNI G., *Una lezione sul diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1994.

GORDON C. E., MCMULLIN J. A., ADAMS T. L., *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40.

GRANDI D., MASSAGLI E., ZUCARO R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014.

GRECO M. G., *Distacco e codatorialità nelle reti di impresa*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2014, 2.

GRECO M. G., *La ricerca del datore di lavoro nell'impresa di gruppo: la codatorialità al vaglio della giurisprudenza*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 117 e ss.

GUERRERA F., *Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi*, in *I Contratti*, 4, 2014, pag. 397.

GUZZARDI G., *Distacco e codatorialità nelle reti di imprese alla luce del c.d. "Decreto Lavoro"*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2014, I, pag. 57 e ss.

GUZZARDI G., *Note preliminari allo studio del contratto di rete*, in *Contr.e impr.*, 2013, pag. 520 e ss.

IACOBUCCI D., *Il gruppo di impresa come strumento di creazione di reti imprenditoriali*, in ZAZZARO A. (a cura di), *Reti di impresa e territorio*, Bologna, 2010.

IAMICELI P., *Dalle reti di imprese al contratto di rete: un percorso (in)compiuto*", in IAMICELI P. (a cura di), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, 2009.

ICHINO P., *Il diritto del lavoro e i confini dell'impresa*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1999.

LA COSTA R., MARCHITELLI V., *Guida al telelavoro*, Centro studi ANCL, 2011.

LAI M., RICCIARDI L., *La nuova disciplina del lavoro agile*, in *DPL*, 2016, n. 11.

LAMBERTUCCI P., *Crisi d'impresa, cassa integrazione guadagni, contratti di solidarietà*, in SANTORO PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Milano, 2000, III ed.

- LAZZARI C., *Datore di lavoro e obbligo di sicurezza*, in *Working papers di Olympus*, 2012, n. 7.
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, 3, 2012.
- LISO F., *Gli ammortizzatori sociali. Percorsi evolutivi e incerte prospettive di riforma*, in CURZIO P. (a cura di), *Ammortizzatori sociali, Regole, deroghe, prospettive*, Bari, 2009.
- LUNARDON F., *La flessibilità tipologica e il superamento della fattispecie "lavoro subordinato"*, in CARINCI F., MISCIONE M. (a cura di), *Il diritto del lavoro dal Libro Bianco al disegno di legge delega 2002*, in *Commentario*, Torino, 2002.
- MACARIO F., *Reti di imprese, "contratto di rete" e individuazione delle tutele. Appunti per una riflessione metodologica*, in *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Torino, 2009, pag. 273 e ss.
- MACCHIONI E., ORLANDINI M., *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in *I quaderni di Sviluppo&Organizzazione*, n. 21, 2016.
- MAGRINI S., *La sostituzione soggettiva nel rapporto di lavoro*, Milano, 1980.
- MAINO F., *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, in *La Rivista delle politiche sociali*, n. 4, 2012.
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015.
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013.
- MAINO F., MALLONE G., *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2012, pag. 195-212.
- MARAZZA M., *L'interesse tipico del creditore di lavoro subordinato e le due ipotesi di dissociazione tra titolarità del contratto ed esercizio dei poteri di organizzazione del lavoro*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2004, p. 117 ss
- MARKESINIS A. J., DEAKIN S., *Tort Law*, Oxford University Press, 2007.
- MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, in ADAPT University Press e-Book Series, n. 31, 2014.
- MASSI E., *Codice degli ammortizzatori sociali*, Milano, 2009.
- MASSI E., *Il distacco temporaneo del personale dopo le novità del contratto di rete e della codatorialità*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2013, pag. 2170.

- MAZZOTTA O., *Gruppi di imprese, codatorialità e subordinazione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I, pag. 19 e ss..
- MISCIONE M., *Diverse tipologie contrattuali: remote working, telelavoro e digital workplace*, in *Lav. Nella giur.*, 2009, n. 7, pag. 663 ss.
- MISCIONE M., *Il Jobs Act sulle tipologie contrattuali con certezze e qualche ambiguità (D. Lgs. n. 81 del 2015)*, in *LG*, 2015, 12.
- MISCIONE M., *La Cassa integrazione dopo il Jobs Act*, in *DPL*, 2016, n. 15.
- MONTUSCHI L., *Lavoro ripartito*, in *“Il nuovo mercato del lavoro”*, Bologna, 2004.
- MORVAN P., *Co-employ et licenciements économique dans les groups de societies: les liaisons dangereuses*, in *Juris-Classeur périodique*, 2011, pag. 1065.
- NICOLINI C. A., *La nuova disciplina della cassa integrazione guadagni*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2015, n. 269.
- NOGLER L., *Il telelavoro a domicilio*, in *Il lavoro a domicilio*, Milano, 2000, pag. 511.
- NOGLER L., *Qualificazione e disciplina del rapporto di telelavoro*, in *Subordinazione e autonomia: vecchi e nuovi modelli*, *Quaderni dir. Lav. Rel. Ind.*, 1998, n. 21.
- OTTOLENGHI S., *From peeping behind the corporate veil, to ignoring it completely*, in *The modern law review*, 1990.
- PASCUCCI P., *Dopo la legge n. 123 del 2007. Titolo I del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 73/2008.
- PASQUARELLA V., *Appalto e sicurezza sul lavoro: tutele legislative e rimedi giurisdizionali*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2007, 2.
- PERRINI F., *Corporate Social Responsibility*, Mont Blanc Cultural Forum, in www.mbcf.it.
- PERSIANI M., CARINCI. F., *Trattato di diritto del lavoro*, Padova, 2012.
- PERULLI A., *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in FIORILLO L., PERULLI A. (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro*, Torino, 2014.
- PERULLI A., *Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettiva comparata: problemi e prospettive*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 2007.
- PERULLI A., *Gruppi di imprese, reti di imprese e codatorialità: una prospettiva comparata*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I.

- PERULLI A., *La contrattazione collettiva di prossimità: teoria, comparazione e prassi*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1, 2013.
- PERUZZI M., *La codatorialità nel contratto di rete: un'ipotesi definitoria*, in CARINCI M. T. (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti di impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, 2015.
- PINTO V., *Note in tema di lavoro subordinato a prestazioni ripartite*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2004.
- PINTO V., *Prime osservazioni in tema di lavoro subordinato a prestazioni ripartite (o job sharing)*, in *Questione giustizia*, 2005, 1.
- PINTO V., *Profili critici della teoria della codatorialità nei rapporti di lavoro* in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I.
- PIZZI P., "Telelavoro": *prime esperienze applicative nella contrattazione collettiva in Italia*, in *Dir. Lav.*, 1996.
- POWELL T. C., *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, in *Strategic Management Journal*, 2001.
- PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in RIZZA R., BONVICINI F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Roma, 2014.
- QUADRI G., *Processi di esternalizzazione. Tutela del lavoratore e interesse dell'impresa*, Napoli, 2004.
- RAIMONDI E., *Gruppi imprenditoriali e codatorialità*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2012, II.
- RAIMONDI E., *Il datore di lavoro nei gruppi imprenditoriali*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 134, 2012, 2.
- RAMSEY I. M., NOAKES D. B., *Piercing the corporate veil in Australia*, in *Company and securities law journal*, 2001, 19.
- RAUSEI P., *L'arresto*, in TIRABOSCHI M., FANTINI L., GOLZIO L., PENNESI P. (a cura di), *Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, 2008.
- RAVAZZONI A., voce *Fideiussione*, in *Digesto Discipline Privatistiche*, sez. civile, Torino, 1992, VIII.
- RAZZOLINI O., *Contitolarità del rapporto di lavoro nel gruppo caratterizzato da unicità di impresa*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2009.
- RAZZOLINI O., *Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2013, I.

- RICCIARDI A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, 2003.
- ROGERS B., *Toward Third-party Liability for Wage Theft*, in *Berkley Journal of employment & labor law*, 2010, 31.
- RONIN C., *Faute inexcusable dans les groupes de sociétés: la responsabilité de la société mere retenue en cas de co-employ*, in *Revue Lamy droit des affaires*, 2012, 76.
- RUBINO D., *Delle obbligazioni in solido. Obbligazioni alternative, obbligazioni in solido, obbligazioni divisibili e indivisibili*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario al codice civile*, Roma-Bologna, 1957.
- RULLANI E., *Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore*, Sinergie, 2009.
- SCANSANI G., *Per una responsabilità civile delle imprese. Verso il welfare generativo e di territorio*, in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 263, 2015.
- SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SCIARRA S., *Contratto collettivo e contrattazione in azienda*, Milano, 1985.
- SITZIA A., *Il problema della codatorialità nel sistema del contratto di rete*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2015, n. 3;
- SPATTINI S., *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012, n. 92*, in *Collana Adapt Centro Studi Marco Biagi*, Milano, 2012, n. 6.
- SPATTINI S., *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura ed interpretazioni*, CARINCI F., TIRABOSCHI M. (a cura di), E-book ADAPT University Press, 2015, n. 37.
- SPATTINI S., *Le tutele sul mercato del lavoro: il sistema degli ammortizzatori sociali, le politiche attive e la condizionalità*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, 2016.
- SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Ammortizzatori sociali: istruzioni per l'uso dopo le misure anticrisi*, in *Guida al lavoro*, 2009, n. 18.
- SPEZIALE V., *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, 1.
- SPOLVERATO G., *Il telelavoro nei contratti collettivi*, in *DPL*, 2006, n. 34.
- TIRABOSCHI M., *Articolo 1 – Definizioni*, in BIAGI M. (a cura di), *Il lavoro a tempo parziale*, Milano, 2000.

- TIRABOSCHI M., *Il lavoro temporaneo in Italia*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1992,
- TIRABOSCHI M., *La disciplina del job sharing nell'ordinamento giuridico italiano*, in *DPL*, n. 22, 1998.
- TIRABOSCHI M., *La tutela della sicurezza alla prova del Testo Unico*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2008, n. 2.
- TIRABOSCHI M., *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera. Contributo allo studio della fattispecie lavoro intermittente tramite agenzia*, Torino, 1999.
- TIRABOSCHI M., *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press, 2015.
- TOFFOLETTO F., *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore. Il potere del datore di lavoro. Il telelavoro*, Milano, 2006.
- TORRE T., *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2.
- TOSI P., *Appalto, distacco, lavoro a progetto, Appunti da una conferenza*, in *LG*, 2004.
- TREU T. (a cura di), *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Milano, 2015.
- TREU T., *Contratto di rete: un successo applicativo*, in *Contratti e contrattazione collettiva*, 2014, 7.
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Milano, 2016.
- TREU T., *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Merc. Conc. Reg.*, 2012, 1.
- TREU T., *Le tutele del lavoratore nel mercato*, in *Quale futuro per il diritto del lavoro?*, Atti della giornata di studio, Milano, 2002.
- TREU T., *Introduzione al welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it, 2016.
- TULLINI P., *Art. 26*, in MONTUSCHI L. (a cura di), *La nuova sicurezza sul lavoro, D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche*, vol I, in ZOLI C. (a cura di), *I principi comuni*, Bologna, 2010.
- VACARIE I., *L'employeur*, Sirey, 1979.
- VALLEBONA A., *Responsabilità civile dell'appaltatore. Appalti. Responsabilità dei progettisti, fabbricanti, fornitori e installatori*, in MONTUSCHI L. (a cura di), *Ambiente, salute e sicurezza*, Torino, 1997.

VANDEKERCKHOVE K., *Piercing the corporate veil: a transnational approach*, Kluwer law International, 2007.

VARDARO G., *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, impresa di gruppo e relazioni industriali*, in *Giornale dir lav. E relazioni ind.*, 1988.

VENTURI D., *I datori di lavoro privati*, in TIRABOSCHI M., FANTINI L. (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (D. Lgs. n. 106/2009)*, 2009.

VENTURI D., *La disciplina del distacco e le nuove regole sulla codatorialità nelle reti di imprese*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Il lavoro riformato*, Milano, 2013.

ZILIO GRANDI G., *Il lavoro ripartito tra “nuove” regole e “vecchi” principi*, in PERULLI A. (a cura di), *Impiego flessibile e mercato del lavoro*, Torino, 2004.

ZILIO GRANDI G., *La contrattazione collettiva nella rete di imprese*, in ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Padova, 2014.

ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, Padova, 2014.

APPENDICE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

DOTTORATO IN FORMAZIONE DELLA PERSONA E
MERCATO DEL LAVORO

XXIX Ciclo

PHD Candidate
Agnese Moriconi

QUESTIONARIO RICERCA RETI DI IMPRESA E WELFARE
AZIENDALE

QUESTIONARIO “RETE”

A. INFORMAZIONI GENERALI

1. RAGIONE SOCIALE
2. ANNO FONDAZIONE
3. NUMERO AZIENDE FACENTI PARTE DELLA RETE
4. DIPENDENTI COMPLESSIVI AL 31.12.2015
5. FATTURATO AGGREGATO 2015
6. COSA VI HA SPINTO A IMPLEMENTARE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE?
 - Aumentare benessere organizzativo
 - Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti
 - Obblighi di legge
 - Sgravi fiscali e agevolazioni
 - Fidelizzare i dipendenti
 - Migliorare la relazione azienda-dipendente
 - Integrare il welfare pubblico
 - Aumentare la produttività
 - Ridurre assenteismo e turnover
 - Migliorare reputazione aziendale
 - Attrarre talenti
 - Potenziare contrattazione di secondo livello

B. LA RETE

7. CHE TIPO DI RETE È STATA CREATA (CON O SENZA SOGGETTIVITÀ GIURIDICA)?
 - Con soggettività giuridica (compilare anche la domanda n. 9)

- Senza soggettività giuridica

8. A QUALI SETTORI PRODUTTIVI APPARTENGONO LE IMPRESE DELLA RETE?

- Agricoltura
- Alimentaristi - Agroindustriale
- Altri Vari
- Amministrazione Pubblica
- Aziende di Servizi
- Chimici
- Commercio
- Credito Assicurazioni
- Edilizia
- Enti e Istituzioni Private
- Meccanici
- Poligrafici e Spettacolo
- Tessili
- Trasporti

9. CI SONO DIPENDENTI DELLA RETE OLTRE A QUELLI DELLE SINGOLE SOCIETÀ?

- Sì
- No

10. È STATA PREVISTA LA CODATORIALITÀ NEL CONTRATTO DI RETE? SE SÌ TRA QUANTE SOCIETÀ?

- Sì, riguarda n. ____ società
- No (rispondere alla domanda successiva)

11. PERCHÈ NON È STATA INSERITA LA CODATORIALITÀ

- Scarsa chiarezza normativa su modalità di gestione e conseguenze legali
- Mancanza di supporto professionale interno/esterno per la sua implementazione
- Difficoltà di omogeneizzare la gestione del personale tra le società
- Diffidenza o contrarietà dei dipendenti e/o dei sindacati
- Disinteresse verso l'istituto
- Disinformazione
- Altro
(specificare)_____

C. RELAZIONI INDUSTRIALI

12. QUANTE AZIENDE DELLA RETE PRESENTANO AL LORO INTERNO RSA/RSU?

13. SONO PRESENTI CONTRATTI AZIENDALI? SE SÌ, QUANTI?

- Sì, n. _____
- No

14. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI?

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc..)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro
- Altro
(specificare)_____

15. È PRESENTE UN CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO TERRITORIALE, DI FILIERA ETC...? SE SÌ, DI CHE TIPO?

- Sì, è un contratto _____

- No

16. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI?

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc..)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro
- Altro
(specificare)_____

17. COME GIUDICHI LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NELLA RETE
(specificare accanto alla risposta se vale per tutte le società o per parte di esse)?

- Partecipativa_____
- Insufficiente_____
- Conflittuale_____

18. PER QUALI MOTIVI, IN PARTICOLARE, SAREBBE UTILE SVILUPPARE UN BUON LIVELLO DI RELAZIONI INDUSTRIALI?

- Per sfruttare al massimo (o accedere a) gli strumenti che la legge e/o i contratti collettivi nazionali subordinano alla presenza di contrattazione di secondo livello
- Per omogenizzare il più possibile la gestione del personale infrarete
- Per sviluppare un piano di welfare completo
- Altro
(specificare)_____

D. ATTORI

19. QUALI SONO STATI I SOGGETTI PROMOTORI DELL'INIZIATIVA?

- Sindacati
- Associazioni di categoria
- Rappresentanza aziendale dei lavoratori
- Aziende del territorio
- Enti locali o regionali
- Un'azienda in particolare_____
- Altro (specificare)_____

20. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

21. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

22. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

- 23. QUANTO È IMPORTANTE IL SINDACATO NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- 24. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 25. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 26. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 27. QUANTO SONO IMPORTANTI LE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- 28. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, ecc.) NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 29. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 30. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 31. QUANTO È IMPORTANTE IL TERZO SETTORE NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto

- Abbastanza
- Poco
- Per niente

32. IL SERVIZIO È GESTITO:

- Da Enti/Fondi bilaterali
- Da un'associazione datoriale
- Da una società specializzata nel welfare aziendale
- Da un'azienda "capofila"
- Dalle "retiste" in maniera congiunta
- Altro _____

E. PRATICHE (da discutere in sede di colloquio)

Benefit inseriti, tutto quanto riconducibile al TUIR, ad esempio:

- assistenza sanitaria integrativa
- previdenza complementare
- assicurazione infortuni extra lavorativi
- servizi di trasporto casa-lavoro
- rimborso materiale didattico
- rimborso tasse scolastiche
- Pratiche con finalità di educazione
- Pratiche con finalità di istruzione
- Pratiche con finalità di ricreazione
- Pratiche con finalità di assistenza sociale
- Pratiche con finalità sanitarie
- Pratiche con finalità di culto
- Agevolazioni al consumo (es. c.d. "carrello della spesa")
-

Conciliazione vita-lavoro, tutto quanto inerisce alla organizzazione flessibile del lavoro e alla tutela della genitorialità, ad esempio:

- accesso agevolato al part-time;
- misure in tema di congedi parentali;
- orario flessibile;
-

Altro:

-

F. RISORSE

33. ESISTE UN BUDGET DI RETE DESTINATO AL WELFARE O SOLO PER SINGOLA IMPRESA?

- Di rete (rispondere alla domanda n. 34)
- Per singola impresa

34. A QUANTO AMMONTA IL BUDGET (in caso di rete d'impresе solo se è unico e comune)?

- 0 – 10.000
- 10.000 – 50.000
- 50.000 – 100.000
- 100.000 – 250.000
- 250.000 – 500.000
- Maggiore di 500.000
- Indicare se si preferisce la percentuale sul fatturato _____

35. VENGONO DESTINATI AL PIANO ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE E/O FISSA DEI DIPENDENTI DELLE RETISTE?

- Si
- No

G. PERFORMANCE

36. ESISTE SISTEMA DI MISURAZIONE ROI (RETURN ON INVESTMENT) PER LA RETE?

- Si
- No

37. VIENE SFRUTTATO, A LIVELLO DI RETE, IL VANTAGGIO FISCALE PREVISTO DALL'ART. 51 DEL TUIR PER I BENEFIT c.d. "A CONTENUTO SOCIALE"?

- Si
- No

38. COSA HANNO OTTENUTO LE SOCIETÀ DALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE?

- Miglioramento del benessere organizzativo
- Migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti
- Fidelizzazione dei dipendenti
- Relazione azienda-lavoratore migliorata
- Incrementi di produttività
- Riduzione di assenteismo e turnover
- Miglioramento della reputazione aziendale
- Maggiore attrazione di talenti in azienda
- Miglioramento del rapporto con il sindacato e della contrattazione di secondo livello

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
DOTTORATO IN FORMAZIONE DELLA PERSONA E
MERCATO DEL LAVORO
-XXIX Ciclo-

PHD Candidate
Agnese Moriconi

QUESTIONARIO RICERCA RETI DI IMPRESA E WELFARE
AZIENDALE

QUESTIONARIO “RETISTE”

A. INFO GENERALI

- 1. RAGIONE SOCIALE**
- 2. ANNO FONDAZIONE**
- 3. A QUALE SETTORE PRODUTTIVO APPARTIENE LA SOCIETA'?**
 - Agricoltura
 - Alimentaristi - Agroindustriale
 - Altri Vari
 - Amministrazione Pubblica
 - Aziende di Servizi
 - Chimici
 - Commercio
 - Credito Assicurazioni
 - Edilizia
 - Enti e Istituzioni Private
 - Meccanici
 - Poligrafici e Spettacolo
 - Tessili
 - Trasporti
- 4. LA SOCIETA' FA PARTE DI UN GRUPPO**
 - Sì
Se sì, quale? _____
 - No
- 5. LA SOCIETA' È A CONDUZIONE FAMILIARE**
 - Sì
 - No

6. DIPENDENTI AL 31.12.2015

- <10
- 10-50
- 51-250
- >250

7. FATTURATO 2015

- <10.000.000
- tra 10.000.000 e 25.000.000
- tra 25.000.000 e 50.000.000
- da 50.000.000 a 100.000.000
- >100.000.000

B. RETE

8. PER QUALE MOTIVO L'IMPRESA HA DECISO DI AGGREGARSI IN RETE? (anche più di una risposta)

- Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili
- Internazionalizzazione
- Acquisizione di nuove risorse e know-how
- Innovazione processi e produzione
- Agevolazioni fiscali
- Ridurre i costi di acquisti di beni e servizi
- Avere migliore accesso al credito
- Altro _____

9. RISCOSTRATE VANTAGGI/DIFFERENZE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE IN RETE RISPETTO A QUANTO AVVIENE NORMALMENTE NELLA SINGOLA IMPRESA?

- Sì
- No

10. RITENETE LA CODATORIALITA' POSSA ESSERE UTILE PER LO SVILUPPO DELLA RETE E DELLE SINGOLE SOCIETA'?

- Sì, perché _____
- No, perché _____

11. È STATA INSERITA LA CODATORIALITA'

- Sì
- No (rispondere alla domanda successiva)

12. PERCHÈ NON È STATA INSERITA LA CODATORIALITA'

- Scarsa chiarezza normativa su modalità di gestione e conseguenze legali
- Mancanza di supporto professionale interno/esterno per la sua implementazione
- Difficoltà di omogeneizzare la gestione del personale tra le società
- Diffidenza o contrarietà dei dipendenti e/o dei sindacati
- Disinteresse verso l'istituto
- Disinformazione

13. QUALI SONO LE MAGGIORI CRITICITA' O DIFFICOLTA' NELL'OPERARE IN RETE?

- Difficoltà burocratiche o di gestione della disciplina legale, in particolare _____
- Coordinamento nella governance
- Basso livello di conoscenza ed approfondimento della disciplina legale e fiscale
- Basso livello di collaborazione tra le singole imprese in rete

- Mancanza di supporto da parte di consulenti, enti ed istituzioni
- Altro _____

14. QUAL È IL GRADO DI COLLABORAZIONE TRA LE IMPRESE?

- Frequente
- Vengono realizzate attività in comune con tutte/alcune (barrare una delle due opzioni) delle imprese in rete
- Basso
- Inesistente

15. COSA VI HA SPINTO A IMPLEMENTARE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE?

- Aumentare benessere organizzativo
- Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti
- Obblighi di legge
- Sgravi fiscali e agevolazioni
- Fidelizzare i dipendenti
- Migliorare la relazione azienda-dipendente
- Integrare il welfare pubblico
- Aumentare la produttività
- Ridurre assenteismo e turnover
- Migliorare reputazione aziendale
- Attrarre talenti
- Potenziare contrattazione di secondo livello
- Altro (specificare)_____

C. INFO RELAZIONI INDUSTRIALI

16. SONO PRESENTI RSA/RSU?

- Rsa
- Rsu
- Nessuna delle due

17. QUAL È ORIENTATIVAMENTE IL TASSO DI SINDACALIZZAZIONE ALL'INTERNO DEL LUOGO DI LAVORO?

- 1. Fino al 10%
- 2. Tra 11% e 20%
- 3. Tra 21% e 30%
- 4. Tra 31% e 40%
- 5. Tra 41% e 50%
- 6. Oltre il 50%

18. ESISTE UN CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO AZIENDALE O TERRITORIALE?

- Aziendale
- Territoriale
- Di filiera
- No

19. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI NEL CONTRATTO AZIENDALE/TERRITORIALE?

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc...)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro
- Altro (specificare)_____

20. COME GIUDICHI LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NEL TUO LUOGO DI LAVORO?

- Partecipativa
- Insufficiente
- Conflittuale

21. PER QUALI MOTIVI, IN PARTICOLARE, SAREBBE UTILE SVILUPPARE UN BUON LIVELLO DI RELAZIONI INDUSTRIALI?

- Per sfruttare al massimo (o accedere a) gli strumenti che la legge e/o i contratti collettivi nazionali subordinano alla presenza di contrattazione di secondo livello
- Per omogenizzare il più possibile la gestione del personale infrarete
- Per sviluppare un piano di welfare completo
- Altro (specificare)_____

D. ATTORI

22. QUALI SONO STATI I SOGGETTI PROMOTORI DELL'INIZIATIVA?

- Sindacati
- Associazioni di categoria
- Rappresentanza aziendale dei lavoratori
- Aziende del territorio
- Enti locali o regionali
- Un'azienda in particolare _____
- Altro (specificare)_____

23. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

24. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

25. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

26. QUANTO È IMPORTANTE IL SINDACATO NELLA GESTIONE DEL PIANO?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

27. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

- 28. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 29. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 30. QUANTO SONO IMPORTANTI LE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 31. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, ecc.) NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 32. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 33. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
 - Abbastanza coinvolto
 - Poco coinvolto
 - Per niente coinvolto
- 34. QUANTO È IMPORTANTE IL TERZO SETTORE NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- 35. IL SERVIZIO È GESTITO:**
- Da Enti/Fondi bilaterali
 - Da un'associazione datoriale
 - Da una società specializzate nel welfare aziendale
 - Da un'azienda "capofila"
 - Dalle "retiste" in maniera congiunta
 - Altro _____

E. PRATICHE: SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE DI RETE MAGGIORMENTE UTILIZZATI (da trattare in sede di colloquio sulla base delle risposte ottenute per la Rete)

Benefit inseriti, tutto quanto riconducibile al TUIR, ad esempio:

- assistenza sanitaria integrativa
- previdenza complementare
- assicurazione infortuni extra lavorativi
- servizi di trasporto casa-lavoro
- rimborso materiale didattico
- rimborso tasse scolastiche
- Pratiche con finalità di educazione
- Pratiche con finalità di istruzione
- Pratiche con finalità di ricreazione
- Pratiche con finalità di assistenza sociale
- Pratiche con finalità sanitarie
- Pratiche con finalità di culto
- Agevolazioni al consumo (es. c.d. “carrello della spesa”)
-

Conciliazione vita-lavoro, tutto quanto inerisce alla organizzazione flessibile del lavoro e alla tutela della genitorialità, ad esempio:

- accesso agevolato al part-time;
- misure in tema di congedi parentali;
- orario flessibile;
-

F. RISORSE

36. ESISTE UN BUDGET DEDICATO AL WELFARE?

- Si
- No

37. A QUANTO AMMONTA IL BUDGET?

- 0 – 10.000
- 10.000 – 50.000
- 50.000 – 100.000
- 100.000 – 250.000
- 250.000 – 500.000
- Maggiore di 500.000
- Indicare se si preferisce la percentuale sul fatturato ____

17. VENGONO DESTINATI AL PIANO DI WELFARE ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE E/O FISSA DEL DIPENDENTE?

- Si, quali _____
- No

G. PERFORMANCE

38. ESISTE SISTEMA DI MISURAZIONE ROI (RETURN ON INVESTMENT)?

- Si
- No

39. VIENE SFRUTTATO IL VANTAGGIO FISCALE PREVISTO DALL'ART. 51 DEL TUIR PER I BENEFIT c.d. “A CONTENUTO SOCIALE”?

- Si
- No

40. COSA HA OTTENUTO L'AZIENDA DALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE?

- Miglioramento del benessere organizzativo
- Migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti
- Fidelizzazione dei dipendenti
- Relazione azienda-lavoratore migliorata
- Incrementi di produttività
- Riduzione di assenteismo e turnover
- Miglioramento della reputazione aziendale
- Maggiore attrazione di talenti in azienda
- Miglioramento del rapporto con il sindacato e della contrattazione di secondo livello