



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**La gestione del personale nelle reti d'impresa:
l'istituto del distacco e della codatorialità**

Relatore

Ch. Prof. Anna Cabigiosu

Laureando

Alessia Gobbo

Matricola 879952

Anno Accademico

2020 - 2021

INDICE

Introduzione	5
1 - Il fenomeno dei contratti di rete	7
1.1 L'evoluzione della rete d'impresa	8
1.2 I vantaggi del contratto di rete	9
1.2.1 Il contratto di rete come soluzione alla crisi pandemica	12
1.3 Gli elementi del contratto di rete	13
1.3.1 Elementi obbligatori	14
1.3.2 Elementi facoltativi	17
1.4 L'aggregazione di imprese a livello europeo	20
1.4.1 Il caso tedesco: i cluster e i Gesellschaft Bürgerlichen Rechts	21
1.4.2 Il caso spagnolo: la Agrupación de Interés Económico	24
1.4.3 Il caso inglese: i network contracts e gli umbrella agreements	25
1.4.4 Il caso francese: la Réseaux d'Entreprises	27
2 - L'istituto della codatorialità	31
2.1 Il principio di unitarietà del datore di lavoro	31
2.2 La rete come mercato interno del lavoro	33
2.3 I vantaggi della codatorialità	36
2.3.1 Codatorialità come strumento di flexicurity	38
2.3.2 Codatorialità come strumento per evitare l'esubero	41
2.4 I requisiti di legittimità della codatorialità e i dubbi sollevati dalla dottrina	43
2.5 Codatorialità nel diritto internazionale	45
2.6 Codatorialità e assunzione congiunta a confronto	47
3 - Il distacco del lavoratore	53
3.1 I requisiti di legittimità del distacco	54
3.1.1 L'interesse al distacco	54
3.1.2 La temporaneità	55
3.1.3 L'esecuzione di una prestazione lavorativa	56
3.1.4 La lettera e l'accordo di distacco	56
3.1.5 Il luogo di lavoro	57
3.2 Il distacco dei lavoratori all'estero	60

3.3 <i>Il distacco nelle reti d'impresa</i>	63
3.4 <i>Distacco in rete e codatorialità a confronto</i>	67
3.5 <i>Il contratto di rete con causale di solidarietà</i>	70
3.5.1 <i>Il contratto di solidarietà e la pandemia: una breve riflessione</i>	74
4 - Distacco e codatorialità nelle reti d'impresa: analisi empirica e valutazione della performance	78
4.1 <i>La struttura delle reti d'impresa</i>	78
4.2 <i>La performance dei contratti di rete che usufruiscono dello strumento di codatorialità o distacco</i>	89
4.3 <i>Considerazioni conclusive</i>	103
Conclusioni	106
APPENDICE	110
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	119

Introduzione

Il contesto produttivo dell'economia nazionale è caratterizzato dalla forte presenza di piccole e medie imprese che negli ultimi anni hanno dovuto modificare completamente la propria struttura imprenditoriale per adeguarsi ai cambiamenti del mercato, a fronte della concorrenza con le grandi imprese divenuta ormai intollerabile. Per riuscire a stare al passo della concorrenza le micro e piccole imprese devono riuscire a ridurre i costi, scambiare e integrare competenze e prestazioni lavorative.

A fronte della contrazione del mercato e dei ricavi, le imprese hanno individuato prima nel gruppo di imprese e poi nello strumento del contratto di rete, l'occasione per superare l'ostacolo della dimensione aziendale e per mantenere un alto livello di competitività e innovazione.

Il modello a rete ha modificato in modo significativo il modo di entrare nel mercato delle PMI, fornendo una soluzione che si colloca nel continuum tra mercato e sistema gerarchico. La rete nasce come strumento idoneo a migliorare la competitività, l'internazionalizzazione e l'innovazione, la sua struttura si basa su rapporti fiduciosi di lungo periodo, in grado di assicurare collaborazione e cooperazione tra imprese spesso anche eterogenee.

Il contratto di rete è stato introdotto dal Legge n. 33 del 2009 cui è seguito il D.L. n. 76/2013 (convertito nella L. n. 99 del 09 agosto 2013) che, mediante il comma 4 ter all'art. 30 del D. Lgs. n. 276/2003, ha inoltre inserito nel sistema normativo italiano il concetto di "codatorialità". Grazie all'effetto combinato delle due leggi, le imprese che esercitano la propria attività nell'ambito di una rete, hanno la possibilità di gestire in modo condiviso i propri dipendenti, nel rispetto della normativa vigente. Questo studio si è quindi posto l'obiettivo di analizzare lo strumento del contratto di rete con un focus nella gestione dei rapporti di lavoro all'interno dell'aggregazione tra imprese.

Il primo capitolo si occupa dell'analisi del contratto di rete, partendo dalla sua genesi e per poi approfondire i vantaggi che hanno portato alla scelta di questa forma di collaborazione tra imprese. Segue una trattazione degli elementi che caratterizzano il contratto di rete, alcuni dei quali risultano obbligatori mentre altri sono facoltativi e vengono adottati solo in caso di scelta della rete. In questa prima parte del progetto di tesi vengono inoltre analizzate le modalità di aggregazione tra imprese che si possono

incontrare in altri paesi europei, con l'obiettivo di realizzare una panoramica completa di questa istituzione sia a livello italiano che internazionale.

I due capitoli successivi si concentrano sullo sviluppo degli aspetti giuslavoristici del contratto di rete, attraverso l'analisi dei due istituti di cui le aziende facenti parte di una rete di imprese possono usufruire per disciplinare i rapporti di lavoro: distacco e codatorialità.

Il distacco è uno strumento già ampiamente conosciuto nell'ordinamento giuridico italiano: introdotto dalla riforma Biagi nel 2003, si configura *“quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa”*. (D.lgs n. 276, 10 settembre 2003). Di più recente introduzione è stata la codatorialità, che prevede lo sfruttamento della prestazione lavorativa a favore di uno o più datori di lavoro all'interno della disciplina delle reti d'impresa. Oltre all'analisi di entrambi gli istituti, si è voluto mettere a confronto la codatorialità con l'assunzione congiunta, due locuzioni che spesso si pensa trattino della stessa fattispecie ma che in realtà appartengono a due ambiti ben distinti e individuati.

Il Capitolo 4 infine, rappresenta una trasposizione dalla teoria alla pratica, di tutto ciò che è stato ampiamente discusso nei capitoli precedenti. Partendo dai dati raccolti dall'Osservatorio di Infocamere (Gennaio-Luglio 2021) è stato realizzato uno studio sulla reale diffusione degli istituti di distacco e codatorialità all'interno delle reti d'impresa. In particolare, è stata analizzata la soddisfazione delle reti in termini di efficacia della rete, coesione dei membri e performance di mercato, per poi osservare la relazione con le variabili strutturali, organizzative e ai meccanismi di coordinamento della rete.

Lo scopo ultimo era poter dimostrare come la condivisione della forza lavoro all'interno di una rete sia uno strumento in grado di apportare benefici alle piccole e medie imprese italiane, consentendo loro di rafforzare il know-how aziendale, migliorare la performance e, al tempo stesso, di salvaguardare la propria autonomia.

1 - Il fenomeno dei contratti di rete

La situazione economica degli ultimi anni ha portato le aziende a adottare determinate strategie, solitamente sotto forma di cooperazione, per superare i limiti di scala. Tra le forme di collaborazione tra imprese, il **contratto di rete** ha subito destato grande interesse. I contratti di rete forniscono una soluzione per le aziende che cercano di affrontare nuove sfide, come l'avvento dell'internazionalizzazione, e permettono di superare i limiti dovuti alle dimensioni ridotte dell'organizzazione.

“Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato” (art. 3, co. 4 *ter*, D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con L. 9 aprile 2009, n. 33).

Lo strumento del contratto di rete è quindi un modo per supportare le piccole e medie imprese ad affrontare le sfide in un ambiente competitivo internazionale. Come sostenuto in letteratura da molti anni, infatti, la capacità di controllare le dinamiche delle relazioni interne ed esterne può essere un modo per le aziende di competere con successo in un ambiente di eccessiva concorrenza (Hanssen-Bauer, Snow, 1996). A fronte di una maggiore dinamicità del mercato, la "dimensione sistematica" dei rapporti tra le imprese è considerata un fattore competitivo. Secondo questo dibattito, si pensa che la capacità di innovare e competere con successo, soprattutto nelle aree industriali e nei distretti produttivi locali, non è solo legata alle capacità delle singole aziende, ma anche alla rete di relazioni che legano queste aziende al sistema (Brusco, 2008). I contratti di rete tra aziende rappresentano quindi uno strumento innovativo progettato per supportare e favorire il processo di aggregazione aziendale, attraverso l'instaurazione di una forma organizzata e durevole di cooperazione tra le aziende, seppur garantendo l'autonomia e l'individualità di ogni membro.

L'iter legislativo durato parecchi anni ha portato al consolidamento del contratto di rete come lo conosciamo oggi, che viene stipulato da un numero considerevole di aziende del territorio nazionale. Secondo i dati del **Registro delle Imprese della Camera di Commercio** elaborati da RegistroImprese, a Settembre 2021 sono stati stipulati 7.310 contratti di rete che coinvolgono più di 42.000 imprese in tutto il Paese.

1.1 L'evoluzione della rete d'impresa

Il contratto di rete è stato istituito con il ***DL 10 febbraio 2009 n 5*** (“Decreto incentivi “) poi convertito in legge 33 del 9 aprile 2009, art 3 comma 4 ter. Viene formalmente identificato come un modello organizzativo, che affronta il tema competitivo relativo alla necessità di aggiornare il processo di innovazione e sviluppo, al fine di garantire cooperazione e scambio. Da un punto di vista economico, la rete è ancora un aggregato libero di imprese, ma a livello legale è possibile stabilire formalmente contratti per costituire tali aggregati e raggiungere i loro obiettivi. Nella sua "prima versione", il contratto di rete era caratterizzato dalla necessità di creare fondi patrimoniali e di realizzare attività comuni all'interno della rete. Tuttavia, a causa della disciplina molto limitata, è stato necessario un intervento legislativo per chiarire e definire gli aspetti chiave della legislazione.

La *Legge Sviluppo* (legge n. 99/2009)¹, ha abolito l'art. 6-bis della strategia economica, e sono state apportate significative modifiche alle disposizioni sui contratti di rete contenute nella Legge 33. In particolare, il campo di applicazione è stato esteso a tutte le forme di attività imprenditoriale (imprenditori, persone fisiche, società di persone e di capitali ecc.). Prima di questo intervento la normativa riguardava solo le Società per Azioni. La rete inoltre è stata regolamentata: la versione costitutiva della legge prevedeva che le imprese membri assumessero una responsabilità solidale e illimitata per gli obblighi assunti della rete, mentre le misure correttive della "Legge Sviluppo" introducono la completa autonomia patrimoniale della rete.

Importanti modifiche sono state apportate alla *Legge n. 122 del 30 luglio 2010*². In particolare, l'oggetto del contratto si estende a qualsiasi forma di collaborazione tra aziende della rete e non sussiste l'obbligo di costituire un fondo patrimoniale e di istituire un ufficio di rappresentanza della rete. Inoltre, propone un cambiamento importante dal punto di vista fiscale: “una quota degli utili dell'esercizio destinati [...] al fondo patrimoniale comune [...]” (L. 30 luglio 2010, n. 122), potrebbe non contribuire alla formazione del reddito d'impresa costituendo sostanzialmente un incentivo fiscale per le

¹ Legge 23 luglio 2009, n. 99, "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 176 del 31 luglio 2009 - Supplemento ordinario n. 136

² Legge 30 luglio 2010, n. 122 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante “misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”

aziende che partecipano alla rete. La disciplina a favore delle reti d'impresa prevede che una parte dell'utile annuo destinato al fondo patrimoniale dalla società appartenente alla rete non concorre alla formazione del reddito imponibile della società stessa, se tale quota sarà prossima all'investimento previsto dal piano di rete entro l'anno successivo.

Il legislatore ha ampliato la normativa anche con il Decreto n. 83 (*Decreto Sviluppo*) del 22 giugno 2012 convertito nella L. 7 agosto 2012 n.ro 134 e con il DL 18 ottobre 2012 n.ro 179 (*Decreto Sviluppo Bis*) convertito nella L. 221 del 17 dicembre 2012. Quest'ultima legge introduce la "*rete soggetto*". Il comma 2 dell'art.45 prevede: "*se è prevista la costituzione del fondo comune, la rete può iscriversi nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede; con l'iscrizione nel registro delle imprese la rete acquista soggettività giuridica.*" (L. 17 dicembre 2012, n. 221). Quindi se la rete ha un fondo per il patrimonio e un organo comune, ed è iscritta in un registro delle imprese nell'area in cui si trova la sua sede legale, la rete potrà acquisire soggettività.

La rete adotta una forma principalmente contrattuale (*rete contratto*). Quando si determinano le responsabilità della rete e dei suoi membri, vi è spazio sufficiente per l'autonomia privata in termini di processo decisionale. Pertanto, finora, il legislatore ha fornito una sorta di disciplina che può prevedere due possibili strade: una è la rete identificata come un contratto di rete. D'altra parte, la rete aziendale viene riconosciuta come un soggetto giuridico, ed è portatore di interessi legalmente tutelato. La rete soggetto deve quindi dotarsi di una propria partita IVA in quanto soggetto passivo del tributo; è soggetta all'imposta sul reddito delle società (IRES), all'IRAP e deve presentare un proprio bilancio.

1.2 I vantaggi del contratto di rete

La formula "impresa a rete" implica una struttura organizzata che segue standard flessibili di integrazione. Vengono coinvolti sistemi di negoziazione complessi di natura non gerarchica ispirati ai canoni della collaborazione e della fiducia. Le ragioni che portano le imprese a stipulare i contratti di rete sono diverse e possono essere riassunte come segue: riduzione dei costi di fornitura, ottenimento di certificazioni di qualità, maggiore flessibilità operativa, migliore utilizzo delle risorse produttive, rafforzamento dei canali di vendita, acquisizione di competenze attraverso la cooperazione tra imprese, realizzazione di azioni comuni nello sviluppo delle risorse umane. Adottare la forma di

cooperazione a rete e ricercare nuove tipologie di alleanza per svolgere attività di ricerca, innovazione, distribuzione e internazionalizzazione rappresenta una risposta alle mutevoli esigenze dei bisogni dei consumatori.

La rete di imprese offre importanti opportunità per *migliorare le prestazioni delle aziende associate*. Ora come ora, le aziende italiane si trovano ad affrontare la grande sfida dell'innovazione: il comportamento di acquisto e consumo ha subito un cambiamento profondo. Pertanto, le sfide di innovazione affrontate dall'azienda non riguardano solo i prodotti offerti, ma soprattutto il modello di business. Nonostante la situazione sfavorevole, molti imprenditori italiani non hanno perso lo spirito di collaborazione e solidarietà, e hanno saputo rispondere positivamente alla grave crisi di recessione economica attraverso strategie di innovazione, internazionalizzazione e diversificazione di prodotto.

Il vantaggio più riconosciuto delle aziende appartenenti alla rete è quello di ottenere *economie di scala* allocando i costi su una scala di produzione più elevata. La rete, infatti, consente alle micro e piccole imprese di *crescere e diventare medie imprese*, risolvendo il problema del “nanismo” del tessuto industriale italiano. Nei contratti di rete, l'obiettivo perseguito da alcuni imprenditori è quello di aumentare individualmente e collettivamente la capacità di innovazione nel mercato. A tal fine, si basano su un programma di rete generale che prevede la collaborazione attraverso lo scambio di informazioni o servizi di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. Gli investimenti in R&S, soprattutto quelli ridondanti, non sono prerogativa di tutte le aziende. In questo senso, la scala della produzione consente alle grandi aziende di ottenere le migliori capacità umane e i migliori ricercatori. Inoltre, i loro profitti consentono loro di allocare grandi quantità di investimenti a nuovi processi o tecnologie di prodotto. Le PMI sono decisamente svantaggiate in queste aree. Il metodo alternativo discusso in modo specifico in questo studio è quello di creare o partecipare a reti di imprese che possono gestire congiuntamente determinate fasi di gestione o processi di ricerca che non possono essere raggiunti individualmente.

Un'altra motivazione che spinge le imprese a collaborare riguarda la loro *capacità competitiva*. Un'azienda più grande di solito porta a migliori prestazioni in termini di capitale e ricavi. Le dimensioni dell'azienda sono generalmente favorevoli a tre aree di attività principali: 1) Accesso al credito; 2) Selezione dei partner (maggiore qualità del

capitale umano); 3) Possibilità di fare più uso di attività costose e impegnative, come innovazione e ricerca. Di solito, una maggiore dimensione aziendale è associata anche ad un'altra caratteristica importante: è più facile entrare nel mercato internazionale.

La **concorrenza internazionale** sta diventando sempre più agguerrita ed è importante poter ridurre l'impatto di una parte dei costi fissi dell'apertura di nuovi mercati o dell'investimento in processi e prodotti innovativi. Pertanto, è fondamentale espandere la scala della produzione attraverso fusioni o acquisizioni. Nella feroce concorrenza ogni azienda deve avere molte risorse per resistere e prosperare, comprese le risorse materiali, finanziarie e umane. Per le piccole imprese poco attraenti e con risorse limitate (soprattutto in termini di capitale di investimento), la disponibilità e il costo di acquisizione di queste risorse sono spesso un problema. In questa situazione risulta quindi difficile competere da soli, e le piccole imprese ne pagano il prezzo. La crescita interna è costosa perché richiede molte risorse finanziarie (capitale di rischio o di debito) per acquisire fabbriche, macchine, brevetti e reclutare professionisti. La crescita esterna richiede la condivisione di alcune capacità decisionali. Una fusione porterà ad abbandonare un certo grado di autonomia, prima di tutto l'autonomia interna che deve essere condivisa o addirittura alienata dal nuovo socio. In generale, lo stesso vale per i contratti di rete o le partnership. Oltre alla riduzione dei costi, il vantaggio della crescita esterna sta nell'integrazione di nuove esperienze e conoscenze e nell'acquisizione di know-how che non sarebbe disponibile se si decidesse di brevettarli. Di questo passo, il modello tradizionale di impresa unificata e verticalizzata diventerà sempre più incapace di spiegare i rapporti tra le imprese, soprattutto nelle filiere nazionali e globali, e verrà sostituito con la forma a rete. Questa alternativa rappresenta infatti una nuova forma di organizzazione flessibile, in grado di sostituire sia mercati che gerarchie.

In termini di competitività aziendale, molte sfide future vengono affrontate attraverso **procedure digitali**. L'informatizzazione dei processi aziendali (produzione, logistica, processi commerciali e amministrativi) è un driver di crescita in grado di aumentare l'efficienza e risparmiare sui costi. L'ambiente produttivo richiederà sempre più competenze tecniche e questa pandemia ci mostra che, le aziende che possono seguire i clienti digitalmente, rispondono alla crisi meglio rispetto ad altre aziende. Ma anche in questo caso, promuovere investimenti solidi nel digitale richiede:

- Capitale umano per implementare e sviluppare investimenti tecnologici;

- Risorse finanziarie per poter portare avanti la digitalizzazione.

Le reti d'impresa possono aiutare lo sviluppo dell'informatizzazione nelle imprese, perché riducendo i costi di investimento condivisibili, consentono alle micro e piccole imprese di colmare (anche se in parte) il gap con le grandi imprese.

1.2.1 Il contratto di rete come soluzione alla crisi pandemica

La gestione dell'epidemia ha indebolito le strutture economiche e sociali di molti paesi, la maggior parte dei quali è recentemente uscita dalla grande crisi economica del 2009. A livello macroeconomico, la prima ondata che ha caratterizzato la diffusione del virus ha provocato una contrazione del PIL sia nel primo che nel secondo trimestre del 2020. La seconda ondata ha congelato la ripresa introducendo incertezza tra gli operatori economici, che inciderà pesantemente sull'andamento dei conti nazionali nel 2021 e negli anni successivi. L'ISTAT prevede che ci sarà un trend di ripresa nel 2021, ma recentemente si è diffusa la notizia che la Banca d'Italia ritiene che la nostra economia si riprenderà e quindi tornerà ai precedenti livelli di produzione e occupazione, nel 2023.³ Beneficiando delle misure di stimolo, gli investimenti riprenderanno a crescere rapidamente e le esportazioni riprenderanno con un margine più ampio. Al contrario, la crescita dei consumi sarà più graduale e la maggiore propensione al risparmio osservata dallo scoppio dell'epidemia sarà solo parzialmente riassorbita. Anche l'inflazione resterà bassa nel 2021, per poi aumentare solo gradualmente nel biennio 2022-23. Se il lockdown del 2020 ha provocato gravi problemi di liquidità, la depressione economica complessiva causata dai cambiamenti negli acquisti della domanda e nel comportamento dei consumatori aggraverà ulteriormente la vitalità della fitta struttura delle piccole e medie imprese italiane.

In varie regioni d'Italia, molte aziende, soprattutto piccole e micro, hanno cercato di attivare il meccanismo di cooperazione informale attuando accordi per la produzione di dispositivi di protezione individuale e altri prodotti funzionali per rispondere all'emergenza sanitaria. Indubbiamente, si tratta di misure spontanee di cooperazione attiva e integrazione imprenditoriale, che possono rivelarsi molto utili per la ricostruzione

³ Gaiotti Eugenio, "Bollettino Economico n. 1 – 2021", Banca d'Italia, 2021, <<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/2021-1/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=102>>

e / o la rigenerazione della catena di approvvigionamento strategica della struttura produttiva del paese.

Quando si hanno i primi segnali di ripresa e una graduale uscita dalla crisi, è necessario considerare le misure che possono supportare al meglio il passaggio da questi meccanismi di cooperazione spontanea a una modalità di aggregazione stabile e organizzata tra le imprese (come i contratti di rete), soprattutto nei settori di importanza strategica per il paese. Al fine di rilanciare la competitività e garantire prodotti e servizi di alta qualità nei mercati internazionali e nazionali, è più che mai necessario aggregare e cooperare in modo organizzato e flessibile

Pertanto, questa pandemia dovrebbe indurre le persone a rivalutare il processo di globalizzazione in corso negli ultimi decenni, spingendo le aziende a sviluppare una strategia per rispondere rapidamente alla situazione in evoluzione che si trova ad affrontare oggi. È necessario riconsiderare gli standard di organizzazione e collaborazione per garantire più efficacemente il futuro competitivo delle aziende italiane. Molte aziende potrebbero dover riconsiderare il modo in cui lavorano e anche scegliere di collaborare per mantenere attiva la catena di fornitura e continuare a garantire la qualità dei loro prodotti e servizi ai clienti.

Per affrontare la crisi e rimanere competitivi in un mercato dominato da grandi concorrenti, le micro / piccole e medie imprese devono imparare a ripensare la catena del valore, la qualità dei prodotti e il modo in cui forniscono i servizi per ridefinire il loro riposizionamento, che può anche essere inserito in una filiera più ampia. La transizione delle aziende verso un modello di business collaborativo e coeso è essenziale anche per rispondere alle sfide dell'innovazione. Da più di dieci anni fa si discute sulla promozione di reti d'impresa sotto forma di aggregazione agile e dinamica. Le aziende possono sfruttare tutti i vantaggi che ne derivano: ottenere la massa critica necessaria per un maggior peso contrattuale, partecipare ad appalti e aumentare i finanziamenti necessari per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi digitali.

1.3 Gli elementi del contratto di rete

Per comprendere meglio la struttura del contratto di rete, il quale rappresenta un elemento molto flessibile per il perseguimento di uno scopo comune, è necessario analizzarne rapidamente le caratteristiche di contenuto e forma. Prima di procedere alla descrizione degli elementi del contratto è bene specificare che il contratto di rete deve essere "*tailor*

made" ossia su misura, altrimenti è possibile prevedere clausole non adatte a soddisfare le esigenze dell'azienda, con conseguente contrattazione generalmente insoddisfacente e accordi che ostacolano gli sforzi delle imprese.

Il contratto di rete si può stipulare con atto pubblico o scrittura privata autenticata; tra gli strumenti utili ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese rientra anche l'atto firmato digitalmente (art 25 DLGS 7 marzo 2005 n.ro 82). Il contratto può essere sottoscritto anche in forma di scrittura privata semplice per poi essere formalmente ripetuto per essere iscritti nel registro delle imprese. La forma di un contratto di rete è solitamente "aperta", il che significa che anche altri imprenditori possono aderire al contratto in futuro e il modo di adesione sarà determinato dal contratto stesso.

L'art. 3, co. 4-ter, DL n. 5/2009⁴ (conv. con L. n. 33/2009) ha disciplinato i contenuti dei contratti di rete prevedendo alcuni elementi obbligatori e individuandone altri facoltativi, che consentono di costruire le reti in base alle esigenze dei membri della rete.

1.3.1 Elementi obbligatori

La Legge 33/09, comma 4 ter, punto 2) elenca gli elementi obbligatori:

- Determinare i soggetti che partecipano alla costituzione della rete;
- Indicare gli obiettivi strategici per l'innovazione e aumentare la competitività dei partecipanti, nonché i metodi concordati con loro per misurare questi obiettivi;
- Definire un programma di rete, che racchiuda i diritti e gli obblighi di ogni partecipante;
- Determinare la durata del contratto e i regolamenti per l'adesione di altri imprenditori;
- Le norme per approvare le decisioni dei partecipanti su qualsiasi questione o aspetto di natura comune;
- Se si stabilisce che la procedura è approvata a maggioranza, vengono identificate le regole per la modificabilità del programma comune.

La mancanza di questi contenuti può causare la nullità del contratto.

Per prima cosa il contratto di rete deve ***indicare tutte le società partecipanti alla rete***. Le normative richiedono di indicare *"il nome di ogni partecipante, azienda, nome*

⁴ Art. 3 comma 4-TER D.L. 10.02.2009 N. 5 (Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi)

dell'azienda..." nel contratto. A tal proposito, è opportuno sottolineare che è necessario porre la massima cura nel riportare le informazioni nel registro delle imprese al fine di evitare discrepanze tra i dati riportati ed i dati della Camera di Commercio. Le società partecipanti alla rete possono essere di qualsiasi tipo (singole o azienda-grande, media o piccola-artigiana o commerciante), purché corrispondano ai numeri di cui all'art. 2082 del Codice civile e ufficialmente iscritta al registro delle imprese. Pertanto, non possono far parte della rete, almeno non come partecipanti, liberi professionisti, enti della pubblica amministrazione e società estere. In generale, la caratteristica che consente di capire se un'entità può partecipare a un contratto di rete è la sua registrazione nel registro delle imprese.

Il secondo elemento obbligatorio del contratto di rete sono gli **obiettivi della rete**. La legge stabilisce chiaramente che il contratto di rete deve riportare "*obiettivi strategici per l'innovazione e il miglioramento della competitività dei partecipanti*". Pertanto, il motivo della sottoscrizione del contratto è il miglioramento della capacità di innovazione e competitività dell'azienda. Per queste ragioni, oltre a indicare gli obiettivi generali di innovazione e competitività, è opportuno indicare anche gli obiettivi "pratici" della rete, che possono essere suddivisi in due categorie: 1) Obiettivi generali; 2) Obiettivi specifici. Il primo riguarda l'obiettivo finale di stabilire una rete, come: penetrazione nei mercati esteri, creazione di prodotti completi e risparmio sui costi logistici. D'altra parte, obiettivi specifici sono i prerequisiti per determinare le attività necessarie per raggiungere l'obiettivo generale.

Si arriva quindi all'identificazione del **programma di rete** che rappresenta il cuore del contratto. Il contenuto del piano non è libero, perché il piano normativo elenca vari elementi possibili, questi elementi sono: 1) Una dichiarazione dei diritti e degli obblighi di ogni partecipante; 2) Modi per raggiungere obiettivi comuni; 3) Se si intende costituire un fondo comune di azioni, misurare e valutare il contributo in conto capitale iniziale delle società aderenti alla rete e gli standard per eventuali successivi contributi in conto capitale che ciascun membro si impegna a versare al fondo; 4) Le regole di gestione del fondo patrimoniale se è previsto dal contratto.

Un contenuto fondamentale del programma di rete è rappresentato dalle "**modalità di realizzazione dello scopo comune**". La legge richiede una descrizione accurata delle attività che ne consentono il perseguimento. Nello specifico, è necessario partire dagli

obiettivi specifici dichiarati nel contratto e trasformarli in attività singole, coerenti con l'oggetto sociale dell'azienda associata. Il contratto di rete poi dovrebbero affrontare le questioni che hanno portato alla definizione del meccanismo per l'avvio dell'attività di rete. Le attività di rete da inserire nel contratto di rete non dovrebbero essere troppo specifiche, in quanto potrebbe portare a una riduzione della flessibilità operativa della rete, in quanto il soggetto di esecuzione è "obbligato" ad attuare solo il contenuto indicato nel contratto. Pertanto, è opportuno descrivere le attività di rete con un certo grado di generalità, prevedendo che l'ente esecutore sia tenuto a predisporre un piano annuale di esercizio della rete, che indichi le specifiche cose da fare e lo sottoponga all'approvazione dei membri. La decisione è presa dall'organo decisionale e, naturalmente, le modifiche possono essere proposte (e approvate).

Le seguenti clausole del contratto dovrebbero discutere specificamente i diritti e gli obblighi delle società che partecipano alla rete. La legge, infatti, richiede che sia necessario riportare la “*dichiarazione dei diritti e dei doveri di ciascun partecipante*”. I diritti e doveri possono essere divisi in due categorie: 1) Diritti e obblighi derivanti dalle attività di rete; 2) Diritti e obblighi imputabili all'organizzazione

Per quanto riguarda la *durata del contratto*, va ricordato che la legge non lo prevede; quindi, la durata del contratto di rete è da considerarsi libera. Tuttavia, è ragionevole presumere che la durata della rete aziendale debba essere di almeno tre-cinque anni. Per contro, un piano di rete che possa raggiungere l'obiettivo strategico di competitività e crescita innovativa entro pochi mesi o al massimo due anni è pressoché inutile. Il contratto di rete non può essere stipulato a tempo indeterminato, perché la legge deve prevedere uno specifico termine temporale, che deve essere ragionevolmente congruente con il tempo previsto necessario per realizzare l'obiettivo strategico del contratto di rete. Ciò non impedisce alle parti di rinnovare il contratto anche in forma tacita. Se un contraente decide di disdire il contratto di rete ma ciò non fa cessare l'esistenza di più parti, il contratto rinnovato continuerà ad essere efficace tra le parti che hanno aderito al rinnovo tacito.

Un'altra clausola importante del contratto di rete è quella relativa alla *procedura decisionale*. Per la predisposizione del presente articolo si consiglia di fare riferimento alle istruzioni sul processo decisionale del Codice civile contenute nell'articolo 2479. La legge dispone che nel contratto di rete debbano essere riportate: “*Le regole per*

l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo." (D.L 31 maggio 2010, n. 78). In sostanza, è necessario indicare tutti gli elementi classici del processo decisionale, ovvero: 1) Le norme di composizione dell'organo decisionale (compreso il presidente e la persona che verbalizza la riunione); 2) Regole in materia di attribuzione dei diritti di voto alle società associate (ad esempio, uguale per tutte le società associate, o proporzionale a determinati parametri); 3) un quorum per la validità della decisione; 4) le modalità di convocazione, e quindi le modalità di definizione della data e del luogo della riunione e dell'ordine del giorno; 5) le regole di svolgimento delle riunioni; 6) Possibili oggetti di decisione; 7) Attraverso la relativa procedura di ricorso, viene indicata anche la procedura per formalizzare le decisioni e qualsiasi circostanza che possa invalidare la decisione del partecipante.⁵

Un altro aspetto importante del contratto di rete riguarda le modalità di ***adesione di nuovi imprenditori***. La rete è immaginata come naturalmente aperta anche se, nel Decreto Legge 31 maggio 2010 n. 78 convertito con Legge 30 luglio 2010 n.122, viene precisato che il contratto di rete *“deve indicare le modalità di adesione di altri imprenditori”*. Ciò non toglie la possibilità di prevedere il consenso unanime necessario per consentire l'ingresso di nuovi imprenditori.

Il contratto di rete, infatti, può imporre dei requisiti relativi alle proprietà degli imprenditori che desiderano entrare a far parte dell'aggregazione richiedendo ad: 1) lo svolgimento dell'attività in una forma specifica; 2) la presenza di determinati requisiti dimensionali; 3) la condivisione di alcune tipologie di documentazione (ad esempio: comunicazioni e informazioni antimafia). L'iter di adesione per ritenersi concluso prevede una fase di “formalizzazione” dell'adesione (visto che costituisce una forma di modifica del contratto di rete originario) sotto forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata.

1.3.2 Elementi facoltativi

Gli elementi facoltativi sono quei contenuti che possono essere inseriti nel contratto di rete a discrezione dei membri dell'aggregazione.

I partecipanti al contratto di rete possono scegliere di gestire il proprio patrimonio mediante la costituzione di un fondo comune, contribuendo personalmente alla gestione

⁵ Di Pace Massimiliano, *LA RETE DI IMPRESE Istruzioni per l'uso*, Universitas Mercatorum, 2013, <<https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione/manuale-la-rete-dimprese>>

dello stesso. Se costituito, il **fondo patrimoniale comune**, seguirà le indicazioni della rete e dei criteri di valutazione del conferimento iniziale e dei successivi conferimenti che ogni partecipante si impegna a versare allo stesso fondo. La costituzione del fondo patrimoniale comporta l'esistenza dell'organo esecutivo, che è obbligato a formulare un bilancio e depositarlo nel registro delle imprese in cui si trova la sede della rete. Al fondo comune vengono applicate le disposizioni dei fondi consortili relativi ad attività esterne (artt.2614 e 2615 cc). Se la rete si è dotata del fondo patrimoniale come sopra descritto, ad essa si applicano le seguenti regole: 1) Il contratto deve includere anche il nome e l'ubicazione della rete; 2) La rete iscritta alla registro delle Imprese acquisisce la soggettività giuridica; 3) La rete è tenuta a predisporre annualmente il bilancio, e attenersi alle regole stabilite per la redazione del bilancio della società per azioni; 4) La rete deve indicare la propria sede, il registro delle imprese in cui è iscritta e il proprio numero di registrazione.

Un altro elemento facoltativo è rappresentato dalla costituzione dell'**Organo Comune**. Ai sensi del vigente D.l. n. 5/2009 è prevista la possibilità di nominare "*un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o di fasi dello stesso*" (comma 4-ter dell'art. 3 del D.l. n. 5/2009). All'Organo Comune sono demandati i compiti di gestione e di svolgimento delle attività previste dal Contratto. In questo caso è opportuno anche attribuire all'ente il potere di dare esecuzione alle decisioni assunte dai partecipanti alla rete: la ragione di tale scelta è quella di garantire che la rete operi anche sulla base di standard di efficienza senza eccessivi vincoli che rendono la procedura più onerosa per raggiungere lo scopo comune. L'Organo Comune deve rispettare le regole e le discipline generali prescritte per il mandato collettivo, che prevedono che il rilascio o la revoca dell'autorizzazione sia eseguita da ciascun mandante (ossia ciascun membro della rete). Se si decide di usufruire dell'Organo Comune, è necessario segnalare uno o più soggetti scelti per ricoprire l'incarico per l'esecuzione del contratto di una o più parti dello stesso. Inoltre, bisogna determinare i diritti di gestione e rappresentanza a lui attribuibili, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante l'iter contrattuale. È fondamentale anche fornire, infine, i motivi del recesso anticipato dal contratto e le relative modalità per esercitare tale diritto. A seconda della presenza o meno di elementi opzionali e della loro "combinazione", la rete potrà assumere una struttura più ampia.

Per lo svolgimento delle sue attività, l'Organo Comune può rivolgersi a soggetti esterni alla rete, affidarsi a singole società partecipanti o creare specifici gruppi di lavoro ad hoc (composti da retisti o da soggetti terzi). Per quanto riguarda la gestione della rete, il contratto deve stabilire le regole affinché i partecipanti possano prendere decisioni su ogni questione o aspetto di interesse comune.

Riassumendo l'Organo Comune:

- Può essere anche una società, o una persona fisica (purché registrata con partita IVA), come ad esempio un professionista;
- I soggetti esecutori potrebbero essere più di uno, dato che un soggetto può decidere di prendere in carico l'esecuzione solo di alcune parti del contratto. Nella maggior parte dei contratti di rete che sono stati conclusi, questa istituzione ha una struttura collegiale, ma in gran parte è anche monocratica;
- L'organo comune può avere poteri di gestione e di rappresentanza delle imprese membri;
- È possibile sostituire il soggetto esecutore nel periodo di durata della rete.

Nella lettera e) dell'art.3 è previsto che il contratto di rete deve indicare, ove ne sia prevista l'istituzione:

- *“Il nome, la ditta, la ragione sociale dei soggetti che andranno a comporre l'Organo Comune;*
- *La durata dell'incarico;*
- *Le maggioranze richieste per le sue decisioni (salvo, ovviamente, il caso in cui esso sia un organo monocratico);*
- *Le regole relative alla sua eventuale revoca o sostituzione.”* (art. 3, co. 4-ter, DL n. 5/2009)

È quindi evidente che si tratta di una figura organizzativa (ufficio o organo) non necessaria, ma facoltativa la cui assenza non ha nulla a che vedere con l'effetto di identificare il contratto interaziendale. L'Organo Comune è quindi un elemento non costituente, in ogni caso, anche se viene istituita, i contrenti possono godere della massima libertà nella scelta del modello organizzativo.

In un modello di rete senza un organo comune, da un punto di vista dimensionale, la gestione (collettiva) è essenzialmente affidata ai partecipanti che decidono all'unanimità

o adottano metodi specifici determinati di volta in volta da tutte le parti. Se necessario, al fine di instaurare un rapporto giuridico con un terzo, verrà rilasciata l'apposito mandato per uno specifico soggetto, nel rispetto della forma prevista per i contratti che il rappresentante deve concludere ex art. 1392 c.c.. Tuttavia, da un punto di vista pratico, sembra opportuno costituire un Organo Comune; infatti, tutti i contratti ne specificano la composizione. La scelta di un modello caratterizzato dall'esistenza di un Organo Comune è collegata alla capacità di favorire la flessibilità e lo snellimento delle operazioni ed è in linea con il fine ultimo delle reti che promuovono la collaborazione tra imprese.

Oltre agli elementi opzionali chiaramente definiti dal legislatore e citati in precedenza, possono esserci molti altri elementi in un contratto di rete; i più comuni dei quali possiamo citare:

- Indicare chi sarà responsabile dello sviluppo del progetto o del servizio di rete;
- Definire un business plan, tempi e metodo di implementazione;
- Indicare come i membri della rete saranno coordinati durante l'implementazione del progetto;
- Identificare i parametri che misurano la redditività di un progetto o servizio;
- Le sanzioni da applicare se un solo membro della rete non riesce a raggiungere l'obiettivo a lui assegnato;
- I metodi per risolvere possibili conflitti tra i membri della rete;
- L'identificazione di un meccanismo di controllo della rete.

1.4 L'aggregazione di imprese a livello europeo

L'aggregazione a rete può anche raggiungere due obiettivi contrapposti e difficilmente conciliabili per un'unica azienda: economie di scala e flessibilità. Tra le due è sicuramente la flessibilità lo strumento cardine del panorama imprenditoriale italiano. Questa, infatti, consente alle piccole imprese di attuare in breve tempo nuove e repentine scelte gestionali. La possibilità di raggiungere questi due obiettivi mostra il potenziale valore nascosto della rete, che nasce dalle esigenze conoscitive di ciascuna azienda: diventa più semplice accedere alle competenze altrui, si può estendere facilmente il bacino della domanda e si possono incrementare gli investimenti aziendali. Da un punto di vista legislativo, le piccole e medie imprese, in particolare le loro reti, svolgono un ruolo importante nelle nuove politiche economiche sia a livello nazionale che comunitario. L'Italia è il Paese con il maggior numero di imprese dell'Unione Europea, con circa 4

milioni, è uno dei primi Paesi ad aver recepito la comunicazione COM n 394 sullo *Small Business Act*. Sono stati avanzati diversi suggerimenti per la revisione dello SBA.

Il successo della formula del contratto di rete nel mondo delle imprese ha spinto l'associazione di categoria a pensare di elaborare la figura a livello comunitario. Visto che la rete si fonda sulla trans territorialità e sulla trans merceologia, questo modello potrebbe rappresentare una forte risposta al localismo: il superamento dei confini nazionali è una sequenza naturale di sviluppo della rete, in linea con la strategia comunitaria dello Small Business Act 488-(SBA) che segue il principio del *Vorfahrt für die Kmu* (pensa prima alle piccole cose). La Commissione Europea accoglie con favore l'adozione dei contratti di rete europea basati sul modello italiano e ritiene che questo sia un ottimo strumento per promuovere le relazioni tra le PMI e favorire gli scambi tra l'Europa. La cooperazione tra imprese è al centro del dibattito economico, non solo per le istituzioni comunitarie, ma anche per i singoli Paesi interessati alla normativa italiana.

1.4.1 Il caso tedesco: i cluster e i Gesellschaft Bürgerlichen Rechts

In questo processo ha suscitato grande interesse il principale mercato europeo ossia quello tedesco. In effetti, in questo paese si è sviluppato il fenomeno del clustering, che sebbene ci siano alcune somiglianze con l'impresa a rete italiana, non sembra essere vantaggioso per le aziende partecipanti perché è più focalizzato su un territorio delimitato e un unico settore merceologico.

Secondo i dati di KFW Research (2018), le piccole e medie imprese tedesche rappresentano il 99,95% del numero totale di imprese in Germania, con un conseguente impatto positivo sul mercato del lavoro tedesco. Secondo i dati del Ministero dell'Economia tedesco, la forza economica delle piccole imprese si basa sull'efficienza industriale, soprattutto attraverso la forza innovativa che unisce ricerca, tecnologia e innovazione in "high-tech". Reti e cluster regionali si sono formati nel corso degli anni principalmente alla diversità industriale della Germania e alle attività di finanziamento pubblico di cluster. Questa tipologia di finanziamento pubblico è strutturata a due livelli, il livello federale (fornito principalmente dal Ministero federale dell'economia e della tecnologia e il Ministero federale della ricerca e dell'istruzione) e il livello statale (Länder)

La Germania è fondata su due tipologie di imprese: le multinazionali e le Pmi (*Mittelstand*) dedite soprattutto all'export, che rendono la Germania uno tra i maggiori Paesi in termini di vendite all'estero. Con il termine *Mittelstand* si intendono le piccole e

medie imprese (Kleine und Mittlere Unternehmen-KMU), che si concentrano principalmente su prodotti di fabbricazione innovativi ad alto valore aggiunto e occupano una posizione di leadership in molte aree di mercato. Le PMI tedesche occupano una posizione importante nell'economia del paese, sono solitamente altamente innovative e occupano una posizione di leadership nel mercato internazionale. Le aziende possono contare su una forza lavoro altamente qualificata e flessibile dotata di un efficiente sistema di formazione professionale. Queste aziende di solito lavorano a stretto contatto con università e altri istituti di ricerca, oppure sono raggruppate attorno a gruppi multinazionali che fungono da impresa capogruppo.

A causa della mancanza di una disciplina vincolante per i piccoli enti, gli operatori economici hanno specificamente risolto il fenomeno della cooperazione in due modi. Nel primo caso si punta alla creazione di cluster mentre, nel secondo caso si favorisce l'adozione di una forma di cooperazione prevista dai legislatori nel BGB. Si tratta della *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR) che è diventata importante nella cooperazione tra imprese, grazie ai benefici dell'evoluzione della giurisprudenza in questione. Un GbR sorge quando almeno due persone concordano oralmente o per iscritto di lavorare insieme per uno scopo comune e di promuovere questo scopo. Lo scopo comune può ad esempio essere: un'operazione commerciale congiunta, una cooperazione o singole operazioni congiunte.⁶

Il *cluster* è composto da imprese, attività imprenditoriali, università, enti di formazione e ricerca, e organizzazioni di supporto, quali società finanziatrici che operano in specifiche aree geografiche e specifici settori produttivi. Le strategie che portano alla costituzione dei cluster possono essere di due tipi: la prima è una strategia top-down concepita dal pubblico, la seconda è una strategia bottom-up in cui, al contrario, le aziende di settori simili le utilizzano senza interferenze politiche. Distinguendo tra i tipi di cluster guidati dalla scelta politica e i tipi di cluster di singole aziende, o i tipi di cluster top-down e i tipi di cluster bottom-up, si possono comprendere le motivazioni private o pubbliche per la creazione di cluster specifici. La cooperazione tra imprese che operano in determinate regioni è un fenomeno globale, ma la sua applicazione varia da paese a paese; infatti, sebbene i cluster siano generalmente iniziative private in paesi come Stati Uniti e Regno

⁶ Kirschgens Sabine, "Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)", 2018, < <https://www.ihk-berlin.de/service-und-beratung/recht-und-steuern/firma-und-rechtsformen/rechtsformen-fuer-unternehmen/mb-gesellschaft-buergerlichen-rechts-4336982>>

Unito, in altri paesi, come Francia e Germania, lo Stato gioca un ruolo più importante. In una repubblica federale come la Germania, la politica dei cluster è supervisionato su 4 livelli normativi: livello sovranazionale dell'UE, livello federale, quello dei lander e alla fine quello dei comuni. Gli ottimi risultati ottenuti dalle politiche federali hanno spinto la maggior parte dei Lander a seguire strategie esplicite o implicite che favoriscono i cluster.

Dall'analisi comparativa del fenomeno di aggregazione di cluster e del fenomeno di impresa a rete, si evincono le diverse somiglianze; infatti, queste due aggregazioni sono sfruttati sia per migliorare la competitività e il grado di innovazioni delle PMI. Tuttavia, nonostante il successo di entrambe le forme di aggregazione, ci sono numerose differenze: la caratteristica del cluster è infatti quella di costituirsi all'interno di un territorio specifico (nel caso tedesco all'interno dei singoli Lander) mentre la rete è basata su una natura transregionale. Inoltre, il fenomeno delle reti in Italia non si limita ad un unico settore produttivo, ma comprende anche imprese che possono operare in diversi settori economici. Diversamente un cluster si basa sulla cooperazione in un unico settore, quello su cui si focalizza l'ente di ricerca attorno al quale si sviluppa l'intera collaborazione. Inoltre, nel modello della rete d'impresa italiana, le piccole e medie imprese si uniscono per cooperare e fare impresa; dall'altro, il cluster si concentra sull'innovazione e sul trasferimento tecnologico degli enti di ricerca. La ricerca di mercato di solito dipende dalla volontà dei legislatori, che decidono autonomamente in quale settore investire attraverso il capitale o l'applicazione della legge; quindi, le aziende devono adattarsi svolgendo un ruolo passivo.

Per questi motivi, invece, la rete costruita sui due pilastri della trans-merceologia e della trans-territorialità, garantisce una maggiore flessibilità, e si configura come un moderno sistema produttivo, attraverso la collaborazione di settori diversi ma che possono trovare vantaggio nello scambio di competenze trasversali. Al contrario, il cluster risponde alle esigenze della pratica aziendale, ma non completamente, perché non consente il raggiungimento di obiettivi lucrativi, cosa possibile in rete. Per questi ultimi l'ordinamento giuridico tedesco non prevede disciplina: pur esistendo come organizzazioni produttive, esistono solo sotto forma di rapporti informali tra imprese.

In Germania, per realizzare progetti e mantenere la propria posizione sul mercato, è necessario promuovere la cooperazione attraverso i consorzi. Il *consorzio* rappresenta l'integrazione di società indipendenti in una nuova unità, costituita per la tempestiva

esecuzione dei contratti di cooperazione. Il consorzio si fonda su un contratto, affine al contratto di rete adoperato dalle aziende italiane. Il consorzio è un contratto riconosciuto dal diritto civile (*Gesellschaft bürgerlichen Rechts*), GbR. Il requisito è la presenza di un rapporto commerciale tra due o più persone al fine di raggiungere un obiettivo comune. GbR è costituito da un accordo tra almeno due partner, che possono essere persone fisiche, società di persone o società giuridiche. Esistono molti tipi di consorzi in Germania, *Leistungs-Arbeitsgemeinschaft* (consorzio standard), *Dach Arbeitsgemeinschaft* (consorzio ombrello), *Beihilfegemeinschaft* (consorzio di sostegno) e *Dauer-Arbeitsgemeinschaft* (consorzio continuo). Il consorzio standard è responsabile di fornire ai partner garanzia, attrezzature, materiali e/o personale. I consorzi ombrello sono ampiamente utilizzati nei grandi progetti e ciascun partner esegue la parte del contratto assegnatagli. Nel consorzio ombrello, l'ordine al gruppo di lavoro è suddiviso in singole aree di servizio (lotti). Questi vengono poi trasmessi dal gruppo di lavoro ai suoi membri nell'ambito dei contratti di subappalto. Un altro tipo è il consorzio di sostegno, che agisce come un consorzio artificiale perché è un rapporto sociale non riconoscibile all'esterno: i nuovi partner sono inclusi nei loro rapporti interni, ma non agiscono formalmente come parti contraenti dell'acquirente. Le transazioni vengono eseguite solo a nome del partner esterno. Può trattarsi anche di un consorzio come società esterna, in cui uno o più azionisti sono coinvolti internamente.

1.4.2 Il caso spagnolo: la Agrupación de Interés Económico

In Spagna, il 99,98% delle imprese sono piccole e medie imprese, creando il 74% delle opportunità di lavoro del Paese. Questo rende l'economia spagnola una delle più dipendenti dalle piccole e medie imprese in Europa. Uno degli strumenti di cooperazione a cui le PMI sono maggiormente interessate è la cooperazione tra *consorzi*, ossia un accordo di cooperazione è orizzontale. In larga misura, è un accordo di cooperazione che prevede la condivisione di interessi globali a lungo termine sulla base di interessi individuali a breve termine. L'accordo in questione tende ad essere eseguito attraverso una persona giuridica che formalizza gli impegni tra i partner, è efficace per i terzi e soddisfa i requisiti contabili, fiscali e lavorativi dell'accordo. In Spagna è stata approvata una legge speciale, la prima a descrivere questa cooperazione e definire chiaramente questa realtà: "*Agrupación de Interés Económico*" (Legge n. 12/1991).

La collaborazione tra PMI può consentire alle singole imprese di ottimizzare la propria competitività e garantire opportunità nel mercato internazionale. Uno dei modelli di

collaborazione di maggior successo è il consorzio di esportazione, che è un semplice modello di partnership commerciale per le piccole e medie imprese che hanno bisogno di sostegno per superare le sfide poste dalla globalizzazione e dalla liberalizzazione del mercato. Attraverso la cooperazione all'interno dell'alleanza, le PMI possono anche ottenere maggiori opportunità all'estero a costi e rischi inferiori. La maggior parte dei consorzi sono entità senza scopo di lucro e i loro membri mantengono la loro autonomia in tutte le attività aziendali. Collaborando con altre società del consorzio di esportazione, le PMI possono incrementare la propria quota di mercato all'estero con costi e rischi moderati.

1.4.3 Il caso inglese: i network contracts e gli umbrella agreements

Nel Regno Unito, i **network contracts** (n.c.) rappresentano la forma più vicina ai contratti di rete italiani, si riferisce infatti a una rete di contratti bilaterali collegati. I network contracts favoriscono i collegamenti basati sulla cooperazione tra le imprese e implicano molteplici connessioni basate sulla fiducia tra gli agenti al fine di ottenere un metodo di produzione flessibile. Le caratteristiche principali del n.c. sono la cooperazione di società aggregate, l'indipendenza delle società partecipanti e la stabilità del rapporto stabilito attraverso il contratto stesso. Nei principi di common law non è previsto il fenomeno dei contratti di rete come unità economiche; pertanto, sorgono difficoltà nella determinazione delle discipline applicabili alla risoluzione dei conflitti. Per i professionisti legali britannici che hanno ricevuto una formazione tradizionale nel sistema di common law, questo fenomeno presenta almeno due innovazioni insolite.

Il primo aspetto è rappresentato dal concetto stesso di contratto di rete. In particolare, si sta studiando da almeno un ventennio il fenomeno dell'agglomerazione di imprese indipendenti, ma solo di recente ci si è occupati della parte giuridica. Il secondo aspetto è l'indiscutibile differenza tra il sistema di common law e il sistema di legge codificato, nonché i diversi metodi utilizzati nelle procedure logiche di tali sistemi. I partecipanti dei n.c. di solito hanno interessi omogenei o parzialmente diversi uniti da obiettivi comuni. Pertanto, adottando questa forma contrattuale, emergono gli interessi collettivi della rete di livello superiore, diversi dagli interessi dei singoli partecipanti. La caratteristica del network contract è la collaborazione, la condivisione del rischio, la fiducia e la flessibilità ottenute attraverso un adeguato modello di governance. Come accennato in precedenza, il n.c. è una forma organizzativa mista tra contratto di scambio e quello associativo, crea una forma di coordinamento delle attività tra aziende che rimangono giuridicamente

indipendenti e cooperano per il raggiungimento di obiettivi comuni. A differenza dei contratti di rete italiani, il n.c. non prevede la costituzione di un nuovo soggetto giuridico. Il n.c. può essere inteso come una forma di cooperazione tra imprese, che può assumere la forma di una serie di contratti bilaterali interconnessi a cui partecipano due o più imprese mantenendo la propria indipendenza.

Anche i "network contract" come i contratti di rete possono essere utilizzati per raggiungere obiettivi di diversa natura. Si può stipulare un network contract per regolare la fase di produzione o di distribuzione o per coordinare verticalmente l'intera filiera. Nello specifico, i contratti di rete sono un importante strumento che consente alle aziende di coordinare le proprie attività per inserirsi nel mercato internazionale o acquisire una posizione più competitiva nella filiera produttiva nazionale. Integrando l'energia di varie aziende, più input complementari possono essere combinati per produrre prodotti comuni e più competitivi. Il network contract consente la creazione di una filiera produttiva destinata al raggiungimento del risultato finale attraverso la formulazione di contratti bilaterali separati, senza che ogni azienda perda autonomia e il proprio mercato. La funzione di questo fenomeno è la stessa dei contratti di rete, ed è correlata alla complementarità delle risorse di proprietà delle imprese, individuabili nelle più diversificate attività di business.

Il network contract quindi è una sorta di contratto "ibrido", a metà tra un contratto di scambio e un contratto associativo, che a differenza di un contratto di rete non prevede la costituzione di una nuova persona giuridica. Il network contract è costituito da contratti bilaterali indipendenti con un unico interesse. L'azienda può ottenere le risorse di cui ha bisogno interagendo con gli altri. Tuttavia, se la situazione cambia, lo sviluppo del rapporto con altre società può essere disfunzionale e può verificarsi a causa di cambiamenti nelle condizioni di fondo o requisiti aziendali o nel comportamento della controparte. Pertanto, in questo caso, è molto importante raggiungere un accordo con l'altra parte, che renda la negoziazione più facile e realistica.

Il diritto anglosassone ha iniziato ad utilizzare anche altre forme di contratto, ovvero gli *umbrella agreements* (u.a). Oggi, in un contesto economico in rapida evoluzione, i confini tra le diverse forme di contratto sono fluidi. Di solito, i contratti incompleti definiscono la maggior parte dei termini di un accordo commerciale. In base a questi contratti, sebbene siano vincolati dai termini concordati, le parti interessate continuano a

negoziare sui termini che non sono stati ancora resi pubblici. Questo rende difficile cambiare ed evitare alcuni termini sfavorevoli a lungo termine. Al contrario, un accordo "quadro" non è necessariamente un accordo contrattuale a lungo termine, perché il contraente definisce la durata del rapporto.

*“Un accordo quadro stabilisce i principi generali che si applicheranno in futuro a contratti più specifici. Più specificamente, un accordo quadro potrebbe includere clausole che stabiliscano se le parti condivideranno tra loro le conoscenze del settore, come fisseranno i prezzi e se si impegneranno nel subappalto ea quali condizioni.”*⁷

Questo tipo di modello di contratto permette la flessibilità per quanto riguarda il tipo e il volume di beni o servizi da procurare, eliminando la necessità di avere una negoziazione completa del contratto ogni volta che viene effettuato un ordine. Idealmente, nessuna nuova informazione dovrà essere negoziata quando viene piazzato un ordine, poiché il quadro per determinare le variabili sarà stabilito nel contratto quadro stesso. Le aziende sono inoltre più disposte a realizzare i propri UA perché gettano le basi e gli standard per determinare gli elementi delle future negoziazioni, in modo che possano rinegoziare quando necessario per garantire che le componenti dell'accordo facciano fronte a possibili cambiamenti nel mercato.

1.4.4 Il caso francese: la Réseaux d'Entreprises

La rete d'impresa non è una realtà solamente italiana. Questa forma di aggregazione e cooperazione sta avendo una rapida espansione e viene adottata anche in Francia.

In Francia si chiama “*réseaux d'entreprises*” e viene definita come:

“un insieme di imprese indipendenti che hanno le une con le altre delle relazioni formali – sotto forma di contratti di franchising, di concessione o altri – senza che dei legami finanziari le uniscano. Questo le differenzia dai gruppi, che uniscono delle imprese legate dal capitale. Sono delle reti professionali che hanno per vocazione di permettere ai loro aderenti di realizzare degli obiettivi nell'interesse comune di tutti. Le reti d'impresa si presentano sotto diverse forme, l'obiettivo di esse è determinante nello stabilirne la forma. Alcuni degli obiettivi possono essere:

- *la condivisione di esperienze;*

⁷ Shonk Katie, “What Is an Umbrella Agreement?”, 2021, <<https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/what-is-an-umbrella-agreement/>>

- *lo sviluppo locale o quello internazionale;*
- *ridurre le spese e condividere i costi;*
- *ampliare la clientela;*
- *arricchire i prodotti o servizi offerti.”*⁸

Di fronte a un mercato sempre più globale, le grandi aziende francesi stanno ricostruendo i loro sistemi di produzione nella catena del valore. Le PME (piccole e medie imprese in Francia) hanno iniziato a sviluppare strategie per crescere a livello dimensionale e raggiungere nuovi mercati migliorando la tecnologia e la capacità produttiva. A seguito della domanda in termini di tecnologia e prestazioni, le PME per produrre beni e servizi, devono cercare risorse complementari e cooperare tra loro. Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha favorito la crescita esponenziale delle reti d'impresa e ha anche fornito alle aziende l'opportunità di integrare facilmente le business community a un costo inferiore.

L'appartenenza ad una rete d'impresa è un modo per stabilire contatti con altre aziende e trovare soluzioni comuni a problemi della singola impresa. Le Camere di Commercio e Dell'Industria francesi spesso aiutano le aziende a cooperare in rete: si occupano di facilitare il rapporto tra le aziende, di garantire la creazione di un legame di fiducia tra loro, e dell'assistenza al quadro economico locale, che consente loro di identificare le loro mutevoli esigenze e creare una struttura che si adatti a loro. Nel corso degli anni, le CCI hanno attivato diverse reti di imprese che coprono reti settoriali, territoriali e tematiche.

Uno dei compiti principali delle CCI è quello di rappresentare gli interessi dell'azienda al pubblico; quindi, è molto importante instaurare dei rapporti duraturi con le aziende nell'ambito di loro territori di competenza. In altre parole, gestire una rete di imprese significa mantenere legami duraturi con aziende e territori. Rivolgersi alle CCI attraverso una rete d'impresa può inoltre diventare il modo per beneficiare del set di servizi di una CCI. L'evoluzione del contesto economico, la crescente domanda di collaborazione da parte dell'azienda e i conseguenti vantaggi sono solo alcuni dei fattori che devono essere considerati per favorire la creazione e l'adesione di più reti di imprese. Per quanto riguarda il territorio, molte reti danno maggiore visibilità al territorio, oltre che all'azienda stessa, per attirare nuove imprese, forza lavoro e clienti, e aiutano a consolidare l'immagine del territorio.

⁸ Fonte: petite-entreprise.net

Sebbene la Camera di Commercio coinvolga circa 2.000 reti di imprese e più di 200.000 imprese, la legislazione francese è ancora agli inizi. Pertanto, dal punto di vista fiscale e legale, queste possibilità aumenteranno nei prossimi anni e verranno stabilite regole volte a rafforzare la rete di imprese. Nel sistema francese non c'è una preferenza particolare per le aziende che fanno parte della rete, quindi rispetto alla rete dell'azienda italiana, questo è già di per sé uno svantaggio; inoltre, il legislatore francese non ha previsto disposizioni specifiche sui contratti di rete, soprattutto per tematiche come il fondo patrimoniale comune, l'organo comune, la responsabilità dei retisti ecc.. Anche in Italia ci sono delle carenze: c'è ancora molta strada da fare per ottenere una solida affermazione della rete di imprese, tuttavia, rispetto alla Francia e agli altri paesi dell'UE, l'Italia può essere considerata un passo avanti.

In Francia esistono anche altri tipi di aggregazioni tra imprese che possono essere riassunte come segue:

- **“Les clubs d’entreprises”**: Un business club può essere definito come una rete che consente ai suoi membri di avere intorno a sé professionisti, a volte dello stesso dipartimento, a volte di altre aree di attività. Solitamente mobilitati da un coordinatore determinato, i clubs d’entreprises si trovano in tutte le regioni della Francia, come Lille, Parigi, Bordeaux, Nantes, Marsiglia, Lione, Tolosa, Strasburgo, e anche in città di medie dimensioni come Arras. In questo modo contribuisce allo sviluppo del territorio e contribuisce anche allo sviluppo del territorio. Attraverso la rete, i membri beneficiano di diversi vantaggi, che possono essere di diverso tipo, ma sono pensati per promuovere la comunicazione aziendale, la formazione o il semplice networking. Oltre agli aspetti comunicativi e commerciali dell'azienda, una comunicazione più informale durante l'incontro può rafforzare la connessione tra i partecipanti. Gli sforzi compiuti non si tradurranno necessariamente in fatturato diretto, ma consentiranno sicuramente all'azienda di mettere in luce le proprie competenze e il proprio core business. I club sono formati sulla base di entità potenzialmente molto diverse. Ad esempio, alcuni business club associati ad attività economiche hanno la forma di società (SARL, SAS, ecc.), ma molti di loro sono effettivamente sotto forma di associazioni. Questo ha il vantaggio di creare una vera dimensione volontaria, a volte con il rischio, però, di vedere il club perdere membri a causa della mancanza di interessi e progetti comuni.

- “*Les Associations de zones d'activités*” riuniscono le aziende situate nello stesso parco d'affari e il loro compito principale è promuovere il commercio e fornire servizi sul territorio. Queste associazioni solitamente provengono da iniziative comunali. Tuttavia, possono evolversi in una forma molto simile ai club d'entreprises. Sebbene la gestione del campo di attività sia affidata al comune, la Camera di Commercio può intervenire in diversi gli aspetti: dall'interfaccia tra l'azienda e la comunità locale alla consulenza in materia di sostenibilità ambientale e sviluppo sostenibile.
- “*Les grappes d'entreprises*”: in questo caso si sta parlando dei comuni Cluster aziendali. I cluster sono principalmente costituiti e guidati da piccole e medie imprese, hanno una solida base geografica e coinvolgono grandi imprese e partecipanti secondo condizioni specifiche, partecipando a formazione, ricerca e innovazione. Forniscono alle aziende servizi specifici, soprattutto per aiutarle a formulare strategie di mercato e migliorare la competitività. Promuovono la cooperazione con altri settori pubblici e privati, in particolare nei settori della formazione, dell'occupazione e della gestione delle competenze e dell'innovazione. Mentre i cluster di competitività si concentrano principalmente sullo sviluppo della R&S e dell'innovazione tecnologica, i business cluster si concentrano sullo sviluppo dell'innovazione in tutte le sue forme e sulle azioni più vicine al mercato per le aziende. Nel luglio 2010, più di 100 CCI hanno investito in più di 210 cluster aziendali. Le CCI possono intervenire per fornire supporto nell'innovazione, nell'internazionalizzazione, nell'intelligenza economica e nell'organizzazione.

2 - L'istituto della codatorialità

Le forme di aggregazione di imprese possono garantire una gestione flessibile dei rapporti di lavoro nel mercato di rete, il giusto compromesso tra flessibilità interna e sicurezza occupazionale promuovendo le competenze orizzontali e relazionali dei lavoratori. Il metodo di lavoro pluridatoriale può evitare molti problemi legati al coordinamento delle prestazioni lavorative al fine di raggiungere gli obiettivi previsti dal contratto di rete. La condivisione del personale in rete consente di rafforzare la capacità formativa delle aziende rispetto al personale cogestito, che potrebbe essere chiamato ad operare in contesti differenti, con la possibilità di essere impiegato in mansioni non identiche a quelle che svolge normalmente. Il Decreto Legislativo n. 76/2013 convertito in Legge n. 99/2013, e il Decreto Legislativo n. 276/2003 hanno introdotto due innovazioni per le imprese appartenenti a una rete: una disciplina speciale del distacco e la possibilità di assumere lavoratori in regime di codatorialità.

2.1 Il principio di unitarietà del datore di lavoro

I cambiamenti nell'era attuale influenzano profondamente tutte le organizzazioni dell'economia e della vita civile. Affari e lavoro sono al centro di queste trasformazioni perché sono direttamente esposti all'influenza di due principali fattori di cambiamento: innovazione tecnologica e globalizzazione. Tutto questo ha sovvertito radicalmente i principi sul quale si fondava il mercato del lavoro. Il modello tradizionale di imprese unificate e verticalmente standardizzate diventa sempre più incapace di spiegare le relazioni tra le imprese, soprattutto nelle catene di fornitura nazionali e globali; pertanto, la rete viene utilizzata come forma organizzativa alternativa flessibile per sostituire il mercato e la gerarchia. La trasformazione dell'azienda ha cambiato l'identità del soggetto (datore di lavoro) che definisce il rapporto di lavoro individuale, e ha modificato i rapporti sindacali. Si sono evoluti i due principali termini di riferimento del diritto del lavoro influenzando la fattispecie e i sistemi di regolazione. In questo modo, si sono modificati i due principali termini di riferimento del diritto del lavoro e dei rapporti industriali.

Dalla metà degli anni '70, a causa del diffondersi del decentramento produttivo, il concetto di datore di lavoro che considerava il rapporto di lavoro come centro di attribuzione unificato di diritti e doveri cade in crisi, modificando gradualmente il concetto di unità del datore di lavoro (*L. CORAZZA, Reti di imprese e nozione di datore di lavoro, cit., p. 257.*). Il principio di unicità dei datori di lavoro non è più il caposaldo

del diritto del lavoro e i datori di lavoro a contratto e gli utilizzatori effettivi dei servizi possono assumere questo ruolo in momenti diversi. Questo nuovo metodo si riflette talvolta nelle seguenti scelte: la distribuzione del potere del datore di lavoro a diversi soggetti. Talvolta possono essere previste forme di responsabilità solidale tra i vari datori di lavoro, come contratti e subappalti o varie forme di subfornitura.

Da un lato, il legislatore ha introdotto un nuovo sistema basato sulla differenza tra il soggetto titolare del contratto e il soggetto che effettivamente utilizza il lavoro (distacco); dall'altro, ha introdotto la responsabilità solidale nel quale il debitore "naturale" (datore di lavoro) è assistito da un'altra persona (utilizzatore di servizi di lavoro), per contratti di rete già sottoscritti. L'azienda può quindi instaurare un rapporto di lavoro (codatorialità) con più datori di lavoro, punto sul quale torneremo in dettaglio più avanti.

In breve, il concetto di datore di lavoro non è necessariamente correlato alla titolarità formale del contratto, ma è legato al "*rapporto organizzativo instaurato tra una persona fisica o giuridica e la persona che lavora per l'organizzazione*". L'identità del datore di lavoro è determinata dallo scopo specifico perseguito dall'organizzazione del dipendente. (*V. SPEZIALE, Il datore di lavoro nell'impresa integrata, cit., p. 19*)

I datori di lavoro mantengono la propria individualità, ma vanno incontro ad una forma di "responsabilità solidale" (attraverso piani di solidarietà, o più semplicemente trasferiscono alcune responsabilità a soggetti diversi dal datore di lavoro, come descritto nella normativa sulla sicurezza degli appalti). Attraverso questa responsabilità solidale, al debitore "naturale" (datore di lavoro) si aggiunge un'altra persona (cioè, l'utilizzatore effettivo del lavoro). Questa è una tecnologia nota nel campo del diritto del lavoro e viene utilizzata sempre di più negli ultimi anni.

Come affermato in precedenza, il Decreto Legislativo 5/2009, sulla base della conversione del codice legale 33/2009 e successive modifiche, ha introdotto la normativa del contratto di rete. Quest'ultimo consente a diverse aziende di creare tra loro una "connessione" definita contrattualmente, volta a migliorare la competitività e le capacità di innovazione dei componenti. Ciò ha portato diversi vantaggi alle aziende della rete, che mantengono autonomia, ma hanno instaurato rapporti di collaborazione con altre realtà, facilitando così le operazioni logistiche o di gestione del personale. Il decreto legislativo n 76/2013 ha inoltre deciso di sostenere le reti di imprese semplificando

l'utilizzo congiunto dei lavoratori aprendo la possibilità di introdurre l'istituto del distacco e della codatorialità.

Attraverso i contratti di rete, sempre più imprenditori perseguono l'obiettivo di migliorare personalmente e collettivamente le proprie capacità di innovazione e competitività sul mercato. A tal fine, promettono di cooperare in forme e campi predeterminati relativi alle loro operazioni commerciali; scambiano informazioni o servizi di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica; o svolgono congiuntamente una o più attività all'interno del loro ambito di attività. Questo nuovo metodo è talvolta incarnato nelle seguenti scelte: la distribuzione del potere personale del datore di lavoro tra diversi soggetti, o l'accumulazione di determinati diritti in capo ad entrambi (come, per esempio, i diritti sindacali). A volte possono essere previste forme di responsabilità solidale tra gli stessi soggetti, quali contratti e subappalti o varie forme di subfornitura.

Per molto tempo il dogma dell'unicità dei datori di lavoro ha impedito ai datori di lavoro di ammettere la codatorialità nel lavoro svolto all'interno del gruppo aziendale; se guardiamo al caso recente, possiamo renderci conto che la tracciabilità dei servizi erogati dai lavoratori al gruppo si ottiene ricostruendo un unico datore di lavoro. Pertanto, oltre all'ipotesi "patologica", le società della rete mantengono autonomia anche quando mescolano determinati servizi lavorativi.

2.2 La rete come mercato interno del lavoro

Attraverso la rete, l'impresa può ottenere una maggiore efficienza produttiva e significative economie di scala, ma la competitività dipende anche dalla tendenza delle risorse umane di scambiarsi informazioni, identificare e implementare nuove soluzioni all'interno della rete.

L'apprendimento viene stabilito attraverso rapporti con il mondo esterno, reti di fornitori, reti di imprese o rapporti aziendali con centri di ricerca attivi nella regione e rapporti con le amministrazioni locali. La formazione delle risorse umane è un elemento importante nella gestione e produzione della rete: le conoscenze strategiche possedute da una singola azienda possono contemporaneamente costituire un'opportunità per l'apprendimento e la progettazione della produzione in rete. La collaborazione all'interno della rete può anche consentire alle aziende di condividere competenze su prodotti specifici, in particolare capacità di progettazione e innovazione del prodotto, e aiutare a scoprire competenze che possono intervenire nel ciclo produttivo. La nuova configurazione della rete aziendale

valorizza la dimensione di crescita delle competenze professionali interne nell'ambito dinamico della sinergia produttiva e dello sviluppo dell'identificazione della rete. Quando si costruisce un'offerta, queste reti possono rispondere meglio alle mutevoli esigenze del mercato riorganizzando le relazioni tra le varie organizzazioni che compongono la rete, a volte includendo nuovi temi, e ridefinendo i confini operativi e includendo nuovi soggetti nell'attività di rete. Pertanto, la rete costituisce opportunità per lo scambio di conoscenze, permettendo di sviluppare competenze oltre i canali formali e informali, migliorando così ulteriormente l'apprendimento informale.

La vera caratteristica delle PMI italiane è la realizzazione di prodotti a bassa tecnologia. Negli ultimi anni, spinti dalla congiuntura economica del Paese, la situazione ha cominciato a diversificarsi. In varie regioni abbiamo assistito al cambiamento di mentalità da parte delle aziende che hanno acquisito nuove tecnologie e hanno instaurato nuovi metodi di produzione per promuovere nuovi prodotti e servizi ai clienti. Gli strumenti dei contratti di rete contribuiscono al processo di formalizzazione tra le entità di rete e alla firma di accordi di collaborazione a cui talvolta partecipano i centri di ricerca, contribuendo così a raggiungere l'obiettivo che si è prefissato la rete.

Il legislatore incoraggia e sostiene le imprese, soprattutto piccole e micro, introducendo nel sistema contratti di rete per favorire e supportare l'aggregazione di incentivi e disponibilità, che sarà inevitabilmente accompagnata dall'introduzione di regole relative alla gestione del lavoro all'interno della rete. L'obiettivo specifico è fornire alle aziende strumenti che consentano loro di gestire il proprio lavoro in modo flessibile, dinamico, condiviso e con maggiore efficienza ed efficacia. C'è da aggiungere che nel campo del diritto del lavoro, la possibilità di collaborazione e comunicazione tra le aziende e la finalità di avvalersi di lavori subordinati hanno sempre suscitato grande interesse. L'obiettivo principale del legislatore non è tutelare i lavoratori impiegati nella rete, ma fornire alla rete e gli strumenti più utili, per il raggiungimento degli obiettivi che si sono prefissati. Il lavoro in rete diventa uno strumento che gli operatori di rete possono sfruttare per collaborare a servizio delle imprese facenti parte della rete.

Per raggiungere obiettivi comuni, potrebbe essere necessario condividere in modo non temporaneo ma costante il personale di varie aziende. Dal punto di vista dell'utilizzo delle risorse umane, le reti d'impresa creano (o tendono a creare) un vero e proprio mercato interno del lavoro che non coincide con le singole imprese, ma viene condiviso all'interno

della rete o dei singoli progetti che utilizzano queste risorse. In varie situazioni, il miglioramento del mercato del lavoro interno è molto importante per le aziende perché consente di massimizzare l'uso delle competenze esistenti; inoltre stabilire relazioni e collaborazioni a lungo termine in rete permette di formare il personale e garantisce una certa flessibilità all'interno della rete. Questa flessibilità è positiva per le aziende che permettono una maggiore adattabilità nell'utilizzo delle risorse e per i lavoratori che possono portare loro prospettive occupazionali stabili. La rete può rappresentare il luogo della formazione e dell'addestramento degli oggetti coinvolti, contribuendo così a formare conoscenza e fornendo conoscenza anche a quei nuovi oggetti che entrano in contatto con essa. Quando aziende collegate attraverso un rapporto "verticale" entrano a far parte della rete, per le aziende associate l'accordo firmato rappresenta una promozione attiva dell'innovazione, della qualità e del rafforzamento della tecnologia interna per rispondere e gestire le nuove richieste del mercato. Che si tratti di una rete orizzontale o verticale, le relazioni basate sulla fiducia (la stabilità del sistema di relazioni e la conseguente divisione del lavoro dipendono) sono fondamentali per il successo del sistema per evitare e ridurre i conflitti e la concorrenza.

L'utilizzo delle istituzioni tradizionali non può quindi realizzare appieno l'ipotesi: occorre attivare il vero meccanismo di codatorialità o contitolarità del rapporto di lavoro aziendale in rete. Le aziende sono organizzate in reti e gruppi proprio perché consigliano di lavorare per obiettivi comuni sulla base di rapporti spesso paritari. La nuova realtà più importante è che per raggiungere questi obiettivi comuni, diverse aziende in rete hanno stabilito rapporti contrattuali di cooperazione a lungo termine. Questa configurazione dei rapporti di rete può fornire opportunità senza precedenti per la gestione dei rapporti di lavoro. La rete rappresenta una forma intermedia tra il mercato e il sistema gerarchico, ma ricca di relazioni organizzate, che la distingue anche da un gruppo di società indipendenti operanti nel mercato.

La legge n. 99 del 9 agosto 2013⁹ contiene due novità che riguardano i cambiamenti nei rapporti di lavoro all'interno della rete d'impresa, nella cosiddetta "**Legge Biagi**":

- Il ***distacco semplificato*** per il personale di imprese che hanno stipulato un contratto di rete: è stata aggiunta una clausola in base alla quale il personale

⁹ Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76, recante primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti.

distaccato tra imprese che rispettano il contratto di rete può trovare la propria giustificazione nel contratto di rete stesso. Con l'aiuto del funzionamento della rete, gli interessi della parte distaccante vengono automaticamente identificati, semplificando così il processo di separazione.

- La ***codatorialità***: questa norma introduce la possibilità per le società di rete di gestire i dipendenti in regime di codatorialità sulla base delle regole di lavoro stabilite nel contratto di rete. Quest'ultima disposizione restituisce la determinazione del nuovo sistema all'autonomia di negoziazione, e consente all'azienda di diventare un network di risorse umane, in modo che i costi ed i benefici derivanti dall'utilizzo di risorse aggiuntive possano essere suddivisi in modo efficace e metodico.

Il distacco semplificato è molto importante per l'azienda perché costituisce una protezione aggiuntiva ai lavoratori distaccati. Tuttavia, per quanto riguarda la codatorialità, questo è un concetto nuovo nel nostro ordinamento: prima del 2013, l'Italia non conosceva questo strumento che invece veniva già ampiamente utilizzato in altri paesi (come la Francia).

Nel regime della codatorialità il rapporto di lavoro si riferisce a tutte le aziende della rete che accettano lo strumento: è importante notare che non tutte le aziende sono obbligate ad essere codatori di risorse umane, ma utilizzano questo strumento solo quelle aziende la cui attività ha effettivamente bisogno di risorse. Pertanto, le aziende codatrici diventano titolari dei diritti, degli obblighi e dei doveri dei lavoratori, e i lavoratori avranno diritti e doveri verso tutti i loro datori di lavoro. L'introduzione della codatorialità offre importanti opportunità alle società di rete per assumere dipendenti, cercare di trarre vantaggio da interessanti economie di scala e permette di condividere servizi e costi che ne derivano con le altre imprese in rete. I contratti di rete sono uno strumento flessibile che può essere adattato alle esigenze degli imprenditori: quindi, condurre affari "in rete" è uno dei modi più efficaci per passare a una gestione delle risorse umane più efficace e ragionevole.

2.3 I vantaggi della codatorialità

Il termine codatorialità si riferisce all'uso delle prestazioni lavorative da parte di uno o più dipendenti a beneficio di uno o più datori di lavoro, in base a una particolare

normazione nel caso in cui questi ultimi facciano parte di una rete d'impresa.¹⁰ Si può identificare anche come una forma di "*job sharing dal lato datoriale*". Il datore di lavoro formale non perde il suo status, ma ci sono altre figure che hanno il diritto di esercitare il potere direttivo nei confronti dei dipendenti.

In caso di codatorialità, le classiche tecniche di protezione del lavoro devono essere riformulate e verrà riconsiderato il rapporto tra le aziende e i benefici che la prestazione lavorativa mira a soddisfare. Inoltre, come verrà spiegato in seguito, la codatorialità può fornire un'opportunità per attivare strumenti di flexicurity. Questo strumento può combinare tecniche classiche di tutela (ad esempio, responsabilità solidale per la garanzia dei diritti dei lavoratori) e strumenti più innovativi (ad esempio l'utilizzo di risorse per la formazione). Un'altra funzione della codatorialità consiste nel ridurre l'impatto sociale nei casi di crisi aziendale. La possibilità, infatti, di consentire ai dipendenti di lavorare in diverse aziende in rete può rappresentare un efficace strumento per la gestione di eventuali licenziamenti "formali" che si verificano all'interno dell'organizzazione datoriale.

Per la rete, l'espressione del rapporto tra le parti interessate, gli interessi comuni e il metodo per raggiungere gli obiettivi condivisi di entrambe le parti è espressa nel programma, oggetto del contratto di rete firmato da entrambe le parti. Il funzionamento dei legami (non solo) contrattuali tra le varie entità della rete richiede che le attività individuate nel piano siano considerate attività economiche comuni. Da questo punto di vista, è il programma di rete che costituisce il quadro di riferimento, in cui viene determinato il contenuto del contratto di lavoro con conseguente definizione delle attività che dovrà svolgere il dipendente. Le attività svolte dai lavoratori assunti per l'esecuzione del programma di rete sono destinate ad essere integrate nell'organizzazione produttiva di ciascun operatore di rete.

Per le aziende che hanno sottoscritto un contratto di rete è consentito condividere i dipendenti assunti secondo le regole stabilite dal contratto stesso. Questo vale solo per le aziende, non per professionisti, associazioni, fondazioni e istituti di ricerca. Per tale personale, ogni imprenditore che partecipa al contratto di rete può esercitare i diritti di

¹⁰ Definizione di "Codatorialità", Treccani sezione Neologismi, 2016, <https://www.treccani.it/vocabolario/codatorialita_%28Neologismi%29/#:~:text=codatorialit%C3%A0%20s.%20f.%20Utilizzazione%20della%20prestazione,di%20una%20rete%20d'impresa>

gestione (a differenza del distacco dove il potere rimane al distaccante). In termini di responsabilità penale, civile e amministrativa, quindi, in termini di sanzioni per qualsiasi reato, si fa riferimento al contenuto del contratto di rete. Pertanto, come verrà spiegato in seguito, non è necessario costruire "automaticamente" la solidarietà tra tutti i partecipanti al contratto.

2.3.1 Codatorialità come strumento di flexicurity

Prima di immergersi nell'analisi dei vantaggi della codatorialità è necessario approfondire il tema della *flexicurity* che permette di combinare efficienza ed efficacia sul lavoro, grazie a soluzioni organizzative flessibili. La relazione tra flessibilità interna e flessibilità esterna è una questione molto controversa nel dibattito e nella pratica lavorativa. Il diverso utilizzo delle due modalità di flessibilità in risposta agli shock di mercato caratterizza la qualità del rapporto di lavoro aziendale, perché non riguarda solo la stabilità e la sicurezza dei lavoratori, ma influisce anche sulle scelte e sui modelli di produzione aziendale. Attraverso l'uso di contratti a breve termine e l'accettazione di orari flessibili per affrontare le fluttuazioni della produzione, si può rispondere meglio a fluttuazioni del mercato e rafforzare il capitale umano. La scelta di sostenere la flessibilità interna non solo è supportata da una legislazione chiara in Italia attraverso varie forme di Cassa Integrazione, ma è stata anche ampiamente testata sotto forma di contratti di solidarietà che sono stati recentemente utilizzati per affrontare le principali crisi aziendali. Questo sostegno permette di sostenere l'occupazione in crisi, e talvolta anche di utilizzare gli strumenti della negoziazione solidale per ampliare le opportunità di lavoro, soprattutto per i giovani (contratti di solidarietà espansivi). I datori di lavoro giocano ovviamente un ruolo decisivo nella scelta di queste politiche, e sopportano direttamente parte del rischio di flessicurezza. La responsabilità di essere un datore di lavoro, infatti, si riflette anche nella volontà di sviluppare strumenti di flessibilizzazione interna sul posto di lavoro.

Il concetto di "flessibilità" è una delle basi elettive per l'ultimo sviluppo del diritto sociale europeo, che segna il ruolo attivo delle parti sociali europee e l'importanza degli strumenti di dialogo sociale. Flexicurity (flessicurezza in italiano) è una parola nuova che nasce dalla fusione di flessibilità e sicurezza. Questa idea è nata nel 1999 nel "Flexibility and Security Act" olandese. La flexicurity prima di essere utilizzata nella realtà veniva considerata un concetto contraddittorio, soprattutto il fatto di coniugare la flessibilità imposta dal mercato globale con la garanzia di sicurezza sul lavoro di ogni lavoratore, che richiede un certo grado di rigidità normativa. Negli ultimi anni la flexicurity è

diventata un'idea strategica perché coniuga l'esigenza di libertà di concorrenza con l'esigenza sociale di tutela dei lavoratori.

Lo scopo della flexicurity è conciliare le esigenze dell'azienda per ridurre la rigidità del mercato del lavoro e garantire la sicurezza dei lavoratori. È caratterizzata da un alto grado di flessibilità nell'assunzione e nel licenziamento e, allo stesso tempo, l'esistenza della rete di sicurezza sociale fornisce sufficienti strumenti di sostegno al reddito. Pertanto, l'idea alla base della flexicurity è quella di cambiare la prospettiva dalla sicurezza sul lavoro alla sicurezza dei lavoratori, mantenendo le opportunità di lavoro per tutta la vita lavorativa. Ciò nasce dalla necessità di sviluppare una strategia globale per migliorare l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese a un mercato del lavoro più flessibile. A causa delle forti pressioni concorrenziali dagli ultimi decenni del XX secolo, è necessario adottare riforme basate su un approccio globale che sia adeguatamente adatto alle condizioni nazionali e ai contesti istituzionali specifici.

Il modello di flexicurity è stato originariamente sviluppato in Danimarca. Il sistema danese è descritto come un "*Triangolo d'oro*", perché mette insieme un'elevata flessibilità numerica (a causa della debole legislazione sulla protezione del lavoro), sicurezza sociale (sotto forma di un generoso sistema di indennità di disoccupazione) e una politica del lavoro attiva che è principalmente finalizzata alla formazione e alla riqualificazione, finalizzata a migliorare l'occupabilità e sostenere la ricerca di lavoro. Le istituzioni europee hanno ripetutamente chiesto l'attuazione del modello di flexicurity. L'origine è la necessità di raggiungere gli obiettivi della nuova strategia di Lisbona, che prevede di ottenere nuovi e migliori posti di lavoro, modernizzando al contempo il modello sociale europeo. La politica di flexicurity dell'Europa si sviluppa lungo il percorso delineato in alcuni paragrafi: la strategia di Lisbona (2000), la comunicazione dei principi generali della Commissione europea (2007) e la strategia 2020 per gli orientamenti globali per la crescita, l'occupazione e la coesione sociale in Europa. Secondo la Commissione Europea, infatti, la flexicurity può essere concepita e attuata attraverso quattro componenti politiche:

- Forme contrattuali flessibili attraverso la legislazione del lavoro attraverso la contrattazione collettiva e un'organizzazione del lavoro più moderna;
- Strategie globali di apprendimento permanente;

- Un'efficace politica attiva del mercato del lavoro può aiutare le persone a far fronte ai rapidi cambiamenti;
- Un moderno sistema di sicurezza sociale che fornisce un sostegno sufficiente al reddito, incoraggia l'occupazione e promuove la mobilità del mercato. Ciò include un'ampia gamma di prestazioni sociali (indennità di disoccupazione, pensioni e assistenza sanitaria) per aiutare le persone a combinare il lavoro con le responsabilità familiari, come l'assistenza all'infanzia.

La crisi del 2007 ha limitato l'attuazione della flessibilità, ma ora sta riprendendo potere attraverso la strategia "Europa 2020" avviata dalla Commissione europea, che riconsidera lo sviluppo. In questa strategia, l'applicazione della flessibilità intelligente dovrebbe portare a gestire meglio la trasformazione economica e combattere contro di esso. La disoccupazione e l'aumento della produttività del lavoro hanno ridotto la frammentazione del mercato del lavoro e incoraggiato le politiche di formazione con la partecipazione delle parti sociali.

Riassumendo alcuni paragrafi della Comunicazione della Commissione Europea (2007), possiamo trovare alcuni vantaggi delle strategie flessibili. Secondo questo metodo, può coordinare:

- Accordi contrattuali flessibili e politiche di sicurezza sociale attive;
- Diritti e responsabilità tra tutti i soggetti del settore;
- Cambiamenti nel mercato del lavoro riducendo la rigidità dei rapporti tra lavoro e gestione;
- Gli interessi degli addetti ai lavori e degli esterni (ovvero, le persone nel mercato del lavoro interno ed esterno);
- I tempi e i ruoli dei diversi attori sociali (donne, disabili, immigrati, anziani ...).

Tutto sommato, si può affermare che questo modello *"bilancia forme contrattuali flessibili con un'adeguata protezione e protezione sociale nella transizione di carriera, dalle strategie di qualificazione e riqualificazione alla formazione, dall'assicurazione di buone condizioni di lavoro"* (Massimiani, 2008). La flessibilità è una forte promozione delle politiche pubbliche, in particolare delle politiche del lavoro, ma contiene anche alcuni concetti normativi. In termini di politica dell'occupazione, si riferisce alla necessità

di bilanciare flessibilità e sicurezza nelle relazioni e nei mercati. In termini di supervisione, coinvolge complesse tecnologie di hard law e soft law per facilitare il raggiungimento di misure e politiche congressuali, che si ispirano rispettivamente alla flessibilità e alla sicurezza (Caruso, Massimiani).

A questo punto, è importante studiare i vantaggi che i lavoratori possono avere quando entrano nel sistema di lavoro comune o sono assunti "congiuntamente" da più entità. Prima di tutto è necessario distinguere tra la fase di sviluppo e la fase di risoluzione del rapporto di lavoro. Per quanto riguarda la prima fase, nell'assunzione di lavoro congiunto e codatorialità, il meccanismo di responsabilità solidale in un rapporto passivo fornisce un'adeguata protezione dall'adempimento degli obblighi relativi alla remunerazione durante la durata del rapporto. Nella fase patologica, sotto l'ipotesi di codatorialità, la risoluzione del contratto di rete e la scelta dell'operatore di rete di rinunciare ai diritti di uso condiviso dei lavoratori riporterà il rapporto di lavoro ad una classica relazione bilaterale tra datore di lavoro e lavoratore. I contratti di rete hanno il potenziale per diventare strumenti di "flessibilità". Gli effetti benefici sui lavoratori possono essere evidenziati nello sviluppo di nuove competenze e capacità.

La flessicurezza nella rete d'impresa mira a garantire che nel contesto economico in rapida evoluzione della rete, tutti i dipendenti delle aziende affiliate alla rete possano beneficiare di un elevato livello di sicurezza occupazionale e garantire buone prospettive di sviluppo professionale. La flessicurezza mira anche a incentivare i lavoratori e i datori di lavoro della rete a cogliere appieno le opportunità offerte dall'attuale mercato di riferimento, ridurre il più possibile l'onere per il sistema pubblico ed evitare l'uso degli ammortizzatori sociali.

2.3.2 Codatorialità come strumento per evitare l'esubero

Con la diffusione del Covid-19 si è assistito ad una crisi economica causata da consumi ridotti e conseguente contrazione della domanda, ritardi o cancellazioni di ordini e cancellazione di prenotazioni nel settore turistico. Dopo aver fatto ricorso agli ammortizzatori sociali, molti imprenditori sentono la necessità di ridimensionare o riorganizzare le proprie strutture aziendali per far fronte all'incertezza generata dal mercato. La rete è uno strumento contrattuale, ma i membri possono anche creare un'aggregazione come entità giuridica autonoma, diversa dalle imprese contraenti. Con la sottoscrizione di un contratto di rete, l'obiettivo di più imprenditori è quello di

migliorare individualmente e collettivamente le proprie capacità di innovazione e competitività sul mercato, per questo devono cooperare in una forma e campo predeterminati sulla base di un piano di rete comune. Per quanto riguarda le loro attività commerciali o lo scambio di informazioni o servizi di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnica, o lo svolgimento congiunto di una o più attività nell'ambito della loro attività. È possibile per i datori di lavoro della rete aziendale distaccare personale o ricorrere all'istituto della codatorialità per rispondere in modo più accurato ed efficace alle esigenze di flessibilità del mercato.

L'incontro tra la funzione formativa e quella della gestione del licenziamento rivela alcune potenzialità di co-impiego molto interessanti, proprio nel senso di favorire lo sviluppo di dinamiche di transizione e fungere da valida alternativa per le imprese che ricorrono alle tradizionali reti di previdenza sociale o, per i soggetti esclusi dal perimetro di quest'ultimo. In effetti, la combinazione della mobilità interaziendale tra il personale e altre caratteristiche delle reti di imprese dimostra la possibilità che tali reti formano un certo mercato interno del lavoro. I vantaggi della gestione interna e condivisa di ogni fase delle difficoltà economiche di produzione possono essere molteplici.

È evidente che la cassa integrazione a fronte di temporanee difficoltà non è uno strumento molto valido per favorire la rapida ripresa economica delle società interessate. Ciò è particolarmente vero per le piccole e medie imprese in settori come la produzione conto terzi, in cui possono facilmente verificarsi cali periodici degli ordini, che talvolta durano diversi mesi, e quindi un recupero degli ordini imprevedibile. Inoltre, soprattutto nella suddetta realtà, molte aziende operanti in rete sono artigiane, il che costituisce ulteriormente una condizione per non utilizzare gli ammortizzatori sociali. Pertanto, la codatorialità è diventata una soluzione semplice e gestibile internamente e l'impatto economico sull'azienda e sui dipendenti è molto basso e, dal punto di vista della formazione, porta alcuni vantaggi ai dipendenti.

In secondo luogo, la gestione del rapporto di lavoro collettivo di cassa integrazione non richiede l'intervento del sindacato, purché possa trovare la disciplina nel contratto di rete: come tutti sappiamo la disciplina nasce dall'esclusiva iniziativa degli imprenditori partecipanti. Questo aspetto include anche profili che interessano tutte le aziende che sostanzialmente non hanno un sindacato e allo stesso tempo non vogliono aderire al sindacato. Tuttavia, sebbene la codatorialità possa essere regolata liberamente nel

contratto di rete, non è possibile determinare se lo scopo della gestione degli esuberanti sia coerente con gli obiettivi specificati nel contratto stesso. Infatti, il contratto di rete deve includere anche il cosiddetto "programma di rete" che comprende gli obiettivi dell'organizzazione di rete e gli strumenti determinati per raggiungere questi obiettivi. Si segnala, tuttavia, che, in termini di funzione dello strumento, la codatorialità non può essere utilizzata per il raggiungimento degli obiettivi fissati nel contratto di rete. Infatti, se la circolazione del personale non soddisfa la finalità del contratto, soprattutto per interessi comuni, l'esercizio della codatorialità può essere privato e vi è il rischio di mancato riconoscimento del personale temporaneo.

Considerando che l'azienda stipula contratti di rete per *"migliorare rispettivamente e collettivamente le proprie capacità di innovazione e competitività sul mercato"*, il semplice trasferimento di manodopera specifico per mantenere i livelli occupazionali è incoerente con l'intento sopra menzionato. Sarebbe invece opportuno specificare nel contratto quali sono i benefici che l'azienda e la rete trae dalla codatorialità avendo cura di identificare obiettivi di lungo termine che non includono solo la necessità di evitare il licenziamento del personale.

2.4 I requisiti di legittimità della codatorialità e i dubbi sollevati dalla dottrina

Per garantire la legittimità della codatorialità è necessario che la destinazione della prestazione lavorativa debba soddisfare le esigenze organizzative della rete. Lo strumento centrale per soddisfare questi requisiti è il contratto di lavoro pluridatoriale, stipulato tra lavoratore e imprenditori che abbiano previamente stipulato un contratto di rete. All'interno del contratto di lavoro verranno definite le **regole di ingaggio**¹¹: esse determinano chi ha il diritto di richiedere ai dipendenti di altre società della rete di fornire servizi, chi deve controllare chi e chi è responsabile di eventuali violazioni. Il legislatore non ha fornito una descrizione completa del contenuto delle regole di ingaggio. Dall'altro lato non è possibile ricavarne direttamente il significato ricorrendo a regole di casi simili o applicando i principi generali dell'ordinamento giuridico. Si tratta di regole che hanno principalmente un valore "interno" e riguardano solo i rapporti tra gli operatori di rete. In questa categoria possono rientrare le normative riguardanti il numero dei dipendenti e / o le principali funzioni di supporto (ad esempio: marketing, produzione, logistica, ecc.).

¹¹ [L'art. 30 comma 4 ter del D.Lgs 276/2003](#) recita: «[...] Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto stesso»

Altre regole di ingaggio possono riguardare la ripartizione e la distribuzione di salari, di costi retributivi e/o assicurativi, o accordi di gestione congiunta per obblighi di sicurezza sul lavoro. È necessario quindi stabilire nella normativa: il trasferimento o la condivisione dei diritti di gestione oltre che fornire un flusso stabile di informazioni tra le aziende della rete (orari, comportamenti legati alla disciplina, doveri, eventuali viaggi d'affari, ecc.). È inoltre importante valutare i rischi e le modalità di formazione dei lavoratori, prevedere come occuparsi di eventuali problemi di comunicazione e risolvere possibili complicità dei contratti atipici (come la durata massima dei contratti a tempo determinato).

La codatorialità presenta però problemi importanti: si tratta, infatti, di un cambiamento rispetto al normale concetto di rapporto di lavoro contemplato dall'art. 2094 cc che prevede un unico datore di lavoro: *“È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*. (Art. 2094 c.c. - Prestatore di lavoro subordinato). La Circolare del Ministero del Lavoro n. 35/2013¹² rende molto chiaro che qualsiasi datore di lavoro può esercitare un potere di leadership sul personale; le responsabilità penali, civili e amministrative relative ai reati devono essere ricondotte al contenuto del contratto di rete senza rimandare automaticamente la solidarietà tra tutti i membri della rete aziendale. Nel caso in cui il rapporto di lavoro fosse legato solo a un datore di lavoro che si coordina con la rete, non dovrebbero sorgere problemi. D'altra parte, quando le attività dei lavoratori sono distribuite a vantaggio di tutti o di parte dei datori di lavoro che compongono la rete, possono sorgere evidenti problemi in materia di autorità gerarchica e disciplinare, sicurezza sul lavoro, ferie e gestione del personale. Si tenga conto che la codatorialità adempie ad un obbligo soggettivamente complesso, secondo il quale un unico dovere di un singolo lavoratore corrisponde a un gran numero di datori di lavoro. Per quanto riguarda il potere gerarchico, al fine di ottimizzare l'utilizzo dei lavoratori impiegati in rete, è possibile rivolgersi ai codatori per identificare il soggetto (manager di rete) incaricato di gestire il rapporto con i dipendenti.¹³

¹² D.L. n. 76/2013 (conv. da L. n. 99/2013) recante “Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti” – indicazioni operative per il personale ispettivo

¹³ Furfaro Luca, *“Dal distacco alla codatorialità nell'ottica delle reti e gruppi d'impresa”*, Giappichelli Editore, 2018, <<http://www.dirittoeconomaiimpresa.it/codatorialita-ottica-delle-reti-e-gruppi-d-impresa>>

L'istituto della codatorialità ha sviluppato diversi dubbi in dottrina per quanto riguarda il suo inserimento nell'ordinamento e il suo utilizzo reale. L'art 30 del DLGS 276/2003 come modificato dalla Legge Biagi dice: *“Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”*. Il principio della codatorialità è richiamato nell'articolo 30 (dove viene inserito il distacco) e non nell'articolo 31 dove viene spiegata l'assunzione congiunta. Per questo motivo si può affermare che la codatorialità è una categoria a parte del distacco, dove però viene mantenuto un rapporto bilaterale tra distaccante e lavoratore e gli altri soggetti della rete possono usufruire del servizio del lavoratore a seconda degli obiettivi da raggiungere. Nello specifico, i lavoratori sono dipendenti di operatori della rete. Quando diviene necessario fornire le prestazioni lavorative dei dipendenti alla rete entra in gioco la codatorialità che consente all'azienda che utilizza l'attività lavorativa di avere gli stessi diritti di gestione del datore di lavoro che ha assunto il lavoratore. Il contratto di rete dovrà specificare in dettaglio il principio della codatorialità e stabilirà anche la responsabilità congiunta o l'ambito della responsabilità congiunta degli operatori di rete che lavorano con il dipendente in regime di codatorialità.

2.5 Codatorialità nel diritto internazionale

Il concetto di codatorialità è utilizzato anche in altri sistemi giuridici come strumento per adattare il sistema di protezione dei lavoratori alla diversa figura dei datori di lavoro. Il termine comparativo della codatorialità italiana, che può essere inteso nelle sue varie accezioni analitiche, è il co-impiego americano. Questo concetto è stato sviluppato sulla base della situazione triangolare, e coinvolge uno o più lavoratori e gli enti imprenditoriali.

Joint Employment è la condivisione del controllo e della supervisione dell'attività di un dipendente tra due o più entità aziendali. Nel joint employment, c'è un datore di lavoro diretto e un'azienda secondaria. Il datore di lavoro diretto è l'azienda che assume i lavoratori e fornisce loro i salari, mentre l'azienda secondaria è il potenziale datore di lavoro congiunto. Non assume o paga i dipendenti del datore di lavoro diretto, ma beneficia dei loro servizi. Esempi di datori di lavoro diretti possono includere agenzie di personale, subappaltatori o operatori in franchising. Esempi invece di imprese secondarie includono aziende che subappaltano il lavoro o mantengono i dipendenti di un'agenzia del personale per eseguire il lavoro. Un datore di lavoro congiunto può essere ritenuto legalmente responsabile per gli errori commessi da un'altra azienda. Anche se l'azienda

secondaria si aspetta che il datore di lavoro diretto paghi un salario minimo, che calcoli e paghi correttamente gli straordinari e che fornisca benefici ai suoi dipendenti diretti, un'azienda secondaria può essere ritenuta congiuntamente responsabile se il datore di lavoro diretto non riesce ad adempiere ad uno di questi obblighi di queste cose. L'impiego congiunto è un piano di riserva per ciò che accade quando il datore di lavoro diretto non fa quello che dovrebbe fare. Se un datore di lavoro diretto fallisce e non paga salari, o se calcola male gli straordinari, o se non paga per il lavoro fuori orario, sia il datore di lavoro diretto che l'azienda secondaria possono essere pienamente responsabili - considerandoli un datore di lavoro congiunto.

L'impiego congiunto esiste in diverse condizioni, come quando una persona lavora per due società collegate, che sono entità separate. L'impiego congiunto avviene anche quando una società fornisce dipendenti a un'altra, anche se entrambe le società sono finanziariamente separate e pagano i lavoratori individualmente. I datori di lavoro devono rispettare sia il Fair Labor Standards Act che il Migrant and Seasonal Agricultural Worker Protection Act nei casi di lavoro congiunto. Entrambi i datori di lavoro condividono la responsabilità e sono responsabili del rispetto di tutti i regolamenti applicabili.

I datori di lavoro congiunti possono essere *"un individuo, una partnership, un'associazione, una società, un rappresentante legale, un ente pubblico o qualsiasi gruppo organizzato di persone, escludendo qualsiasi organizzazione sindacale (tranne quando agisce come datore di lavoro) o chiunque agisca in qualità di funzionario o agente di tale organizzazione sindacale"*.¹⁴ A volte le aziende non sono collegate perché fanno parte della stessa organizzazione, ma perché mantengono un rapporto di lavoro con lo stesso dipendente. Il co-datore di lavoro sceglie di condividere i termini e le condizioni di base del rapporto con il dipendente e, se i diritti del dipendente vengono violati a causa dell'applicazione delle norme che regolano il rapporto di lavoro, ne risponde in solido. (Ad esempio, per quanto riguarda salario minimo e/o l'orario di lavoro). A volte si trova un lavoro comune quando un'azienda che produce beni o servizi firma un contratto con un'altra azienda per fornire parte dei beni o servizi.

Negli ultimi anni, avvalendosi dell'esperienza degli anglosassoni e del *"Joint Employment Doctrine"*, sono stati condotti numerosi studi sul tema del lavoro congiunto. Nel nostro

¹⁴ "29 CFR § 791.2 - Determining Joint Employer Status under the FLSA", Cornell Law School, 2019, <<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/29/791.2>>

ordinamento, il presupposto che viene considerato nel caso di impiego congiunto di personale è un numero uniforme, ovvero l'imprenditore principale viene attribuita la responsabilità e il contenuto del rapporto di lavoro. Contrariamente secondo il principio del joint employment è molto importante determinare chi è il datore di lavoro, ma questo non esonera dal determinare la responsabilità di uno o più datori di lavoro e non vi è alcun obbligo di attribuire la responsabilità a una persona.

Un tentativo di confronto con la dottrina americana sulla codatorialità mostra che la legislazione italiana sembra essere "bloccata" in molte restrizioni normative. Il concetto di codatorialità sembra essere simile al concetto di datore di lavoro congiunto in una certa misura, è stato introdotto per legge e compare solo nei contratti di rete che sono definiti anche da regole specifiche. Negli Stati Uniti, secondo varie normative, tutti i datori di lavoro possono essere considerati datori di lavoro congiunti, indipendentemente dal fatto che siano un gruppo aziendale, un contratto commerciale con una terza parte (come un'agenzia amministrativa), o un franchisor o un subappalto. Le regole del co-impiego riguardano non solo le persone fisiche, ma anche le pubbliche amministrazioni che hanno le stesse responsabilità delle aziende private. In Italia una situazione simile è impossibile, perché i contratti di rete sono contratti tra imprenditori privati, che non riguardano né la gestione pubblica né i liberi professionisti, credo che questo ne limiti l'utilizzo. In tutta Italia, le aziende clienti che intrattengono rapporti commerciali con agenzie sono responsabili in solido solo per salari e contributi previdenziali (art. 23, 3D.lgs 276/2003).¹⁵

Le responsabilità non sono così ampie come negli Stati Uniti, perché alcune regole non prevedono alcun impiego congiunto e i datori di lavoro sono definiti nelle agenzie. Un altro aspetto dissimile è che negli Stati Uniti non è necessario definire a priori la condizione di datori di lavoro congiunti: la verifica viene eseguita preventivamente su richiesta dei lavoratori; mentre nel nostro sistema la condizione di codatorialità, al contrario, deve essere inserito nel contratto di lavoro, quindi deve avvenire in anticipo.

2.6 Codatorialità e assunzione congiunta a confronto

L'ultima riflessione di questo capitolo riguarda la differenza tra due istituti molto simili: quello dell'assunzione congiunta e della codatorialità. ***L'assunzione congiunta***

¹⁵ Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30

rappresenta una forma di contitolarità del rapporto di lavoro, che inoltre, crea anche la possibilità di usufruire delle prestazioni lavorative dei dipendenti con operatori di rete o imprese agricole, i quali sono individuati come datori di lavoro.

Si può quindi parlare di assunzione congiunta solo sotto determinate ipotesi. Infatti, per l'art. 31 comma 3-bis del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276, nell'ambito delle normative sui gruppi di impresa, possono accedere a tale soluzione:

- Imprese agricole (comprese le imprese costituite sotto forma di cooperative):
 - Che devono appartenere allo stesso gruppo (o cosiddetto gruppo di imprese) di cui al paragrafo 1;
 - O appartenere allo stesso proprietario;
 - O a soggetti legati tra loro attraverso rapporti familiari entro il terzo livello di parentela;
- Almeno il 40% delle imprese collegate tramite contratti di rete sono imprese agricole.

“3-bis. 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.

3-ter. 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 50 per cento di esse sono imprese agricole. 3-quater. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali () sono definite le modalità con le quali si procede alle assunzioni congiunte di cui al comma 3-bis.*

3-quinquies. I datori di lavoro rispondono in solido delle obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge che scaturiscono dal rapporto di lavoro instaurato con le modalità disciplinate dai commi 3-bis e 3-ter.” (D.lgs 10 settembre 2003, n. 276, Articolo 31)

La Legge n. 76/2013, ai sensi del n. 99/2013, mira a facilitare il processo di aggregazione e garantire una maggiore stabilità nel rapporto di lavoro. In tal modo, le aziende di questo

settore possono effettivamente cogliere nuove opportunità di sviluppo e assumere specialisti condividendo i costi. Con il Decreto Ministeriale del 27 marzo 2014, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha determinato le modalità di comunicazione di questa modalità. In particolare, le comunicazioni riguardanti i lavoratori dipendenti assunti congiuntamente dal gruppo aziendale devono essere curate dalla capogruppo. Per le aziende che appartengono a soggetti legati tra loro da rapporti di parentela (o affinità entro tre gradi), e aziende che sono tra loro collegate tramite contratti di rete, le comunicazioni devono essere effettuate da un soggetto, individuato dal contratto di rete o da un accordo, che si occupi di questi obblighi.¹⁶ Invece in caso di assunzioni da parte di imprese dello stesso proprietario, la comunicazione va effettuata dallo stesso proprietario.

Codatorialità e assunzione congiunta sono due diverse modalità di gestione subordinata. Qualsiasi tentativo di equipararli deve prima passare una rigorosa revisione per regolamentare le sue regole e conciliare le sue differenze sostanziali. A sostegno della distinzione tra codatorialità e assunzione congiunta si può fare riferimento a quanto già avviene nel caso del distacco, in cui il rapporto di lavoro, pur non essendo ancora bilaterale, non subisce modifiche nella struttura contrattuale, ma solo nell'esecuzione della prestazione lavorativa con legittima modifica della titolarità dell'esercizio del potere dirigenziale. Lo scopo del distacco e della codatorialità è considerato unico: ciascuna azienda appartenente alla rete può utilizzare questi strumenti per mettere il proprio personale a disposizione di altre aziende retiste per l'attuazione del programma di rete. Questi strumenti forniranno sufficiente flessibilità nell'organizzazione del lavoro, quindi sono molto efficaci per l'organizzazione produttiva ed economica della rete.

Dopo aver analizzato la codatorialità, anche leggendo il testo normativo del suddetto rapporto, è più facile individuare la differenza dall'ipotesi di assunzione congiunta. La prima differenza che può essere identificata più direttamente è che l'ipotesi di assunzione congiunta può essere applicata solo alle imprese agricole in determinate circostanze. Per l'assunzione congiunta, può essere necessario cercare la partecipazione esclusiva (o condizionale) delle imprese agricole per colmare il divario temporale nel rapporto di lavoro dei lavoratori agricoli che sono spesso assegnati al lavoro stagionale. D'altra parte,

¹⁶ "Assunzione congiunte in agricoltura", ClicLavoro, 2021, <<https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Adempimenti/Pagine/Assunzioni-congiunte-in-agricoltura.aspx>>

lo scopo della codatorialità può solo parzialmente sovrapporsi, o in alcuni casi anche "includere" lo scopo dell'assunzione congiunta. La codatorialità rappresenta un'organizzazione funzionale e strumentale che raggiunge gli obiettivi fissati nel piano di rete interaziendale per quelle aziende che non rientrano nella definizione di "impresa agricola".

Un aspetto importante su cui concentrarsi è la "responsabilità solidale" nella codatorialità, perché questo è anche un elemento diverso rispetto all'assunzione congiunta. La codatorialità non presuppone necessariamente la corresponsabilità tra tutti i partecipanti al contratto di rete (come vedremo è l'ipotesi di assunzione congiunta), ma la responsabilità solidale entra in gioco quando il contratto stesso determina un soggetto corresponsabile. Se nel primo caso la qualifica del datore di lavoro è ancora attribuita solo alla società che ha firmato originariamente il contratto di lavoro, nel lavoro congiunto vengono individuati più datori di lavoro che devono esercitare i diritti di gestione congiuntamente. Oltre a questo, tutti devono sottostare alla responsabilità solidale e occuparsi degli aspetti previdenziali, sociali e di salute e sicurezza congiuntamente. La codatorialità si basa sulla semplice "condivisione" del potere di gestione, mentre il lavoro congiunto è considerato come un nuovo rapporto di lavoro, e la sua responsabilità ricade su molti imprenditori che rispondono insieme come se ognuno fosse il datore di lavoro di tutti i lavoratori stessi. Tale normativa non ha nulla a che vedere con l'azienda "in rete", ma riguarda un insieme di imprese che comprendono solo parzialmente quelle che possono accedere alla codatorialità.

Il dipendente coassunto, visto che è un lavoratore subordinato nei confronti di tutti i datori, ha gli stessi obblighi nei loro confronti, i quali oltre alle medesime responsabilità, hanno anche pari poteri nei confronti dei dipendenti nell'ambito del rapporto da esso instaurato. Ad esempio, nel caso della realizzazione di una rete d'impresa, oltre alle imprese agricole, ci sono anche imprese di macchinari, che possono richiedere ai lavoratori di svolgere attività più ampie o addirittura completamente diverse tra loro. Se le condizioni sono soddisfatte, è molto probabile che ai lavoratori venga chiesto di svolgere lavori per aziende agricole, e poi si troveranno in una posizione impiegatizia per altre aziende. Tutto ciò per raggiungere lo scopo sopra menzionato, che è quello di "colmare" il periodo dell'anno in cui di solito non c'è lavoro agricolo. Inoltre, secondo il rapporto multidatoriale, solo il consenso di tutti i datori di lavoro può risolvere e / o modificare il contratto di lavoro.

D'altra parte, la codatorialità non riguarda l'instaurazione di un rapporto di lavoro. Non interferisce con l'instaurazione del rapporto tra datori di lavoro e dipendenti. Pertanto, la risoluzione del contratto di rete o l'abbandono dell'uso comune dei lavoratori non comporterà la risoluzione del rapporto di lavoro e il rapporto di lavoro potrà proseguire con la persona che riveste il ruolo di datore di lavoro. Attraverso la separazione tra il corpo principale dei lavoratori dipendenti e i beneficiari dei servizi consentiti dal codatore di lavoro, e le cosiddette "regole d'ingaggio" previste dal contratto di rete, si può ricercare flessibilità di utilizzo e potenziamento per il controllo della rete attraverso la supervisione e il potere di gestione condiviso del dipendente tra un'azienda e un'altra azienda.

Con la Legge 154/2016¹⁷ "*collegato agricoltura*" il legislatore prevede che il lavoro congiunto possa essere svolto anche da imprese legate da contratti di rete, di cui almeno il 40% sono aziende agricole. La normativa sulla codatorialità e contitolarità delle imprese agricole è combinata con la legislazione introdotta dalla Legge Biagi per tutte le reti. L'unica differenza è che per queste reti la disciplina è specificata in dettaglio dalla legge, mentre per le altre tipologie di rete si rifà alle scelte della rete. Dunque, in caso di codatorialità, i diritti di gestione apparterranno solo a quelle società che beneficiano delle attività dei lavoratori, e la responsabilità e la disciplina devono essere specificate nel contratto di rete. Contrariamente a ciò che accade nel caso di assunzione congiunta. Inoltre, il rapporto di lavoro manterrà un rapporto duale piuttosto che un rapporto multilaterale, ma il potere e la responsabilità del datore di lavoro saranno riposti anche sulle imprese della rete responsabili.

Riassumendo: Il lavoro congiunto rappresenta una forma di proprietà congiunta e parallela del rapporto di lavoro, a vantaggio di più datori di lavoro, che si estende dagli obblighi burocratici e legislativi ai poteri gestionali e disciplinari nei confronti dei lavoratori. Pertanto, di fatto, determina la vera dispersione del rapporto di lavoro, perché ognuno prende le proprie decisioni senza seguire gli obiettivi comuni agli altri contraenti. Diversa è invece la situazione della codatorialità che fa parte del contratto di rete (*art. 3, comma 4ter del decreto n. 5/2009*), che mira a consentire agli imprenditori di aumentare la propria competitività attraverso la cooperazione e la condivisione di forza lavoro.

¹⁷ LEGGE 28 luglio 2016, n. 154, Deleghe al Governo e ulteriori disposizioni in materia di semplificazione, razionalizzazione e competitività dei settori agricolo e agroalimentare, nonché sanzioni in materia di pesca illegale

Quindi, il modello sopra citato risponde alle esigenze delle piccole e medie imprese di istituire un vero "sistema" orizzontale di attività e risorse, molto utile per la crescita e l'espansione in un ambiente altamente competitivo.

3 - Il distacco del lavoratore

Il **distacco** è stato definito per la prima volta, nel settore privato, dal d.lgs. 276 del 2003: *“L'ipotesi del distacco si configura quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa”* (art. 30 d.lgs. 276 del 2003).

Per **“distaccante”** ci si può riferire a un datore di lavoro, che può essere un'azienda, un libero professionista o un'organizzazione pubblica. Quest'ultimo conserva l'intera titolarità di tale rapporto, continuerà ad occuparsi dei salari, contributi e obblighi assicurativi. Anche in caso di controversia, il datore di lavoro distaccante è responsabile degli atti illeciti del dipendente distaccato.

“Distaccato” è il lavoratore che deve svolgere la prestazione lavorativa presso un'azienda terza. Può essere rivolto a tutte le categorie di dipendenti (dai lavoratori semplici operai ai manager/dirigenti) e può esserci più di un lavoratore distaccato contemporaneamente.

“Distaccatario” è invece l'azienda terza che non ha nulla a che fare con il rapporto di lavoro, presso la quale viene eseguita la prestazione lavorativa da parte del lavoratore distaccato.

Attraverso i distacchi, i datori di lavoro forniscono una diversa modalità per eseguire la prestazione, a condizione che debba essere eseguita temporaneamente ad altri soggetti. Pertanto, l'istituto del distacco entra tra gli affari interni del rapporto di lavoro, e quindi non porta ad una modifica del rapporto di lavoro originario o all'instaurazione di un nuovo rapporto con il beneficiario del servizio. Questa è l'origine del rapporto trilaterale che coinvolge il datore di lavoro originario (distaccante), il lavoratore (distaccato) e il datore di lavoro beneficiario (distaccatario).

Prima di analizzare la natura giuridica e le qualifiche del distacco, va notato che nel dibattito sul distacco si distinguono tradizionalmente due diversi tipi:

- Il **distacco proprio** che avviene quando l'impresa distaccante invia uno o più dipendenti presso l'impresa distaccataria per fornire servizi di lavoro vantaggiosi per quest'ultima, entrando nel suo ciclo produttivo e / o economico e nella sua organizzazione;

- Il ***distacco improprio***, si verifica quando l'impresa distaccante invia uno o più dipendenti presso un'impresa distaccataria per eseguire lavori o servizi oggetto di un contratto (appalto o simili), ma in questo caso i lavoratori rimangono alle dipendenze dell'impresa distaccante.

Questo studio si dedicherà al distacco proprio.

3.1 I requisiti di legittimità del distacco

Esiste una chiara distinzione tra le persone che utilizzano i frutti del lavoro e ne traggono vantaggio e i proprietari formali. In questo caso il distacco dei lavoratori non porta all'instaurazione di un nuovo rapporto con il beneficiario della prestazione lavorativa, ma solo cambiamenti nell'esecuzione dell'attività. Si tratta di garantire una prestazione a favore del datore di lavoro distaccatario, con attribuzione a quest'ultimo dei poteri direttivi e manageriali fino a che l'azienda distaccante è interessata alla prosecuzione della prestazione presso il datore di lavoro distaccato.

Come indicato nella Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 15 gennaio 2004, n. 3, i requisiti di legittimità del distacco sono i seguenti:

3.1.1 L'interesse al distacco

Il prerequisito principale per ricorrere al distacco dei lavoratori è l'esistenza di seri ***interessi aziendali***, ovvero eventuali interessi produttivi del datore di lavoro, che non riguardano semplicemente la necessità di somministrazione del lavoro in aziende altrui. In caso contrario, verranno violate le regole di gestione del lavoro. Inoltre, questo interesse deve sempre esistere durante tutto il periodo di distacco dei lavoratori.

Una delle ipotesi più comuni per cui si ricorre a questo istituto è che i benefici della parte distaccante si riflettano nella formazione dei dipendenti sulla parte distaccata attraverso l'acquisizione di nuove competenze professionali.

Il distacco si basa sull'interesse del distaccante di natura commerciale, oppure di ordine tecnico, produttivo, organizzativo. Vengono accettate anche motivazioni di carattere morale o solidale. I benefici non possono essere solo quelli di somministrazione del lavoro perché questo strumento viene utilizzato solo per scopi di lucro. Infatti, è proprio l'interesse che distingue il distacco dalla somministrazione. L'unico interesse produttivo è il profitto e nel distacco l'interesse produttivo deve esistere ed essere legale, rilevante e, soprattutto, diverso dallo scopo del lucro. Il distacco viene infatti utilizzato per garantire

buone prestazioni dell'impresa nel suo insieme. La giurisprudenza ha inoltre specificato, attraverso la circ. n. 28 del 24.06.2005 che *“l'interesse produttivo deve essere specifico, rilevante, concreto e persistente, accertato caso per caso, in base alla natura dell'attività espletata e non semplicemente riconducibile all'oggetto sociale dell'impresa”*. Specificità significa che gli interessi devono essere identificati accuratamente; pertinenza significa che la posizione deve mostrare caratteristiche appropriate per giustificare la scelta del datore di lavoro nel contesto strategico delle operazioni; persistenza, vale a dire, l'interesse deve essere mantenuto durante l'intero utilizzo di questo istituto. Dopo aver compreso queste normative, vale la pena ricordare che in caso di sottoscrizione di un contratto di rete, non è necessario valutare l'interesse del distaccante, poiché l'interesse dello stesso viene identificato automaticamente attraverso il funzionamento della rete (art. 30, c. 4 ter, del D.Lgs. n. 276/2003). Pertanto, è sufficiente verificare l'esistenza del contratto di rete tra il distaccante e il distaccatario senza procedere all'identificazione dell'interesse perseguito dal distaccante. È l'interesse del distaccante a garantire la durabilità della sinergia tra i servizi oggetto del contratto di lavoro tra distaccante e lavoratore distaccato, mantenendo l'unicità del rapporto con il datore di lavoro. I datori di lavoro possono continuare a esercitare i loro diritti di gestione delegandolo ad una terza parte per consentire ai lavoratori di essere integrati nell'organizzazione della terza parte, elemento tipico dell'istituto del distacco.

3.1.2 La temporaneità

L'istituto del distacco trova nell' interesse del datore di lavoro distaccante l'elemento distintivo della fattispecie rispetto alla somministrazione di manodopera, ma questo requisito non è sufficiente. È anche richiesto che il lavoratore sia posto *“temporaneamente a disposizione del distaccatario”*. I lavoratori devono usufruire di questo strumento temporaneamente, anche se non è necessario determinare in anticipo il periodo di distacco. Non esiste quindi un periodo definito oltre al quale il requisito della temporaneità non venga rispettato, ma il concetto di temporaneità deve essere rispettato per mantenere il rapporto duale tra datore di lavoro e dipendente. Se queste condizioni non vengono seguite, il lavoratore distaccato può citare in giudizio il proprio datore di lavoro e dimostrare che esiste effettivamente un rapporto di lavoro subordinato tra lui e il datore di lavoro distaccatario.

La temporaneità viene identificata *“in funzione della persistenza dell'interesse del distaccante”* (Min. Lavoro – Circ. n. 3 del 15.01.2004). Questa interpretazione funzionale

dei requisiti ha portato gradualmente la comunità giurisprudenziale a sottolineare che “...la temporaneità non richiede una durata predeterminata, richiedendosi solo che la durata del distacco coincida con quella dell'interesse del datore di lavoro allo svolgimento da parte del proprio dipendente della sua opera a favore di un terzo.” (Cass. n. 17748/2004; Cass. n. 23933/2010).

La natura temporanea di per sé non è una condizione necessaria per legalizzare il distacco; si tratta di un fattore strettamente correlato all'interesse organizzativo del distaccante e che misura la sua persistenza fino alla risoluzione del rapporto. Un periodo di tempo limitato costituisce una difesa contro qualsiasi lavoro fraudolento, come ad esempio un'azienda che invia i propri lavoratori a un'altra azienda in modo che la stessa non superi un certo limite di dimensioni. D'altra parte, il suo scopo è quello di evitare l'esclusione prolungata dei lavoratori dalla propria realtà e comunità lavorativa. Pertanto, la temporaneità deve essere misurata in base alla provvisorietà degli interessi del distaccante.

3.1.3 L'esecuzione di una prestazione lavorativa

Al personale distaccato devono essere assegnate attività specifiche, che possano sempre soddisfare l'interesse del distaccante. Pertanto, è necessario identificare con precisione lo scopo del distacco. Nel rapporto creato, i diritti di gestione e controllo appartengono al destinatario del servizio, cioè il distaccatario, mentre il potere disciplinare resta al distaccante. Per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali, invece, il relativo premio resta a carico del datore di lavoro distaccante, ma è calcolato secondo l'aliquota applicabile al distaccatario. In caso di mancato rispetto delle norme, è unico responsabile il datore di lavoro distaccante, anche se si era consolidata la prassi di un rimborso da parte del distaccatario.

3.1.4 La lettera e l'accordo di distacco

Per il distacco del dipendente, il datore di lavoro deve fornire al dipendente distaccato una lettera di distacco che contiene:

- Le informazioni sul datore di lavoro distaccante (ragione sociale, sede legale, unità produttiva presso cui il dipendente dovrà svolgere l'attività lavorativa per il tempo indicato);
- la data a partire dalla quale partirà il distacco;

- la durata del distacco, se è possibile definirla anticipatamente;
- l'interesse del datore di lavoro distaccante.

Questa lettera non ha bisogno di essere firmata per l'accettazione, ma deve solo essere ricevuta. A meno che il distacco non comporti un cambiamento nelle responsabilità lavoratore distaccato: in questo caso, infatti, per il distacco è necessario il consenso del dipendente, quindi per fare in modo che il distacco sia regolare. È necessario firmare la lettera di distacco per accettarla.

Un altro requisito che deve essere rispettato è l'accordo di distacco. Si tratta di un accordo tra il datore di lavoro distaccante e la parte distaccante, che regola il distacco dei dipendenti. L'accordo deve specificare:

- Dati identificativi di entrambe le parti;
- Dati di identità dei dipendenti;
- L'interesse della parte distaccata al distacco;
- Doveri che il lavoratore distaccato deve svolgere presso il datore di lavoro distaccatario;
- Rimborso, da parte del datore di lavoro distaccatario al distaccante per il costo del lavoratore distaccato. Il datore di lavoro distaccato rimborsa all'agente distaccato il costo della risorsa distaccata. Non si tratta di un compenso per il distaccante se non si sfocerebbe nella somministrazione di manodopera. Pertanto, il rimborso può coprire solo le spese vive dell'azienda distaccante, vale a dire: (i) lo stipendio del dipendente; (ii) i pagamenti previdenziali e assistenziali; (iii) qualsiasi altro compenso pagato al dipendente.

3.1.5 Il luogo di lavoro

Le norme per il trasferimento del personale all'interno dei confini nazionali comportano solitamente lo svolgimento del lavoro dei lavoratori in un luogo diverso dal luogo di lavoro concordato e / o abituale. Tuttavia, questa situazione non deve essere confusa con gli istituti del trasferimento o della trasferta. Il luogo di lavoro è una parte importante del contratto di lavoro e lega il lavoratore alla destinazione corrispondente al contratto.

La disciplina del *luogo di adempimento* può essere stabilita in contratti collettivi, regolamenti aziendali o atti unilaterali degli imprenditori in relazione al rapporto di lavoro; in assenza di tali decisioni, è determinante la natura della prestazione lavorativa.

In base alla prestazione lavorativa, la sede della prestazione può essere:

- *Domicilio del datore di lavoro*: il domicilio del datore di lavoro, la sede dell'azienda, una delle sue filiali o stabilimenti, o il domicilio dell'unità produttiva che normalmente svolge un'attività lavorativa;
- *Un altro luogo al di fuori dell'ambito del datore di lavoro*: un luogo dove la prestazione lavorativa può raggiungere lo scopo richiesto dal contratto;
- *Residenza del lavoratore*: in tutte le forme di lavoro applicabili.

Infine, l'ubicazione del lavoro può essere determinata dalle parti nel contratto individuale di lavoro (art. 1182, comma 1 c.c.), accompagnato da un accordo di inamovibilità che richiede il consenso di entrambe le parti per eventuali spostamenti del lavoratore.

Il Ministero del Lavoro, con interpello n. 1/2011, ha considerato il luogo di lavoro del distaccato una “... *mera modalità di svolgimento della prestazione lavorativa dell'attività esercitata, la prestazione può essere resa in una o più sedi diverse dall'azienda distaccataria...* “ (es. manutenzione impianti o prestazioni di natura intellettuale) o “ *addirittura nella stessa sede del distaccante* “ (come nel caso di gruppi). In altre parole, gli elementi fattuali della prestazione che possono essere considerati nel processo di verifica, ma non costituiscono gli elementi di base nella valutazione.

Il distacco è considerato una tipica incarnazione dei diritti di gestione del datore di lavoro; quindi, non sembra richiedere il consenso del lavoratore. Tuttavia, il terzo comma dell'art. 30 del decreto legislativo n. 276 del 2003 prevede alcune misure di protezione che rappresentano una deroga al principio che consente ai datori di lavoro di esercitare i loro diritti di gestione anche se cambiano le mansioni o le sedi di servizio dei dipendenti. Il terzo comma recita: “*il distacco che comporti un mutamento di mansioni deve avvenire con il consenso del lavoratore interessato. Quando comporti un trasferimento a una unità produttiva sita a più di 50 km da quella in cui il lavoratore è adibito, il distacco può avvenire soltanto per comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive*”. (D.Lgs. n. 276 del 2003, art. 30, comma 3). Le disposizioni di cui al terzo comma non si applicano all'eventuale cambiamento di mansioni, ma solo alla situazione in cui le mansioni precedentemente svolte abbiano subito importanti mutamenti.

Se il distacco che comporta il trasferimento a un'unità di produzione che si trova a più di 50 chilometri dal luogo di lavoro normale del dipendente da parte del datore di lavoro / distaccante, il distacco può essere determinato solo per ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo e sostitutivo (art. 30, comma 3, che riecheggia l'art. 2103 c.c. in tema di trasferimento). Ovviamente, nell'ipotesi che si trovi a più di 50 chilometri di distanza dal luogo di lavoro originario e le mansioni vengano contestualmente cambiate, verranno congiuntamente forniti il consenso dei lavoratori e le sopra citate motivazioni tecniche e organizzative.

Non resta che rivedere il secondo comma dell'art in questa situazione. Articolo 30 della legge n. 276 del 2003 sulle responsabilità economiche e gestionali dei datori di lavoro. Il secondo comma prevede: "*in caso di distacco, il datore di lavoro rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore*". (D.Lgs. n. 276 del 2003, art. 30, comma 2). Si può dedurre da questa disposizione che, in generale, l'obbligo nei confronti del lavoratore è ancora a carico del distaccante, mentre il distaccatario copre una posizione soggettiva attiva che riguarda il potere di gestione e secondo l'accordo tra i due datori di lavoro, è obbligata a compensare i costi sostenuti dal distaccante.

Nella fattispecie del distacco del lavoro il lavoratore resta alle dipendenze del proprio datore di lavoro iniziale, ma svolge l'attività lavorativa presso un altro datore di lavoro seguendo le istruzioni che gli vengono date. Pertanto, la legge prevede che in ogni caso il datore di lavoro debba occuparsi della retribuzione del lavoratore dipendente.

Allo stesso modo, il distaccante è comunque tenuto a:

- Pagare gli stipendi ai dipendenti;
- Occuparsi della busta paga e inserire in essa le presenze / assenze / ferie comunicate dal datore di lavoro distaccatario;
- Versare i contributi le cui quote versate devono essere calcolate dopo aver considerato la posizione del dipendente nel datore di lavoro originario;
- Coprire le spese per l'assicurazione obbligatoria INAIL per infortuni e malattie professionali.

Spetta, invece, al distaccatario garantire la sicurezza sul luogo di lavoro, dato che il lavoratore dipendente svolge nella sua azienda la prestazione lavorativa.

3.2 Il distacco dei lavoratori all'estero

Il legislatore ha compreso l'importanza di un migliore controllo della circolazione dei lavoratori per evitare la concorrenza sleale e il dumping sociale. Acquisire le nozioni che consentono di "superare" i confini territoriali diventa un importante passo avanti, la conoscenza strategica può migliorare la competitività dell'azienda e garantire una crescita internazionale.

I datori di lavoro possono richiedere ai propri dipendenti di lavorare in un altro paese dell'UE entro un certo periodo di tempo. Il distacco è uno strumento previsto dalla legislazione della Comunità Europea per promuovere la libera circolazione dei lavoratori. Il distacco all'estero si verifica quando un'azienda che realizza attività produttive in uno stato membro (stato d'invio) invia un dipendente a lavorare in un altro stato membro (lo stato di occupazione).

Secondo il diritto dell'UE, il sistema di sicurezza sociale è stabilito in conformità con la legislazione del paese in cui viene trasferito il lavoratore ma in caso di distacco, si applica la legislazione del paese di origine. Questo intervento può coinvolgere dipendenti e lavoratori autonomi.¹⁸

Nell'Unione Europea il distacco è diventato oggetto di molte direttive, che negli anni hanno delineato una serie di caratteristiche, requisiti minimi e condizioni in tutti i paesi dell'UE, regolando così questo fenomeno. Il processo di standardizzazione delle varie leggi e delle relative procedure burocratiche è uno degli elementi principali per realizzare la libera circolazione delle persone all'interno dell'UE e per accrescerne la competitività, anche a livello lavorativo. Fino a poco tempo non c'erano requisiti speciali per l'invio di lavoratori all'interno del territorio europeo, ma la Direttiva UE 2014/67 ha introdotto l'obbligo di comunicazione. Le informazioni richieste per questo tipo di comunicazione sono diverse, non sono sempre le stesse in ogni paese e, nella prima fase, di solito sono disponibili solo nella lingua locale.

In pratica, la parte distaccante chiede a quella distaccataria un aiuto per completare queste comunicazioni, ma questo rappresenta solo una parte dell'onere burocratico dell'azienda

¹⁸ "Il distacco di lavoratori all'estero", INPS, 2017, <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=49966#:~:text=Il%20distacco%20avviene%20quando%20un,dipendenti%20sono%20definiti%20lavoratori%20distaccati>

distaccante. Infatti, le leggi dei vari stati dell'UE possono richiedere anche la conservazione di documenti relativi al rapporto di lavoro e l'identificazione di uno o più referenti. Può essere richiesto di tradurre il documento nella lingua del luogo di pubblicazione e, secondo le leggi nazionali, è possibile includere una dichiarazione che indichi l'inizio, la fine e la durata dell'orario di lavoro giornaliero, e un documento che identifichi il pagamento della retribuzione.¹⁹ Il nuovo quadro normativo fornisce una maggiore protezione ai lavoratori garantendo che agli stessi vengano garantite le condizioni di lavoro dei loro colleghi (di pari livello e mansione) dell'impresa distaccataria e fornendo informazioni sull'autenticità del distacco.

Inoltre, al fine di consentire il monitoraggio di tale fenomeno, è stata prevista la preventiva comunicazione da effettuarsi entro le 24 ore del giorno precedente l'inizio del distacco. Il Decreto Ministeriale del 10 agosto 2016²⁰ stabilisce le norme operative e le modalità di trasmissione delle comunicazioni obbligatorie. Il modello deve essere inviato entro 24 ore dal giorno precedente l'inizio del periodo di distacco, ed eventuali modifiche successive devono essere inviate entro 5 giorni dall'evento di modifica. INL, INPS e INAIL possono accedere alle informazioni trasmesse al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Il Decreto Legislativo 136/2016 prevede l'istituzione di un apposito osservatorio per la raccolta delle informazioni relative alla fruizione della pubblicazione transnazionale nel nostro Paese, quali il numero dei lavoratori coinvolti, l'orario di lavoro, la funzione coinvolta e il territorio più esteso.

Un altro passo importante è che con lo sviluppo del sistema "*Internal Market Information*" (IMI) sviluppato dalla Commissione europea e dagli Stati membri, vari paesi dell'UE hanno avviato una cooperazione amministrativa per promuovere lo scambio di informazioni e l'assistenza reciproca dei lavoratori distaccati. Entro il 30 luglio 2020, gli Stati membri sono stati tenuti a conformarsi alla nuova Direttiva UE 2018/957 emanata

¹⁹ "Il distacco dei lavoratori all'estero", Assolombarda, 2018, <<https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/dispensa-7-2018-il-distacco-dei-lavoratori-allestero>>

²⁰ DECRETO 10 agosto 2016, Gazzetta Ufficiale, <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/08/27/16A06366/sg>>

dal Parlamento Europeo e dal Consiglio il 28 giugno 2018, che si attua ampliando le garanzie esistenti su condizioni di lavoro, salute e sicurezza.²¹

Il distacco in paesi / regioni extra UE deve essere sottoposta a una valutazione approfondita e rigorosa, poiché ciò comporterà questioni più complesse che coinvolgono le leggi italiane e le leggi del paese di destinazione. Pertanto, nella fase preliminare, è necessario che la società distaccante conduca ricerche mirate sulla legislazione dei singoli paesi per comprendere le caratteristiche richieste per il distacco, informarsi sul numero di restrizioni all'ingresso e occuparsi delle dovute autorizzazioni.

Il legislatore ha inserito nel contratto di distacco una serie di requisiti che prima richiedevano l'autorizzazione ministeriale, ma che con l'art. 18, D.Lgs. n.151/2015 sono state poste a carico del datore di lavoro. Il datore di lavoro deve garantire che:

- Il trattamento economico e gestionale complessivo non dovrà essere inferiore al trattamento specificato nel contratto collettivo nazionale di lavoro dal sindacato più rappresentativo della categoria di appartenenza del lavoratore;
- Fermo restando il rispetto della normativa sulla valuta italiana e sul Paese di lavoro, è possibile per i lavoratori trasferire in Italia la parte di retribuzione corrisposta all'estero;
- Devono essere garantite adeguate misure di sicurezza;
- Si deve prevedere l'istituzione di un'assicurazione per ogni viaggio di andata e/o ritorno dal luogo di destinazione a quello di origine.

Questo nuovo quadro normativo semplifica le procedure e abbrevia i tempi per l'invio dei lavoratori italiani all'estero, ma i datori di lavoro devono valutare queste condizioni contrattuali, aumentando di fatto le loro responsabilità.²²

Con il recepimento in Italia della direttiva UE sul distacco transnazionale dei lavoratori (n. 2018/957), hanno iniziato ad operare alcune importanti innovazioni dell'azienda. Si

²¹ "Distacco transnazionale dei lavoratori", ClicLavoro, 2020, <<https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/LavorareEstero/Pagine/Distacco-transnazionale-dei-lavoratori.aspx>>

²² "Il distacco dei lavoratori all'estero", Assolombarda, 2018, <<https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/dispensa-7-2018-il-distacco-dei-lavoratori-allestero>>

allarga, infatti, l'obbligo di garantire retribuzioni, indennità e condizioni abitative ai lavoratori distaccati, obblighi che, rispetto al passato, vengono messi nello stesso piano dei dipendenti dell'impresa distaccaria. Prevede inoltre specifiche sanzioni in caso di non conformità. Infine, la disciplina è estesa alle agenzie di collocamento, che inviano i lavoratori alle aziende utilizzatrici con sede o unità produttive negli Stati membri.²³ Al fine di rafforzare la tutela dei dipendenti, l'impianto normativo del D.Lgs. n. 136/2016 è stato poi ulteriormente irrobustito con l'introduzione dell'articolo 4-bis, che tratta il distacco di lavoro a lungo termine. Infatti, se il periodo di validità del distacco è maggiore di 12 mesi (o più di 18 mesi se c'è una legittima necessità ea determinate condizioni), allora si può decidere di ampliare il principio di parità per i lavoratori distaccati. Trascorsi i mesi, le condizioni di lavoro e di impiego previste dai lavoratori impiegati nel nostro Paese verranno pressoché integralmente applicabili ai dipendenti distaccati. Oltre alle condizioni di lavoro e di impiego sopra citate, vengono applicate tutte le condizioni di lavoro e di impiego stipulate dall'Italia in conformità alle disposizioni di legge e ai contratti collettivi nazionali e regionali stipulati dalle Organizzazioni Sindacali.

3.3 Il distacco nelle reti d'impresa

Per le imprese a rete il distacco costituisce un valido strumento di utilizzo congiunto delle risorse umane. Attraverso l'istituto del distacco i dipendenti che lavorano presso una delle aziende in rete, possono essere distaccati presso altri soggetti appartenenti alla rete. Nei contratti ordinari di rete il distacco viene preso in considerazione al fine di raggiungere gli obiettivi indicati nel programma di rete. Lo strumento del distacco non è infatti una procedura generalizzata ma deve essere strettamente collegato agli obiettivi che il contratto di rete intende raggiungere; proprio per questo motivo è necessario indicare già nel contratto di rete le tipologie di lavoratori che hanno manifestato interesse per un eventuale distacco presso altri soggetti retisti.

Il distacco nelle reti d'impresa permette la gestione dinamica delle risorse umane, rappresenta la possibilità di coniugare flessibilità lavorativa con stabilità occupazionale. Il particolare istituto del distacco nelle reti d'impresa è stato regolato dalla legislazione solo nel 2013, in forza della Legge n. 99 del 9 agosto 2013, che ha apportato significativi

²³ Lippolis Vitantonio, "Distacco transnazionale dei lavoratori: cosa cambia per imprese e lavoratori", 2020, <<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2020/09/29/distacco-transnazionale-lavoratori-cambia-imprese-lavoratori>>

cambiamenti all'istituto del distacco del lavoratore. L'articolo 30 del decreto n. 30. 276/2003 ha introdotto un nuovo comma, che prevede: *“qualora il distacco avvenga tra aziende che abbiano sottoscritto un contratto di rete di impresa che abbia validità ai sensi del d.l. 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'art.2103 c.c. Per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso”*. (D.Lgs. n. 276 del 2003, art. 30, comma 4 ter).

Lo scopo principale dell'introduzione della presunzione di interesse è quello di favorire il flusso di lavoratori tra le aziende che sono collegate attraverso obiettivi di coordinamento all'interno della rete. Secondo il legislatore, infatti, nell'ambiente di rete esiste il presupposto dell'esistenza di interessi condivisi da tutti i partecipanti, il che è coerente con la realizzazione del comune obiettivo. E per questo si esclude la necessaria identificazione degli interessi da perseguire in capo al distaccante. Come si evince dalla giurisprudenza, infatti, si tratta di una presunzione iuris et de jure per cui, assodata l'esistenza di un valido contratto di rete tra distaccante e distaccatario, l'interesse del distaccante è sempre esistente. Per comprovare tale requisito è quindi sufficiente verificare la validità del suddetto contratto.

Con l'istituzione del distacco, il legislatore ha rilevato che quando ciò avviene tra aziende che hanno firmato un contratto di rete, l'interesse dell'agente distaccante deriva dal funzionamento della rete. Come è stato approfondito in precedenza, il lavoratore verrà collocato presso una terza azienda se ci sono requisiti di base per giustificare:

- l'esistenza di un "interesse" al distacco del datore di lavoro distaccante, che deve essere conservato per tutto il periodo del distacco, e tale interesse deve essere rilevante e concreto;
- la natura temporanea del servizio, quando la natura temporanea coincide con non definitiva o anche indeterminata.

In mancanza di tali requisiti, il dipendente interessato può richiedere l'instaurazione di un rapporto di lavoro con il soggetto che ha usufruito del servizio. Per le aziende vincolate da un contratto di rete, l'interesse del rappresentante sorge automaticamente attraverso il funzionamento della rete. Si ipotizza che tale interesse coincida con quanto previsto negli

obiettivi del programma di rete, secondo il quale il distacco non sarebbe più possibile, in quanto cessa anche l'oggetto del contratto di rete. Come si legge nella Circolare del Ministero del Lavoro del 29 agosto 2013, n. 35 per verificare le condizioni di legalità del distacco, *“il personale ispettivo dovrebbe limitarsi a verificare l'esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario”*. Si tratta, quindi, di un controllo non essenziale dell'autenticità e della validità dell'interesse.

L'automazione del distacco in rete e quindi la necessità per l'agente distaccante di mostrare uno specifico interesse è un forte incentivo alla mobilità all'interno della rete, che ha un effetto positivo sulla flessibilità, ma anche sulla stabilità del rapporto e del personale. D'altra parte, il contratto di rete trova la sua utilità proprio nel realizzare economie di scala e nel raggruppare competenze e professionalità diverse per un obiettivo comune al fine di riportare interesse al contratto di rete voluto dalla delegazione.

L'Ispettorato Nazionale del lavoro (INL) attraverso la circolare n 7/2018 ha cercato di prevenire eventuali usi elusivi del contratto di rete analizzando le conseguenze nel mercato del lavoro di tale contratto. All'interno della rete d'impresa si seguono le regole ordinarie in caso di assunzione di nuovo personale. I lavoratori devono essere assunti da una delle società partecipanti adempiendo ai relativi obblighi di legge, anche se sono soci di una cooperativa. Tali lavoratori possono essere distaccati da aziende che intrattengono rapporti di lavoro con altri operatori di rete.

Il requisito dell'interesse del distaccante viene soddisfatto già durante la costituzione della stessa rete, per cui l'impresa distaccante e l'impresa distaccataria non hanno bisogno di trovare ulteriori ragioni per attivare i negozi giuridici. Tuttavia, occorre prestare attenzione al fatto che altri elementi sono considerati essenziali dall'art. Articolo 30 Dlgs 276/03.

L'art. 30 D.Lgs. n. 276/2003 dichiara *“[...] Inoltre per le stesse imprese è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con distacco in generale, il quale si configura: quando un datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, temporaneamente pone uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa. In caso di distacco il datore rimane responsabile del trattamento economico e normativo a favore del lavoratore.”* (D.Lgs. n. 276 del 2003, art. 30, comma 4 ter).

La regola non specifica una durata minima o massima, ma dice che il lavoratore è "temporaneamente" sotto il controllo di altri. Non devono essere compiti deterministici. Anche se sono a medio o lungo termine, possono essere organizzati distacchi, indipendentemente dal fatto che siano legati al completamento di una certa data, lavoro o servizio, e la possibilità di compiti deterministici è sempre escluso. Pertanto, il termine (30 giorni, un anno ...) o il limite di tempo può essere determinato (fino a quando il dipendente distaccato non completa il lavoro o fino alla fine della collaborazione tra le aziende), ma il limite di tempo non è fisso (altrimenti è sarà definita). Anche all'interno della rete è necessario ricordare che se il distacco comporta un cambio di mansione, deve essere ottenuto il consenso del lavoratore interessato. Allo stesso modo, se il trasferimento avviene in un'unità produttiva che dista più di 50 km dalla sede di lavoro originaria, il distacco può avvenire solo per comprovati motivi tecnici, organizzativi, produttivi o sostitutivi. Si ricorda, infine, che l'appartenenza ad una rete non esclude l'obbligo di comunicazione al sistema informativo del Centro Provinciale per l'Impiego presso cui si trova il luogo di lavoro. È inoltre necessario iscrivere sul LUL aziendale i dati del lavoratore distaccatario.

L'articolo 30, paragrafo 1, stabilisce che un lavoratore può essere "*inviato ad un'altra azienda per specifiche attività lavorative*". Allo stesso tempo, l'attività che deve essere svolta dal lavoratore è oggetto di interesse del distaccante, e quindi, essendo il lavoratore prestato, non può essere indeterminata. Le sue responsabilità devono essere precise e chiare e lo scopo è impedire al personale distaccato di ottenere servizi generali.

Il datore di lavoro è comunque responsabile del trattamento economico dei dipendenti. Questo significa che, il trattamento economico e normativo (ferie, permessi, liberazione, sviluppo di carriera, ecc.) che la persona distaccata dovrebbe sopportare è ancora responsabilità (e cura) del datore di lavoro, e il datore di lavoro è responsabile della supervisione della corretta gestione del rapporto instaurato con l'azienda. Anche se i dipendenti lavorano per una terza parte in un luogo non coerente con la sede dell'azienda essi hanno diritto a ricevere una retribuzione relativa alle loro mansioni. Qualora la posizione assegnatagli sia superiore al normale e per effetto del contratto e del livello retributivo in vigore al momento, il lavoratore avrà diritto al corrispondente salario.

Con l'aumento della popolarità dell'istituto del distacco all'interno delle reti d'impresa, si sono registrati anche utilizzi elusivi di questo strumento. Infatti, una rete fittizia,

potrebbe costituire luogo di sfruttamento e di prosperazione di falsa somministrazione dei lavoratori, i quali vengono formalmente assunti da società di rete (false cooperative) e inviati ad altri con salari e diritti ridotti.

Attraverso la reintroduzione del reato di somministrazione fraudolenta (D.L n 87/18), è stato previsto che un distacco realizzato col fine di eludere la legge o qualsiasi normativa applicata ai lavoratori, può costituire una forma di somministrazione fraudolenta. Va inoltre ricordato che all'interno di una rete, tutti gli utenti del lavoro distaccato sono collegati al datore di lavoro distaccato attraverso un vincolo di solidarietà relativo agli obblighi retributivi e di pagamento del lavoratore distaccato. La certificazione dei contratti di lavoro è uno strumento utile per tutelare i veri contratti di rete e la conseguente conformità degli imprenditori di rete agli impegni sociali. I contratti di rete possono essere certificati attraverso le procedure descritte all'articolo 75 e seguenti del Decreto Legislativo n. 276/03 e l'Asseverazione di Conformità nel Rapporto di Lavoro (Asse.Co.), volta a garantire l'applicazione puntuale delle norme del lavoro per ciascuna impresa, comprese le imprese distaccate.²⁴

3.4 Distacco in rete e codatorialità a confronto

Distacco e codatorialità sono stati al centro di questo studio e rappresentano due soluzioni per certi versi simili di condivisione del personale: è importante però identificare le differenze tra queste due modalità di condivisione del personale per evitare di confonderli erroneamente nel contesto delle reti d'impresa.

La differenza principale tra codatorialità e distacco è che nella codatorialità, il diritto di gestione del personale è esercitato da più entità contemporaneamente, non solo dal distaccatario, e la disciplina del metodo realizzazione di tale diritto è lasciata al contratto. L'interpretazione opposta identifica la codatorialità con il "lavoro congiunto" di cui all'articolo 31. Il risultato è che il lavoratore avrà rapporti di lavoro multipli tante quante sono le aziende nella rete in cui fornisce lavoro. In questa ipotesi, può essere concluso un contratto di lavoro in cui la posizione del datore di lavoro sarà ricoperta da più società contemporaneamente.

²⁴ Stern Paolo, "Contratto di rete: il distacco dei lavoratori riduce il costo del lavoro per le imprese", IPSOA, 2019, <<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2019/11/14/contratto-rete-distacco-lavoratori-riduce-coste-lavoro-imprese>>

La codatorialità deve essere intesa come un'agenzia di regolamentazione che non modifica sostanzialmente l'origine del rapporto tra datori di lavoro e lavoratori. Infatti, le "regole di ingaggio" definite nel contratto di rete, presumono che la semplice flessibilità di trasferire le prestazioni dei dipendenti della rete tra più imprese non modifichi il contratto di lavoro ma il potere direttivo viene condiviso tra datore di lavoro e usufruttore del servizio. Si realizza quanto è già stato identificato nel distacco, ma in questo caso il distaccatario non è un soggetto ma sono tutte le aziende che hanno firmato il contratto di rete.

In pratica, nel distacco non è previsto il rinnovo del rapporto di lavoro. La cosa più importante è che non si presuppone che più soggetti utilizzino cumulativamente dipendenti, come ad esempio nel caso di codatorialità: questo permette alla codatorialità di essere considerato uno strumento di gestione del personale più flessibile rispetto al primo.

Per quanto riguarda l'interesse nel distacco e nella codatorialità attivati all'interno di un contratto di rete, l'interesse del datore consegue "automaticamente" all'operare della rete (Corte di Cass., Sez. L, n. 8068 del 2016). Oltre a questa specifica ipotesi, il distacco deve essere sempre e comunque correlato agli interessi specifici del distaccante, che non possono coincidere con la pura somministrazione di manodopera. La separazione tra chi assume il lavoratore e l'effettivo beneficiario del servizio è consentita solo se continuano a sussistere le cause del contratto di lavoro in corso con il soggetto distaccante. Il distacco diviene quindi un atto organizzativo dell'impresa che lo predispone, garantendo una modifica delle modalità di esecuzione dell'attività lavorativa permettendo al distacco di fungere da strumento non definitivo (Corte di Cass., Sez. L, n. 1124 del 2005). La codatorialità invece deve soddisfare gli interessi della rete. Ciò significa che l'interesse può essere considerato un elemento "complesso", perché combina gli interessi dei singoli operatori di rete e gli interessi dell'intera rete. L'interesse indiretto del datore di lavoro sussiste ed è coerente con il miglior funzionamento della rete, che si ottiene anche attraverso l'impiego di lavoratori da parte di altri operatori di rete per il raggiungimento degli obiettivi di rete.

Nel caso di distacco il potere direttivo è scisso: si verifica infatti il trasferimento del potere esecutivo in testa al distaccatario. Al contrario, nella codatorialità, il potere di gestione può dirsi condiviso tra le imprese di rete che utilizzano il servizio, nell'ambito delle regole

di partecipazione da esse stabilite. La scissione del potere esecutivo coinvolge parti relative alla specifica modalità di esecuzione delle attività (quali l'orario di inizio dell'attività, l'obbligo di utilizzare attrezzature o abiti da lavoro, la partecipazione a riunioni, ecc.). Solitamente, prima che il lavoratore sia distaccato, il datore di lavoro distaccante e distaccatario si accordano su cosa farà il lavoratore, mentre le istruzioni concordate su come e quando farlo sono lasciate al distaccatario. Nella codatorialità invece il potere direttivo viene esercitato dai singoli retisti in base alle regole di ingaggio che sono state concordate tra gli stessi. La legge infatti prevede espressamente che la codatorialità sia esercitata secondo le regole stabilite dal contratto di rete. In assenza di chiare istruzioni, si può ritenere che il potere direttivo spetti in misura piena ed eguale a ciascun operatore di rete, con la conseguenza che ogni operatore di rete non è solo responsabile di guidare i lavoratori su come e quando fare e cosa fare. Pertanto, i contratti di rete devono pianificare attentamente le regole relative alle modalità aziendali di esercitare la gestione sui dipendenti. L'unico ed inevitabile fattore comune a queste due tipologie resta comunque la riserva del datore di lavoro di intervenire, e revocare anticipatamente il distacco/codatorialità. Questo perché il datore di lavoro è sempre e comunque l'unico soggetto che può godere di piena potestà gestionale nel rapporto di lavoro, compreso quindi il potere gestionale.

Alla luce della descrizione proposta, di seguito verrà riportata una tabella di confronto delle principali caratteristiche di distacco e codatorialità.

Tabella 3.1 – Confronto caratteristiche Distacco e Codatorialità

	Distacco in rete	Codatorialità
PARTI	Distaccante e Distaccatario	Sono 2 o più: tutte o parte delle imprese retiste.
INTERESSE	L'interesse proprio del distaccante (che non può coincidere con la somministrazione di manodopera) sorge automaticamente in forza dell'operare della rete.	Interesse complesso e plurilaterale perchè correlato al contratto di rete che ricomprende quello dei singoli retisti
DURATA	Temporanea: durata pari al tempo necessario all'esecuzione dell'opera o del servizio.	Durata pari agli accordi intercorsi tra i retisti.
POTERE DI REVOCA	Se viene meno l'operare della Rete, cessa la motivazione del distacco, con conseguente diritto	Presupposto è l'esistenza del contratto di Rete. La Codatorialità può essere revocata:

	e dovere del distaccante di revocare il provvedimento.	<ul style="list-style-type: none"> • in base agli accordi tra retisti; • (sempre) per scelta unilaterale del datore di lavoro; Può quindi perdurare anche in assenza dell'interesse precipuo (ma col consenso) del datore di lavoro e sussistente solo quello degli altri retisti.
ATTIVITÀ LAVORATIVA	Per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa: i compiti del lavoratore devono essere precisati. E' esclusa una generica messa a disposizione del dipendente.	Indicazione di massima della/e attività da svolgere con facoltà di allargare e/o restringere anche ad attività accessorie a quelle principali e/o comunque a tutte quelle funzionali al raggiungimento degli obiettivi della Rete e non preventivamente identificabili (c.d. Ius variandi) richiamate nelle regole c. d. di ingaggio.
LUOGO	Sede del Distaccatario e/o del Distaccante	In base agli accordi tra i retisti.
POTERE DIRETTIVO	Il potere direttivo viene SCISSO . <ul style="list-style-type: none"> - Il Distaccante mantiene il potere di interferenza, di intervento e di revoca anticipata del distacco - Il Distaccatario può ordinare al lavoratore: <ul style="list-style-type: none"> ○ cosa deve fare (secondo quanto già concordato con il distaccante) ○ quando fare ○ come fare 	Il potere direttivo viene CONDIVISO : <ul style="list-style-type: none"> - viene esercitato "a titolo originario" dai retisti secondo le regole (cd. di ingaggio) stabilite nel contratto di rete.

3.5 Il contratto di rete con causale di solidarietà

In questa sezione conclusiva del capitolo l'autore ha voluto analizzare la disciplina del Contratto di rete di solidarietà, una soluzione anticrisi che persegue lo scopo solidaristico-occupazionale la cui disciplina è in linea con quella di distacco e codatorialità in rete. Il Cdr di solidarietà, nato da un'idea di RetImpresa, viene disciplinato all'interno della

normativa generale sui contratti di rete (nuovi commi 4-sexies e 4-octies dell'art. 3, dl n. 5/2009).

Durante una crisi aziendale, quando il fatturato e la produzione diminuiscono, la soluzione più drastica sono i licenziamenti, di solito i licenziamenti collettivi. Per evitare misure di questo tipo a forte impatto sociale, l'azienda verserà all'INPS una somma di denaro insieme ad altri versamenti, che serviranno a finanziare la rete di sicurezza sociale, compreso il contratto di solidarietà. La logica alla base è "ridurre il carico di lavoro e far lavorare tutti". L'azienda, infatti, non licenzia i dipendenti in esubero, ma riduce il totale delle ore lavorative dell'intero dipendente.

*“Il contratto di solidarietà è un ammortizzatore sociale, che a seguito della sottoscrizione di un accordo tra l'azienda e le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori, permette di ridurre l'orario di lavoro a fronte del mantenimento dell'occupazione.”*²⁵ L'obiettivo può essere sia quello di ridurre l'orario di lavoro dei lavoratori per mantenere l'occupazione in caso di crisi aziendale e quindi evitare la riduzione del personale (i cosiddetti contratti di solidarietà difensivi - art. 1, Legge 863/84 – art. 5, Legge 236/93); oppure la rete può scegliere di favorire nuove assunzioni attraverso una contestuale e programmata diminuzione dell'orario di lavoro (contratti di solidarietà espansivi - art. 2, Legge 863/84 -).²⁶ Il contratto di rete con causale di solidarietà conserva la struttura del contratto di rete ordinario, ma la peculiarità è che lo scopo comune è deciso dalla legge. Ha la caratteristica della solidarietà perché ha il compito di proteggere le imprese della filiera colpite da una crisi economica. Pertanto, mira a incoraggiare la creazione di una rete aziendale attraverso lo strumento del distacco e della codatorialità con lo scopo di mantenere i livelli di occupazione. In particolare, si propone di assumere lavoratori delle aziende partecipanti alla rete che potrebbero essere disoccupati a causa di chiusure o crisi aziendali, e reclutare professionisti necessari per riavviare le attività produttive nella fase di uscita dalla crisi.

Il contratto di solidarietà è stato introdotto dall'art. 1 e 2 D.L. L'idea della legge n. 726 del 30 ottobre 1984 (trasformata in legge dopo emendamento, legge n. 863 del 19 dicembre 1984) è che, prima di tutto, le cosiddette armi "difensive" aiutano a frenare il

²⁵ “Contratti di solidarietà”, Confcommercio,
<https://www.confcommerciomilano.it/it/contratti_lavoro/sicurezza_sociale/ammortizzatori_sociali/contratti_solidariet_2.html>

²⁶ “Contratti di solidarietà”, INPS, 2017,
<<https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=46131>>

licenziamento di personale in eccesso. A causa dell'incapacità di firmare accordi che mirano realmente a tutelare l'occupazione e dei principali svantaggi dei sindacati, questa misura è stata adottata raramente in passato e questo metodo è principalmente rivolto ad altri strumenti di integrazione salariale generalmente più convenienti. Tuttavia, negli ultimi anni, i contratti di solidarietà sono stati oggetto di particolare attenzione. Lo scopo della stipula di un contratto di solidarietà è anche quello di incoraggiare i nuovi assunti riducendo l'orario di lavoro e salari (contratti di solidarietà espansivi art. 2 legge 863/84).

Il legislatore esorta le aziende ad utilizzare questo strumento che ha avuto successo sin dalla sua nascita e, grazie alla sua potente "malleabilità", dovrebbe diventare la chiave del successo operativo per le piccole e medie imprese.

Un contratto di solidarietà può essere stipulato per un massimo di 24 mesi e può essere prorogato non oltre altri 24 mesi. Se il contratto di solidarietà raggiunge la sua durata massima, può essere stipulato un nuovo contratto per la stessa unità di business dodici mesi dopo la risoluzione del precedente contratto. Il contratto di solidarietà è una vera rete di sicurezza sociale che avvantaggia i lavoratori ed evita situazioni particolari (spiacevoli) che possono verificarsi all'interno dell'azienda. L'accordo è legalmente valido ed è firmato da datori di lavoro, dipendenti e rappresentanti sindacali.

Nel contratto di solidarietà il licenziamento non è consentito per legge, questo però vale solo per il licenziamento collettivo. Nella Sentenza della Corte di Cassazione n. 23022 del 2018, pubblicata il 26/06/2018, per esistenza di una crisi aziendale, in presenza di un contratto difensivo di solidarietà, è stata confermata la legittimità del licenziamento. La sentenza infatti termina con: *“in ragione delle specifiche finalità alle quali è intesa la stipula del contratto di solidarietà, è precluso solo il licenziamento collettivo (vale a dire il licenziamento programmato al fine dell’eliminazione dell’esuberanza di personale) ma non anche il licenziamento individuale, ancorchè plurimo, per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell’art. 3 della legge 604/1996.”*

Questa situazione consente all'azienda di riadattare i costi fino a quando la crisi non sarà evitata. Tuttavia, d'altra parte, i salari dei lavoratori con meno ore di lavoro vengono ridotti proporzionalmente. Certo, ridurre l'orario di lavoro è sempre preferibile al licenziamento, ma i bassi salari possono mettere in crisi molti dipendenti, soprattutto quelli con famiglia. Per evitare questa situazione svolge un ruolo importante l'INPS, che

compensa il calo salariale dei lavoratori fornendo ai lavoratori un risarcimento per un certo periodo di tempo.

I contratti di solidarietà possono essere suddivisi in due tipi.

- *Difensivo*: viene utilizzato per evitare il licenziamento collettivo e il licenziamento individuale. L'accordo coinvolge le aziende vincolate dal CIGS (Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria) con più di 15 dipendenti. Sono esclusi gli editori, e le testate giornalistiche nazionali. Il contratto deve prevedere che i lavoratori a rotazione riducano il loro orario di lavoro giornaliero, settimanale o mensile, normalmente non meno di 12 mesi e non più di 24 mesi. Può essere esteso per altri 24 mesi e per le aziende che operano nel Sud Italia può essere esteso a 36 mesi. Alla scadenza del contratto, un anno dopo può essere concluso un altro contratto con lo stesso lavoratore. Secondo la legge, il tempo medio ridotto non dovrà superare il 60% dell'orario di lavoro contrattuale dei lavoratori. In dettaglio, i contratti "difensivi" prevedono la possibilità di ridurre l'orario di lavoro di tutti i dipendenti in azienda, l'INPS integra relativamente l'80% delle perdite salariali causate dalla riduzione dell'orario di lavoro e dalla riduzione dei contributi dovuti dai datori di lavoro, il tutto per evitare di licenziare alcuni dipendenti dell'azienda (**contratti di solidarietà difensivi, art. 1 legge 863/84**);
- *Espansivo*: mira a promuovere l'assunzione di nuovi dipendenti e ridurre l'orario di lavoro dei dipendenti in servizio man mano che l'azienda si espande. Per i dipendenti di età inferiore ai 29 anni, l'INPS confermerà la retribuzione mensile o il contributo triennale per la rata relativa all'apprendista per ciascun lavoratore con contratto a tempo indeterminato. Sono usati raramente dalle aziende. Nei contratti "espansivi", la riduzione dell'orario di lavoro può aiutare a recuperare risorse finalizzate all'assunzione di nuovi dipendenti. (**contratti di solidarietà espansivi art. 2 legge 863/84**).

A livello giuridico, i soggetti che possono concludere contratti di rete con causale di solidarietà sono senza dubbio tutti i soggetti autorizzati a concludere un contratto di rete:

- “imprese individuali;
- società di persone e di capitali;
- associazioni senza scopo di lucro;

- enti che hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività d'impresa non necessariamente commerciale.”²⁷

3.5.1 Il contratto di solidarietà e la pandemia: una breve riflessione

Nella crisi economica causata dalla pandemia da Covid-19 il mondo del lavoro ha subito le conseguenze più dure: c'è stato un calo di 582mila occupati nella fascia 15-49 anni nel quarto trimestre 2020, le possibilità di trovare un lavoro sono basse, sono frequenti i contratti temporanei, atipici, con conseguente limitazione delle opportunità di migliorare le proprie competenze. Di conseguenza, la pandemia ha approfondito le disuguaglianze esistenti nel mercato del lavoro e ha anche dimostrato che l'attuale sistema di protezione sociale non può supportare adeguatamente coloro che ne hanno più bisogno. In particolare, il sistema degli ammortizzatori sociali si è rivelato incapace di tutelare tutte le categorie e di fornire servizi di durata sufficienti per i lavoratori più vulnerabili, come i più giovani che sottoscrivono contratti atipici.

Come è stato ampiamente discusso nel primo capitolo, il contratto di rete potrebbe aiutare le imprese ad uscire dalla situazione di crisi unendo le diverse competenze delle imprese e collaborando al fine di ottenere dei vantaggi economici rilevanti. In questo ultimo paragrafo invece, si vuole approfondire il tema del contratto di solidarietà applicato alle reti d'impresa, che rappresenta un ulteriore istituto innovativo di diritto del lavoro da poter sfruttare in tempi di recessione economica.

Nell'ambito delle misure adottate per fronteggiare l'emergenza epidemiologica causata dalla diffusione del virus Covid-19, si applicano le disposizioni di cui all'art 43 bis 2 del DL 19 maggio 2020 n.ro 34 (Decreto rilancio) convertito nella Legge 17 luglio 2020 n.ro 77. Esso introduce 3 commi alla legge istitutiva delle reti di impresa, creando una tipologia di contratto di rete “con causale di solidarietà”: *“Per l'anno 2020, il contratto di rete può essere stipulato per favorire il mantenimento dei livelli di occupazione delle imprese di filiere colpite da crisi economiche in seguito a situazioni di crisi o stati di emergenza dichiarati con provvedimento delle autorità competenti. Rientrano tra le finalità perseguibili l'impiego di lavoratori delle imprese partecipanti alla rete che sono a rischio di perdita del posto di lavoro, l'inserimento di persone che hanno perso il posto di lavoro per chiusura di attività o per crisi di impresa, nonché l'assunzione di figure*

²⁷ “Contratto di rete con causale di solidarietà nel decreto rilancio”, EMVAS, 2020, <<https://www.emvas.it/contratto-di-rete-con-causale-di-solidarieta-nel-decreto-rilancio/>>

professionali necessarie a rilanciare le attività produttive nella fase di uscita dalla crisi. Ai predetti fini le imprese fanno ricorso agli istituti del distacco e della codatorialità, ai sensi dell'articolo 30, comma 4-ter, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le aziende partecipanti alla rete". (Legge 17 luglio 2020 n.ro 77, comma 4-sexies).

Il limite per la sottoscrizione era stato fissato al 31 dicembre 2020, ma tramite il milleproroghe DL n.ro 183 del 31 dicembre 2020 art 12 comma 1, è stato prorogato al 31 dicembre 2021. In particolare, tale disposizione aggiunge il complesso normativo di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 10 febbraio 2009, n. 5 i commi dal 4-sexies al 4-octies che prevedono la possibilità di stipulare contratti di rete per mantenere il livello occupazionale di aziende appartenenti alla filiera in uno stato di particolare difficoltà economica

Le imprese che stipulano il contratto di rete che prevede lo svolgimento di attività lavorative presso le aziende associate possono usufruire degli istituti del distacco e della codatorialità, ai sensi dell'art. 30, comma 4 ter, del D.Lgs. n. 276/2003, solo ed esclusivamente se sussistono uno dei seguenti motivi previsti dalla legge:

- Assumere lavoratori potenzialmente disoccupati da aziende partecipanti alla rete;
- Inserire persone che hanno perso il lavoro a causa della chiusura o della crisi aziendale;
- Assumere i professionisti necessari per riavviare le attività di produzione nella fase post-crisi.

Purtroppo, capita spesso che il linguaggio regolamentato non aiuti interpreti e operatori, e questo è particolarmente grave perché in questo caso lo strumento deve essere rapidamente compreso e applicato alle realtà economiche. È stato necessario emettere una nota esplicativa del MISE n.ro 2 / V in data 9 ottobre 2020²⁸ per chiarire alcuni aspetti della norma. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha chiarito che non è necessario che tutte le reti appartengano alla filiera dichiarata in crisi. In effetti, sarebbe molto più difficile raggiungere lo scopo annunciato dalla legge (tutela occupazionale), se la gestione

²⁸ Circolare n. 2/V in data 9 ottobre 2020, prot 234606, "Contratti di rete con causale di solidarietà", MISE, <<https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/circolari-note-direttive-e-atti-di-indirizzo/2041558-circolare-n-2-v-in-data-9-ottobre-2020-prot-234606-contratti-di-rete-con-causale-di-solidarieta>>

dei dipendenti può essere svolta solo tra i settori in crisi, quindi con più difficoltà ad assorbire le eccedenze temporanee dei dipendenti.

La normativa deroga, inoltre, alle disposizioni generali sugli obblighi di pubblicità previste dall'art. 4quater della legge. 5/2009 (L'obbligo di iscrizione del contratto di rete nel registro della società presso la quale ha sede le imprese contraenti). Infatti, tale obbligo si adempie con la sottoscrizione del contratto *“con l’assistenza di organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro rappresentative a livello nazionale presenti nel Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro ai sensi della legge 30 dicembre 1986, n. 936, che siano espressione di interessi generali di una pluralità di categorie e di territori”* (Legge 30 dicembre 1986, n. 936).

Riassumendo, le novità della nota esplicativa del MISE numero 2 del 9 Ottobre 2020 sono le seguenti:

- Il primo aspetto riguarda la necessità di chiarire se tutte le aziende che fanno parte della rete debbano far parte di un'unica filiera in crisi. La spiegazione data è che l'azienda in crisi deve far parte della rete, ma nella stessa rete ci possono essere aziende che non sono in crisi. La legge prevede che sia possibile costituire una rete unitaria che includa aziende di diverse filiere o della stessa filiera, a condizione che alcune aziende siano in crisi e le altre possono prendere in carico i dipendenti attraverso distacchi e sistemi di codatorialità;
- Per garantire l’attuazione di questa norma si è cercato di semplificare a livello formale la costituzione del contratto di rete con causale di solidarietà. Infatti, secondo il comma 4-octies, sarà possibile stipulare il contratto di rete con causale di solidarietà anche a livello digitale (ossia tramite scrittura digitale non autenticata) e non sarà necessario ricorrere al modello previsto in caso di fondazione attraverso firma digitale a norma dell’art 25 del DLGS 7 marzo 2005 n.ro 82. Le associazioni sindacali datoriali saranno poi incaricate a svolgere i controlli sulla correttezza della procedura. Se invece si tratta di rete soggetto non è possibile costituire il contratto di solidarietà in forma semplificata ma sarà necessario redigere il contratto per atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto formato digitalmente a norma dell’art 25 del DLGS 7 marzo 2005 n.ro 82.

La rete deve essere costituita entro il 31 dicembre 2021, ma la durata del periodo può essere molto più lunga. Inoltre, visto che lo scopo stipulato nel contratto di rete è quello

di aumentare il livello di occupazione delle società di rete che fanno parte della catena di fornitura, è necessario collocare questo scopo nel programma di rete condiviso tra tutti gli operatori di rete. Le aziende colpite dall'emergenza Covid-19, infatti, possono firmare questa tipologia di contratti di rete. Il decreto, tuttavia, non specifica le condizioni alle quali l'azienda può considerarsi colpita dalla crisi economica. Ad esempio, un'azienda può essere in crisi quando il suo fatturato diminuisce e i suoi dipendenti non possono continuare a essere impiegati a tempo pieno e quindi l'azienda può utilizzare contratti di rete per motivi di solidarietà. Attraverso regole semplificate, obiettivi condivisi e un piano comune di risposta alla crisi, l'azienda può rispondere e contenere l'impatto della crisi sulle attività di impresa e sulle dinamiche occupazionali attraverso una rete di solidarietà. Il contratto di rete con finalità solidaristiche, infatti, consente agli imprenditori di semplificare l'utilizzo del personale tra le aziende in rete attraverso l'utilizzo del cosiddetto distacco semplificato, e di essere più flessibili attraverso la codatorialità. Entrambe queste istituzioni configurano la forma e le modalità di condivisione delle risorse umane sulla base di logiche coerenti con lo sviluppo dell'organizzazione del lavoro e del piano di rete di una singola azienda, che dipende dall'autonomia delle parti.

Tali normative possono ridurre l'onere per l'azienda, e con l'assistenza "qualificata" delle associazioni datoriali, fornire una forma più semplificata di formazione del contratto, completa elaborazione a distanza, senza intervento notarile, e quindi svolgere la funzione di garanzia in azienda. Come confermato dal Ministero dello Sviluppo Economico, resta inteso che per fare pubblicità a terzi ed unire la validità del contratto di rete, l'iscrizione deve avvenire tramite iscrizione al Registro delle Imprese.

4 - Distacco e codatorialità nelle reti d'impresa: analisi empirica e valutazione della performance

In questo capitolo verranno analizzate le caratteristiche delle imprese aderenti a contratti di rete con la peculiarità che la rete si sia dotata dello strumento di codatorialità o distacco. Per proseguire nello studio sono stati raccolti e analizzati messi a disposizione dall'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa, composto da RetImpresa, Università Cà Foscari e InfoCamere. È stata realizzata un'indagine sulle Reti d'impresa con lo scopo di identificare le caratteristiche principali dei contratti di reti italiani. Nella Survey le imprese aderenti alla rete hanno compilato un questionario, che evidenzia i principali contenuti del contratto di rete, nonché le caratteristiche e l'evoluzione delle attività di rete.

Il questionario era composto da 6 parti: dati anagrafici, nascita della rete e gli obiettivi; struttura organizzativa e coordinamento; performance della rete (performance generale e rispetto all'innovazione); l'evoluzione della rete; start up (solo se applicabile). Il questionario è stato preparato dai tre partner dell'Osservatorio ed è stato oggetto di una fase sperimentale realizzata con il supporto di alcune reti legate a RetImpresa. La raccolta dei dati dell'indagine è stata affidata al coordinatore scientifico dell'Osservatorio, Università Ca' Foscari, mentre la gestione del questionario è stata curata da InfoCamere. Le sezioni del questionario utilizzate in questo studio si trovano in Appendice.

4.1 La struttura delle reti d'impresa

Secondo i dati del Registro Imprese delle Camere di Commercio elaborati da InfoCamere, su 242 reti prese in considerazione dallo studio, 75 stanno usufruendo dello strumento di codatorialità/distacco a livello nazionale. Considerando come riferimento la situazione a Luglio 2021, l'insieme delle realtà imprenditoriali che hanno aderito allo strumento del distacco/codatorialità conta 852 imprese, dislocati nelle 75 reti al centro dello studio. Rappresentano esattamente il 31% di reti sul totale (il numero totale del campione analizzato dall'Osservatorio è 242). Come si può notare, meno della metà delle imprese ha adottato uno degli strumenti di condivisione del personale, anche se codatorialità e distacco stanno raggiungendo un discreto successo in termini di adesioni.

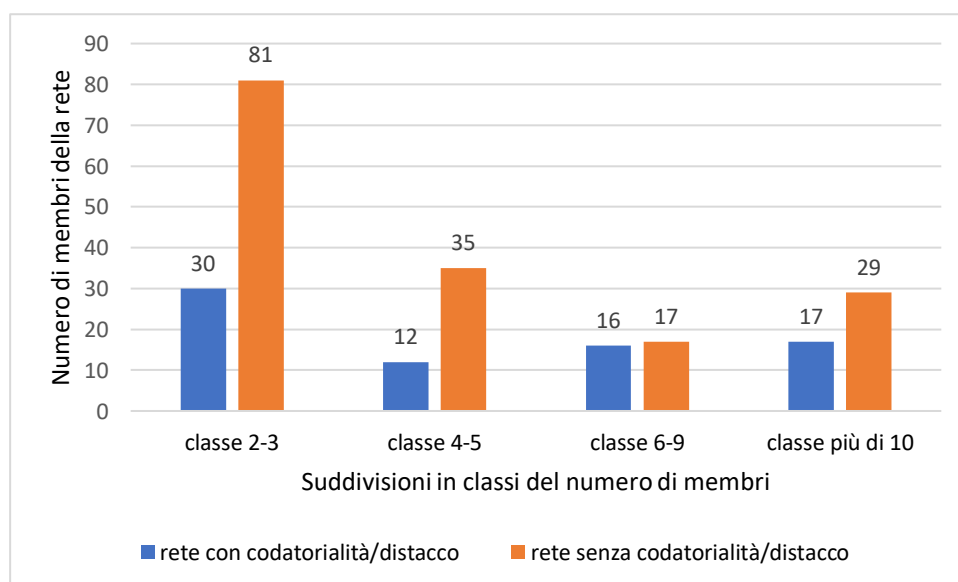
Tabella 4.1 – Suddivisione delle reti in base alla presenza/assenza di distacco/codatorialità/staff in leasing

	Numero	Percentuale
<i>Reti che prevedono Distacco / codatorialità / Altri (es. Staff Leasing)</i>	75	31%
<i>Reti che non prevedono Distacco / codatorialità / Altri (es. Staff Leasing)</i>	167	69%
Totale osservazioni	242	100%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Un elemento importante per caratterizzare la rete è la sua dimensione in termini di aziende componenti. Sotto il profilo della densità imprenditoriale, i contratti di rete che hanno adoperato l'istituto del distacco/codatorialità aggregano prevalentemente meno di 10 imprese: il 77% risulta composto da meno di 10 imprese e il 40% è costituito da meno di 4 imprese. Questo trend è confermato anche nel campione complessivo, visto che il 50% delle reti sono formate da 2-3 imprese.

Grafico 4.1 – Numero di imprese all'interno della rete

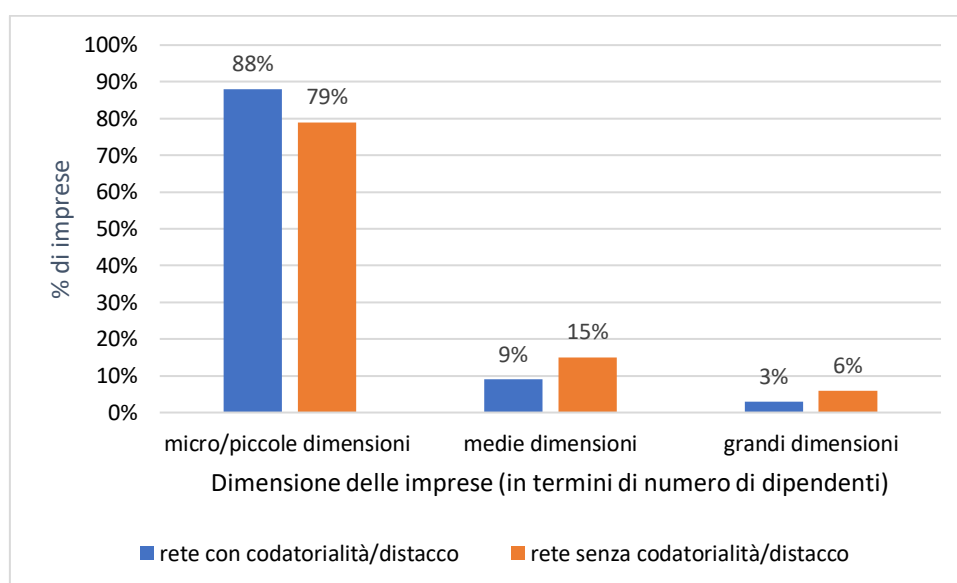


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Per quanto riguarda la distribuzione della forza lavoro, nelle reti con distacco/codatorialità, solo il 9% sono imprese di medie dimensioni (con più di 50

dipendenti e meno di 249 dipendenti) e il restante 3% sono imprese di grandi dimensioni (con più di 250 dipendenti). Nel resto del campione invece, le imprese di medie dimensioni raggiungono il 15%, mentre le grandi imprese rappresentano il 6% del totale. In entrambi i casi c'è una predominanza di micro o piccole imprese (88% nel caso di codatorialità e distacco; 79% nel resto del campione). La differenza sta nel numero di imprese di medie dimensioni che è più elevato nelle aggregazioni che non hanno scelto lo strumento di codatorialità e distacco.

Grafico 4.2 – Dimensione delle imprese all'interno delle reti (in termini di numero di dipendenti)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Dal punto di vista della ripartizione territoriale, emerge che il 72% delle imprese in rete risiede al Nord, il 21% al Centro e il 7% al Sud. Tra le regioni con il più alto numero di imprese retiste che hanno adottato lo strumento di codatorialità/distacco/staff in leasing si rileva il Veneto (21), seguito da Lombardia (11) e da Emilia (9). Nel resto del campione la distribuzione è più omogenea: il 61% delle reti si trova al Nord, il 19% al Centro e il 20% al Sud. Le regioni con il maggior numero di reti sono Emilia (25), Veneto (23) e Lombardia (23).

Nella Tabella 4.2 inoltre si possono osservare il numero di imprese (facente parte delle reti) per ogni regione italiana. In questo caso i numeri cambiano di gran lunga, perché nel caso di presenza di codatorialità/distacco la regione con più imprese facente parti di una rete sono le Marche: questo è dovuto al fatto che in questa regione è stata costituita una rete con più di 350 imprese al suo interno.

Tabella 4.2 – Distribuzione reti in Italia

REGIONI	<i>Numero di imprese in caso di presenza di codatorialità/distacco</i>	<i>Numero di reti in caso di presenza di codatorialità/distacco</i>	<i>Numero di imprese n caso di assenza di codatorialità/distacco</i>	<i>Numero di reti in caso di assenza di codatorialità/distacco</i>
Veneto	164	21	113	23
Emilia-Romagna	48	9	127	25
Lombardia	59	11	101	23
Friuli	9	3	125	17
Lazio	38	4	101	11
Sicilia	2	1	21	3
Campania	19	2	40	9
Toscana	103	6	120	10
Abruzzo	0	0	45	7
Marche	390	6	18	4
Piemonte	29	5	45	6
Puglia	4	1	24	5
Umbria	0	0	35	6
Sardegna	0	0	70	3
Basilicata	0	0	17	2
Liguria	6	2	17	2
Molise	0	0	4	2
Trentino-Alto Adige	8	3	14	2
Calabria	3	1	4	1
Valle d'Aosta	0	0	6	1
TOTALE	852	75	1047	162

Considerando invece tutti contratti di reti stipulati in Italia (partendo dai dati di RegistroImprese aggiornati al 3 Settembre 2021²⁹), la regione con più imprese all'interno di una rete d'impreses è il Lazio (con 9988 imprese che hanno firmato un contratto di rete), seguita da Lombardia (4312) e Veneto (3290). Il Lazio invece, nel campione analizzato da questo studio, è "solamente" quinto per numero di imprese sia nel caso di presenza di codatorialità/distacco che nell'ipotesi di assenza di questi strumenti.

Per cogliere invece la concentrazione delle imprese retiste sotto il profilo settoriale, sono stati utilizzati 17 raggruppamenti settoriali appartenenti ai codici Ateco, che

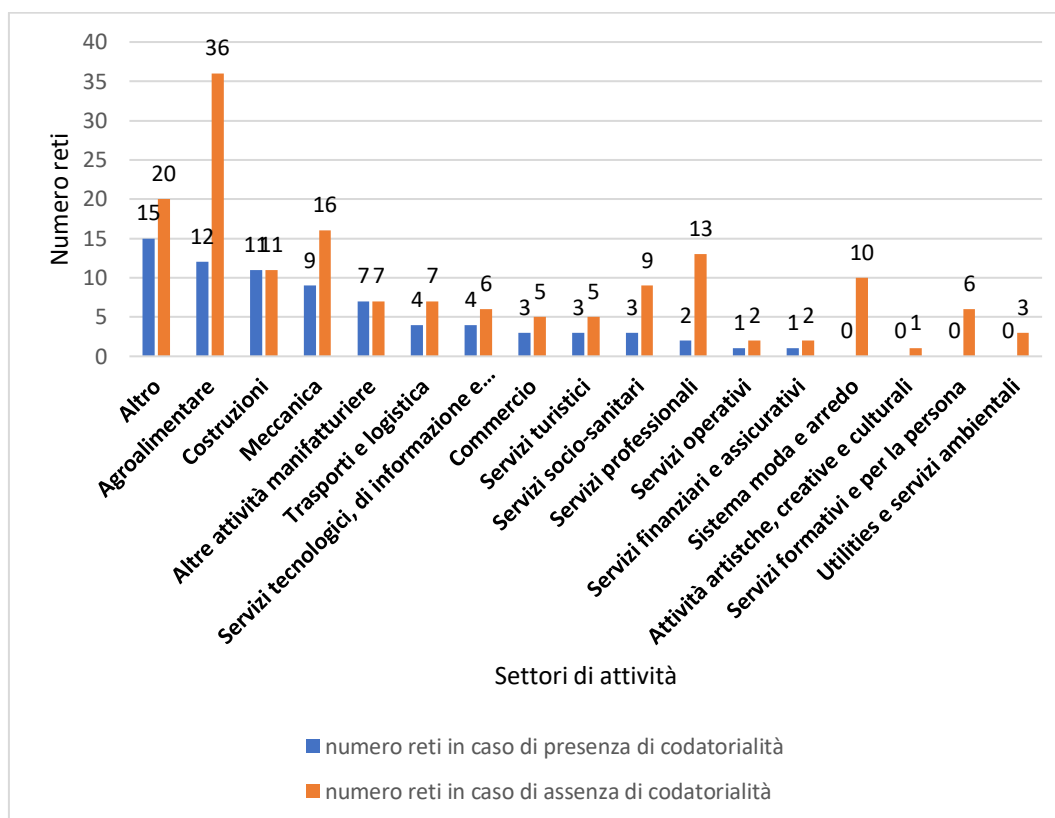
²⁹ "Contratti di Rete", RegistroImprese.it, 2021, <<https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>>

consentono di osservare la concentrazione in alcuni settori di attività economica. Per quanto riguarda l'ambito di attività delle reti con distacco/codatorialità, il 16% delle reti lavora nel settore agroalimentare, seguito a ruota da costruzioni (15%) e meccanica (12%). Una situazione simile si può incontrare anche nel resto del campione dove prevalgono le reti nel settore agroalimentare (22%); seguono il settore della meccanica (10%) e delle costruzioni (7%). Le reti che usufruiscono di distacco/codatorialità sono più concentrate nei primi tre settori, mentre per il resto del campione si trova una situazione più variegata e frammentata tra i vari ambiti di attività della rete.

Tabella 4.3 – Suddivisione reti per settori

Settore	Numero di reti in caso di presenza di codatorialità/distacco	Numero di reti in caso di assenza di codatorialità/distacco
Altro	15	20
Agroalimentare	12	36
Costruzioni	11	11
Meccanica	9	16
Altre attività manifatturiere	7	7
Trasporti e logistica	4	7
Servizi tecnologici, di informazione e comunicazione	4	6
Commercio	3	5
Servizi turistici	3	5
Servizi socio-sanitari	3	9
Servizi professionali	2	13
Servizi operativi	1	2
Servizi finanziari e assicurativi	1	2
Sistema moda e arredo	0	10
Attività artistiche, creative e culturali	0	1
Servizi formativi e per la persona	0	6
TOTALE	75	156

Grafico 4.3 – Suddivisione reti per settore



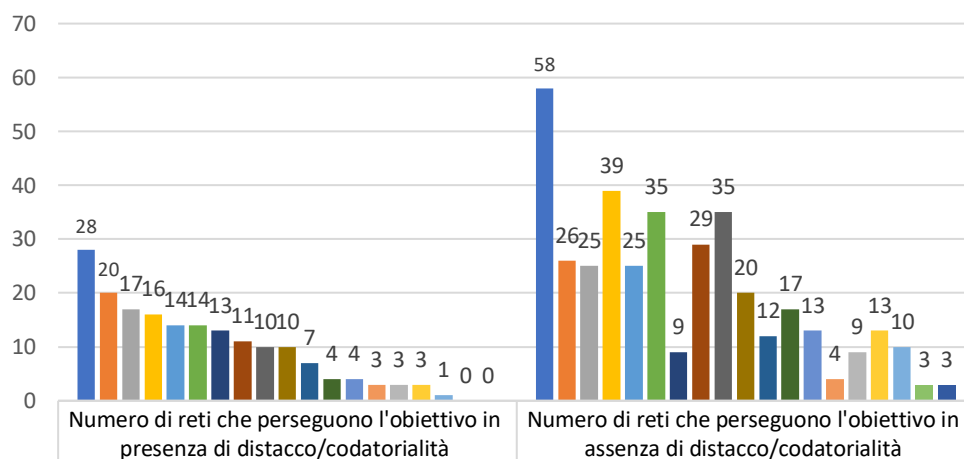
Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Le reti che hanno usufruito di distacco/codatorialità sono principalmente reti verticali (40%), il che significa che si prediligono accordi all'interno con clienti e fornitori della stessa filiera produttiva. Oltretutto la maggior parte delle reti non ha un fondo patrimoniale comune (60 reti che non utilizzano contro le 15 reti che invece ne usufruiscono).

Tra gli obiettivi principali delle reti emerge l'aumento del potere contrattuale, indicato come principale obiettivo per il 37% degli intervistati. Data la natura del contratto di rete, non sorprende che il principale obiettivo perseguito sia relativo al potere contrattuale: le relazioni di collaborazione sono principalmente avviate per raggiungere obiettivi di competitività altrimenti non raggiungibili autonomamente. Al secondo posto troviamo la condivisione acquisti/forniture/tecnologie con 27% delle reti in esame che identifica come primario il raggiungimento di questo obiettivo. Segue lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie di processo (23%) e la partecipazione a bandi e appalti (21%). Nel resto del campione la situazione è un po' diversa: l'aumento del potere contrattuale rimane l'obiettivo più importante (36%); mentre risulta molto più rilevante in questo caso la possibilità di partecipare a bandi e appalti grazie alla rete (24%).

Seguono a parimerito lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e la possibilità di realizzare attività di marketing congiunte (22%).

Grafico 4.4 – Obiettivi della rete



	Numero di reti che perseguono l'obiettivo in presenza di distacco/codatorialità	Numero di reti che perseguono l'obiettivo in assenza di distacco/codatorialità
■ Aumentare il potere contrattuale	28	58
■ Condivisione acquisti/forniture/tecnologie	20	26
■ Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo	17	25
■ Partecipazione a bandi e appalti	16	39
■ Riduzione dei costi di produzione	14	25
■ Attività di marketing congiunto	14	35
■ Ripartizione dei costi amministrativi	13	9
■ Creazione di un brand di rete	11	29
■ Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti	10	35
■ Formazione	10	20
■ Riduzione dei costi di acquisto di materie prime	7	12
■ Accesso agli incentivi fiscali	4	17
■ Progetti di internazionalizzazione/export	4	13
■ Miglioramento delle condizioni di accesso al credito	3	4
■ Utilizzo di finanziamenti agevolati	3	9
■ Promozione del territorio	3	13
■ Iniziative di sostenibilità ambientale	1	10
■ Iniziative di sostenibilità sociale	0	3
■ Programmi di welfare	0	3

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Poichè quasi sempre i contratti di rete presentano più di un obiettivo, nella Tabella seguente sono stati incrociati i dati in modo da evidenziare le coppie di oggetti più frequenti nei contratti di rete che utilizzano distacco/codatorialità. Nella diagonale che va dalla casella in alto a sinistra a quella in basso a destra ci sono le reti con un unico oggetto, nelle altre quelle con più di un oggetto. Come si può notare, le combinazioni di obiettivi più frequenti riguardano “Aumento potere contrattuale” + “Partecipazione a bandi e appalti” e “Aumento potere contrattuale” + “Riduzione dei costi di produzione”.

Tabella 4.4 - Obiettivi della rete in caso di presenza di distacco/codatorialità

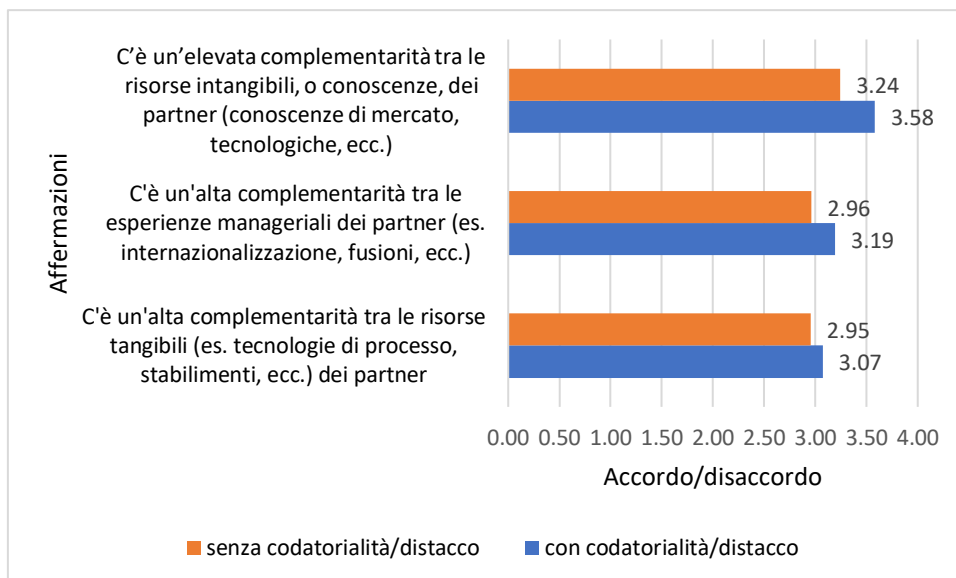
	Accesso incentivi	Ripartizione costi amministrativi	Potere contrattuale	Sviluppo nuovi prodotti	Sviluppo nuove tecnologie e di processo	Condivisione acquisti/forniture/tecnologie	Riduzione dei costi di acquisto materie prime	Riduzione dei costi di produzione	Partecipazione a bandi e appalti	Progetti di internazionalizzazione/export	Creazione di un brand di rete	Miglioramento delle condizioni di accesso al credito	Utilizzo di finanziamenti agevolati (nazionali o europei)	Attività di marketing congiunto	Formazione	Promozione del territorio	Iniziativa di sostenibilità ambientale
Accesso agli incentivi fiscali	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
Ripartizione dei costi amministrativi		13	4	3	1	4	0	3	1	0	0	0	0	1	2	0	1
Aumentare il potere contrattuale			28	1	5	6	2	7	8	2	2	0	0	6	1	1	1
Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti				10	5	0	0	1	2	0	3	0	0	0	2	0	0
Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo					17	4	1	1	5	0	3	0	2	0	1	0	0
Condivisione acquisti/forniture/tecnologie						20	3	4	2	0	2	0	1	3	3	0	0
Riduzione dei costi di acquisto di materie prime							7	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0
Riduzione dei costi di produzione								14	2	0	1	0	0	4	2	0	0
Partecipazione a bandi e appalti									16	0	2	1	0	2	1	1	0
Progetti di internazionalizzazione/export										4	0	1	0	3	0	0	0
Creazione di un brand di rete											11	1	0	1	0	0	0
Miglioramento delle condizioni di accesso al credito												3	0	1	0	0	0
Utilizzo di finanziamenti agevolati													3	1	1	0	0
Attività di marketing congiunto														14	3	1	0
Formazione															10	1	0
Promozione del territorio																3	0
Iniziativa di sostenibilità ambientale																	1

Per completare l'identikit delle reti protagoniste di questo studio è stato analizzato il tema della complementarità delle risorse apportate dai singoli membri della rete. Esistono, infatti, due logiche che influenzano la partecipazione di un'impresa nella rete e riguardano entrambe la possibilità di sfruttare le risorse dei partner, le quali sono spesso complementari alle proprie. La prima è la “*depth complementarity*”, che cattura i vantaggi di efficienza che derivano dal mettere in comune risorse dello stesso tipo. Un esempio di *depth complementarity* si identifica quando nessuna delle due imprese possiede la risorsa focale in una quantità sufficiente per eseguire il compito; e dopo aver condiviso la risorsa in questione, si avvicinano, eguagliano o superano la profondità della risorsa richiesta per eseguire il compito. Le complementarità di profondità sono sperimentate abbastanza spesso nelle cosiddette alleanze di scala, specialmente in quelle del tipo a fornitura condivisa (Garrette & Dussauge, 1995). In queste alleanze, i partner contribuiscono con risorse dello stesso tipo, evitano di duplicare i compiti e producono un prodotto comune – identico o poco differenziato – che viene usato come componente nei loro rispettivi prodotti finali, o venduto come tale ai consumatori finali.³⁰ La seconda logica è quella della “*breadth complementarity*”. In questo caso le aziende condividono conoscenze e informazioni diverse per realizzare progetti innovativi, che la singola impresa non potrebbe portare a termine perché non dispone delle risorse necessarie.

In merito invece alle risorse apportate dai singoli membri alla rete, in una scala da 1 a 5, le reti che utilizzano codatorialità/distacco concordano maggiormente sul fatto che esista un'elevata complementarità tra le risorse intangibili dei partner. Una situazione simile si può incontrare nel resto del campione che però, per quanto riguarda la complementarità tra le esperienze manageriali dei partner e le risorse intangibili sono ben al di sotto della media (valore medio di accordo=3).

Grafico 4.5 - Analisi accordo/disaccordo in merito alle risorse apportate dai singoli membri

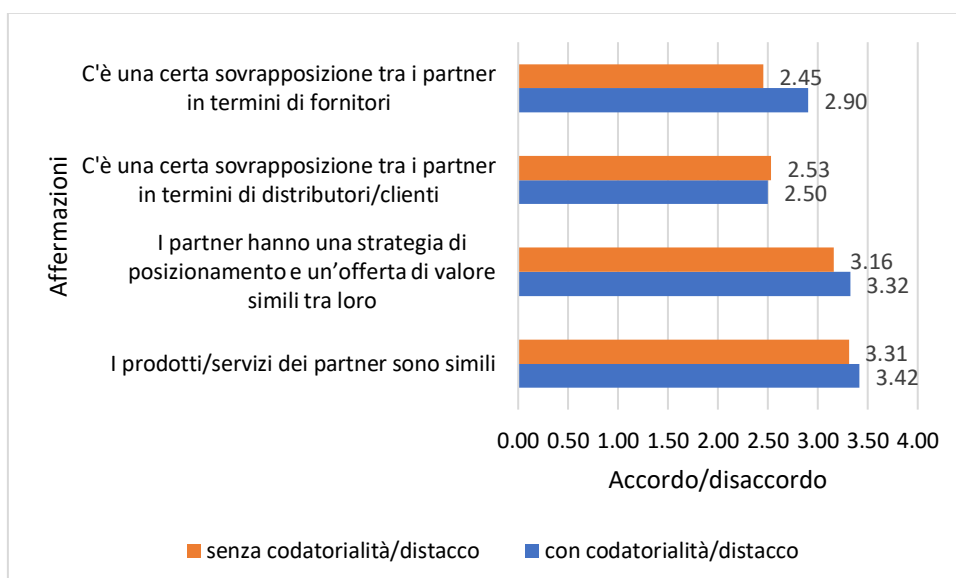
³⁰ Soda G., Furlotti M., “Bringing Tasks Back In: An Organizational Theory of Resource Complementarity and Partner Selection”, 2014, <https://www.researchgate.net/publication/275441740_Bringing_Tasks_Back_In_An_Organizational_Theory_of_Resource_Complementarity_and_Partner_Selection>



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

In merito al mercato dei singoli membri della rete, le imprese in media concordano maggiormente sul fatto che esista una certa similarità con i prodotti dei partner. In presenza di distacco/codatorialità, si manifesta quindi una forte similarità tra le risorse dei membri e una convergenza nelle relazioni contrattuali e di fornitura delle imprese che scelgono questa forma di collaborazione. Il resto del campione è in linea con questi risultati.

Grafico 4.6 – Analisi accordo/disaccordo sul mercato dei singoli membri



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4.2 La performance dei contratti di rete che usufruiscono dello strumento di codatorialità o distacco

Le reti d'impresa vengono create con lo stesso fine indicato dall'approccio *Knowledge Based View*. Questa teoria sostiene che la "conoscenza" è la base strategica per il successo organizzativo. I fautori della Knowledge Based View sostengono che le risorse basate sulla conoscenza siano difficili da imitare e ottenere, anche se sono essenziali per creare il vantaggio competitivo di un'azienda. Le organizzazioni, quindi, sono considerate un insieme di conoscenza e il loro valore è generato dalla capacità di diffondere tale conoscenza. Questa nuova fase storica è contraddistinta da un processo di innovazione permanente che richiede livelli di formazione più elevati, capacità di apprendimento continuo, competenze speciali che necessitano adattabilità, mobilità, flessibilità e investimenti nei sistemi di accesso alle informazioni, nonché complesse procedure di coordinamento. Pertanto, l'uso massiccio del "capitale immateriale" (costituito da conoscenza, apprendimento e relazioni) diventa un bene economico fondamentale: l'immaterialità delle risorse creatrici di valore, infatti, sovverte il paradigma dell'economia industriale, basata su merci, prezzi e mercati.

In questo cambiamento centrale diventa un ruolo delle reti d'impresa che vedono nella condivisione della conoscenza un punto di forza e un indicatore di performance.

L'investimento nella conoscenza può produrre ritorni esponenziali sulla crescita e sullo sviluppo economico [Foray, 2004]: il processo di riproduzione e diffusione si ripete, ma non è un ciclo perfetto quindi non si ritornerà mai al punto di partenza. Ciò che fa la differenza è che la conoscenza è un ciclo aperto, che non si chiude mai e che si diffonde in continuazione. In questo senso, la conoscenza non è più un mezzo, non è più uno scopo ma un vero e proprio valore finale: non solo un fattore strumento intermedio, ma anche l'output finale, perché il valore e i vantaggi generati promuovono lo sviluppo di nuove conoscenze in un loop continuo.

Entra in gioco anche il paradigma delle *Dynamic Capabilities* per spiegare meglio il fenomeno delle reti d'impresa. Secondo questo modello, il vantaggio competitivo non è tanto il possesso di risorse quanto la capacità di acquisire, utilizzare, scambiare e combinare risorse. Queste abilità si trasformano in competenze firm specific attraverso le interazioni che avvengono nel processo di combinazione e ricombinazione delle abilità di base [Gatti, Siano, 2002; Prahalad]. Non solo le risorse sono importanti, ma

sono importanti anche le competenze distintive [Selznick, 1957] e la capacità di rispondere al cambiamento. Seguendo questo modello, le alleanze possono essere viste come una scelta strategica, le aziende possono sfruttarle per mettere in comune e impiegare le risorse delle aziende partner al fine di competere più efficacemente sul mercato. Le aziende possono utilizzare le loro relazioni come fonte di apprendimento e ottenere un maggiore vantaggio competitivo sul mercato.

Il contratto di rete costituisce un'importante opportunità di studio delle prestazioni della rete: è uno strumento unico nel suo genere, offre l'opportunità di studiare le reti interorganizzative, ha sufficiente flessibilità nella scelta del grado di formalizzazione dei rapporti tra imprese, ha una ampia gamma di possibilità organizzative e di coordinamento. In generale i contratti di rete migliorano la performance dell'azienda singola ed è per questo che sempre più imprese nel panorama italiano stanno prendendo in considerazione l'idea di entrare a far parte di questo meccanismo. Misurare l'efficacia e le funzioni delle reti d'impresa in base ai soli risultati economici (o innovativi) non rappresenta una misurazione valida della performance complessiva della rete e comporta l'elaborazione di risultati parziali. Tuttavia, una revisione di letteratura diversa incentrata su vari aspetti delle prestazioni della rete aiuta (ed è un prerequisito necessario) a definire il background teorico in cui provare a stabilire una proposta per far avanzare la misurazione delle prestazioni del campo di ricerca della rete in questo campo.

Questa sezione analizza le prestazioni delle reti d'impresa che hanno usufruito di codatorialità e distacco nel corso della loro partecipazione al contratto di rete. A partire da un'indagine teorica, verranno correlate le diverse scelte di design (organizzazione e coordinamento) della rete alle variabili di prestazione e performance individuate. L'obiettivo è quello di identificare qual è l'impatto reale dell'utilizzo di strumento di condivisione del lavoro per ciascuna impresa che partecipa al contratto di rete. Nel corso dello studio verrà anche realizzata una comparazione con gli stessi dati ricavati invece da quelle reti che non si sono avvalsi di distacco e codatorialità.

In questo studio la performance è misurata attraverso l'utilizzo di tre indicatori: efficacia della rete, coesione della rete e performance di mercato (si veda la Tabella). I dati che costituiscono le variabili sopra indicate derivano da un questionario a scala Likert, nel quale gli intervistati sono chiamati ad esprimere il loro grado di

accordo/disaccordo con ciascuna affermazione selezionata. I due estremi della scala Likert presa in considerazione in questo studio sono 1 e 5.

Tabella 4.4 – Misure di performance

Variabile dipendente	Descrizione
	Tutte le variabili utilizzano una scala 1 (poco)-5 (molto) oppure “non applicabile”
<i>Efficacia della rete</i>	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi b) La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri
<i>Coesione della rete</i>	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è soddisfatto rispetto ai seguenti aspetti: a) La forza competitiva del network b) La forza delle relazioni tra i membri della rete c) Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete
<i>Performance di mercato</i>	Rispetto alla performance della rete indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: a) La rete genera risultati economici positivi b) La quota di mercato della rete è in crescita c) Le vendite generate dalla rete sono in crescita

Fonte: elaborazione da Cabigiosu A. e Moretti A. (2019)

La variabile *Efficacia* misura il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendale da parte della rete. Questa forma di collaborazione tra imprese è infatti costituita per incrementare l'innovazione e accrescere la competitività delle aziende facenti parte della rete. Il contratto di rete, infatti, è uno strumento in cui “*più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare*” (art. 4-ter del decreto legge n. 5 del 10 febbraio 2009). Quest'ultima variabile in particolare è rappresentata dalla media di due unità che evidenziano l'aumento della competitività dei membri della rete e il raggiungimento degli obiettivi principali della stessa. In particolare, l'ultimo punto consente di considerare le peculiarità delle reti interorganizzative, che vengono create

per perseguire i più diversi obiettivi privati e comuni. Il punteggio di 3.12³¹ relativo all'efficacia delle reti prese in esame indica la capacità delle stesse sia di raggiungere i propri obiettivi che di incrementare la competitività dei propri membri, ma è leggermente inferiore rispetto alle reti che hanno deciso di non utilizzare questa formula (3.29). La valutazione positiva su questa specifica dimensione della performance sottolinea come i contratti di rete stiano aiutando alle imprese partner di raggiungere gli obiettivi di competitività aziendale.

Nella tabella seguente è stata testata la significatività dei due campioni attraverso un T test sulle medie delle reti che hanno scelto il distacco/codatorialità confrontando con le medie delle risposte per chi invece non ha scelto questo strumento. Il risultato è che la differenza osservata è dovuta al caso, visto che il livello di significatività è superiore ai livelli p (0.05 e 0.01).

Tabella 4.5 – Misura della significatività della rete per la variabile “Efficacia della rete” in caso di presenza e assenza di codatorialità/distacco

Dataset	In presenza di codatorialità/distacco	In assenza di codatorialità/distacco
Numerosità campione	75	154
Media	3,15	3,30
Dev. Standard	0,978737926	1,050240372
T	0,018055732	
gradi di libertà	227	
P (livello di significatività)	0,985610253	

La variabile *Coesione* riguarda invece la gestione delle relazioni all'interno della rete e la capacità di gestire conflitti o discussioni tra i membri della rete. Le imprese “coese”, ovvero imprese che hanno relazioni strutturate con altre imprese o istituzioni sono altamente interconnesse e hanno migliori performance economiche. La coesività rende le imprese più utili socialmente e più competitive. Un'impresa coesa può infatti generare un'economia esterna positiva e fornire supporto per lo sviluppo economico di altre imprese e il benessere del contesto socio-economico. Le reti d'impresa sono un ottimo

³¹ Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione “Poco d'accordo” e il valore 5 a “Molto d'accordo”.

esempio di coesione, visto che la collaborazione è l'elemento principe delle aggregazioni tra imprese. Per le reti che hanno scelto lo strumento di codatorialità/distacco la coesività viene valutata positivamente ed è in linea con l'intero campione (media 3.33 vs. 3.34³²). Questo è un elemento che identifica reti strutturalmente salde, con relazioni forti, e in cui i conflitti vengono gestiti per garantire la competitività della rete. Particolarmente alto risulta il punteggio per la forza delle relazioni e per la capacità di gestire i conflitti e crisi tra i membri della rete (media di 3.4 in entrambi i casi).

Anche in questo caso la differenza tra le medie per la variabile Coesione della rete non è significativa, risultato intuibile vista l'elevata similarità tra le risposte dei due gruppi.

Tabella 4.6 – Misura della significatività della rete per la variabile “Coesione della rete” in caso di presenza e assenza di codatorialità/distacco

Dataset	In presenza di codatorialità/distacco	In assenza di codatorialità/distacco
Numerosità campione	75	162
Media	3,34	3,34
Dev. Standard	0,886151943	1,081209491
T	0,000496591	
gradi di libertà	235	
P (livello di significatività)	0,999604199	

La variabile *Performance di Mercato* è stata misurata utilizzando dei parametri per tenere sotto controllo l'andamento della rete d'impresa e l'avanzamento verso specifici obiettivi di miglioramento. I KPI presi in considerazione per questa variabile sono profittabilità della rete, quota di mercato e crescita delle vendite. Essere in rete aiuta ad avere una performance di mercato migliore: nel lungo periodo la partecipazione ad aggregazioni aziendali potrebbe portare le aziende a svilupparsi efficacemente e a migliorare il proprio bilancio. L'obiettivo di questo studio è quindi quello di dimostrare se esiste una correlazione tra la presenza di codatorialità e distacco e l'aumento delle

³² Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione “Poco soddisfacente” e il valore 5 a “Molto soddisfacente”.

prestazioni individuali e di gruppo all'interno della rete. Anche la performance di mercato ottiene una valutazione positiva (3.12³³) soprattutto per quanto riguarda i risultati economici positivi (3.42): il punteggio complessivo inoltre è superiore a quello del campione nel suo insieme (2.99).

Anche per questa terza variabile è stata testata la significatività delle medie e il risultato è in linea con quelli precedenti: la differenza tra le medie per imprese con e senza distacco/codatorialità non è significativa.

Tabella 4.7 – Misura della significatività della rete per la variabile “Performance di mercato” in caso di presenza e assenza di codatorialità/distacco

Dataset	In presenza di codatorialità/distacco	In assenza di codatorialità/distacco
Numerosità campione	75	148
Media	3,15	3,04
Dev. Standard	0,939186501	1,075323014
T	0,013631489	
gradi di libertà	221	
P (livello di significatività)	0,98913628	

La Tabella 4.8 riporta invece le statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione e distingue la valutazione dell'efficacia in base ai tre principali obiettivi dichiarati dalle imprese. Sono stati considerati gli obiettivi più citati: “condivisione acquisti/forniture”; “sviluppo nuove tecnologie”; “aumento potere contrattuale” e “partecipazione a bandi e appalti”

Tabella 4.8 - Statistiche descrittive delle tre variabili per tutto il campione e dell'efficacia per gli obiettivi più frequentemente elencati dalle reti

	N. oss.	Mediana	Media	Dev. Std	Min	Max
<i>Efficacia della rete</i>	75	3	3,12	1,13	1	5
<i>Coesione della rete</i>	75	3	3,34	1,07	1	5

³³ Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione “Poco d'accordo” e il valore 5 a “Molto d'accordo”.

<i>Performance di mercato</i>	73	3	3,13	1,10	1	5
<i>Efficacia della rete per aumento potere contrattuale</i>	28	3	3,09	1,14	1	5
<i>Efficacia della rete per condivisione acquisti/forniture</i>	20	3	3,12	1,13	1	5
<i>Efficacia della rete per sviluppo nuove tecnologie</i>	17	3	3,11	1,13	1	5
<i>Efficacia della rete per partecipazione a bandi e appalti</i>	16	3	3,09	1,13	1	5

Per meglio comprendere quali variabili determinino la performance delle reti sono state utilizzate cinque classi di indicatori.

Tabella 4.9 - Variabili esplicative della performance della rete

Variabile	Descrizione	Unità di misura
<i>Struttura della rete</i>		
Età	Numero di anni da quando è stato firmato il contratto di rete	Anni
Dimensione	Numero di imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete	Numero
Rete verticale Rete orizzontale Rete mista	Rete verticale (accordi all'interno della stessa filiera produttiva); orizzontale (accordi con partner di altre filiere); mista (presenta elementi delle due tipologie precedenti)	Variabili Dummy
<i>Integrazione strutturale</i>		
Integrazione	Numero di strutture organizzative della rete: Organo comune, Presidente, Assemblea dei partecipanti, Manager di rete, Segreteria/Ufficio amministrativo, Ufficio comunicazione, Ufficio/Agente commerciale, Responsabile della produzione, Distacco/Codatorialità/Altri (es. Staff Leasing), Altro	La variabile somma il numero di strutture organizzative di rete
<i>Coordinamento</i>		
Piano di lungo periodo	Il piano operativo della rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo
Piano aggiornato	Il piano operativo della rete viene aggiornato periodicamente	Scala 1-Poco d'accordo, 5-Molto d'accordo
Regole comuni	La rete si è dotata da subito di regole/clausole per: – l'entrata dei membri	La variabile somma le risposte date

	<ul style="list-style-type: none"> – l’uscita (esclusione/recesso) – la ripartizione dei benefici delle attività di rete 	all’esistenza di regole.
Rapporti formali	La gestione della relazione si basa su rapporti formali (es. contratti/accordi tra i membri della rete)	Scala 1-Poco d’accordo, 5-Molto d’accordo
<i>Monitoraggio</i>		
Monitoraggio	Media delle variabili (scala: 1-Poco d’accordo, 5-Molto d’accordo): <ul style="list-style-type: none"> • periodicamente monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono; • periodicamente raccogliamo le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa; • modifichiamo le procedure di funzionamento della rete in base all’esperienza fatta 	Scala 1-5
Scambio di conoscenze	Abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete	Scala 1-Poco d’accordo, 5-Molto d’accordo

Fonte: elaborazione da Cabigiosu A. e Moretti A. (2019)

La prima classe “**Struttura della rete**” include dati anagrafici e strutturali della rete, come per esempio, il numero di anni del contratto di rete. Le reti che hanno adoperato lo strumento di codatorialità/distacco sono in media più giovani (3,27 anni contro i 4.24 del campione in generale) per quanto riguarda gli anni da quando è stato firmato il contratto di rete. Questa classe comprende anche il numero di imprese in rete, appartenenza a una rete verticale, orizzontale o mista. Le reti verticali raccolgono aziende che condividono benefici legati all’intera filiera produttiva (dette anche reti interfase) con finalità di integrazione e potenziamento. Le reti verticali hanno quindi come obiettivo quello di migliorare la propria posizione secondo un percorso condiviso e monitorato dall’organo amministrativo della rete di impresa. Le reti orizzontali, note anche come reti di cooperazione competitiva, aggregano invece aziende che appartengono alla stessa specializzazione produttiva e sono potenziali concorrenti, e le raccolgono in una rete per superare le barriere della scarsa visibilità e del basso potere mercato. Questo permette di proporre offerte più articolate ai clienti. La finalità delle reti orizzontali è quella di aumentare il potere d’acquisto. In altri casi, l’obiettivo è aumentare la visibilità collettiva attraverso attività pubblicitarie e promozionali organizzate e finanziate congiuntamente. In entrambe le situazioni, la rete è uno strumento idoneo a presidiare sistemi complessi dove, attraverso legami contrattuali,

convivono concorrenza e cooperazione a diversi livelli. Secondo i dati raccolti da questo studio, sia nelle reti che hanno usufruito dello strumento di distacco/codatorialità che nel resto del campione prevalgono le reti verticali (in entrambi i casi rappresentano il 40% del totale).

La seconda classe “**Integrazione strutturale**” identifica quanto le imprese hanno scelto di integrarsi dal punto di vista organizzativo, guardando al numero di strutture organizzative comuni attivate (es. manager di rete, organo comune ecc.). Esistono infatti reti con un livello di integrazione diverso in base alla struttura organizzativa adottata e queste scelte strutturali possono influire in modo diverso alle dimensioni di performance. Il livello di integrazione tra i partner, misurato dal numero di strutture organizzative messe in piedi per le attività di rete, è in media (leggermente) più basso rispetto al resto del campione (3.00 vs. 3.06). Più frequentemente, i contratti di rete che usufruiscono di distacco/codatorialità sono strutturati con assemblea, organo e presidente (adottati rispettivamente dall’71%, 67% e 59% dei contratti).

Come sottolinea la letteratura sulle relazioni interorganizzative, i **meccanismi di coordinamento** hanno un impatto importante sullo svolgimento delle attività congiunte. A tal fine, l'Osservatorio ha condotto un'indagine su questo aspetto e ha chiesto alle aziende intervistate di spiegare quali meccanismi di coordinamento sono stati utilizzati nell'interazione tra i partner. Questi meccanismi possono effettivamente aiutare a sviluppare una visione comune, incrementare il problem-solving e ridurre l'opportunismo. La terza classe di indicatori comprende quindi: la presenza di un piano di rete a medio/lungo termine (3 anni), la presenza di regole per l'entrata/uscita dei membri e per la ripartizione dei benefici, la formalizzazione delle relazioni (es. contratti/accordi tra i membri della rete) e la presenza o meno di rapporti formali all'interno della rete.

I risultati dell'indagine evidenziano come i contratti di rete che utilizzano lo strumento di distacco/codatorialità si fondano sia su rapporti formali che su quelli informali: i primi, infatti, hanno in media un punteggio del 3.34, i secondi del 3.36 sulla scala da 1 a 5.³⁴ Il fatto che entrambe le voci abbiano un punteggio alto indica come le due componenti (formale e informale) non possano essere sostituite l'una per l'altra, ma

³⁴ Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione “Poco d'accordo” e il valore 5 a “Molto d'accordo”.

siano complementari e strategiche rispetto alle attività di rete e alla sopravvivenza dell'aggregazione stessa. Tuttavia, in media, le relazioni informali sembrano essere un meccanismo di coordinamento più rilevante rispetto alle relazioni formali (contratti, accordi scritti, ecc.), sottolineando l'importanza delle relazioni sociali tra le imprese per lo sviluppo della fiducia reciproca, elemento fondamentale che supporta cooperazione interorganizzativa. Per quanto riguarda le attività di pianificazione attraverso la definizione di piani operativi, i contratti di rete che usufruiscono di distacco/codatorialità riflettono rispetto a questi aspetti una vocazione alla pianificazione di raggio più lungo. In particolar modo, le reti prese in esame tendono ad avere (con una media di 3.31³⁵, dove 3 è il valore medio) un piano di medio/lungo termine (oltre tre anni), mentre tendono ad aggiornarlo meno frequentemente (2,96), anche se più spesso rispetto al resto del campione (2.59): questo può essere legato sia ad un orizzonte temporale di azione più ampio, sia ad un maggiore orientamento alla programmazione di lungo periodo mantenendo sempre una certa attenzione ai mutamenti contestuali e congiunturali. In relazione alle regole di accesso, esclusione, e ripartizione dei benefici il 65% delle reti oggetto dello studio ha regolamenti codificati per gestire l'entrata dei membri. Il 57% degli intervistati afferma di aver instaurato anche accordi per l'uscita delle imprese e il 40% ammette di aver predisposto delle regole per la condivisione dei benefici.

La quarta categoria di indicatori definita "**Monitoraggio**", si concentra sul meccanismo di coordinamento delle attività collettive legate ad un approccio pragmatico, che permette di migliorare l'efficacia dell'attività in rete sviluppando pratiche organizzative congiunte. È stato chiesto alla capofila se i membri monitorano la partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono, se raccolgono le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa, se modificano le procedure di funzionamento della rete in base all'esperienza fatta. Pertanto, questa categoria misura il monitoraggio interno e il processo di trasferimento della conoscenza della rete. Tuttavia, per le reti prese in esame, non si presta molta attenzione alla variabile Monitoraggio (2.74³⁶), peraltro in linea con il resto del campione (2.79): elemento che potrebbe rappresentare un punto di debolezza rispetto all'efficacia della rete nel raggiungere i

³⁵ Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione "Poco d'accordo" e il valore 5 a "Molto d'accordo".

³⁶ Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione "Poco d'accordo" e il valore 5 a "Molto d'accordo".

propri obiettivi. Infine, è stata valutata la presenza di procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra partner. Per questa ultima variabile si può notare come la predisposizione di procedure per lo scambio sistematico di conoscenze è simile per tutto il campione e al di sotto del valore medio di 3 (rispettivamente, 2.68 e 2.70).

Tutte le variabili sono state rilevate durante l'indagine dell'Osservatorio. Le statistiche descrittive e le correlazioni tra variabili sono riportate nelle Tabelle seguenti:

Tabella 4.10 – Statistiche descrittive delle variabili esplicative

	N. oss	Mediana	Media	Dev. Std	Min	Max
<i>Età</i>	75	3	3,27	2,38	0	9
<i>Dimensione</i>	75	5	11,36	40,24	2	350
<i>Integrazione</i>	75	3	2,87	2,37	0	8
<i>Piano di lungo periodo</i>	70	3	3,31	1,30	1	5
<i>Piano aggiornato</i>	72	3	2,96	1,41	1	5
<i>Regole comuni</i>	75	2	1,71	1,00	0	3
<i>Rapporti formali</i>	73	4	3,34	1,28	1	5
<i>Monitoraggio</i>	75	3	2,74	1,00	1	5
<i>Scambio conoscenze</i>	75	3	2,68	1,22	1	5

È stato successivamente costruito un modello di regressione lineare in cui le variabili dipendenti sono, alternativamente, Efficacia della rete, Coesione e Performance di mercato, mentre le variabili esplicative corrispondono alle variabili strutturali, d'integrazione della struttura organizzativa, e di coordinamento. Verranno presentate due tabelle: la prima nella quale verrà evidenziata la correlazione tra tutte le variabili, con particolare attenzione alla performance della rete. La seconda tabella invece mostra gli stessi risultati ottenuti da reti che non hanno usufruito dello strumento di distacco e codatorialità, i quali verranno comparati con i dati precedenti.

Tabella 4.11 - Correlazioni tra variabili di performance e variabili esplicative per reti con distacco/codatorialità

	Efficacia	Coesione	Performance di mercato	Età	Dimensione	Integrazione	Piano di lungo	Piano aggiornato	Regole	Rapporti formali	Monitoraggio	Scambio conoscenze
Efficacia	1,00											
Coesione	0,63	1,00										
Performance di mercato	0,59	0,70	1,00									
Età	0,0004	-0,06	-0,09	1,00								
Dimensione	-0,0007	0,16	0,04	0,07	1,00							
Integrazione	0,03	0,08	0,10	0,10	0,04	1,00						
Piano di lungo	0,16	0,17	0,21	0,12	-0,21	0,09	1,00					
Piano aggiornato	0,37	0,35	0,28	0,28	0,08	0,16	0,24	1,00				
Regole	0,05	0,10	-0,02	0,11	-0,17	0,34	-0,03	0,24	1,00			
Rapporti formali	0,23	0,32	0,25	0,10	0,05	0,17	0,38	0,29	0,02	1,00		
Monitoraggio	0,43	0,56	0,40	0,13	-0,16	0,11	0,22	0,47	0,19	0,38	1,00	
Scambio conoscenze	0,35	0,48	0,34	0,03	-0,01	0,06	0,10	0,34	0,14	0,13	0,46	1,00

L'analisi dei risultati identifica una forte correlazione positiva tra le variabili "Performance di Mercato" e "Coesione", segnale che instaurare un buon rapporto tra i membri è di fondamentale importanza per migliorare la profittabilità della rete. Salta all'occhio anche la correlazione positiva tra "Coesione" ed "Efficacia", indice che il raggiungimento degli obiettivi e la competitività della rete sono correlati alla gestione dei rapporti e dei conflitti tra i membri all'interno della rete. Proseguendo nella lettura della tabella, si vede come esista una correlazione positiva anche tra "Performance di mercato" e "Piano di lungo", un indicatore molto importante di come la pianificazione a lungo termine degli obiettivi e delle attività della rete aiuta a migliorare la profittabilità delle imprese della rete. Si può osservare anche una correlazione positiva tra "Regole" e "Integrazione": la decisione di adoperare diversi strumenti di integrazione strutturale (organo comune, presidente, assemblea dei partecipanti, ufficio comunicazione ecc..) è positivamente influenzato dalla presenza di metodi di coordinamento tra membri della rete. È interessante evidenziare anche la correlazione positiva tra "piano di lungo" e "rapporti formali", dati che indica che la visione di lungo periodo delle attività in rete è associato alla presenza di accordi/contratti formali tra membri della rete. Un'altra correlazione forte e positiva è sicuramente quella tra "Monitoraggio" e "Coesione":

questo è indice che una buona comunicazione tra partner e lo sviluppo di pratiche organizzative congiunte sono la chiave per una buona performance di rete.

Al fine di inquadrare i risultati della rilevazione per i contratti che hanno usufruito di distacco/codatorialità, e di avere una misura di quali siano le dinamiche in atto rispetto alle reti che hanno scelto di non adoperare questo strumento, sono stati messe a confronto i dati in entrambi gli scenari. I risultati della correlazione sono però insufficienti in quanto è necessario testare la sua significatività, ossia la possibilità rilevante che compaia un determinato valore. Il livello di significatività è solitamente rappresentato dalla lettera greca α (alfa). I livelli più comunemente utilizzati sono il 5% ($\alpha = 0,05$) e l'1% ($\alpha = 0,01$). Se il p-value dato dal test di ipotesi è inferiore al livello α , l'ipotesi nulla viene respinta. La significatività della correlazione può essere testata attraverso un T-test, che aiuta a determinare se c'è una differenza statisticamente significativa tra le medie di due gruppi tra loro indipendenti. In questo caso l'ipotesi nulla (H_0) è l'assenza di relazione lineare, mentre l'ipotesi alternativa è la presenza di una relazione lineare. Per accettare o meno l'ipotesi nulla, si mette in relazione il p-value con il livello di significatività ($\alpha = 0,05$). Nella tabella seguente si possono osservare i valori del p-value per tutte le variabili in relazione con il livello di Efficienza, Coesione e Performance di Mercato.

Tabella 4.12 – Analisi della significatività delle reti in presenza/assenza di codatorialità/distacco/staff in leasing

	Efficacia con codatorialità/distacco	Efficacia senza codatorialità/distacco	Coesione con codatorialità/distacco	Coesione senza codatorialità/distacco	Performance di mercato con codatorialità/distacco	Performance di mercato senza codatorialità/distacco
Età	0,68731	0,72	0,81	0,00*	0,69	0,00*
Dimensione	0,0814	0,00*	0,09	0,00*	0,08	0,00*
Integrazione	0,02*	0,14	0,06	0,08	0,02*	0,91
Piano di lungo	0,30	0,01*	0,98	0,00*	0,22	0,51
Piano aggiornato	0,17	0,00*	0,02*	0,00*	0,47	0,00*
Regole	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Rapporti formali	0,32	0,03*	0,929	0,005*	0,24	0,74

Monitoraggio	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Scambio di conoscenze	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,04*
N. osservazioni	75	155	75	163	73	149

*p < 0,05

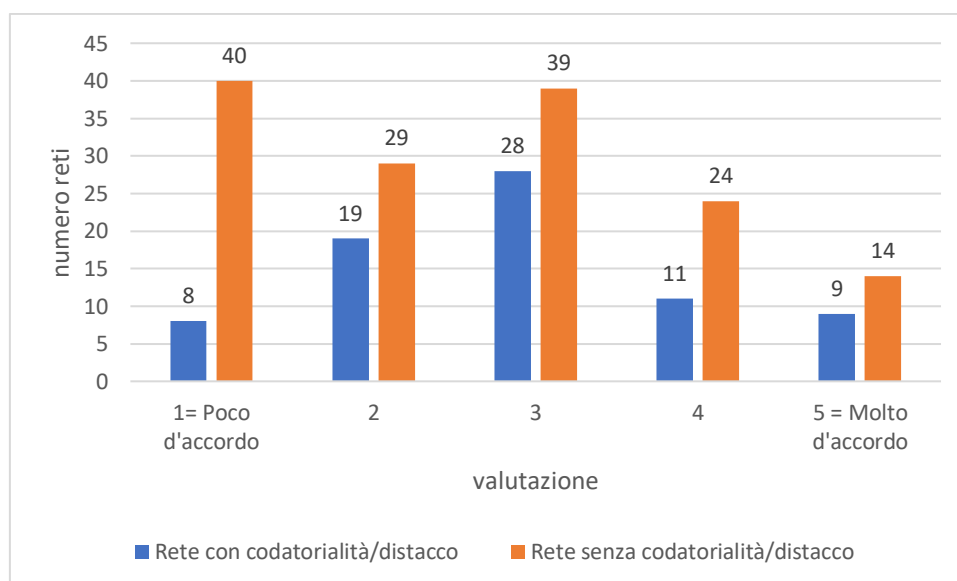
Per quanto riguarda tutte e tre le diverse misure di performance, ovvero la capacità della rete di raggiungere i propri obiettivi (Efficacia), la forza competitiva e organizzativa della rete (Coesione) e i risultati economici della rete (Performance di mercato), lo studio sottolinea un'associazione positiva e significativa della performance con la variabile "Regole", che misura il monitoraggio all'interno della rete e il processo di trasferimento e ripartizione dei benefici della rete. La relazione tra la performance della rete e la variabile "Regole" segnala l'importanza di instaurare all'interno della rete una struttura organizzativa e di coordinamento tra i membri per permettere di organizzare il lavoro in modo articolato. Anche la variabile "Integrazione" ha un'associazione positiva e significativa con "Efficacia" e "Performance di mercato", il che riprende la necessità di disporre di figure organizzative e funzionali o altri strumenti di lavoro (manager di rete, presidente, assemblea dei partecipanti ecc..) per coordinare l'attività tra membri. Infine, sia "Monitoraggio" che "Scambio di Conoscenze" sono due item significativamente correlati con tutte e tre le variabili, segno che meccanismi di monitoraggio e di condivisione delle conoscenze tra membri permettono di sostenere la performance della rete regolamentando le attività collettive ed evitando l'emergere di situazioni di scarsa competenza.

Come ultima analisi di questo studio, si è pensato di valutare la "**capacità della rete di aiutare le imprese ad affrontare il periodo pandemico**". Nei capitoli precedenti la rete è stata individuata come possibile soluzione alla crisi pandemica: l'appartenenza ad un'aggregazione tra imprese e la conseguente collaborazione dei membri potrebbe aver aiutato le imprese retiste a fronteggiare il periodo pandemico. Le variabili sono state misurate su una scala Likert dove il valore 1 corrispondeva all'opzione "Poco d'accordo" e il valore 5 a "Molto d'accordo". Confrontando i dati per le reti che hanno scelto di usufruire dello strumento di codatorialità/distacco con il resto del campione, si nota come in media la risposta non raggiunge il valore 3. Però, per le reti senza distacco/codatorialità il valore è decisamente più basso (2.60 contro il 2.92 delle reti che

hanno usufruito dello strumento). È stato inoltre effettuato un test t osservando che la differenza tra le medie dei due campioni non è significativa.

Nel complesso si può concludere che per la maggior parte del campione la rete non ha avuto un ruolo importante a fronteggiare gli effetti della pandemia anche se, sulla carta, sia lo strumento del contratto di rete sia la condivisione del personale avrebbe potuto fare la differenza nella situazione di crisi che le aziende stanno attraversando.

Grafico 4.7 – Comparazione risposte a: “L’appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia”



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d’Impresa 2021

4.3 Considerazioni conclusive

Il quadro descrittivo qui proposto ha permesso di rappresentare quali siano le principali caratteristiche strutturali ed organizzative dei contratti di rete che hanno adottato lo strumento di codatorialità/distacco. Le reti analizzate nascono principalmente per la ricerca del raggiungimento di una massa critica sufficiente ad incrementare il potere contrattuale delle imprese partner e per la condivisione di acquisti/forniture/tecnologie. Entrambi questi obiettivi sono direttamente collegati alla finalità di codatorialità e distacco che vedono nella condivisione del personale uno strumento per migliorare la forza contrattuale delle imprese e per usufruire di asset tangibili e intangibili difficili da sviluppare autonomamente. Complessivamente emerge come i contratti siano più giovani rispetto a quelli sottoscritti nell’intero campione. Questo risultato potrebbe aver

origine dal fatto che strumenti come distacco e codatorialità sono entrati in vigore in data successiva rispetto all'istituzione dei contratti di rete: la condivisione del personale rimane ancora una peculiarità relativamente nuova e molte reti possono aver incontrato delle difficoltà nell'adozione di queste strutture. Per quanto riguarda la ripartizione geografica, in tutto il campione, si osserva una maggiore densità nel Nord Italia in particolar modo spiccano il Veneto, la Lombardia e l'Emilia per numero di reti. Anche a livello settoriale le reti che hanno scelto lo strumento di distacco/codatorialità rispecchiano la ripartizione settoriale del resto del campione visto che predominano l'agroalimentare, le costruzioni e la meccanica.

Dal punto di vista del coordinamento delle relazioni tra partner, le reti che hanno scelto lo strumento di codatorialità/distacco si basano sia su rapporti formali che informali, anche se gli aspetti sociali e relazionali sono lievemente più importanti rispetto a fattori più formali e strutturali. Anche se le relazioni informali sono al centro dell'attività di rete, i membri non hanno rinunciato all'instaurazione di regole per l'accesso/l'esclusione alla rete e la ripartizione di benefici. Inoltre, si nota come lo svolgimento delle attività di rete abbia richiesto l'implementazione di strutture organizzative congiunte (in particolare: assemblea, organo comune e presidente), dimostrando l'importanza delle attività collettive all'interno dell'aggregazione. I contratti di rete presi in esame si dimostrano legate ad una visione di lungo periodo: basano le proprie attività congiunte su un piano operativo di medio/lungo periodo, segno che la sopravvivenza della rete sia collegata anche alla stabilità del contratto stesso. Tutti questi aspetti descrivono un modello organizzativo delle reti basato su una struttura integrata e regolamentata che lascia spazio anche alla dinamicità delle relazioni tra partner.

La valutazione della performance, basata su gli indicatori di efficacia, coesione, e performance di mercato della rete, indica che il modello organizzativo protagonista dello studio ha portato a discreti livelli di soddisfazione delle attività collettive. In particolare, risulta particolarmente positivo l'indice che più si avvicina alla valutazione delle prestazioni della forma di organizzazione di rete, ovvero l'indice relativo alla "Coesione", soprattutto la componente relativa alla forza della relazione e della gestione di conflitti e crisi tra membri. Mentre per le altre due variabili i valori sono in linea con il resto del campione, nel caso dell'Efficacia, si nota il primo punto di debolezza per le reti che hanno scelto il distacco/codatorialità; le reti prese in esame hanno dato in media

un punteggio inferiore rispetto al campione totale per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi e la competitività dei membri. Comprendere come migliorare questo aspetto e permettere alle reti che hanno scelto distacco/codatorialità di essere più efficienti potrebbe aiutare a migliorare la performance e a consolidare questo strumento.

I risultati dell'analisi evidenziano inoltre come le prestazioni della rete (in termini di efficacia, coesione e performance di mercato) siano correlate positivamente da strumenti di coordinamento informali, basati su pratiche organizzative congiunte, come lo scambio di conoscenze e il monitoraggio delle attività. La struttura organizzativa, invece, non sembra incidere sulle performance della rete in termini di numero di membri e livello di integrazione. I risultati di questo studio suggeriscono che reti efficaci, coese e performanti siano fondate su un intenso scambio di conoscenza tra i membri, collegato all'instaurazione meccanismi di coordinamento delle attività collettive.

Confrontando invece gli esiti della ricerca per le reti con distacco/codatorialità con il resto del campione si vede come in molti più casi il p-value dato dal test di ipotesi è inferiore al livello α (risultato che indica la presenza di una relazione significativa tra le variabili). Quindi, nonostante la correlazione positiva tra la performance di rete e alcune variabili esplicative, i risultati indicano come le reti che non hanno utilizzato lo strumento di distacco e codatorialità siano più performanti. In questo caso, dunque, emerge la necessità di individuare i motivi per il quale questo strumento non è ancora vantaggioso come dovrebbe essere. La presenza di codatorialità e distacco porta infatti a prestazioni positive ma in media non migliori rispetto alle reti che non usufruiscono di questi strumenti. Ulteriori indagini dei CdR su questo punto potrebbero essere, in futuro, spunto per l'individuazione di alcune best practices per migliorare la performance delle reti che scelgono questo strumenti di organizzazione del lavoro.

Conclusioni

Nell'attuale contesto economico e finanziario, è sempre più evidente che le aziende, le PMI, hanno bisogno di collaborare, tralasciando il tratto individualistico che solitamente le rendono uniche. A tal fine questo progetto di tesi fornisce una panoramica il più completa ed esaustiva sul fenomeno della rete d'impresa attraverso ricerche approfondite e analisi empiriche della letteratura esistente.

La rete d'impresa di oggi è un'interessante opportunità per le aziende che vogliono aumentare la propria competitività condividendo costi e rischi, risorse e competenze, ma allo stesso tempo non vogliono minare la propria autonomia e indipendenza. Il contratto di rete rappresenta una forma di associazionismo imprenditori che permette ai singoli aderenti imprenditori (denominati retisti) di collaborare. L'indagine si è estesa oltre l'ambito meramente regolamentare e istituzionale per osservare più da vicino quali fattori influiscono sul successo della rete e sulle modalità di controllo e gestione della stessa.

Dallo studio, infatti, sono stati ricavati i vantaggi dell'appartenenza ad un'aggregazione tra imprese. Tra tutti spicca la flessibilità visto che la rete consente a tutte le parti di adattare lo strumento alle proprie esigenze ma che, dall'altro lato, questo rende difficile gestire e coordinare la rete generando una fonte di instabilità. Di conseguenza un altro elemento fondamentale è l'attività di pianificazione strategica, che regola le aziende della rete per tutta la durata del contratto. È bene ricordare che, infatti, i contratti di rete sono nati come strumento basato su legami di fiducia a lungo termine; maggiore è il grado di fiducia, maggiori sono le possibilità di successo della rete. Pertanto, la fiducia è la chiave per garantire stabilità e continuità alla rete, perché aiuta a creare il giusto ambiente per creare relazioni di cooperazione. La rete, infatti, ha rivoluzionato il modello di integrazione verticale esistente nel mercato fino ad oggi, e si è posta nel continuum tra gerarchia e mercato. La forza della rete è quella di consentire a ciascuna azienda di concentrarsi sui propri punti di forza acquisendo le conoscenze, e il know-how dei propri partner attraverso la condivisione delle proprie competenze.

Di condivisione si parla anche per quanto riguarda la gestione del personale in rete che può concretizzarsi attraverso l'istituto del distacco e della codatorialità. Tra gli obiettivi

della rete, infatti, c'è quello di ottimizzare l'uso delle risorse umane per raggiungere il livello di efficienza ottimale. Con particolare riferimento profilo lavoristico della trattazione, il contratto di rete è quindi diventato uno strumento finalizzato alla valorizzazione e ottimizzazione delle risorse umane. Di conseguenza distacco e codatorialità sono diventati uno strumento necessario per creare una forma protetta di cooperazione tra imprese aggregate.

Questi due strumenti di gestione del rapporto di lavoro presentano peculiarità e differenze molto accentuate e possono essere considerati due soluzioni diametralmente opposte. L'interesse nel caso di distacco è sempre collegato all'interesse del distaccante ed è temporaneo mentre nel caso della codatorialità l'interesse è plurilaterale, connesso al contratto di rete la cui durata dipende dagli accordi tra i retisti (e quindi sostanzialmente non ha carattere temporaneo ma è duraturo). L'interesse datore di lavoro sussiste ed è coerente con il miglior funzionamento della rete, che si ottiene anche attraverso l'impiego di lavoratori delle altre imprese facenti parte della rete per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Un'altra differenza che è bene evidenziare è la gestione del potere direttivo che può considerarsi scisso nel caso del distacco, visto che il distaccante esercita il potere disciplinare mentre il distaccatario può esercitare in modo parziale il potere direttivo parzialmente definendo le attività del lavoratore. In regime di codatorialità invece il potere direttivo è condiviso tra le imprese retiste, entro il confine delineato dalle regole di ingaggio. Tale strumento è quindi caratterizzato dall'utilizzo misto e simultaneo delle prestazioni lavorative da parte degli imprenditori di rete, ciascuno dei quali ha tutti i poteri tipici del datore di lavoro e i relativi obblighi. Assumere in codatorialità i dipendenti della rete d'impresa e distaccare un proprio dipendente verso un'altra azienda della rete sono quindi due istituti distinti che possono essere adoperati con modalità diverse ma che rimangono una solida soluzione per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Distacco e codatorialità in rete consentono alle aziende che decidono di sperimentare questa forma di condivisione del personale di unire le forze per svolgere attività comuni che individualmente non possono svolgere. Fornisce anche un altro vantaggio, ossia una maggiore flessibilità, perché lo strumento può essere adattato a tutte le situazioni ed essere modificato di comune accordo tra le parti, se necessario. Distacco e codatorialità quindi non solo permettono di sostenere una maggiore mobilità delle risorse umane ma garantiscono allo stesso modo una maggiore stabilità occupazionale per i lavoratori. A

tal proposito il DL Rilancio n. 34/2020 ha introdotto i “contratti di rete con causale solidaristica” per supportare le imprese, soprattutto piccole e medie imprese, interessate a rispondere alla crisi attraverso la cooperazione di filiera a tutela dell'occupazione. Il nuovo standard adotta e rafforza esempi di buone pratiche di cooperazione tra imprese durante l'emergenza sanitaria Covid-19 per tutelare l'occupazione e ridurre l'onere per le imprese. Tale provvedimento favorisce inoltre in modo decisivo l'attuazione del regime di codatorialità, per permettere alle imprese di rete di condividere i dipendenti nel rispetto degli obiettivi comuni che devono essere raggiunti dal contratto di rete.

Infine, nell'ultimo capitolo, è stata dedicata particolare attenzione alla dimensione del fenomeno distacco e della codatorialità in rete nel territorio nazionale, attraverso l'analisi dei dati di Infocamere. L'obiettivo dello studio era quello di produrre un identikit delle reti che usufruiscono degli strumenti di condivisione del personale, cercando di individuare se e come il distacco/codatorialità impatta sulla performance di rete. In estrema sintesi i risultati evidenziati dallo studio permettono di affermare che a cercare il distacco/codatorialità sono prevalentemente le piccole imprese che hanno maggior bisogno di condividere e ottimizzare le risorse di cui dispongono. Esse sono situate principalmente nel Nord Italia e un numero consistente di esse lavora nel settore agroalimentare. Per quanto riguarda i risultati sulla performance, il distacco/codatorialità ha un impatto positivo sulle imprese in rete ma non c'è evidenza che le reti che usano questo strumento sono statisticamente più performanti delle altre.

Un altro dato che è importante commentare è l'“effetto rete” durante la pandemia mondiale che, per la maggior parte delle reti protagoniste dello studio, non ha fatto la differenza nel periodo di crisi pandemica. L'autore crede fortemente che la rete e soprattutto il distacco/codatorialità avrebbero potuto aiutare molte imprese in difficoltà per mantenere attiva la produzione della filiera e continuare a garantire la qualità dei propri prodotti e servizi verso i clienti. Ma se per il campione analizzato la rete non è stata la chiave per uscire dalla crisi, forse non si è fatto abbastanza per regolare questo strumento o sono mancati gli incentivi per promuovere i vantaggi del “fare rete”.

Complessivamente però, è possibile affermare con certezza, che il modello di impresa a rete viene considerato una risorsa preziosa per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane e, dell'economia italiana in genere. Distacco e codatorialità si fanno largo nel panorama delle reti d'impresa come grande opportunità per mantenere alti livelli di

competitività nel mercato, oltre ad acquisire risorse umane necessarie per il raggiungimento di obiettivi che sarebbero, altrimenti, fuori dalla portata delle singole imprese.

APPENDICE



Osservatorio Nazionale
SULLE RETI D'IMPRESA



OSSERVATORIO SULLE RETI D'IMPRESA

IL QUESTIONARIO COMPRENDE 6 SEZIONI: ANAGRAFICA; LA NASCITA DELLA RETE (GENESI) E GLI OBIETTIVI; STRUTTURA ORGANIZZATIVA E COORDINAMENTO; PERFORMANCE DELLA RETE (PERFORMANCE GENERALE E RISPETTO ALL'INNOVAZIONE); L'EVOLUZIONE DELLA RETE; START-UP (SOLO SE APPLICABILE).

SEZIONE 1 - ANAGRAFICA

Q1 DI CHE TIPOLOGIA DI RETE SI TRATTA?

- Verticale (accordi all'interno con clienti e fornitori della stessa filiera produttiva)
- Orizzontale (accordi con partner di altre filiere)
- Mista (presenta elementi delle due tipologie precedenti)

Q2 QUAL È IL PRINCIPALE AMBITO DI ATTIVITÀ DELLA RETE?

- Agroalimentare
- Meccanica
- Costruzioni
- Commercio
- Sistema moda e arredo
- Servizi turistici
- Trasporti e logistica
- Servizi operativi
- Servizi professionali
- Servizi tecnologici, di informazione e comunicazione
- Servizi socio-sanitari
- Servizi finanziari e assicurativi
- Attività artistiche, creative e culturali
- Servizi formativi e per la persona
- Altre attività manifatturiere
- Utilities e servizi ambientali
- Altro _____

Q6A QUANTE IMPRESE SONO MEMBRI DELLA RETE?

INDICARE NUMERO DI IMPRESE:

Q6AA DI QUESTE QUANTE SONO IMPRESE DI MEDIE DIMENSIONI (TRA 50 E 249 DIPENDENTI)?

INDICARE NUMERO DI IMPRESE:

Q6AB QUANTE SONO IMPRESE DI GRANDI DIMENSIONI (CON PIÙ DI 250 DIPENDENTI)?

INDICARE NUMERO DI IMPRESE:

Q8 LA RETE È ATTIVA?

- Sì
 No

Solo se No alla domanda Q8.

Q8A DA QUANTI ANNI NON È ATTIVA?

INDICARE IL NUMERO DI ANNI:

Q9 LA DURATA DELLA RETE PREVISTA DA CONTRATTO È GIÀ STATA PROROGATA?

- Sì
 No

Q10 LA RETE SI È DOTATA DI UN FONDO PATRIMONIALE COMUNE?

- Sì
 Sì, con un piano di contribuzione definito
 No

SEZIONE 2 - LA NASCITA DELLA RETE (GENESI) E GLI OBIETTIVI

Solo se NON ha partecipato a rilevazione 2019.

D1 COME DESCRIVEREBBE IL PROCESSO DI NASCITA DELLA RETE? INDICARE QUANTO SI TROVA D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI

	Poco D'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO D'ACCORDO 5
Il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali pre-esistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La nascita della rete è stata guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La nascita della rete è stata guidata dalla mediazione dell'associazione di categoria di riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La nascita della rete è stata guidata da un professionista (commercialista, avvocato, ecc.) che ha messo in contatto i diversi membri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La nascita della rete è stata incentivata dall'amministrazione pubblica (municipalità, comune, regione, ecc.) che ha creato l'occasione per mettere in contatto i potenziali partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2 QUAL È L'OBIETTIVO PRINCIPALE DELLA RETE? MASSIMO 3 RISPOSTE

- Accesso agli incentivi fiscali
- Ripartizione dei costi amministrativi
- Aumentare il potere contrattuale
- Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti
- Sviluppare congiuntamente nuove tecnologie di processo
- Condivisione acquisti/forniture/tecnologie
- Riduzione dei costi di acquisto di materie prime
- Riduzione dei costi di produzione
- Partecipazione a bandi e appalti
- Progetti di internazionalizzazione/export
- Creazione di un brand di rete
- Miglioramento delle condizioni di accesso al credito
- Utilizzo di finanziamenti agevolati (nazionali o europei)
- Attività di marketing congiunto
- Programmi di welfare
- Formazione
- Promozione del territorio
- Iniziative di sostenibilità ambientale
- Iniziative di sostenibilità sociale

(Indicare massimo tre risposte).

D3 RISPETTO ALLE RISORSE APPORTATE DAI SINGOLI MEMBRI ALLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

	POCO D'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO D'ACCORDO 5	NON CONDIVIDIAMO RISORSE
C'è un'alta complementarità tra le risorse tangibili (es. tecnologie di processo, stabilimenti, ecc.) dei partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'è un'alta complementarità tra le esperienze manageriali dei partner (es. internazionalizzazione, fusioni, ecc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'è un'elevata complementarità tra le risorse intangibili, o conoscenze, dei partner (conoscenze di mercato, tecnologiche, ecc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D4 RISPETTO AL MERCATO DEI SINGOLI MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

	POCO D'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO D'ACCORDO 5	NON SO RISPONDERE
I prodotti/servizi dei partner sono simili.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I partner hanno una strategia di posizionamento e un'offerta di valore simili tra loro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di distributori/clienti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'è una certa sovrapposizione tra i partner in termini di fornitori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 3 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA E COORDINAMENTO

D5 LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'ENTRATA DEI MEMBRI?

- Sì, l'ingresso prevede il rispetto di criteri specifici (es. contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni, ecc.)
- No, non si è dotata di alcun regolamento

D6 LA RETE HA REGOLE/CLAUSOLE PER L'USCITA (ESCLUSIONE/RECESSO) DEI MEMBRI DALLA RETE?

- Sì
- No
- In parte (es. solo esclusione)

D7 LA RETE HA UN REGOLAMENTO PER LA RIPARTIZIONE DEI BENEFICI DELLE ATTIVITÀ DI RETE?

- Sì
- No

D8 LA RETE PREVEDE LE SEGUENTI STRUTTURE/FIGURE ORGANIZZATIVE/FUNZIONALI/STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO?

	SÌ, CREATA AD-HOC/ ASSUNTE PER /DA LA RETE	SÌ, PRESENTE IN UNA DELLE IMPRESE RETISTE E MESSA A SERVIZIO DELLA RETE	NO, NON LA PREVEDEVA
Organo comune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assemblea dei partecipanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manager di rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segreteria/ufficio amministrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ufficio comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ufficio/agente commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabile della produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distacco/Codatorialità/Altri (es. Staff Leasing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COORDINAMENTO

D9 RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

	Poco d'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO d'ACCORDO 5	NON APPLICABILE
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le Negoziazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi sono state spesso situazioni di significativo disaccordo tra i retisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D10 CON QUALE FREQUENZA SI VERIFICANO INCONTRI/INTERAZIONI TRA I RETISTI (NON NECESSARIAMENTE INTERAZIONI TRA TUTTI I MEMBRI, MA SI CONSIDERINO ANCHE SCAMBI TRA SOTTOGRUPPI)

- Una volta alla settimana o più frequentemente
- Più volte al mese
- Mensile o bimestrale
- Due o tre volte all'anno
- Una volta all'anno o meno frequentemente

D11 ESISTE UNA PIATTAFORMA INFORMATIVA COMUNE ALLE IMPRESE RETISTE PER LA CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI?

- Sì
- No

D12 AVETE UN METODO DI GESTIONE DI DATI INTEGRATO PER L'INTERA RETE?

- Sì
- No

Solo se Sì alla domanda D12.

D13 QUANDO È STATA INTRODOTTA?

INDICARE ANNO:

Solo se Sì alla domanda D12.

D14 IN CASO ABBIATE UN METODO DI GESTIONE DI DATI INTEGRATO, QUANTO SIETE D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

	Poco d'accordo 1	2	3	4	Molto d'accordo 5	Non applicabile
È un utile strumento di riduzione dei costi per l'intera rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È un utile strumento di generazione di valore per l'intera rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È un elemento fondamentale del business model della rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È gestito da personale interno dedicato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È gestito da personale dato in outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viene usato anche per analizzare i dati con strumenti avanzati (intelligenza artificiale, big data analytics)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implica rischi aggiuntivi dovuti alla necessità di garantire la correttezza e veridicità del dato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implica rischi aggiuntivi dovuti alla necessità di garantire la privacy del dato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implicano costi aggiuntivi dovuti alla necessità di garantire la fiducia reciproca tra i partner della rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 4 - LA PERFORMANCE DELLA RETE (Performance generale e rispetto all'innovazione)

LE PROSSIME DOMANDE SONO VOLTE AD INDAGARE LA PERFORMANCE DELLA RETE RISPETTO ALL'EFFICACIA DELLE SUE MODALITÀ DI COORDINAMENTO E FUNZIONAMENTO E AL

F6 RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DELLA RETE, INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

	Poco D'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO D'ACCORDO 5
Abbiamo procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodicamente monitoriamo la nostra partnership per capire quali attività sono efficaci e quali non lo sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodicamente raccogliamo le valutazioni dei partner della rete sul funzionamento della rete stessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifichiamo le procedure di funzionamento della rete in base all'esperienza fatta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F7 RISPETTO ALLA PERFORMANCE DELLA RETE INDICHI QUANTO È SODDISFATTO RISPETTO AI SEGUENTI ASPETTI:

	Poco SODDISFACENTE 1	2	3	4	MOLTO SODDISFACENTE 5
La forza competitiva del network	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La forza delle relazioni tra i membri della rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F8 RISPETTO ALLA PERFORMANCE DELLA RETE INDICHI QUANTO È D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

	Poco D'ACCORDO 1	2	3	4	MOLTO D'ACCORDO 5	NON APPLICABILE
La rete genera risultati economici positivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La quota di mercato della rete è in crescita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le vendite generate dalla rete sono in crescita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rete ha raggiunto i suoi principali obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rete ha accresciuto la competitività dei suoi membri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rete ha permesso ai singoli partner di sviluppare nuove competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rete ha permesso ai singoli partner di svolgere internamente e in autonomia alcune attività precedentemente svolte solo in rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rete ha permesso ai singoli partner di crescere per fatturato e/o dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'appartenenza alla rete ha aiutato le imprese retiste a fronteggiare gli effetti della pandemia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIBLIOGRAFIA

Alessi C. (2015), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa (scelte organizzative e diritto del lavoro)* (pp.85-106), Chapter: *Contratto di rete e regolazione dei rapporti di lavoro*, Giuffrè Editori

Alvino I. (2014), *Il Lavoro nelle reti di impresa profili giuridici*, Giuffrè

Bencini L. (2016), *La responsabilità della rete di imprese*, in Cuffaro V. *Contratto di rete di imprese*, Giuffrè

Biasi M. (2017), *Codatorialità e assunzione congiunta nelle reti di imprese* in *Dottrina e attualità giuridiche*

Cabigiosu A., Moretti A. (2018), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi, ed efficacia dello strumento*, Pearson

Cabigiosu, A., & Moretti, A. (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Fondazione Università Ca' Foscari (Disponibile al link: <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4>)

Cerato S., Cignoli U., Bana M. (2012), *Reti d'impresa, profili aziendali, civilistici, fiscali, contabili e finanziari*, Wolters Klower Italia

Corazza L. (2020), *Reti di imprese e nozione di datore di lavoro*, cit., p. 257, Dipartimento giuridico dell'Università del Molise

Corvino R. (2016), *Il distacco del lavoratore: dalla nozione europea di libera prestazione di service transnazionale alla categoria nazionale della codatorialità-contitolarietà*, Cattedra di Diritto del Lavoro, (Disponibile al link: <https://morethesis.unimore.it/theses/available/etd-02242016-210823/>)

D'Alvia F. e Vaiasicca A., (2014), *La gestione delle risorse umane nelle reti di impresa*, "Osservatorio Isfol", IV, n. 1-2, pp. 191-204 (Disponibile al link: <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/123456789/2457>)

Delle Donne M., Cosma G. e Mengucci F. (2018), *Le reti di impresa nel diritto del lavoro, della previdenza e delle discipline sociali: dalla teoria alla pratica*. (Disponibile

al link:

https://www.commercialisti.it/documents/20182/323701/RETI+DI+IMPRESA_version_e+per+tipografia.pdf)

Di Corrado G., (2016), *Distacco e contratto di rete* in *Diritto&Pratica del Lavoro*, Wolters Kluwer Italia

Douard J. P., Heitz M. (2001), *Les criteres de performance dans differents types de réseaux d'entreprise (elements de reflexion)*, 22eme congres de l'AFC

EC (2019), *2019 SBA Fact Sheet – Germany*, European Commission, (Disponibile al sito:

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/12/translations/en/renditions/native>)

Ferrara M. D. (2020), "*Codatorialità e obblighi in materia di salute e sicurezza negli scenari lavorativi complessi*" in: Giorgio Scip (a cura di), "Sicurezza accessibile. Sicurezza e appalti: un incrocio pericoloso?", EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, pp. 35-45, (Disponibile al link:

<https://www.openstarts.units.it/handle/10077/30988>)

Fondazione Nazionale dei Commercialisti (2019), *Reti d'impresa: i vantaggi della cooperazione per le PMI*, FNC

Grandinetti R. (2014), *Aggregarsi in rete; un'opportunità per le piccole imprese*, in *Economia e Diritto del terziario*

Granelli, A. (2015). *Digitale (e reti di impresa): due grandi opportunità per le PMI... non ancora colte*. FOR Rivista per la formazione, (99), 26–30. (Disponibile al link:

<https://doi.org/10.3280/for2014-099007>)

Grassi G. (2015), *Il distacco dei lavoratori nel contratto di rete*, Cattedra di Diritto del Lavoro, (Disponibile al link: <https://tesi.luiss.it/14728/1/grassi-giulia-tesi-2015.pdf>)

Greco M. (2017), *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Giappichelli Editore

Gulinelli A., Grassi N. (2021), *Le reti di impresa per superare la crisi*, Maggioli Editore

Guzzardi G. (2014), *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Università Cà Foscari Venezia Cedam Padova

Izzi, D. (2016), *La responsabilità solidale a tutela del lavoro esternalizzato: qualche spunto dal diritto dell'Unione europea*, in "Lavoro e diritto, Rivista trimestrale", pp. 35-52, doi: 10.1441/82628

Nicolini C., *Contratti di solidarietà: evoluzione di una disciplina non scritta*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, Rivista trimestrale" 4/2014, pp. 473-492, doi: 10.3241/78808

O. Razzolini, *Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in *RGL* (2013), 1, 29 ss., spec. 44 ss., nonché M.G. Greco, *op. cit.*.

(Disponibile al link:

https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/725303/1445609/Razzolini%20gruppi%20RGL_2012.pdf)

Odcecviterbo.it. (2015), *Il contratto di rete*, (Disponibile al link: <https://www.odcecviterbo.it/files/il-contratto-di-rete-1137.pdf/>)

Olivas-Lujan, M. R., Bondarouk, T., Profili, S., Sammarra, A., & Innocenti, L. (2017). *Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective*. Emerald Publishing Limited

Perulli A. (2013), *Gruppi di imprese, reti di impresa e codatorialità: una prospettiva comparata*, in *Riv. giur. lav.*, 1, 83 (Disponibile al link:

<http://hdl.handle.net/10278/39572>)

Peruzzi M. (2014), *Il distacco di personale tra imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete. Nozione di codatorialità e questioni aperte* in Carinci, Giuffrè

Peruzzi M. (2015). *La codatorialità nel contratto di rete: un'ipotesi definitoria*, in M.T. Carinci (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa (scelte organizzative e diritto del 176 lavoro)*. Atti del convegno internazionale di studio tenutosi all'Università degli studi di Milano il 26-27 giugno 2014, Giuffrè

PETITE ENTREPRISE, *Qu'est-ce qu'un réseau d'entreprise ?*, (Disponibile al sito:

<https://www.petite-entreprise.net/P-1243-136-G1-qu-est-ce-qu-un-reseau-d-entreprise.html>)

Ratti L. (2010). *Rapporti triangolari di lavoro nel Regno Unito e prospettiva pluridatoriale*, Giuffrè

- Razzolini O. (2013). *Impresa di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity*, in RGL
- RETIMPRESA (novembre 2017), *Reti d'impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*, (disponibile al sito www.retimpresa.it)
- Romano F. (2015), *Profili giuridici del contratto di rete, Internazionalizzazione delle imprese e Diritto della concorrenza*, Cattedra in Diritto dell'Economia, (Disponibile al sito: <http://www.fedoa.unina.it/10398/>)
- Russo M. (2018), *Il distacco di lavoratori nella dimensione nazionale ed europea*, Key Editore
- Sacchi, E. (2013). "Rete Leonardo" *piccole imprese e professionisti in rete: come fare networking per migliorare la competitività* (Disponibile al link: <https://doi.org/10.14596/pisb.141>)
- Telò E. (2018), *Profili giuslavoristici del contratto di rete: inquadramento giuridico e risvolti pratici*, (Disponibile al link: http://www.euhrnet.it/assets/files/TESI_Elisa%20Telo'.pdf)
- Travaglini C. (2020), *Le reti d'impresa nell'Unione Europea*, Cattedra di European Business Law, (Disponibile al sito: <http://tesi.luiss.it/26457/>)
- Treu T. (2012), *Trasformazioni delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, MCR, pp. 11 ss.
- Treu T. (2015), *Contratto di rete. Trasformazione del lavoro e reti di imprese*, Ipsoa
- UNIONCAMERE (2013), *La rete di imprese: istruzioni per l'uso* (disponibile al sito www.unioncamere.gov.it)
- Voza R. (2018), *Nuove sfide per il welfare: la tutela del lavoro nella gig economy*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, Rivista trimestrale", pp. 657-686, doi: 10.3241/92019

SITOGRAFIA

www.registroimpresa.it

www.infocamere.it

www.retimpresa.it

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

www.unioncamere.gov.it

www.lavoro.gov.it

www.istat.it

www.pmi.it/

contrattidirete.registroimprese.it/reti/index.action

www.cliclavoro.gov.it/

www.altalex.com/

www.fiscoetasse.com

www.ipsoa.it