

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

a cura di
Anna Cabigiosu



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



Università
Ca'Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



RETIMPRESA



IC
InfoCamera



Edizioni
Ca'Foscari

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Serie diretta da
Anna Cabigiosu
Anna Moretti

3



Edizioni
Ca' Foscari

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

Direzione scientifica

Anna Cabigiosu (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Anna Moretti (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Comitato scientifico

Diego Campagnolo (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali «M. Fanno», Università degli Studi di Padova, Italia)

Anna Comacchio (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Izzo (Dipartimento di Economia, Università degli Studi della Campania «Luigi Vanvitelli», Italia)

Francesco Rullani (Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Direzione e redazione

Università Ca' Foscari Venezia

Dipartimento di Management

Cannaregio 873

30121 Venezia

contratti.rete@unive.it

<https://www.unive.it/pag/42688>

e-ISSN 2724-4741

ISSN 2724-3931



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

a cura di
Anna Cabigiosu

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2022

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022
Anna Cabigiosu (a cura di)

© 2022 Anna Cabigiosu per il testo
© 2022 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari
Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
<https://edizionicafoscari.unive.it> | ecf@unive.it

1a edizione dicembre 2022
ISBN 978-88-6969-663-3 [ebook]
ISBN 978-88-6969-664-0 [print]

Il presente volume è stato pubblicato grazie al contributo di



Realizzato da



Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022 / Anna Cabigiosu (a cura di) — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2022. — viii + 158 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche sulle reti d'impresa; 3). — ISBN 978-88-6969-664-0.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-664-0/>
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3>

Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022

a cura di Anna Cabigiosu

Ringraziamenti

Innanzitutto voglio ringraziare tutti gli autori di questo volume, che hanno contribuito ad accrescere la conoscenza del fenomeno dei contratti di rete con le loro ricerche e approfondimenti. In particolare, per RetImpresa ringrazio Carlo La Rotonda, Lucia Pace e Arianna Lupo, per InfoCamere ringrazio Antonello Meloni, Serafino Pitingaro e Silvia Corsini e per il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia ringrazio Anna Moretti, Anna Comacchio, Antonio Proto, Chiara Saccon e i colleghi del centro di ricerca NOIS che ci hanno supportato. Ringrazio inoltre i colleghi Stefano Li Pira (Warwick Business School) e Diego Campagnolo (Università degli Studi di Padova) per il loro contributo. Si ringraziano inoltre le reti IOBO, IRENE, WELSTEP, Together More e Interbau descritte in questa opera per la loro disponibilità e collaborazione. Infine, ringrazio Edizioni Ca' Foscari e Francesca Prevedello per il costante supporto.

Sommario

Introduzione

Anna Cabigiosu 3

1 I contratti di rete: una lettura per macroarea geografica
Serafino Pitingaro, Silvia Corsini 7

2 I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica
Stefano Li Pira, Anna Moretti 25

**3 L'open innovation nei contratti di rete
Le reti fanno rete**
Anna Cabigiosu, Stefano Li Pira, Diego Campagnolo 43

4 La governance e il coordinamento delle reti
Anna Comacchio 57

5 Gestione delle filiere ed evoluzione delle reti
Anna Cabigiosu, Carlo La Rotonda,
Arianna Lupo, Lucia Pace 71

6 La codatorialità: quadro regolamentare e prospettive applicative
Carlo La Rotonda 109

**7 Il contratto di rete all'interno di un gruppo:
il caso Together More di Reale Group**
Antonio Proto 133

8 Il report 'combinato' delle reti: il caso Interbau
Chiara Saccon 141

Conclusioni

Anna Cabigiosu 151

6 La codatorialità: quadro regolamentare e prospettive applicative

Carlo La Rotonda
RetImpresa

Abstract Co-employment is the labour law institution that allows companies in a business network contract to jointly hire one or more employees to support the achievement of strategic competitiveness and innovation objectives. Co-employment has been operational since February 2022 thanks to a framework of fixed and transparent rules. This tool will be able to facilitate the entry of managers, the development of new skills and joint training courses in the networks, strengthening the organisational and managerial structures of the collaborating SMEs, with a positive impact on their economic and employment performance and with benefits for workers in terms of professional enrichment, retention and generational handover. If supported by targeted public policies, co-employment is set to revolutionise work organisation and human resources management in business networks, contributing to the evolution of inter-company collaborations towards more efficient, innovative and sustainable models, even in times of recession.

Keywords Labour organisation. Human resources. Joint training. Managerial skills. Network manager.

Sommario 1 La disciplina della codatorialità: genesi ed evoluzione. – 2 La condivisione del lavoro in rete nello scenario internazionale. – 3 La codatorialità nel contesto delle reti d'impresa in Italia e le prospettive di utilizzo. – 4 Conclusioni e proposte di policy.

1 La disciplina della codatorialità: genesi ed evoluzione

La codatorialità è l'istituto giuslavoristico dedicato alle reti d'impresa, che consente a tutte o ad alcune delle aziende aderenti al contratto di rete di assumere congiuntamente uno o più lavoratori secondo la regolamentazione che le stesse possono darsi autonomamente nell'ambito del contratto, ai fini della migliore realizzazione degli obiettivi condivisi nel programma comune di attività.

L'articolo 30, comma 4-ter del d.lgs. 10 settembre 2003, nr. 276, come modificato nel 2013 dal d.l. nr. 76 convertito nella legge nr. 99/2013, oltre a introdurre il c.d. 'distacco semplificato' tra aziende legate da un valido contratto di rete, stabilisce che per queste stesse imprese «è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».¹

La disciplina della codatorialità trova quindi la sua fonte, per un verso, in questa unica norma di legge riempita di contenuto dalle disposizioni attuative emanate nel tempo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (di seguito, anche solo 'il Ministero del Lavoro') e dagli Enti competenti; per altro verso, nell'autonomia negoziale delle imprese retiste, le quali, al pari di quanto avviene per la maggior parte degli aspetti riguardanti la disciplina e il funzionamento del contratto di rete, possono liberamente definire quei profili di organizzazione e gestione del rapporto di lavoro in codatorialità che non siano espressamente soggetti alla normativa inderogabile di tutela del lavoratore subordinato.

A fronte di una disciplina dai contorni poco definiti, che - come si dirà - ha ingenerato non pochi dubbi interpretativi e applicativi tra gli operatori, elevate sono state fin dall'inizio le aspettative da parte delle imprese per la piena ed efficace attuazione dell'istituto, in virtù della sua portata fortemente innovativa nell'ordinamento lavoristico italiano e, più in particolare, ai fini dell'evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro nelle aziende legate da un contratto di rete. Ciò in ragione del fatto che, in deroga alla tradizionale natura bilaterale delle prestazioni lavoristiche, basata sulla relazione tra un datore e un lavoratore, la codatorialità consente di avere più datori di lavoro (appartenenti alla rete) per uno o più dipendenti.

Di conseguenza, l'individuazione di un chiaro e delimitato peri-

1 Il testo dell'art. 30, co. 4-ter, d.lgs. nr. 276/2003, recita: «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, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'articolo 2103 del codice civile. Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».

metro di disciplina, articolato tra norme di legge e clausole rimesse all'autonomia pattizia, è stata oggetto di un lungo dibattito in dottrina e tra gli operatori economici ed è il risultato di un *iter* che, solo a distanza di nove anni dalla sua introduzione nell'ordinamento, consente alle imprese in rete di sperimentare questa innovativa modalità di assunzione congiunta dei lavoratori.²

Fin dalle prime fasi di studio e approfondimento dell'istituto è, infatti, emersa l'esigenza di completarne la disciplina con la regolamentazione dei profili connessi alla gestione assicurativa e previdenziale della codatorialità, a partire dalle comunicazioni obbligatorie indirizzate agli Enti competenti, *in primis* INAIL e INPS, necessarie per attivare il nuovo rapporto di lavoro. L'assenza di precise regole e procedure al riguardo ne ha di fatto bloccato l'operatività per anni.

L'esigenza di un intervento normativo derivava anche dal fatto che, contestualmente alla previsione della codatorialità, il Legislatore del 2013 aveva introdotto nel citato d.lgs. nr. 276/2003 l'assunzione congiunta per le imprese agricole, anche organizzate in rete,³ rinviando la definizione delle relative modalità operative a un decreto ministeriale, poi emanato a breve distanza di tempo.⁴

Pertanto, per far fronte alla lacuna normativa nella disciplina della codatorialità, mutuando il percorso regolamentare seguito in materia di assunzione congiunta in agricoltura, si è reso necessario, dapprima, l'intervento del c.d. D.L. Rilancio nel 2020 (art. 43-*bis*, d.l. nr. 34/2020), che ha delegato il Ministero del Lavoro a emanare le norme attuative in tema di comunicazioni obbligatorie e, successivamente, il d.m. nr. 205 del 29 ottobre 2021, in vigore dal 23 febbraio 2022, che definisce l'*iter* e la modulistica per procedere alle suddette comunicazio-

2 A sostegno del dibattito e delle sollecitazioni sul tema portate avanti dalle principali associazioni di rappresentanza imprenditoriale, tra cui RetImpresa, lo stesso Osservatorio 2020 ha invitato espressamente i policy maker a completare la disciplina della codatorialità per dare impulso alla gestione e alla valorizzazione del capitale umano nelle reti e sostenere così le imprese italiane colpite dalla crisi.

3 L'art. 9, comma 11, d.l. nr. 76/2013, convertito con modificazioni in legge nr. 99/2013 e s.m.i., ha aggiunto all'art. 31 del d.lgs. nr. 276/2003 i commi da 3-*bis* a 3-*quinquies*. Il nuovo comma 3-*bis* del cit. art. 31 prevede che «le imprese agricole, ivi comprese quelle costituite in forma cooperativa, appartenenti allo stesso gruppo di cui al comma 1, ovvero riconducibili allo stesso proprietario o a soggetti legati tra loro da un vincolo di parentela o di affinità entro il terzo grado, possono procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le relative aziende». Il successivo comma 3-*ter* precisa che «L'assunzione congiunta di cui al precedente comma 3-*bis* può essere effettuata anche da imprese legate da un contratto di rete, quando almeno il 40 per cento di esse sono imprese agricole».

4 La disciplina dell'assunzione congiunta in agricoltura, di cui all'art. 31, commi da 3-*bis* a 3-*quinquies*, d.lgs. nr. 276/2003 e s.m.i., è stata resa operativa dal Decreto del Ministro del Lavoro 27 marzo 2014 e da successivi provvedimenti attuativi e interpretativi (Circolare Min. Lav. nr. 35 del 29 agosto 2013; decreto dir. nr. 85 del 28 novembre 2014; Circolare Min. Lav. nr. 7671 del 6 maggio 2015; Circolare INPS nr. 135 del 2 luglio 2015).

ni da parte dell'impresa referente individuata nel contratto di rete.

Il concetto di codatorialità, peraltro, non è nuovo nella giurisprudenza lavoristica, dal momento che i giudici della Suprema Corte hanno in più occasioni riconosciuto, al di fuori del contesto contrattuale delle reti, l'esercizio *de facto* dei poteri direttivi tipici del datore di lavoro da parte di pluralità di soggetti collegati - in particolare nei gruppi di imprese - allo scopo di utilizzare promiscuamente la medesima prestazione lavorativa per realizzare un interesse comune.⁵ In simili contesti giudiziali, volti a dare soluzione a contenziosi lavoristici, la codatorialità è stata intesa come «rapporto di lavoro che vede nella posizione del lavoratore un'unica persona e nella posizione di datore di lavoro più persone», chiamate a rispondere solidalmente delle obbligazioni proprie del datore di lavoro.⁶

È dunque evidente come nella prassi giurisprudenziale la nozione di codatorialità abbia assunto una accezione 'riparatoria' riferita a casistiche 'patologiche' di utilizzo contemporaneo e promiscuo di prestazioni di lavoro da parte di più imprese, nei cui confronti tali prestazioni venivano rese in maniera contestuale e indifferenziata, configurando in capo alle stesse un centro unitario di coordinamento e di imputazione del rapporto di lavoro e connesse forme di responsabilità solidale e concorsuale.

Diversa accezione e valenza assume l'istituto all'interno della disciplina dei contratti di rete, nella quale prevale l'aspetto della trasparenza e dell'organizzazione della prestazione lavorativa per finalità connesse alla realizzazione del progetto comune, in un quadro di garanzia delle regole e di tutela del lavoro che si è andato definendo ad opera del citato d.m. nr. 205/2021 e delle indicazioni operative emanate con successivi provvedimenti dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (di seguito: INL) e dall'INAIL.

Il completamento della disciplina della codatorialità riporta così in una dimensione fisiologica e regolamentata un istituto chiave per assicurare la trasparente, efficace e, al contempo, flessibile gestione del capitale umano nelle reti d'impresa.

Alla luce della genesi e dell'evoluzione normativa sopra descritta, la codatorialità nelle reti d'impresa si configura come un rapporto di lavoro subordinato, creato fin dall'inizio in maniera volontaria e consensuale tra il lavoratore e una pluralità di datori aderenti al contratto di rete.

Il citato d.m. nr. 205/2021 stabilisce le modalità con cui l'impresa referente, individuata nell'ambito del contratto di rete, deve comu-

⁵ Cf., *ex plurimis*, Cass. nr. 25270/2011 e, più di recente, Cass. nr. 3824/2022, Cass. nr. 41417/2021, Cass. nr. 26164/2017, Cass. nr. 12817/2014.

⁶ Sul punto, si vedano, tra le altre, Cass. nr. 3899/2019, Cass. nr. 4274/2004, Cass. 17 maggio 2003, nr. 7727.

nicare in via telematica agli enti competenti - Ministero del Lavoro, INAIL, INPS - l'avvio e gli altri eventi inerenti alle prestazioni lavorative in regime di codatorialità presso le aziende retiste (trasformazione, proroga, cessazione), attraverso l'invio dei modelli Unificati UniRete, al fine di consentire la corretta gestione dei relativi aspetti assicurativi e previdenziali.

Per effetto della intervenuta disciplina attuativa, dal 23 febbraio 2022 le imprese che hanno stipulato un contratto di rete, sia nella forma della rete-contratto che della rete con soggettività giuridica,⁷ possono assumere congiuntamente uno o più lavoratori, effettuando la comunicazione di avvio del rapporto di lavoro in regime di codatorialità mediante la modulistica UniRete predisposta dal Ministero e seguendo le istruzioni operative emanate da INL e INAIL.⁸ Per i rapporti di lavoro in codatorialità - eventualmente - in essere prima del 23 febbraio 2022, l'INL ha anche dettato una disciplina transitoria, indicando in 30 giorni dalla data di entrata in vigore del citato d.m. (quindi entro il 24 marzo 2022) il termine entro cui effettuare le comunicazioni telematiche.

Soffermandoci in questa sede sui principali aspetti della disciplina, vale la pena evidenziare, in linea generale, che qualsiasi impresa in rete può fare ricorso a tale istituto a prescindere dalla forma giuridica (impresa individuale, società di persone, società di capitali, società cooperativa ecc.) e dalla dimensione (micro, piccola, media e grande), a condizione che l'utilizzo del lavoro in codatorialità nell'ambito di un contratto di rete - al pari del distacco semplificato - sia sempre finalizzato alla migliore realizzazione degli scopi e delle attività condivisi tra le parti. A tal fine, le imprese retiste potranno decidere di assumere in codatorialità lavoratori già alle dipendenze di una di esse ovvero nuove figure professionali necessarie al progetto comune.

In astratto non sussistono preclusioni ad ingaggiare in codatorialità qualsiasi tipo di figura professionale; tuttavia, come si preciserà

7 L'INL, con nota prot. nr. 1229 del 16 giugno 2022, ha precisato che le aziende aderenti a una rete dotata di soggettività giuridica possono impiegare in regime di codatorialità sia i lavoratori in forza alla medesima rete-soggetto, sia i dipendenti delle altre imprese retiste, effettuando le relative comunicazioni obbligatorie attraverso il modello UniRete. Per completezza, va aggiunto che la codatorialità è altresì applicabile ai contratti di rete che siano stati stipulati con causale di solidarietà, ai sensi dell'art. 3, co. 4-sexies, d.l. nr. 5/2009, per salvaguardare i livelli occupazionali delle imprese di filiere in crisi. La possibilità di stipulare questa specifica tipologia di rete è stata tuttavia limitata per legge agli anni 2020 e 2021.

8 Oltre alla citata nota INL del 16 giugno 2022 (si veda nota 7), l'Ispettorato era già intervenuto con nota nr. 315 del 22 febbraio 2022 per dare chiarimenti e indicazioni operative su modelli, tempistica delle comunicazioni, profili di inquadramento previdenziale e assicurativo dei lavoratori impiegati in codatorialità, regime di solidarietà dei codatori per l'adempimento degli obblighi connessi al rapporto di lavoro e ambito applicativo delle disposizioni. Da ultimo, si è espresso l'INAIL con la circolare nr. 31 del 3 agosto 2022 in relazione ai profili assicurativi di competenza dell'Istituto.

anche *infra*, la natura e le caratteristiche dell'istituto fanno propendere per una utilizzazione volta a favorire la crescita delle competenze tecniche e manageriali all'interno della rete.

Condizione essenziale per stipulare un valido accordo di codatorialità è che le imprese intenzionate ad assumere il ruolo di codatrici abbiano prima costituito una rete di imprese. Conseguentemente, la durata dell'accordo di codatorialità non potrà superare quella del contratto di rete cui fa riferimento, potendo essere ancorata alla durata del contratto o inferiore ad essa e cessare, quindi, prima dello scioglimento della rete, salvo proroghe.

Al fine del suo perfezionamento, l'accordo di codatorialità richiede sempre il consenso espresso e formale del lavoratore, con il quale definire tutti gli aspetti del trattamento giuridico ed economico del rapporto, tra cui le mansioni da svolgere nella compagine aggregata, fermo il rispetto del regime dello *ius variandi* nel caso in cui il lavoratore risulti già in forza presso una delle imprese retiste.⁹

Il lavoratore in codatorialità avrà contemporaneamente due o più datori di lavoro, quante sono le imprese della rete con cui ha siglato l'accordo (non necessariamente tutte quelle che aderiscono al contratto di rete), e dovrà rendere la propria prestazione lavorativa nei confronti di tutti i codatori.

Come visto, se da un lato vi è ampia libertà applicativa della codatorialità nelle reti di imprese, non incontrando l'istituto vincoli soggettivi di natura giuridica, dimensionale o geografica né limiti connessi alle figure professionali ingaggiabili, dall'altro lato, resta fermo che sul piano oggettivo non è consentito stipulare un contratto di rete al solo fine di condividere o scambiare lavoratori e risorse umane, tanto mediante la codatorialità quanto con il distacco.

In linea con quanto appena rilevato, emerge un interessante spunto applicativo dell'istituto nell'ambito dei gruppi di imprese, laddove la codatorialità potrà valorizzare e rendere trasparente lo svolgimento condiviso di alcune funzioni inter-aziendali, comuni a diverse società del gruppo, ottimizzando la gestione di procedure e di meccanismi omogenei e interdipendenti e migliorando così il coordinamento

⁹ Ai sensi del c.d. *ius variandi* di cui all'art. 2103 c.c. il lavoratore alle dipendenze di un'impresa retista successivamente messo in codatorialità va adibito presso ciascun codatore alle mansioni per le quali è stato assunto dal datore originario o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte, salva la possibilità di riferire proprio al contratto di rete la modifica degli assetti organizzativi che giustificano l'assegnazione a mansioni inferiori ex art. 2103, co. 2, c.c. In tale ultima circostanza, resta comunque fermo il diritto del lavoratore alla conservazione della categoria di inquadramento e al trattamento retributivo in godimento. Alla definizione delle mansioni si collega anche il regime di tutela dei profili di salute e sicurezza di cui al d.lgs. nr. 81/2008, con eventuale obbligo formativo in caso di mutamento delle mansioni ex art. 2013, co. 3, c.c.

complessivo dell'organizzazione del lavoro nella logica del gruppo, senza incorrere nel rischio di violare le tutele lavoristiche dei dipendenti interessati e di ingenerare illecite fattispecie di somministrazione di manodopera.

Anche in tali casi, la gestione condivisa delle prestazioni di lavoratori presso imprese retiste facenti parte di un medesimo gruppo, in quanto controllate o collegate ai sensi dell'art. 2359 c.c. o avvenuti il medesimo azionista pubblico o privato, deve ritenersi ammessa nelle forme consentite dalla legge, purché sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla realizzazione del programma comune di rete.

Peraltro, la facoltà di «procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende appartenenti allo stesso gruppo», come sopra anticipato, è stata espressamente prevista nel mondo agricolo dal citato co. 3-*bis*, art. 31, d.lgs. nr. 276/2003, ed estesa ai sensi del successivo co. 3-*ter* alle reti d'impresa composte per almeno il 40% da imprese agricole (si veda nota 3).

Quanto alla figura e al ruolo del datore di lavoro nei rapporti di codatorialità, alla luce della lettura sistematica della normativa applicabile, si può affermare che tutte le imprese aderenti al contratto di rete che hanno sottoscritto l'accordo di codatorialità con il dipendente coinvolto assumono il ruolo sostanziale di datori di lavoro-codatori, possono esercitare i relativi poteri (direttivi e disciplinari) e sono solidalmente obbligati ad adempiere alle obbligazioni contrattuali e di legge nascenti dal rapporto di lavoro, incluse quelle riguardanti la retribuzione e gli oneri previdenziali e assicurativi.¹⁰

Sul piano della gestione operativa del nuovo rapporto di lavoro nascente all'interno della rete, è necessario che ad una delle imprese codatori venga attribuito, nell'ambito del contratto di rete, il ruolo di datore di lavoro di riferimento, con il compito di eseguire gli adempimenti amministrativi, retributivi, previdenziali e assicurativi, concernenti la gestione del rapporto. La classificazione del datore di riferimento, in virtù del CCNL ad esso applicabile,¹¹ costituisce altresì il parametro per la determinazione del trattamento retributi-

10 Come precisato nella nota INL del 22 febbraio 2022, la strutturazione della posizione datoriale del rapporto di lavoro in termini di parte soggettivamente complessa, a seguito della libera scelta delle imprese retiste di aderire a tale modello e di usufruire delle prestazioni lavorative in codatorialità secondo le regole di ingaggio autonomamente stabilite nel contratto di rete, rende solidale l'obbligazione dei codatori di lavoro e determina nei loro confronti l'applicazione del regime di corresponsabilità retributiva, previdenziale e assicurativa ex artt. 1292 e ss. c.c.

11 Secondo l'INL (cf. la citata nota nr. 315/2022), il CCNL di riferimento è quello che presenta i requisiti di maggiore rappresentatività comparativa nella categoria.

vo, previdenziale e assicurativo del lavoratore posto in codatorialità.¹²

Salvo diversa indicazione delle parti nell'ambito del contratto di rete, il datore di riferimento è normalmente anche il referente per l'assolvimento delle comunicazioni di legge nel sistema UniRete.¹³

Gli ulteriori aspetti connessi al rapporto di lavoro in codatorialità, quali a titolo esemplificativo i criteri di ripartizione del costo del lavoro e dei relativi oneri di gestione tra le aziende codatrici, l'esercizio dei poteri direttivi e disciplinari, sono rimessi all'autonomia negoziale delle parti e definiti nelle c.d. 'regole di ingaggio'.

Trattandosi, in ogni caso, di un istituto ancora 'di frontiera' nel mercato italiano del lavoro e dai contorni applicativi ancora non del tutto chiari ed esplorati, va evidenziata l'importanza che, specie in fase di prima applicazione, potrà avere il ricorso alla procedura di certificazione dei contratti di lavoro di cui agli articoli 75 e ss. del d.lgs. nr. 276/2003. E ciò sia allo scopo di dare soluzione a eventuali situazioni interpretative dubbie che dovessero emergere nella sperimentazione dell'istituto, sia - soprattutto - per offrire alle imprese reti- ste l'assistenza e le garanzie tipiche della certificazione.

La certificazione dell'accordo di codatorialità, di distacco o delle altre prestazioni lavoristiche dedotte nel contratto di rete, da parte delle commissioni espressamente abilitate, potrà infatti assicurare stabilità e certezza all'accordo stesso e affidamento agli operatori in merito alla corretta ed efficace interpretazione e applicazione di istituti particolarmente innovativi nell'ambito dell'organizzazione del lavoro in rete.¹⁴

12 Il d.m. nr. 205/2021, art. 3, co. 2, ultimo periodo, prevede un meccanismo di maggior tutela per il lavoratore che, per effetto del regime di codatorialità, si ritrovi ad effettuare la prestazione lavorativa per imprese che applicano differenti contratti collettivi. Se nel corso del mese il lavoratore ha reso la propria prestazione prevalentemente in favore di un'impresa retista che applica un CCNL con una retribuzione più elevata, a parità di mansione, rispetto a quella prevista dal contratto del datore di lavoro di riferimento, l'imponibile oggetto di denuncia mensile deve essere adeguato a tale maggiore importo. A tal fine, il datore di riferimento è tenuto ad annotare separatamente ogni mese sul LUL l'impiego orario del lavoratore presso ciascun codatore di lavoro.

13 Nel caso di assunzione in codatorialità di un lavoratore già in forza presso un'impresa retista, il datore di lavoro di riferimento nella comunicazione UniRete coincide sempre con il datore di lavoro originario.

14 La procedura di certificazione determina una presunzione di regolarità del contratto in cui sia dedotta, direttamente o indirettamente, la prestazione di lavoro, opponibile agli enti competenti ad accertarne l'esatta qualificazione, fatta salva l'impugnazione in sede giudiziale ai sensi dell'art. 80 del d.lgs. nr. 276/2003 per motivi di merito (erronea qualificazione, difformità tra il programma negoziale certificato e quello effettivamente realizzato, vizi del consenso).

2 La condivisione del lavoro in rete nello scenario internazionale

Le conseguenze negative della pandemia e della guerra in Est Europa sul sistema di scambi e relazioni internazionali, sui processi produttivi e di approvvigionamento, su tassi di interesse, sui consumi e sull'accesso al credito e, quindi, sulla stessa stabilità economica dei Paesi dell'UE, stanno colpendo gravemente i bilanci di famiglie e imprese e minando la fiducia degli operatori, già alle prese nel decennio precedente con un'economia in forte affanno e con una crescita lenta e volatile.¹⁵

Le forti tensioni di natura economica e finanziaria, in particolare sui prezzi di materie prime energetiche e delle altre *commodity*, unite al grado di incertezza sull'evoluzione del quadro economico e alla necessità di affrontare la doppia transizione verde e digitale, inducono a ripensare anche l'organizzazione del lavoro e della produzione nelle filiere verso modelli di collaborazione tra imprese solidi, integrati e sostenibili, che possano attenuare gli impatti della crisi.

Questi modelli, che in Italia trovano nelle reti di imprese un valido *benchmark*, possono incidere positivamente sulla capacità organizzativa e sulla produttività delle imprese nel mercato, in termini di ottimizzazione dei costi, riduzione degli sprechi, tenuta dell'export e degli investimenti, acquisizione congiunta di competenze e nuove tecnologie, rafforzando dall'interno la solidità e la posizione competitiva delle filiere di eccellenza del *made in Italy* nella nuova configurazione - più corta e regionalizzata - che vanno assumendo le catene globali del valore.

In questa prospettiva, la peculiare legislazione formatasi in Italia sul tema delle reti di imprese, riconosciuta e apprezzata a livello internazionale,¹⁶ mette a disposizione degli imprenditori uno strumento dalle caratteristiche innovative e flessibili che consente loro

¹⁵ Per un approfondimento sull'andamento globale dell'economia italiana e dell'area UE nel contesto bellico e sullo scenario di previsione di fine 2022 e sul 2023, si rinvia a CSC 2022.

¹⁶ La *Relazione per paese relativa all'Italia 2019*, pubblicata dalla Commissione europea nell'ambito del semestre europeo 2019, sottolinea l'importanza di politiche e misure come il contratto di rete che promuovono la conoscenza e la cooperazione tra le imprese, favorendo lo sfruttamento di economie di scala e il miglioramento delle prestazioni delle imprese partecipanti (cf. Commissione europea 2019, 58).

Vale la pena richiamare anche gli approfondimenti sui contratti di rete e le altre forme di cooperazione interaziendale svolti in sede UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law), ente delle Nazioni Unite che si occupa di armonizzazione del diritto commerciale e che lavora sulla base di gruppi tematici. Il Working Group sulle micro, piccole e medie imprese (WG 1 - Micro, Small and Medium sized Enterprises, MSMEs), su proposta del Governo italiano ha, tra l'altro, approfondito il tema della collaborazione tra imprese e il modello del contratto di rete, nella prospettiva di elaborare uno strumento internazionale di armonizzazione giuridica che regoli la cooperazione tra imprese (cf. UNCITRAL 2019).

di tradurre in concrete strategie industriali e in programmi comuni di attività l'incessante bisogno di crescere e rimanere competitivi, anche in periodi recessivi.

I precedenti rapporti dell'Osservatorio forniscono, a questo proposito, indicatori incoraggianti, confermando, anche durante l'emergenza sanitaria, una percezione mediamente positiva dell'efficacia della rete, della sua performance economica, coesione e capacità aggregante, nonché una forte correlazione tra l'effetto c.d. *shock absorber* dei meccanismi collaborativi, da un lato, la complementarità delle risorse messe a fattor comune e la vicinanza di mercato tra le imprese retiste, dall'altro (intese come condivisione di strategie, partner a monte o a valle della filiera ed esperienze manageriali simili).

L'Osservatorio 2020 ha, in particolare, sottolineato l'importanza di favorire la piena e corretta applicazione di forme di gestione sinergica e flessibile del capitale umano, come il distacco semplificato e la codatorialità nelle reti, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di competitività e innovazione programmati.

Questa combinazione tra innovativi modelli di collaborazione organizzativa e strumenti di condivisione del capitale umano, che in Italia è realtà, trova alcune interessanti manifestazioni a livello europeo, dove, se da un lato non si riscontrano schemi di collaborazione contrattuale stabili e formalizzati come i contratti di rete di diritto italiano, non manca tuttavia l'attenzione per le nuove forme di organizzazione del lavoro.

Tra queste acquista un particolare rilievo il c.d. *employee sharing*, ovvero un modello assimilabile alla codatorialità prevista dall'ordinamento italiano, che si fonda sulla condivisione di un lavoratore tra imprese legate da un qualche rapporto di *business* collaborativo.

Forme di *employee sharing* in Europa hanno cominciato a diffondersi dopo la crisi degli anni 2007-08 per rispondere alle esigenze delle imprese, principalmente PMI, che dovevano gestire esuberanti di personale, volendo, però, preservare per quanto possibile l'occupabilità del proprio capitale umano in vista di una auspicabile ripresa produttiva.

Dopo alcune esperienze sperimentali, l'*employee sharing* è diventata una forma codificata di lavoro che viene utilizzata in diversi Paesi UE come strumento di flessibilità organizzativa e di *retention* dei lavoratori, specie per le imprese medio-piccole.

Ad oggi è diffuso in Francia, Germania, Belgio, Austria, Finlandia, Grecia, Ungheria, Repubblica Ceca e Bulgaria.

Eurofound, l'Agenzia tripartita della Commissione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, ha recentemente svolto uno studio comparato sulle nuove forme di lavoro che si stanno

sviluppando nell'Unione europea,¹⁷ individuando due tipologie principali di *employee sharing*:

- *Strategic employee sharing* (il più diffuso): utilizzato nell'ambito di raggruppamenti di imprese che assumono uno o più lavoratori per impiegarli a rotazione, secondo uno schema simile a quello del lavoro interinale, con la differenza che il rapporto di lavoro instaurato è esclusivo per le imprese del network e che tale network di imprese non ne trae profitto economico.

A livello europeo, questa tipologia viene definita una forma 'cooperativa/collettiva' di gestione del capitale umano (*cooperative HR management/collective staff management*), in cui il lavoratore è assunto con un unico contratto di lavoro a tempo indeterminato dalla rete, considerata quale datore di lavoro esclusivo che impegna in solido le imprese del network.

Tale schema viene utilizzato per tre principali casistiche:

1. per il lavoro stagionale (agricoltura o industria della trasformazione alimentare);
2. per ingaggiare professionalità tecniche specifiche (es. IT, controllo qualità);
3. per lo sviluppo di progetti di innovazione o *start-up*.

Nel tempo l'*employee sharing* strategico, nato per dare sicurezza contrattuale a specifiche forme di precariato, si è affermato come modello in grado di offrire una gestione flessibile del lavoro, nonché di rendere sostenibile e stabile il rapporto con i dipendenti, avvicinandosi alla logica della codatorialità. D'altra parte, questa forma europea di condivisione strategica dei dipendenti, per essere utilizzata, deve essere espressamente prevista dalla normativa nazionale di riferimento, deve essere compatibile con il fabbisogno di personale e con le strategie delle aziende partecipanti e, laddove sia applicabile la contrattazione collettiva, deve garantire ai dipendenti condivisi parità di retribuzione e condizioni di lavoro con le altre tipologie di lavoratori in forza alle imprese coinvolte.

- *Ad-hoc employee sharing* (forma residuale e ammessa solo in Germania, Repubblica Ceca, Lussemburgo e Grecia): è utilizzato nell'ambito di una relazione di business tra due o più imprese per far fronte a temporanee situazioni di difficoltà economica o riduzione dei carichi di lavoro. L'*ad-hoc employee sharing* consente, infatti, a un'impresa che non può mantenere l'occupazione di un lavoratore di trasferirlo temporaneamente presso un'altra impresa, senza interrompere il rapporto. In questo caso, il contratto di lavoro resta in capo al datore di lavoro originario,

¹⁷ Per l'approfondimento di diritto comparato sulle nuove forme di condivisione del lavoro in Europa e nel mondo, si ringraziano la dott.ssa Stefania Rossi e l'avv. Massimo Marchetti dell'Area Lavoro Welfare e Capitale Umano di Confindustria (cf. Eurofound 2015).

ma il lavoratore viene inserito nell'organizzazione dell'impresa destinataria con l'obiettivo di tornare presso il primo datore una volta risolte le difficoltà economiche-occupazionali.

Sempre in un'ottica di comparazione, volgendo lo sguardo al di fuori del contesto dell'UE, forme definite di *co-employment* sono molto diffuse, da oltre trent'anni, principalmente negli Stati Uniti, e più di recente anche in Canada e in Australia.

Si tratta, tuttavia, di tipologie di lavoro assimilabili più al lavoro interinale che alla codatorialità, essendo basate su relazioni trilaterali in cui il lavoratore è assunto da un'impresa che fornisce servizi a un'altra impresa in particolari ambiti (amministrazione e controllo, servizi IT ecc.).

In questi casi, il lavoratore è assunto dall'impresa che presta il servizio e successivamente 'somministrato' a una impresa cliente, che lo impiegherà in maniera esclusiva con responsabilità in solido.

Infine, guardando a Oriente, si segnala che da circa due anni in Cina, come risposta alla crisi pandemica, si stanno sviluppando modelli di business che coinvolgono a livello regionale reti di imprese in relazioni B2B.

Nell'ambito di queste collaborazioni è prevista anche la condivisione del capitale umano, quale elemento di flessibilità organizzativa per rispondere alle fluttuazioni di mercato e preservare le competenze del capitale umano.

Tali collaborazioni, incoraggiate dal governo di Pechino per evitare gli esuberanti di personale, hanno fatto sì che i lavoratori di imprese con la produzione bloccata a causa della pandemia potessero essere trasferiti temporaneamente in imprese che dovevano invece aumentare la propria capacità produttiva.

È interessante notare come questi modelli, pur non assimilabili in senso stretto alla codatorialità, presentano analogie con la *ratio* e con le finalità solidaristiche del contratto di rete con causale di solidarietà, introdotto nel 2020 attraverso i nuovi commi 4-*sexies* e 4-*octies* dell'art. 3, d.l. nr. 5/2009, con l'obiettivo di mantenere i livelli di occupazione nelle filiere in crisi, favorendo sinergie nella gestione del personale tra aziende che intendono collaborare per affrontare insieme l'emergenza. Tuttavia, come noto, la possibilità di utilizzare questa fattispecie di rete è stata limitata agli anni 2020 e 2021 e, al momento, non è stata prorogata, nonostante possa essere ancora molto utile a sostenere la ripresa economica e l'occupazione nei settori maggiormente colpiti dalle crisi in corso.

3 La codatorialità nel contesto delle reti d'impresa in Italia e le prospettive di utilizzo

L'innovazione del lavoro e della sua organizzazione in un sistema articolato di relazioni tra imprese, quale è il contratto di rete, è uno dei

tasselli fondamentali per far evolvere le collaborazioni e con esse i progetti che le guidano verso gli obiettivi programmati.

D'altra parte, se le reti rappresentano uno strumento utile a favorire il coordinamento e l'integrazione delle imprese nell'ambito delle filiere, è essenziale poter disporre di modalità flessibili di coordinamento del lavoro nelle compagini aggregate.

Gli istituti lavoristici sono gli strumenti naturali per gestire il capitale umano nel meccanismo del contratto di rete, mezzo e non fine per realizzare con maggiore qualità, coordinamento ed efficienza gli obiettivi strategici del programma comune di rete, contribuendo *lato sensu* ad affrontare lo storico problema italiano della produttività e del 'nanismo' delle imprese.

Come visto, negli anni il legislatore nazionale ha tenuto conto delle esigenze sopra richiamate: sia dettando modalità semplificate per favorire l'applicazione al fenomeno specifico delle reti di istituti consolidati, come il distacco; sia elaborando misure lavoristiche ad hoc - come la codatorialità - per aiutare le imprese aderenti ai contratti di rete a gestire in maniera congiunta i rapporti di lavoro funzionali alla realizzazione del programma comune.

Le analisi condotte dall'Osservatorio nel 2020 e nel 2021 hanno confermato l'efficacia degli strumenti lavoristici sulla crescita delle imprese in rete per fatturato e numero di addetti, evidenziando l'opportunità rappresentata dai contratti di rete e, in particolare, dall'istituto della codatorialità per sostenere la ripresa economica e l'occupazione nei prossimi anni e per sviluppare nuove competenze.

L'incremento costante dei contratti di rete (8.063) e delle imprese in rete in Italia (44.074)¹⁸ evidenzia l'accresciuta consapevolezza nelle imprese del valore della collaborazione, coinvolgendo sia realtà di micro e piccole dimensioni (per oltre il 72%), sia aziende più strutturate (l'8% circa di dimensioni medie e grandi), tutte potenzialmente interessate a utilizzare la codatorialità. Il restante 20% dei dati non è disponibile.¹⁹ Peraltro, il 19% del totale delle imprese retiste è composto da aziende agricole, che hanno a disposizione anche lo strumento dedicato dell'assunzione congiunta in agricoltura, in presenza dei requisiti di legge.²⁰

18 Fonte: InfoCamere su dati del Registro delle Imprese, al 3 settembre 2022.

19 Le informazioni sulla distribuzione delle imprese retiste per classe di addetti si riferiscono al dato dichiarato dalle imprese tramite Registro delle Imprese nel periodo di agosto 2022.

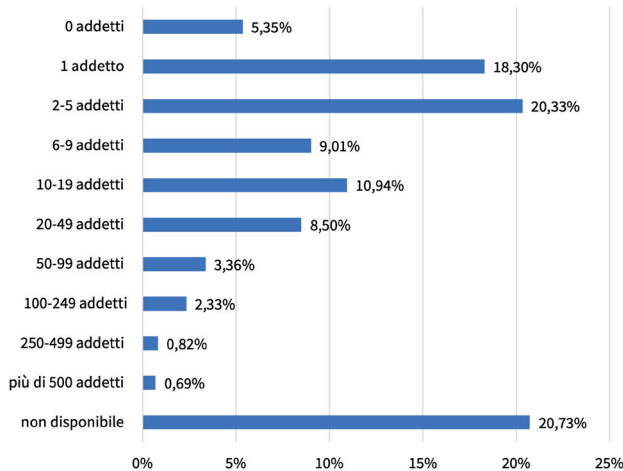
20 Si tratta di 8.334 imprese con codice Ateco A (Agricoltura, silvicoltura e pesca), che partecipano a 1.808 diversi contratti di rete (dati InfoCamere, 3 settembre 2022). Con riferimento all'assunzione congiunta in agricoltura si rinvia al § 1.

Tabella 1 Imprese in rete con Ateco A «Agricoltura, silvicoltura e pesca» e altre imprese in rete

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Altre imprese in rete	Totale
Imprese in rete	8.334	35.740	44.074
Numero addetti	61.972	1.692.795	1.754.767

Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere. I dati sugli addetti sono di fonte INPS, aggiornati al 31 dicembre 2021

Nello specifico, analizzando la distribuzione per classe di addetti delle imprese partecipanti ai contratti di rete, il 53% delle stesse si classifica come micro (da 0 a 9), il 19,5% come piccola (da 10 a 49), il 6% come media (da 50 a 249) e l'1,5% come grande (oltre 250).

Figura 1 Distribuzione per classe di addetti delle imprese in rete al 3 settembre 2022

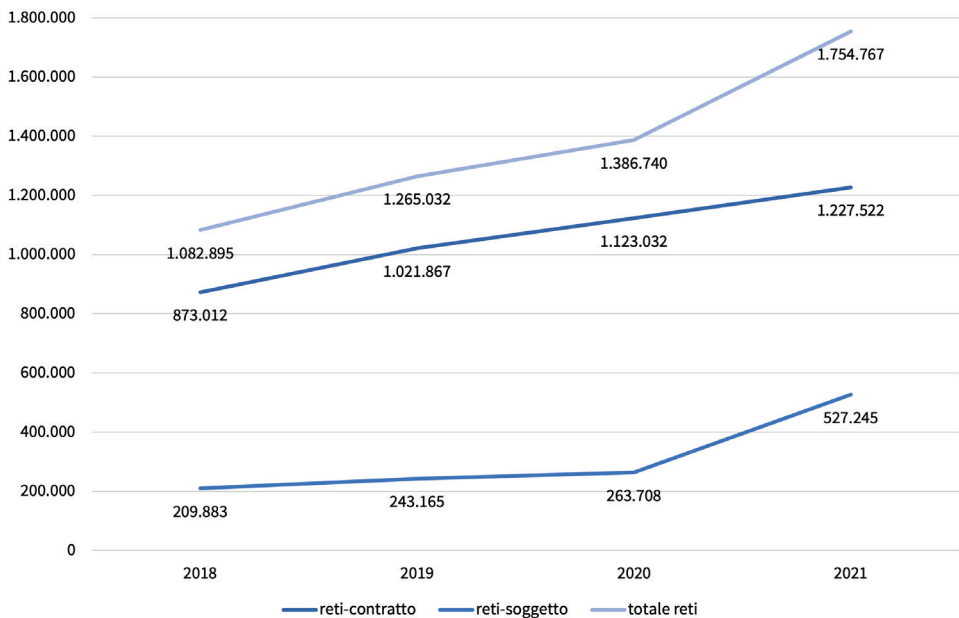
Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere

La struttura occupazionale delle imprese in rete, secondo il dato disponibile al 31 dicembre 2021, si compone di oltre 1mln 750mila addetti, per il 99% lavoratori dipendenti prevalentemente occupati presso reti senza soggettività giuridica.²¹

21 Il valore esatto degli addetti totali delle imprese in rete al 31 dicembre 2021, pari a 1.754.767 occupati, è calcolato su una platea di 34.143 imprese (dato disponibile

Se osserviamo il tasso di crescita nell'ultimo triennio (2019-21) delle reti d'impresa (+ 47%), delle imprese coinvolte nei programmi di aggregazione (+ 34,5%) e dei rispettivi livelli occupazionali (+62%), è possibile guardare con ottimismo alle prospettive di utilizzo degli strumenti lavoristici a disposizione.

Figura 2 Trend delle imprese in rete con totale addetti, in valori assoluti, con dettaglio per tipologia di rete, nel periodo (dic. 2018-dic. 2021)



Fonte: RED – Reti e Dati, piattaforma di *data analysis* di RetImpresa su dati InfoCamere. I dati sugli addetti sono di fonte INPS, aggiornati al 31 dicembre 2021

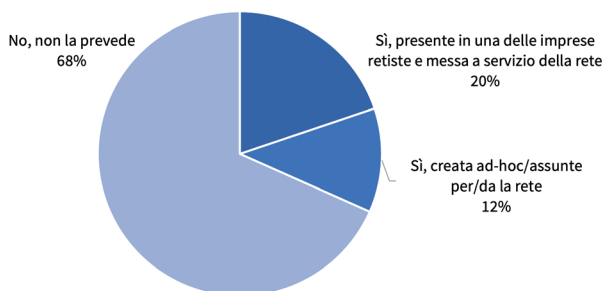
Dalla survey 2021 dell'Osservatorio, su un campione di 237 contratti di rete, emerge che tale opportunità al momento non è stata colta dalle imprese, risultando ancora limitato il ricorso a figure o strumenti di organizzazione del lavoro in rete quali il distacco, la codatorialità, lo *staff leasing* o altro.

di fonte INPS), che corrisponde all'81% del totale delle imprese aderenti a contratti di rete a quella data (pari a 42.231).

In dettaglio, il 68% delle reti rispondenti alla survey ha dichiarato di non prevedere alcuna funzione aziendale o modalità di condivisione del lavoro, il 20% ha messo a servizio della rete la struttura/funzione presente in una delle imprese retiste (si può ragionevolmente ritenere mediante il ricorso al distacco), mentre solo il 12% ha creato una funzione ad hoc o ha assunto risorse umane in rete.

Allo stesso modo, le precedenti indagini dell'Osservatorio hanno evidenziato il limitato impiego della figura del manager di rete all'interno dei meccanismi di coordinamento e di organizzazione tra imprese retiste, sia con riferimento a specifiche filiere esaminate (agroalimentare, costruzioni) che ai fini dell'espletamento di determinati compiti (es. la tenuta delle relazioni con le banche e gli interlocutori finanziari), pur essendo emerso l'impatto positivo che tale figura avrebbe sulle performance economiche delle imprese stesse.

Figura 3 Distribuzione delle risposte a «La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro [distacco/codatorialità/altri (es. *staff leasing*)]»?



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Lo scarso grado di utilizzo degli strumenti di condivisione dei lavoratori da parte della grande maggioranza delle reti esaminate può trovare spiegazione - anche - nella sostanziale inapplicabilità della codatorialità nel periodo in cui si è svolta la survey 2021 (giugno-luglio).

Come anticipato, è solo dal 23 febbraio 2022 che le imprese aderenti ai contratti di rete possono sperimentare l'utilizzo di questo innovativo strumento di organizzazione del lavoro, in un quadro di certezza giuridica e di concreta operatività per effetto del d.m. nr. 205/2021 e delle successive istruzioni degli Enti competenti che ne hanno completato la disciplina (si veda § 1).

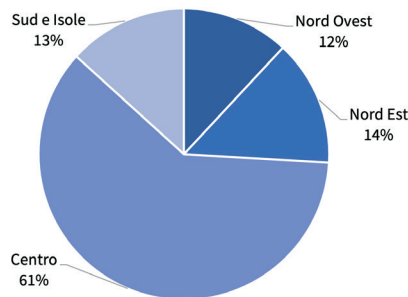
Sulla base dei dati del Ministero del Lavoro, al 9 settembre 2022, il bilancio dei primi sei mesi di applicazione della codatorialità appare positivo: infatti, risultano essere 1.416 le imprese in rete che hanno attivato il rapporto di lavoro in codatorialità mediante il sistema telematico delle comunicazioni obbligatorie UniRete. Sono 264 le aziende

che hanno effettuato l'adempimento in qualità di impresa referente.

Prendendo in considerazione il totale delle reti d'impresa e delle aziende retiste in Italia nello stesso periodo,²² risulta quindi che circa il 3,3% delle reti esistenti sta utilizzando il nuovo istituto lavoristico e che analoga percentuale (3,2%) sta coinvolgendo le imprese retiste nella qualità di codatori di lavoro. Come detto, si tratta di un dato coerente con le aspettative, considerate la natura innovativa e per molti versi ancora inesplorata dello strumento e i pochi mesi avuti a disposizione delle imprese per comprendere e assimilare gli aspetti tecnici della disciplina.

A livello geografico le imprese retiste che hanno attivato la codatorialità sono localizzate in prevalenza nelle regioni del Centro Italia (61%), principalmente nel Lazio (52%), Toscana (4%), Marche (3%) e Umbria (2%); a seguire nel Nord (26%), con prevalenza in Lombardia (8%) e Veneto (8%) e con percentuali più basse in Emilia-Romagna (3%), Piemonte (2%), Trentino-Alto Adige (2%, suddiviso per l'1,3% a Trento e per lo 0,7% a Bolzano), Friuli-Venezia Giulia (1%); infine, nel Sud e nelle Isole (13%), con numeri più elevati in Puglia (5%), quindi Abruzzo (3%), Sicilia (3%) e Campania (2%).

Figura 4 Distribuzione per macro-aree delle imprese che utilizzano la codatorialità (% sul totale)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al 9 settembre 2022

Uno scarso utilizzo della codatorialità, con percentuali sotto l'1% e valori assoluti inferiori alle 10 unità si riscontra, al momento, in Valle d'Aosta (0,6%), Calabria (0,3%), Sardegna (0,1%) e Basilicata (0,1%), mentre non risultano clausole codatoriali attive in Molise.

22 8.063 contratti di rete e 44.074 imprese ad essi aderenti, secondo i dati InfoCamere aggiornati al 3 settembre 2022.

Figura 5 Distribuzione per regioni delle imprese retiste che utilizzano la codatorialità

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Dati aggiornati a settembre 2022

Per quanto concerne l'analisi della propensione regionale all'utilizzo della codatorialità da parte delle imprese in rete presenti nelle regioni italiane, le prime posizioni sono occupate dal Lazio (7%), dal Trentino-Alto Adige (4%) e dalla Valle d'Aosta (4%), con valori sopra la media nazionale; segue un gruppo di regioni formato da Abruzzo, Marche, Puglia, Sicilia, Umbria e Veneto, con pari incidenza percentuale (3%), in linea con il valore medio nazionale.

Tabella 2 Propensione alla codatorialità da parte delle imprese in rete nelle regioni d'Italia

Regione	Imprese che utilizzano la codatorialità	Imprese in rete	% propensione per regione
Abruzzo	40	1.405	3%
Basilicata	2	422	0,5%
Calabria	4	885	0,5%
Campania	28	3.339	1%
Emilia-Romagna	39	2.604	1%
Friuli-Venezia Giulia	10	2.284	0,4%
Lazio	737	9.926	7%
Liguria	20	1.085	2%
Lombardia	114	4.640	2%
Marche	40	1.273	3%
Molise	0	116	0%
Piemonte	29	2.202	1%
Puglia	65	2.518	3%
Sardegna	1	1.064	0,1%
Sicilia	48	1.554	3%
Toscana	51	3.153	2%
Trentino-Alto Adige	29	769	4%
Umbria	33	1.036	3%
Valle D'Aosta	6	158	4%
Veneto	120	3.592	3%
Totale	1.416	44.025*	3%

* Il dato non è disponibile per 49 imprese

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e InfoCamere. Dati aggiornati a settembre 2022

Ponendo il focus sui vantaggi e sulle concrete prospettive di utilizzo della codatorialità, come accennato nei paragrafi precedenti, tale strumento anzitutto semplifica la gestione del capitale umano nelle reti d'impresa e favorisce la crescita delle competenze manageriali, permettendo ad esempio a più imprenditori, specie PMI, di assumere insieme, dividendone i costi e gli oneri amministrativi, un manager per sviluppare R&I e trasferimento tecnologico nei rapporti con le Università e con gli altri attori dell'innovazione oppure di formare e gestire congiuntamente competenze professionali qualificate necessarie allo sviluppo della filiera o del settore di riferimento (es. figure tecniche abilitanti, team di ricercatori).

Si pensi anche alla possibilità di inserire nell'organizzazione delle aziende retiste figure dedicate, come il responsabile della comunicazione, il responsabile dell'attuazione di piani di internazionalizzazio-

ne e di marketing della rete, o il sustainability manager, incaricato di supportare le strategie di crescita in relazione ai criteri ESG (Environmental, Social and Governance) e alle certificazioni necessarie per operare in filiera oppure di gestire i nuovi modelli di business circolari, ad esempio in campo energetico (comunità energetiche rinnovabili, programmi di efficientamento per *smart cities* o per aree industriali ecc.); e ancora, si pensi all'opportunità di affidare a un manager o a un gruppo di professionalità specializzate il coordinamento delle procedure di gara in una rete che si pone come obiettivo strategico la partecipazione agli appalti pubblici o la gestione della *supply chain* di un grande committente privato.

Senza trascurare il ruolo che la codatorialità può avere nel potenziare le collaborazioni e le attività di coprogettazione tra imprese e professionisti, anche all'interno delle c.d. 'reti miste', dando slancio all'attuazione delle misure del PNRR grazie all'assunzione congiunta di manager dedicati a specifici interventi da realizzare, ad esempio, tramite i contratti di sviluppo e gli altri strumenti finanziari accessibili alle reti.

Oltre al vantaggio economico, dovuto alla suddivisione del costo del dipendente messo a fattor comune, la codatorialità dà inoltre trasparenza e certezza alla gestione delle prestazioni rese in maniera indistinta e contestuale nell'interesse delle diverse imprese codatrici, divenendo così elemento competitivo e di garanzia per il corretto utilizzo della leva della mobilità del lavoro, specie nelle organizzazioni funzionalmente integrate e nei gruppi societari, con riferimento a quelle figure tecniche o apicali ritenute più idonee a favorire la gestione integrata e coordinata delle attività del network.

D'altra parte, la peculiarità della codatorialità, che la distingue dal distacco rendendola ad esso alternativa, risiede nella più ampia libertà negoziale e flessibilità che la stessa assicura alle imprese retiste nel definire le modalità e le condizioni, anche economiche, di utilizzo condiviso del personale in rete, coerentemente con l'organizzazione del lavoro delle singole aziende coinvolte e con gli obiettivi del programma comune.

Infatti, benché accomunati dall'obiettivo di favorire la gestione condivisa delle risorse umane, distacco e codatorialità rispondono a presupposti ed esigenze diverse.

A differenza del distacco, la codatorialità è funzionale a gestire prestazioni di lavoro - è il caso tipico del manager di rete - rese nell'interesse di tutti i datori di lavoro e non rigidamente frazionabili secondo un criterio di suddivisione dell'orario di lavoro.

Ne consegue che, all'interno delle c.d. 'regole di ingaggio', inserite nel contratto di rete o *a latere* nell'accordo di codatorialità, le imprese codatrici definiscono nel dettaglio termini e condizioni del rapporto di lavoro con il dipendente - neo assunto o già in forza presso una delle retiste - potendo, ad esempio: ripartire convenzionalmente

i costi del lavoro tra loro, in modo predeterminato e indipendente dalla effettiva quantità di prestazione resa dal lavoratore a favore di ciascuna di esse; stabilire eventuali limitazioni di responsabilità e regole riguardanti l'esercizio dell'azione di regresso; definire i compiti e i poteri spettanti a ciascun codatore nei confronti del dipendente comune, i doveri reciproci verso quest'ultimo, nonché tutti i profili connessi al rapporto di lavoro (es. durata, categoria e livello di inquadramento, mansioni, contratto collettivo applicato, trattamento giuridico ed economico), fermo restando il vincolo di solidarietà che accomuna tutti i codatori verso le obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro.

4 Conclusioni e proposte di policy

A distanza di oltre nove anni dalla sua introduzione nell'ordinamento è finalmente operativa la codatorialità nelle reti d'impresa, all'esito di un confronto ravvivato dalla costante attenzione di dottrina e giurisprudenza e dalle aspettative degli operatori, e di un percorso normativo che solo negli ultimi anni è giunto a definizione in un quadro di certezza giuridica e di concreta operatività per effetto del decreto ministeriale di fine 2021 e delle prime istruzioni applicative degli Enti competenti.

La codatorialità, con la sua portata fortemente innovativa nell'ordinamento lavoristico italiano, mette a disposizione degli imprenditori che aderiscono ai contratti di rete uno strumento di condivisione delle competenze e del capitale umano funzionale a raggiungere obiettivi di maggiore competitività ed efficienza nella gestione dei *network* collaborativi, accompagnando le fasi di trasformazione dei sistemi produttivi e delle imprese, anche in periodi di recessione.

Questi processi di trasformazione competitiva dell'attività economica, per un verso fisiologici, per altro verso indotti dalle crisi, trovano nel contratto di rete un concreto campo di gioco, nel quale sperimentare percorsi di integrazione di investimenti, tecnologie e mezzi necessari per fare impresa, e negli istituti della codatorialità e del distacco le regole del gioco chiare e semplificate da utilizzare in rete per innovare l'organizzazione del lavoro e collaborare allo sviluppo di formazione, competenze e managerialità.

Le novità legislative in tema di codatorialità e di distacco confermano come il lavoro sia sempre più fattore determinante per la concreta attuazione delle finalità della collaborazione su cui si basa il contratto di rete.

Va segnalato che anche a livello internazionale non manca l'attenzione per nuove forme di organizzazione del lavoro, tra cui lo *strategic employee sharing* in vigore in alcuni Paesi dell'UE, o di condivisione della forza lavoro sulla base di ragioni economiche, come avviene negli Stati Uniti, o per finalità solidaristiche e di tutela occupaziona-

le, come nel caso della Cina.

La combinazione tra innovativi modelli di organizzazione della collaborazione interaziendale, come i contratti di rete, e di coordinamento del lavoro, come la codatorialità, resta però una peculiarità tutta italiana.

I numeri costantemente in crescita dei contratti di rete (+47% nel triennio 2019-21) e i primi dati sui rapporti di lavoro attivati in regime di codatorialità (1.416 imprese in posizione di codatori all'interno di 264 contratti di rete) rappresentano segnali positivi e tangibili dell'affermazione delle reti come ambiente naturale della collaborazione, nel quale si creano occasioni di lavoro per le figure professionali più esperte così come per i giovani in formazione o in ricerca. Si tratta di dati e segnali coerenti con le aspettative, considerata l'innovatività dello strumento e il poco tempo a disposizione delle imprese per assimilarne gli aspetti tecnici della disciplina, che permettono di guardare con ottimismo alle prospettive di utilizzo dei nuovi modelli.

La codatorialità potrà infatti aiutare le imprese a generare nuove idee, a coniugare il progresso tecnologico con l'acquisizione di competenze tecniche e manageriali funzionali ad affrontare la transizione verde e digitale, dando concreta e più efficace attuazione alle finalità alla base del programma comune di rete, senza trascurare l'esigenza di condividere i costi di profili qualificati cui difficilmente le piccole imprese o le *start-up* potrebbero accedere (manager per l'internazionalizzazione, per il marketing, per la sostenibilità, team di ricercatori ecc.).

La creazione di un percorso comune di investimento in competenze tecnologiche e digitali, la condivisione dei costi di formazione o l'assunzione di personale qualificato sono indicati come elementi chiave per il successo delle politiche pubbliche orientate alla doppia transizione anche dai principali organismi europei e internazionali. Sul punto, le recenti raccomandazioni elaborate dall'OCSE nel progetto *Incentivizing Business' Investment in Skills in Italy* (OECD 2022), invitano espressamente ad adottare un nuovo strumento di politica pubblica che possa contribuire all'investimento in competenze nelle micro, piccole e medie imprese e che faccia leva sulle collaborazioni tra aziende, privilegiando i contratti di rete «per un contesto di trasformazione industriale che richiede un investimento congiunto in tecnologia e competenze».²³

23 Il progetto *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane*, approvato nel 2019 su iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e da Invitalia, si colloca nell'ambito del Programma di Sostegno alle Riforme Strutturali (SRSP) della DG Reform della Commissione europea. Il Gruppo di lavoro OCSE dedicato all'elaborazione di strumenti di politica pubblica per lo sviluppo di competenze 4.0 che faccia leva sulle reti d'azienda e/o sulle filiere produttive, composto dai rappresentanti del Ministero dello Sviluppo Economico, di Invitalia, OCSE, della DG Reform della Commissione europea e

Il mix tra la formula organizzativa delle reti d'impresa e gli strumenti di gestione condivisa del lavoro (codatorialità e distacco, ma anche somministrazione, apprendistato, *staff leasing*, consulenze) si presta, quindi, a supportare la crescita manageriale delle piccole imprese, il trasferimento di know-how lungo le filiere, percorsi di ristrutturazione delle competenze mediante azioni mirate di *upskilling* e *reskilling*, e le stesse politiche attive del lavoro, in una logica di integrazione tra imprese di aree geografiche (*cluster*, distretti) e filiere produttive anche diverse e interconnesse. Tutto ciò apporta vantaggi alle imprese, ma anche ai lavoratori coinvolti a vario titolo nel progetto di rete, poiché genera nuove specializzazioni, arricchimento professionale, salvaguardia dell'occupazione e accelerazione del passaggio generazionale.

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi sopra indicati e per dimostrare la propria utilità ai fini della crescita competitiva, manageriale e del capitale umano nelle imprese in rete, come accade per tutte le novità legislative, anche la codatorialità necessita di un periodo di sperimentazione e di monitoraggio attuativo. Tale periodo sarà necessario a consolidare una prima prassi applicativa, che possa essere di riferimento e dare certezza alle imprese, in conformità alle indicazioni interpretative e operative fornite dal Ministero del Lavoro e dalle altre Istituzioni competenti e grazie anche al ricorso a meccanismi di assistenza e garanzia come la certificazione dei contratti di lavoro.

Allo stesso modo, sarà opportuno porre in essere politiche di sostegno per le imprese in rete intenzionate ad assumere in codatorialità manager e altre figure professionali funzionali al raggiungimento degli obiettivi di competitività delle imprese, agendo, da un lato, sul piano della contrattazione collettiva, ad esempio valorizzando l'utilizzo in sede di rinnovo del contratto nazionale dei dirigenti, dall'altro lato, mediante incentivi mirati quali, ad esempio:

- forme di decontribuzione per i lavoratori assunti in codatorialità;
- agevolazioni fiscali, come un credito d'imposta rafforzato per attività di natura formativa volte alla riqualificazione o all'accrescimento delle competenze del personale condiviso in rete;
- voucher per i *temporary manager* assunti in codatorialità.

In questo scenario, le policy pubbliche potrebbero anche rilanciare strumenti di politica attiva del lavoro, come il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, promuovendone un utilizzo agevo-

dagli esperti di diverse Istituzioni pubbliche e private, tra cui RetImpresa-Confindustria, si è riunito periodicamente nei mesi di settembre-dicembre 2021. Le Raccomandazioni elaborate dal GdL sono state presentate nel corso dell'evento tenutosi il 27 gennaio 2022 e sono disponibili nel sito: <https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/incentivarelinvestimentoincompetenzedelleimpreseitaliane.htm>.

lato - in termini amministrativi ed economici - all'interno delle imprese aderenti a contratti di rete, in modo da favorire il passaggio generazionale e l'occupazione di giovani figure professionali nelle diverse aziende che condividono progetti in rete.

Bibliografia

- Alvino, I. (2021). «Contratto di rete e diritto del lavoro: un bilancio delle funzioni e delle potenzialità del contratto di rete a otto anni dal varo del distacco semplificato e della codatorialità». *Lavoro Diritti Europa*, 3.
- Alvino, I.; La Rotonda, C. (in corso di stampa). «Contratto di rete e codatorialità: il lavoro come fattore di aggregazione e crescita delle medie, piccole e microimprese». *SINAPPSI - Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 3-2022.
- Cabigiosu, A. (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>.
- Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Commissione europea (2019). *Relazione per paese relativa all'Italia 2019 comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici*. SWD (2019) 1011 final, Bruxelles. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/2019-european-semester-country-report-italy_it.pdf.
- CSC, Confindustria Centro Studi (2022). *Rapporti di previsione. L'Economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina*, 31 marzo 2022. <https://tinyurl.com/2wm8rk7m>.
- CSC; ISTAT; RetImpresa (2017). *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*. Novembre 2017. https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1589214048Analisi_delle_Reti_17_11_2017.pdf.
- Eurofound (2015). *Eurofound Report on New Forms of Employment*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf.
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2022). *Incentivizing Business' Investment in Skills in Italy: Recommendations for Two Public Policy Instruments*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/business-investment-skills-italy-full-EN.pdf>.
- RetImpresa (2018). *Guida alle Reti d'Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*. Febbraio 2018. <https://www.assolombarda.it/servizi/industria-innovazione-e-qualita/documenti/guida-alle-reti-dimpresa-1>.
- UNCITRAL, United Nations Commission on International Trade Law (2019). *Report of the Colloquium on Contractual Networks and Other Forms of Inter-firm Cooperation* (New York, 25-26 March 2019). A/CN.9/99. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/V19/038/94/PDF/V1903894.pdf?OpenElement>.

Studi e ricerche sulle reti d'impresa

1. Cabigiosu, Anna; Moretti, Anna (a cura di) (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*.
2. Cabigiosu Anna (a cura di) (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*.

L'opera si propone di analizzare le caratteristiche, l'evoluzione e l'efficacia dei contratti di rete e di fornire informazioni utili a manager e policy maker. Questa edizione conferma la crescita dei risultati economico finanziari delle imprese in rete da Nord a Sud ed enfatizza l'importanza del coordinamento e dei meccanismi di monitoraggio e gestione delle relazioni che sono positivamente correlati alle loro performance. L'Osservatorio 2022 approfondisce inoltre il tema dell'open innovation delle reti, il ruolo delle reti per il coordinamento delle filiere, come le reti evolvono verso forme più strutturate correlate a risultati di performance migliori, come la rete può essere utilizzata dentro gruppi di imprese e come le reti permettono di condividere e acquisire personale attraverso l'istituto della codatorialità.



Università
Ca'Foscari
Venezia